

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRÓ-REITORIA DE POLÍTICAS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
DIRETORIA DE GESTÃO DE RESTAURANTES

Relatório de Gestão 2025

Vitória-ES
Janeiro/2026

RESUMO

O presente relatório apresenta o diagnóstico, a execução e o planejamento estratégico da gestão dos Restaurantes Universitários (RUs) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) para o ciclo 2024-2026. O estudo parte da análise da crise estrutural vivenciada em 2024, decorrente da inviabilidade técnica do modelo de contratação fragmentada e do colapso da prestação de serviços de mão de obra, agravada por um déficit de controle que registrou mais de 83 mil acessos irregulares. A metodologia de intervenção adotada consistiu na migração para o modelo de "Terceirização Total" (Contrato de Resultado), fundamentada em Estudo Técnico Preliminar e validada por audiências públicas. Os resultados obtidos em 2025 demonstram, no eixo econômico, uma redução de 17% nos custos licitados em relação ao estimado (economia real de R\$ 6 milhões) e, no eixo social, a consolidação da política de permanência através da institucionalização do PASES e da universalização da oferta de refeições (jantar e finais de semana). No âmbito da governança, a implementação de controle biométrico resultou na mitigação das irregularidades para patamares inferiores a 5% em dezembro de 2025. Conclui-se que o novo modelo assegurou a estabilidade operacional e a segurança sanitária, contudo, a sustentabilidade da política para 2026 encontra-se condicionada à urgente reestruturação hierárquica da Diretoria de Gestão de Restaurantes (DGR) e à sua integração matricial às estações de trabalho da Pró-Reitoria de Assistência Estudantil.

Palavras-chave: Gestão Pública; Segurança Alimentar; Terceirização de Serviços; Assistência Estudantil; Eficiência Administrativa.

Índice

- 1. Introdução**
- 2. Nova Contratação e Execução Operacional**
- 3. Resultados Financeiros e de Controle (2025)**
- 4. Avaliação da Execução do Novo Modelo**
- 5. Política de Acesso e Permanência (PASES)**
- 6. Governança e Acessos Irregulares**
- 7. Comunicação, Cultura e Extensão**
- 8. Nutrição, Ensino e Sustentabilidade**
- 9. Equipes e Processos: A Transformação do Modelo de Trabalho**
- 10. Consolidação de Desafios e Projetos Estratégicos**
- 11. Monitoramento do Planejamento Institucional**
- 12. Conclusão Geral**
- 13. Lista de documentos utilizados**

1. Introdução

1.1. Diagnóstico (O Cenário em 2024)

O ano de 2024 encerrou-se com uma constatação técnica inevitável: o modelo de gestão vigente era insustentável. A análise realizada pela equipe demonstrou a inviabilidade da fragmentação contratual, onde a compra de insumos, a gestão da mão de obra e a manutenção de equipamentos operavam sob contratos distintos.

Essa separação gerava "zonas cinzentas" de responsabilidade, onde falhas operacionais eram constantemente atribuídas de um fornecedor para outro, resultando na precarização severa do serviço. O cenário era agravado por uma infraestrutura crítica, especialmente no Restaurante de Goiabeiras — responsável por cerca de 60% de toda a demanda da universidade — que sofria com equipamentos obsoletos e sem um plano de manutenção preventiva eficaz, operando no limite de sua capacidade técnica.

O ano de 2024 operou como um divisor de águas dramático devido ao colapso do contrato de mão de obra firmado com a empresa **Ágil**. A incapacidade operacional da contratada levou ao encerramento prematuro do vínculo e forçou a Administração a recorrer a uma **contratação emergencial** para evitar a suspensão total do serviço, resultando, inclusive, na necessidade de fornecimento provisório de refeições em **marmitas**. Esse episódio de ruptura expôs a fragilidade intrínseca do modelo de gestão então vigente: por tratar-se juridicamente de gestão de mão de obra e não de prestação de serviço de alimentação, os editais não podiam exigir Atestado de Capacidade Técnica específica em **refeições coletivas**, permitindo a entrada de empresas gestoras de RH sem qualquer conhecimento em cozinhas industriais.

A falha crítica da empresa Ágil, que, desprovida de experiência no setor, e sem infraestrutura para a empreitada, fracassou no recrutamento e qualificação de mão de obra, EPs e EPCs, foi o elemento-chave para validar a mudança de rumo. Ficou evidente que o sucesso da operação dependia de uma trava de segurança que o modelo antigo não permitia: a exigência de experiência prévia.

Essa lacuna jurídica fundamentou a decisão pela migração para o novo modelo de 'Terceirização Total' (fornecimento de refeições), o qual, ao contratar o *resultado* final, permite legalmente exigir comprovação robusta de competência em produção de alimentação em grande escala, blindando a Universidade contra a contratação de empresas sem expertise no setor.

Essa realidade exigiu uma reorientação urgente para alinhar a gestão do RU aos macro-objetivos da instituição. Foi necessário conectar a operação dos RU aos programas de gestão, **Programas 1 (Integração Universidade-Sociedade)** e **2 (Vida na Universidade)** do Plano de Gestão, reposicionando a segurança alimentar não mais como um serviço acessório, mas como um direito fundamental e pilar de permanência, em consonância com as metas institucionais para a década.

A fragilidade do modelo atingiu seu ápice com o colapso operacional da antiga contratada de mão de obra (empresa Ágil), cuja inexperiência técnica levou à rescisão contratual e forçou a administração a recorrer ao fornecimento emergencial de marmitas. Este episódio evidenciou a falha estrutural dos editais antigos, que, por serem de locação de mão de obra, não permitiam exigir Atestado de Capacidade Técnica específico em produção de refeições coletivas.

1.2. Planejamento Estratégico e Modelagem (outubro-2024 a fevereiro 2025)

A resposta da gestão foi desenhada no final de outubro de 2024. O **Estudo Técnico Preliminar (ETP)**, consolidado em fevereiro de 2025, fundamentou tecnicamente a decisão pela "Terceirização Total". Optou-se pela migração para um "Contrato de Resultado", onde a contratada assume a entrega da refeição pronta, unificando sob sua responsabilidade a compra de insumos, a mão de obra e a manutenção dos equipamentos, entre outros.

A modelagem não partiu do zero, a equipe técnica realizou estudos comparativos e visitas técnicas a outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que já haviam migrado com sucesso para o modelo de contratação total, com destaque para a **Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)**. A análise da experiência da UFSCAR, que opera o regime de concessão há mais de quatro anos, forneceu as evidências empíricas necessárias — tanto operacionais quanto jurídicas — para comprovar que a unificação de contratos resulta em maior estabilidade do serviço e melhoria nos índices de satisfação do usuário.

Além da pesquisa externa, a construção do novo modelo priorizou a transparência e a validação mercadológica através da realização de **Audiência Pública** prévia à licitação. Esse encontro com empresas do setor permitiu à UFES calibrar as exigências do edital à realidade do mercado, identificando gargalos e ajustando a matriz de riscos. Esse diálogo técnico foi fundamental para afastar o risco de licitações desertas e garantir que as exigências contratuais fossem exequíveis, assegurando a competitividade do certame.

Assim, o estudo demonstrou que essa modelagem traria maior eficiência econômica e administrativa, eliminando os gargalos de gestão e de fiscalização do modelo anterior.

Para garantir a lisura e o sucesso da mudança, o processo foi estruturado em fases claras apresentadas à administração superior: Planejamento, Transição e Operação Assistida. O planejamento incluiu a previsão de tecnologias modernas de controle, como biometria e reconhecimento facial, além de um novo fluxo de caixa baseado na demanda real, garantindo transparência no uso do recurso público.

Juridicamente, o novo modelo foi o alicerce para a estruturação do **PASES (Programa de Alimentação Saudável na Educação Superior)**. A gestão antecipou-se para atender integralmente à Lei nº 14.914/2024, definindo eixos

estratégicos que tratam a Segurança Alimentar e Nutricional como um direito inalienável do estudante, e não apenas um benefício assistencial.

1.3. Processo Licitatório e Eficiência (março-Jul 2025)

O processo para a licitação foi enviado em março, seguindo a via administrativa, até que fosse iniciada a licitação em junho. A robustez da modelagem técnica também se comprovou pela ampla competitividade do certame. Ao contrário do receio de que as novas exigências de qualificação técnica pudessem restringir o mercado, a licitação registrou a participação expressiva de 28 empresas distintas (concorrendo no Grupo 1). Esse alto índice de concorrência garantiu a disputa de preços necessária e foi determinante para que o leilão reverso resultasse no deságio significativo observado nos valores finais.

A eficiência do planejamento refletiu-se nos números. Enquanto o valor estimado no estudo de mercado era de **R\$ 35,4 milhões**, o processo licitatório foi homologado pelo valor de **R\$ 29,4 milhões**. Essa economia real de aproximadamente **R\$ 6 milhões (17%)** foi uma vitória administrativa crucial.

O ciclo administrativo culminou na assinatura do **Contrato nº 27/2025** em 07 de julho de 2025, autorizando o início imediato da mobilização da empresa para a complexa fase de transição que se iniciaria em agosto.

2. Nova Contratação e Execução Operacional

2.1. Execução Operacional e Expansão de Serviços (Ago-Dez 2025)

A implementação do contrato seguiu um cronograma rigoroso de fases. A Fase 1 (São Mateus) iniciou em agosto, a Fase 2 (Alegre, JM e Rive) seguiu no final do mesmo mês, culminando na Fase 3 (Goiabeiras e Maruípe) em setembro.

2.1.1. Expansão da Oferta (Universalização):

A comunidade sentiu a mudança na prática. O tão aguardado **Jantar** foi implementado nas unidades de Maruípe e Jerônimo Monteiro, atendendo a uma demanda histórica e finalmente universalizando a oferta das grandes refeições na UFES.

Foi implementado também o Café da Manhã, em formato piloto, em Alegre e em Jerônimo Monteiro, garantindo a oferta de todas as refeições nesses restaurantes, ampliando a segurança alimentar dos estudantes.

Iniciou-se também a oferta de **Almoço aos Sábados**: de forma definitiva em Alegre e Jerônimo Monteiro, e em formato gradual/teste no campus de Goiabeiras, ampliando a segurança alimentar nos finais de semana em toda a rede.

Além disso, houve a ampliação capilarizada dos pontos de atendimento para áreas

antes desassistidas, como a Área Experimental de RIVE, o LECA e o setor de Bovinocultura a partir da entrega de marmitas.

Por fim, foi implementada a entrega de marmitas e de coffee breaks sob demanda, o que ampliou muito a segurança alimentar dos estudantes, uma vez que esse elemento pode ser utilizado em situações diversas quando não pudesse ser atendido pelo RU, desde que houvesse demanda / orçamento / autorização da gestão central.

Por fim, foi ampliada a oferta para o Colégio de Aplicação Criarte, onde passou-se a ofertar café da manhã, almoço e café da tarde para as crianças atendidas.

2.1.2. Qualidade, Nutrição, Infraestrutura e Conforto

O novo contrato garantiu o retorno do suco e a inclusão de **sobremesa doce** (além da fruta padrão) além da oferta oficial e diária de **Opção Vegana** em todas as unidades.

O ambiente físico também foi transformado. Foram instalados sistemas de **Climatização** nos refeitórios de Alegre, Jerônimo Monteiro e São Mateus, mitigando o desconforto térmico histórico.

Os espaços ganharam uma **Rede de TVs indoor** e mobiliário modernizado.

Houve também a modernização do pagamento com implementação do cartão de crédito, a integração do **PIX** e a extinção definitiva dos tickets físicos, agilizando as filas.

Por fim, todos os refeitórios passaram a contar com catracas com leitura biométrica, identificando os usuários e gerando um inédito banco de dados de utilização do RU que permitirá um salto na gestão das políticas de assistência estudantil da UFES.

3. Resultados Financeiros e de Controle (2025)

3.1. Execução do Contrato 27/2025 (Ago-Dez):

A execução financeira do contrato demonstrou uma notável aderência ao planejamento orçamentário apresentado para a gestão, validando a robustez da modelagem adotada.

- **Previsão:** O cenário projetado e apresentado para a administração central em julho de 2025 estimava um custo operacional bruto de **R\$ 5.837.206,81** para o período de estabilização da operação (setembro a dezembro).
- **Execução Real (Documento 5):** Os dados consolidados de orçamento indicam que o dispêndio efetivo para o mesmo período (setembro a dezembro) foi de aproximadamente **R\$ 5.999.234,08** — totalizando **R\$ 6.193.279,48** se considerada a fase de mobilização iniciada em agosto.

- **Análise de Eficiência:** A variação marginal de apenas **2,7%** entre o custo previsto e o realizado confirma a previsibilidade do novo modelo. Diferente do antigo contrato de mão de obra (custo fixo), o atual pagamento por "refeição servida" permitiu que o orçamento acompanhasse a demanda real com precisão, absorvendo inclusive o aumento de fluxo decorrente da universalização do jantar sem estourar o teto planejado.

A eficiência econômica do novo modelo torna-se ainda mais evidente quando comparada à série histórica de custos da UFES. Antes da mudança de formato, o **custo médio global** por refeição contabilizado no início de 2025 era de **R\$ 18,51**, com projeção inflacionária de atingir **R\$ 19,44** em 2026 caso o modelo antigo fosse mantido. Em contrapartida, o novo contrato fixou o custo unitário médio em apenas **R\$ 16,09**. Isso significa que a gestão não apenas freou a escalada de preços, mas reverteu a curva de custos, entregando um serviço superior (com suco e sobremesa) por um valor nominalmente menor do que o praticado no passado.

Logo, a análise comparativa confirma que o custo variável por refeição servida é mais eficiente e transparente do que o antigo modelo de custo fixo de mão de obra, com custo variável não planejado e descoberto ao fim do período, causando dificuldades para a gestão orçamentária.

3.2. Eficácia do Controle de Acesso:

A retomada da governança sobre as entradas não foi um evento isolado, mas o produto de um **Plano de Redução de Acessos Irregulares** meticulosamente construído, validado e escalonado pela gestão ao longo do semestre. Diferente da execução operacional (que teve início imediato em agosto), a estratégia de controle exigiu maturação e enfrentamento cultural. Consequentemente, os resultados estruturantes não foram imediatos; eles só começaram a se tornar **palpáveis e auditáveis no mês de dezembro**, coincidindo com a deflagração da **Fase 04** do plano.

Os dados do monitoramento corroboram essa cronologia: até o início de dezembro, o sistema ainda registrava picos críticos de descontrole (com média de 1.088 acessos irregulares diários em Goiabeiras). A virada de chave ocorreu a partir de **10 de dezembro**, quando a execução plena do plano de contenção gerou uma ruptura estatística, reduzindo as irregularidades em mais de 90% em apenas 24 horas e validando a tese da gestão. O plano, portanto, provou-se eficaz e segue em curso de implementação, visando transformar esse resultado de dezembro em uma métrica permanente para 2026.

3.3. Ganhos de Eficiência Administrativa e Otimização de Recursos

Além da economia direta obtida no certame licitatório, a migração para o modelo de Terceirização Total gerou uma expressiva "economia operacional", liberando ativos e

força de trabalho da universidade para atividades finalísticas. A desmobilização da operação própria resultou nos seguintes ganhos sistêmicos:

- **Racionalização de Contratos e RH Administrativo:** Houve a liberação de **01 servidor na DFA/DCOS**, otimizando a força de trabalho do departamento. Cada servidor dedicava-se à fiscalização de três contratos de mão de obra distintos; com a unificação e sem necessidade de fiscalização administrativa, o número de contratos da DGR a serem fiscalizados pela DFA saiu de 03 para 00 liberando um servidor na DFA/DCOS.
- **Desmobilização Logística:** A nova modelagem eliminou a necessidade de transporte de insumos entre campi pela UFES. Isso permitiu a liberação de **dois motoristas** e de **dois veículos oficiais** (um caminhão refrigerado e uma van) que ficavam dedicados exclusivamente à rota Goiabeiras-Maruípe, podendo agora ser realocados para outras demandas da universidade.
- **Eliminação de Contratos Acessórios:** A transferência de responsabilidades para a contratada permitiu a eliminação do uso de vários contratos de manutenção (especialmente de câmaras frigoríficas em todos os campi) e de serviços de esgotamento sanitário (limpeza de fossas/caixas de gordura) em Goiabeiras e São Mateus, reduzindo a complexidade administrativa da DGR.
- **Mitigação de Riscos (Estoque e Numerário):** A gestão eliminou dois pontos críticos de vulnerabilidade e conformidade. Com a venda direta da empresa ao usuário (pagando a UFES apenas a diferença do subsídio), extinguiu-se os riscos operacionais referentes à **gestão de numerário** (caixa físico) e à **gestão de estoques** (sobras, perdas, furtos ou vencimentos de insumos).
- **Qualificação da Força de Trabalho (Do Operacional para o Estratégico):**
 - **Venda de Tickets:** A liberação de **04 bolsistas e 02 servidores** que se dedicavam à venda manual de tickets em Goiabeiras permitiu que essa força de trabalho fosse absorvida para funções de maior valor agregado: fiscalização de acesso, cadastro de usuários, atendimento, comunicação e gestão de editais.
 - **Gestão de Estoques:** A liberação de **03 servidores** antes dedicados ao controle de almoxarifado em Goiabeiras permitiu reforçar a equipe de ponta, sendo absorvidos pela fiscalização *in loco* nas unidades de Maruípe e Goiabeiras, garantindo maior rigor no controle da qualidade servida.
- **Aumento da Capacidade de Reação (Resiliência Operacional):** A mudança de modelo elevou o patamar de segurança operacional da universidade frente a fatores externos (greves, crises de abastecimento ou paralisações). Ao transferir o risco integral para a iniciativa privada, a UFES beneficiou-se da agilidade empresarial para compras e contratações diretas, contornando a rigidez dos ritos públicos em momentos de crise. Essa capacidade foi testada e validada em duas situações reais já no primeiro quadrimestre:
 - **São Mateus (Logística):** Durante a paralisação da ponte que conecta

o campus à zona urbana — evento que no modelo antigo inviabilizaria a chegada de servidores públicos e insumos — a contratada executou uma estratégia própria de transporte e logística, garantindo o funcionamento ininterrupto do restaurante.

- **Alegre (Crise Hídrica):** Diante da falta de água potável na cidade, a empresa sustentou a operação adquirindo imediatamente cargas de água mineral e, posteriormente, abastecimento via caminhão-pipa em larga escala, mantendo a produção de refeições em conformidade sanitária num cenário onde a administração direta enfrentaria trâmites lentos para a compra emergencial.
- **Mitigação do Risco Sanitário e Transferência de Responsabilidade Técnica (RT):** Houve uma mudança estrutural na matriz de responsabilidade sanitária. No modelo antigo, a Responsabilidade Técnica (RT) perante os órgãos de controle recaía sobre as nutricionistas servidoras da UFES. No novo contrato, a RT é assumida integralmente pelas nutricionistas da empresa contratada. Essa alteração propiciou ganhos laterais estratégicos: garantiu maior liberdade e isenção para a equipe da UFES atuar na fiscalização rigorosa (sem o conflito de ser, ao mesmo tempo, fiscal e responsável técnica) e alinhou os incentivos da contratada, que agora responde sozinha pelos bônus e ônus do negócio (incluindo manutenção preventiva, contratação qualificada e treinamento contínuo) para evitar sanções.
- **Blindagem contra Passivos Trabalhistas:** O novo modelo jurídico eliminou a "zona de risco" da responsabilidade subsidiária/solidária típica dos contratos de locação de mão de obra. Ao contratar o fornecimento da refeição (produto) e não a disponibilização da força de trabalho, a responsabilidade trabalhista sobre os **quase 200 colaboradores** que operam o sistema passou a ser exclusiva da empresa contratada. Isso gera um impacto administrativo imediato, desonerando a cadeia de gestão de contratos da UFES e, principalmente, a Procuradoria Federal junto à universidade, reduzindo drasticamente o risco de judicialização e o passivo financeiro decorrente de reclamações trabalhistas.
- **Transferência do Risco Reputacional (Gestão de Crise):** A nova modelagem alterou a dinâmica de relacionamento com o usuário, estabelecendo a empresa contratada como a **primeira mediadora** de conflitos. No modelo anterior, qualquer falha operacional (filas, atendimento, insumos) desgastava diretamente a imagem da instituição. Agora, a empresa assume a responsabilidade direta pelo atendimento ao cliente, atuando como um "amortecedor" de crises operacionais. À Universidade, cabe o papel de **fiscal rigorosa** e autoridade máxima, preservando sua imagem institucional. A UFES deixa de ser a "ré" nas reclamações cotidianas para assumir a posição de "juíza", cobrando soluções e aplicando sanções em defesa do estudante, o que fortalece a autoridade política da gestão.

3.4. Gestão de Ativos e Reinvestimento em Infraestrutura (Ressarcimento de Estoques)

Uma das inovações contratuais mais estratégicas foi a absorção integral dos estoques remanescentes de insumos pela nova contratada. Ao assumir a operação, a empresa herdou os ativos estocados nas três unidades produtoras, gerando um crédito financeiro a ser ressarcido à UFES nos seguintes montantes:

- **Goiabeiras:** R\$ 318.744,71
- **São Mateus:** R\$ 380.942,37
- **Alegre:** R\$ 212.306,20
- **Total Recuperado:** R\$ 911.993,28

A gestão optou por converter esse crédito em **reinvestimento direto na requalificação dos restaurantes**. O ressarcimento está sendo executado através da correção de passivos de infraestrutura assumidos pela empresa (manutenção predial corretiva e instalação de equipamentos).

Na prática, isso conferiu à DGR uma capacidade inédita de **execução imediata de melhorias**, sem a necessidade de novos processos licitatórios de obras. Entre as entregas críticas financiadas ou executadas nesse modelo estão a elaboração dos **Projetos de Combate a Incêndio (PPCI)**, **Planos de Acessibilidade**, e **Projetos Hidrossanitários e Elétricos** para todas as unidades — regularizando pendências históricas de segurança que nenhum RU possuía.

Vale ressaltar que, contratualmente, a empresa tem o dever de custódia e manutenção: ao final da vigência, deverá devolver as edificações e equipamentos nas mesmas condições otimizadas pós-manutenção, garantindo a preservação do patrimônio público.

3.5. Otimização do Fluxo Financeiro e Desoneração Orçamentária:

A alteração do modelo contratual gerou um impacto positivo imediato na disponibilidade de caixa da Universidade. No modelo de gestão direta (anterior), a DGR consumia cerca de **R\$ 200.000,00 semanais** apenas com a compra de insumos. Nesse rito, o empenho orçamentário era antecipado e a liquidação ocorria logo após a entrega, imobilizando capital público em estoques que só seriam consumidos dias ou semanas depois. Com o novo contrato, esse "Custo de Estocagem" foi transferido integralmente para a empresa parceira.

O ciclo de pagamento inverteu-se: a UFES agora só paga após o consumo efetivo da refeição. O fluxo atual envolve o fechamento quinzenal das medições, seguido de cerca de 15 dias para trâmites de conferência e envio à SOF para empenho. Essa dilação do prazo de pagamento (diferença entre o antigo pagamento na entrega *versus* o atual pagamento pós-consumo processado) gerou uma janela de **liberação orçamentária única de aproximadamente R\$ 800.000,00** no momento da

implementação.

Esse montante, que antes estaria comprometido com a manutenção de estoques, ficou disponível no caixa da Universidade para outras demandas prioritárias naquele exercício.

Transferência do Risco de Ineficiência (Sobras e Resto-Ingesta):

No modelo de gestão anterior, a UFES custeava o fluxo normal de produção, pagando indiretamente por qualquer perda de processo, incluindo as sobras limpas (comida produzida e não servida) e o resto-ingesta. Ao migrar para o pagamento por "refeição servida", esse risco financeiro e a necessidade de otimização de processos passaram a ser encargo exclusivo da empresa. A Universidade deixou de pagar por alimento desperdiçado.

Retenção de Fluxo Financeiro sobre Acessos Irregulares:

Outra mudança crítica ocorreu no tratamento financeiro das não-conformidades. Anteriormente, as refeições consumidas irregularmente eram diluídas e pagas no fluxo normal da folha de mão de obra. No novo formato, o custo das entradas irregulares é segregado e tratado em processo administrativo apartado, com tempo de tramitação superior para auditoria. Na prática, isso gerou um ganho de fluxo de caixa (não orçamentário, mas financeiro). O custo das entradas irregulares do primeiro trimestre do contrato, totalizando **R\$ 694.830,56** (divididos em parcelas de R\$ 115.735,37, R\$ 393.271,78 e R\$ 185.823,41), embora tenha consumido empenho (orçamento) do exercício de 2025, não consumiu o financeiro do ano. O pagamento efetivo foi postergado para 2026, preservando a liquidez da instituição no exercício vigente.

3.6. Consolidação do Impacto Econômico-Financeiro Global

Em síntese, a reestruturação do modelo de gestão gerou um **benefício econômico total de aproximadamente R\$ 2.406.823,84** para a Universidade no exercício de 2025. A composição deste resultado exige a distinção técnica entre economia orçamentária direta e ganhos de eficiência financeira:

1. **Economia Real de Contratação (Recorrente):** A economia mais relevante, mas que não adicionamos aqui, é mensurável ao comparar o preço da refeição no modelo anterior com a contratada no modelo atual (a R\$ 18,51 - R\$ 19,44 se atualizada - e R\$ 16,09), a diferença é compatível com o deságio de 17% no pregão eletrônico frente ao valor estimado;
2. **Recuperação de Ativos (Pontual): R\$ 911.993,28** referentes ao ressarcimento dos estoques assumidos pela empresa, convertidos em investimento patrimonial (obras e projetos);
3. **Eficiência de Fluxo de Caixa (Liquidez):** A soma de **R\$ 800.000,00** (liberados pela alteração do ciclo de pagamento/custo de estocagem) com **R\$**

694.830,56 (referentes à auditoria e postergação do pagamento de acessos irregulares para 2026), totalizando um alívio de caixa de **R\$ 1.494.830,56** no exercício vigente.

4. **Ganhos indiretos:** Liberação de contratos de manutenção, veículos, motoristas, servidores. Possíveis de ser mensurados mais não adicionados.

Ressalva-se que o montante de **R\$ 2.406.823,84** inclui **apenas os ganhos imediatos do modelo**: os valores de recuperação de estoque e ajuste de fluxo de caixa representam "dividendos de transição" são eventos únicos que financiaram a estabilização e qualificação do novo modelo em seu ano de estreia.

4. Avaliação da Execução do Novo Modelo

A avaliação global é de uma **Transição de Modelo** bem-sucedida. A "contratação total" consolidou-se, com impacto orçamentário positivo e redução drástica das burocracias, e riscos associados a elas.

Reconhece-se, com transparência, o **Choque de Gestão em Goiabeiras**: as dificuldades iniciais de implementação foram reais e esperadas, dado o passivo de infraestrutura da unidade (60% da demanda), mas a operação foi estabilizada com sucesso no último bimestre (novembro-dezembro).

Os indicadores de eficiência operacional e conformidade sanitária fecharam o ano dentro do mínimo necessário e suficiente para um primeiro trimestre de operação (meados de setembro a meados de dezembro) em um contrato com mudanças tão dramáticas em um cenário tão desafiador.

A implementação foi um sucesso nos pilares estruturais (Equipe, Equipamentos, Serviços). O modelo provou ser, inequivocamente, mais seguro do ponto de vista operacional e sanitário do que o anterior.

Para o próximo ano, as metas são claras:

- **Universalização Total:** Consolidar Café da Manhã e Almoço aos Sábados em todas as unidades.
- **Qualidade Técnica:** Perseguir um IMR (Instrumento de Medição de Resultado) próximo a 100%.
- **Infraestrutura:** Finalizar a climatização total de Goiabeiras e as manutenções pendentes.
- **Sofisticação:** Executar acordos para horários ampliados e atendimento a especificidades locais.
- **Tecnologia:** Lançar App/Site para controle de créditos integrado ao portal da Assistência Estudantil.

5. Política de Acesso e Permanência (PASES)

O ano de 2025 foi marcado por uma transformação legislativa histórica com a sanção da **Lei nº 14.914/2024**, que instituiu a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Este novo marco regulatório alterou profundamente a concepção dos RUs ao criar o **PASES (Programa de Alimentação Saudável na Educação Superior)**, elevando a alimentação estudantil de mero serviço de apoio à categoria de direito assegurado e estruturante da permanência.

Nesse contexto, o esforço regulatório da gestão ao longo de 2025 foi o de **integrar um ecossistema**. O trabalho consistiu em articular ferramentas distintas já existentes — o Subsídio Universal, o PAE, o AEET e o BRU — e criar o Apresaru (para vulnerabilidade aguda), para que funcionassem como um conjunto orgânico de proteção social.

No entanto, embora esse "sistema PASES" já opere materialmente garantindo segurança alimentar ao estudante, encerra-se o ciclo com uma lacuna normativa a ser superada: **a regulamentação formal do PASES no âmbito da UFES ainda está pendente**. A institucionalização desse ecossistema em resolução própria é o passo final necessário para conferir segurança jurídica plena à política.

Destaque para o Benefício RU que tornou-se Política Permanente. Além disso, o auxílio em benefício de fluxo contínuo foi inovado, com a Análise Automática: o sistema cruza dados e defere imediatamente o benefício para quem tem renda per capita até 2 salários mínimos, acabando com a espera por editais.

A governança do benefício foi modernizada através da **Instrução Normativa Propaes nº 16**, de 01/12/2025, que instituiu o **Portal da Assistência Estudantil (Portal AE)**. Esta ferramenta centraliza o monitoramento e garante transparência ativa, respondendo às exigências técnicas de controle.

Além disso, a transformação do BRU em política permanente alinha a UFES à estratégia de 'Evasão Zero', consolidando a segurança alimentar como um direito inalienável conforme o PDI 2021-2030 e a nova Lei do PNAES.

Outro destaque foi para a criação do Apresaru para acolhimento imediato e Desburocratização. O acesso emergencial foi regularizado institucionalmente. A implementação da **Autodeclaração Simplificada** na catraca garantiu que estudantes com fome ou bloqueio súbito tenham 7 dias de alimentação imediata.

Houve a articulação entre os setores de assistência estudantil em torno da segurança alimentar de forma que essa seja prioridade com análise rápida.

5.1. Avaliação da Gestão 2025

A gestão celebra a implementação do BRU Permanente e do Apresaru regularizado. Houve agilidade notável no processamento de novas isenções.

Houve uma ampliação efetiva da segurança alimentar. O RU deixou de ser apenas um "refeitório" para se tornar um instrumento ativo e regulamentado de permanência estudantil.

Para o próximo ciclo, o foco estratégico se voltará para:

- **Regulamentação:** Regular integralmente o PASES na UFES e centralizar a gestão de editais.
- **Normatização:** Publicizar Instruções de Trabalho (ITs) e revisar o Regimento do RU.
- **Preços:** Regularizar a tabela de preços públicos via resolução.

6. Governança de acesso e acessos irregulares

6.1. Governança de acesso

A transformação digital implementada em 2025 nos Restaurantes Universitários não foi apenas uma atualização tecnológica, mas uma mudança de paradigma na gestão pública. Pela primeira vez na história da UFES, implementou-se um **sistema unificado de acesso e compra de créditos** abrangendo simultaneamente todos os refeitórios (Goiabeiras, Maruípe, Alegre, São Mateus e Jerônimo Monteiro) e mesmo as áreas experimentais de RIVE. Inovações como a extinção dos tickets de papel, a integração total com pagamento via cartão, PIX e a validação eletrônica de identidade modernizaram a experiência do usuário e geraram, de forma inédita, uma base de dados precisa sobre cada usuário regular do sistema.

Essa inteligência de dados é estratégica por um motivo fundamental: **para a Pró-Reitoria de Políticas de Assistência Estudantil (Propaes), os estudantes são pessoas e não números.** No entanto, para que a universidade possa cuidar de cada indivíduo, compreender suas necessidades e garantir seus direitos, é premissa básica saber quem está acessando seus espaços. É a partir do reconhecimento da presença real do estudante que as políticas públicas deixam de ser genéricas para se tornarem eficazes e humanas.

O domínio sobre esses dados impacta três frentes decisivas para o futuro do RU:

1. **Planejamento Sustentável:** Métricas sobre horários de pico e fluxo real permitem dimensionar corretamente infraestrutura, escalas de equipe e investimentos, garantindo que o serviço melhore de forma sustentável.
2. **Diagnóstico Social:** A capacidade de cruzar a frequência de uso dos RUs com dados de renda, composição familiar, etnia e local de origem permite à Propaes entender, com lupa, as carências específicas da comunidade e desenhar intervenções mais assertivas.
3. **Captação de Recursos:** A sustentabilidade do sistema depende diretamente de dados auditáveis de uso por **ESTUDANTES**. As matrizes governamentais

de distribuição de verbas (PNAES) utilizam o número de alunos únicos atendidos (CPFs distintos) — e não apenas o total de refeições servidas — como principal indicador para definir os valores a serem repassados à universidade.

Evidenciação de Disfunções Normativas e Ajuste de Conduta:

A mudança para o pagamento atrelado ao CPF do usuário serviu como um "choque de transparência", evidenciando disfunções históricas no sistema de benefícios da Universidade que ficavam ocultas no modelo anterior. A individualização do custo tornou inegável a irregularidade do subsídio concedido a servidores públicos (que já recebem Auxílio Alimentação em contracheque) e dimensionou, com precisão monetária, o prejuízo causado pelas entradas irregulares. Essa clareza de dados exigiu uma postura proativa imediata da gestão, desencadeando dois processos corretivos estruturantes: a produção de uma nova normativa para alteração e regularização da tabela de preços públicos (atualmente em trâmite) e a intensificação das ações contundentes de controle de acesso físico, uma vez que o prejuízo deixou de ser uma estimativa para se tornar uma fatura auditável.

6.2. Acessos irregulares

O ano de 2025 representou uma mudança de paradigma no enfrentamento ao acesso irregular na UFES. Diferente de anos anteriores, onde ações pontuais de fiscalização geravam conflitos sem resolver o problema estrutural, a gestão optou por construir uma solução baseada em inteligência e articulação institucional. O processo iniciou-se com a elaboração do **Plano de Redução de Acessos Irregulares**, uma estratégia escalonada em fases que envolveu não apenas a DGR, mas a Reitoria, a Proad e a Diretoria de Segurança e Logística (DSL).

O **Relatório de Segurança** foi taxativo ao reclassificar o problema: o acesso irregular deixou de ser tratado apenas como uma questão financeira ("quem paga ou não") para ser encarado como um risco severo à integridade da comunidade. O diagnóstico apontou que a política de "catraca livre" permitia a entrada de pessoas sem vínculo com a universidade, impossibilitando a distinção entre estudantes e potenciais agressores. Além disso, identificou-se o **Risco à Segurança Sanitária** (impossibilidade de rastreio em caso de surtos alimentares) e o dano patrimonial contínuo aos equipamentos de acesso forçados diariamente.

Após meses de articulação política e preparação técnica (Fases 00 a 03), a gestão deflagrou a **Fase 04** em 10 de dezembro de 2025. O cenário pré-campanha era crítico: em 03/12, o RU de Goiabeiras havia registrado um pico onde quase **30%** de todo o acesso ao almoço foi irregular, totalizando uma média de **1.088 invasões diárias**. A intervenção foi cirúrgica. Substituindo a inércia pela presença ativa de equipes de monitoramento e abordagem, o resultado foi uma ruptura estatística imediata:

- **Impacto Instantâneo:** Já no dia 10/12, as irregularidades no almoço caíram de ~660 para apenas **58** (redução superior a 90%).
- **Marco Histórico:** Em 12/12, o serviço de jantar registrou **zero entradas irregulares**.
- **Migração para a Legalidade:** O dado mais importante, contudo, foi o aumento expressivo de **596 novos cadastros no BRU** na semana da campanha. Isso comprovou a tese do plano: a maioria dos irregulares eram estudantes vulneráveis (do ponto de vista do BRU) que, ao serem abordados e orientados, migraram para a gratuidade oficial, regularizando sua situação e garantindo o recurso para a universidade.

6.3. Avaliação da Gestão 2025 (Realizado):

A **Campanha de Regularização** foi bem sucedida ao reduzir os acessos irregulares em Goiabeiras para um patamar residual de cerca de 5%, mas precisa ser mantida. A análise de campo demonstrou que a desmobilização das equipes de segurança (DSL) acarreta o risco de retorno imediato de grupos externos e acessos irregulares. Portanto, a transição do 'monitoramento humano' para a 'barreira física' é imprescindível para garantir uma solução perene e sustentável de controle, além disso os relatórios apontam uma recomendação crítica para 2026: a aquisição e instalação imediata de torniquetes físicos.

Destaca-se que a UFES adquiriu **autoridade moral** para combater irregularidades ao entregar um serviço melhor (jantar, vegano, ar condicionado) e comunicar-se adequadamente com a comunidade, isso legitimou a cobrança pelo uso correto dos espaços dos RUs, permitindo, inclusive, a ampliação das medidas de controle.

Por fim, destaca-se que a **Universalização do Acesso Eletrônico** eliminou sistemicamente fraudes primárias como o empréstimo de cartões, mas o uso do CPF como alternativa, retorna o problema inicial logo, é necessário implementar a Carteirinha Estudantil como substituto definitivo ao CPF.

Para o próximo ciclo, o foco estratégico se voltará para:

- **Manutenção:** Manter a campanha de regularização ativa e vigilante.
- **Tecnologia:** Decidir pelo formato definitivo de catracas e ampliar a biometria.
- **Identificação:** Implementar a Carteirinha Estudantil como substituto definitivo ao CPF.

7. Comunicação, Cultura e Extensão

Em 2025 estabelece-se uma premissa inédita: o Restaurante Universitário não poderia mais operar como uma "caixa preta". Esse novo paradigma de transparência começou antes mesmo da operação, ainda na fase de planejamento (ETP), com a realização de uma **Audiência Pública com as empresas** do setor, garantindo que o mercado compreendesse a complexidade da nova modelagem.

Mais significativo, porém, foi o movimento em direção à comunidade acadêmica: em agosto de 2025, realizou-se uma **Audiência Pública com os estudantes**, um marco de escuta ativa inédito na história da UFES, onde a gestão apresentou o novo modelo "olho no olho", legitimando o processo de transição. Esse compromisso com o diálogo perene materializou-se na criação da **Comissão Permanente de Acompanhamento do RUs** pelo Fórum de Permanência e Assistência Estudantil, institucionalizando a participação da comunidade na fiscalização do serviço.

Para sustentar esse relacionamento, a DGR estruturou uma estratégia de comunicação robusta e simultânea. Abandonou-se a comunicação fragmentada em favor de uma abordagem "360 graus": temas de interesse público (como novos serviços e regras de acesso) passaram a ser publicizados simultaneamente através de **e-mails universais**, notícias no portal da Propaes, postagens no Instagram oficial e cartazes físicos.

A grande inovação tecnológica foi a implementação da **Rede Indoor de TVs** nos refeitórios. Mais do que telas, essas TVs tornaram-se veículos de educação e transparência, exibindo **vídeos de produção própria** elaborados pela equipe da DGR, garantindo que a informação chegue ao estudante no momento de sua refeição.

Para selar essa nova fase e criar senso de pertencimento, a gestão lançou um edital de concurso para a escolha da **Nova Logo dos RUs**, permitindo que a própria identidade visual do restaurante nascesse da criatividade estudantil.

No eixo cultural, o objetivo foi ressignificar o RU, transformando-o de um local de "passagem rápida" para um espaço de permanência e vivência. Isso ficou evidente nos **Festivais de Inauguração**, que levaram atrações musicais para todos os cinco restaurantes universitários, cobrindo, de forma inclusiva, tanto o horário do almoço quanto o do jantar.

A agenda cultural manteve-se ativa com a adesão a campanhas nacionais de saúde e conscientização — como o Setembro Amarelo, Outubro Rosa e **Novembro Azul** — e a realização de almoços festivos temáticos.

7.1. Avaliação da Gestão 2025:

A avaliação do ciclo 2025 aponta uma ruptura paradigmática: a gestão logrou êxito em tirar o Restaurante Universitário da condição de "caixa preta" administrativa para transformá-lo em um ente público que presta contas. Saímos, de fato, de um **"RU mudo"** — que apenas executava rotinas sem explicá-las — para um **"RU que comunica"**. No entanto, uma análise crítica revela nuances importantes nesse processo.

A estratégia implementada foi eficaz em criar uma cultura de **transparência ativa**. Diferente de anos anteriores, onde a informação só era liberada mediante demanda

(reativa), em 2025 a gestão tomou a iniciativa de pautar a comunidade. A utilização simultânea de meios digitais (e-mails, portal) e físicos (Rede Indoor de TVs, cartazes) garantiu que mudanças complexas — como o novo contrato e as regras de acesso — fossem compreendidas antes de serem implementadas. A realização das Audiências Públicas (com empresas e estudantes) foi o ponto alto dessa estratégia, legitimando socialmente as decisões técnicas.

Contudo, a avaliação indica que a comunicação atual, embora volumosa e transparente, ainda é predominantemente **unidirecional** e **amadora**.

- *Unidirecional*: A gestão fala e o estudante escuta. Os canais de *retorno* (feedback) ainda são incipientes ou burocráticos, impedindo que a comunicação seja verdadeiramente **dialógica** (uma conversa de mão dupla constante).
- *Amadora*: A execução das peças e estratégias recai hoje sobre a equipe administrativa da Propaes, que acumula funções. Não há uma equipe técnica dedicada (designers, social media) para tratar a comunicação com o profissionalismo que a dimensão do RU exige.

Portanto, a diretriz para o próximo ciclo não é apenas "comunicar mais", mas **profissionalizar a interlocução**. O passo agora é estruturar o setor com bolsistas da área de comunicação e cultura (sob supervisão técnica), liberando a gestão para a atividade-fim. O objetivo é transitar de um modelo de "Avisos Institucionais" para um modelo de "Engajamento Comunitário", onde o estudante se veja refletido nas telas e tenha canais ágeis (como o projeto "Fale com a Gestão") para influenciar a melhoria contínua do serviço.

Para o próximo ciclo, o foco estratégico se voltará para:

- **Projeto "Fale com a Gestão do RU"**: Sala online bimestral para escuta ativa.
- **Projeto "RU-Comunica"**: Gestão profissional de mídias e identidade visual.
- **"Palco Aberto"**: Edital para atrações culturais (música, poesia).
- **"Exposições Culturais Itinerantes"**: Circuito de arte nos restaurantes.
- **Campanhas Educativas**: Foco em "Lave as mãos", "Combate ao desperdício", "Consumo consciente" entre outros.

8. Nutrição, Ensino e Sustentabilidade

O ano de 2025 foi o alicerce fundamental da segurança alimentar na UFES. A gestão priorizou a expansão agressiva da oferta para garantir que a nutrição chegasse a todos os cantos da universidade.

- **Novos Serviços**: Implementamos o desjejum e o almoço aos sábados nos campi de Alegre e Jerônimo Monteiro, além da universalização do jantar nas unidades de Maruípe e Jerônimo Monteiro. A rede de atendimento foi capilarizada com novos pontos de distribuição em Rive, oferta regular de

marmitas, serviço de *coffee break* institucional e atendimento especializado no Criarte. A manutenção regular e formal da opção vegana foi positiva.

- **Qualidade no Prato:** Incrementamos os serviços já existentes com o retorno do suco e a inclusão de sobremesa nas grandes refeições.
- **Sanitária:** A fiscalização produziu relatórios de conformidade rigorosos, assegurando o patamar mínimo de segurança sanitária necessário para uma operação de tamanha escala.

No campo da sustentabilidade, 2025 marcou a implementação do **Biodigestor no RU**, um projeto piloto executado pelo instituto Kiri, com intermediação da Proex e em parceria com a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado.

- **A Tecnologia:** Trata-se de um sistema anaeróbico que processa cerca de 300 kg de resíduos orgânicos (restos de comida) por ciclo. Através da digestão bacteriana sem oxigênio, o sistema transforma o "lixo" do restaurante em dois ativos valiosos: **Biogás** (energia renovável rica em metano) e **Biofertilizante** (adubo orgânico rico em nutrientes).
- **Impacto:** A iniciativa retira toneladas de resíduos que iriam para aterros sanitários e os converte em recursos energéticos, alinhando a UFES às melhores práticas globais de gestão ambiental. Este projeto serve não apenas para tratar o passivo ambiental do RU, mas funciona como um laboratório vivo e modelo replicável para os campi de Marúpe, Alegre, São Mateus e para a rede pública de ensino (IFES e escolas estaduais).

Para o próximo ciclo, o objetivo é concluir a ampliação dos serviços e elevar a segurança sanitária à excelência. O foco estratégico se voltará para:

- **Educação:** "Sabores e Saberes" (oficinas de Nutrição e rodas de conversa).
- **Agroecologia:** Edital para "Viveiros de Saberes" e "Horta Comunitária" (foco em PANC/Nativas) e possibilidade de realizar a **1ª Feira Agroecológica da UFES**.
- **Ensino:** Ampliar oferta de estágio supervisionado para estudantes de Nutrição.
- **Acessibilidade:** abafadores de som, cadeiras para crianças, sinalização de acessibilidade, cardápios inclusivos (Braille/Libras/Audiodescrição) e garantir transparência com a divulgação antecipada do cardápio mensal.

9. Equipes e Processos: A Transformação do Modelo de Trabalho

9.1. Do Operacional à Gestão: A Mudança de Paradigma

O ano de 2025 consolidou uma ruptura fundamental na cultura organizacional da DGR. Com a implementação da "Terceirização Total" (Contrato de Resultado), desenhada no **Estudo Técnico Preliminar**, as equipes técnicas da UFES deixaram de atuar na ponta da operação (como a gestão direta de estoques, manutenção de

equipamentos e escalas de cozinheiros) para assumir um papel estratégico de **Gestão e Fiscalização**. Essa mudança liberou a força de trabalho de tarefas manuais exaustivas, permitindo que os servidores se dedicassem à fiscalização do cumprimento contratual e à garantia da segurança alimentar.

9.2. Alinhamento Institucional e Foco na Implementação

Em função dessa nova forma de gestão dos RUs, houve um grande alinhamento institucional envolvendo a gestão, as equipes técnicas, a empresa contratada e os estudantes, focado em um objetivo comum: a segurança alimentar como direito.

Em 2025, **toda a força de trabalho da DGR** convergiu para a missão crítica de implementar o Contrato nº 27/2025. O sucesso dessa implementação exigiu dedicação integral à fiscalização diária e ao ajuste dos novos fluxos de trabalho (como a medição diária dos itens contratuais), não havendo "espaço de agenda" para a criação de novos processos administrativos ou projetos de extensão naquele momento. A prioridade absoluta foi garantir que a comida chegasse ao prato com qualidade e segurança jurídica.

9.3. Reorganização em Curso e as Estações de Trabalho

O processo de realinhamento das equipes ainda está em curso. A fiscalização, inicialmente horizontalizada para garantir o aprendizado coletivo durante a transição, agora caminha para um modelo mais especializado e hierárquico. Nesse contexto de transição, a equipe iniciou sua participação nas **Estações de Trabalho** da Propaes apenas no **4º trimestre de 2025**, e ainda de **forma tímida**.

O foco excessivo na operação do contrato limitou a adesão imediata a esse modelo de gestão matricial, gerando um isolamento temporário da DGR em relação às demais políticas da Pró-Reitoria. Além disso, esse amadurecimento esbarra em déficits estruturais críticos: a DGR enfrenta a perda iminente de funções gratificadas (FG) e de servidores estratégicos (pregoeiro e contador) em 2026. A gestão multicampi também revelou a necessidade imperativa de criação de **FGs para as coordenações do interior (Alegre e São Mateus)**.

9.4. Desafios para 2026:

- **Integração às Estações de Trabalho:** Superar a participação tímida de 2025 e integrar a equipe, de forma plena e orgânica, às Estações de Trabalho da Propaes, rompendo o isolamento setorial.
- **Finalizar as Instruções de Trabalho (ITs):** Padronizar os ritos da fiscalização técnica e administrativa para garantir segurança jurídica e operacional.
- **Reorganização de Processos:** Redesenhar as rotinas das equipes para que, uma vez estabilizada a fiscalização, possam absorver novos processos de trabalho (projetos de extensão, comunicação, cultura e sustentabilidade).
- **Reestruturação de Pessoal:** Repor as perdas de servidores e obter **Novas**

FGs para formalizar a gestão descentralizada nos campi do interior.

- **Capacitação:** Treinar a equipe para o novo perfil analítico exigido pela gestão de contratos de resultado.

10. Consolidação de Desafios e Projetos Estratégicos (Plano de Ação Mestre)

10.1. Infraestrutura e Execução Contratual:

Universalizar serviços (Café/Sábado), atingir IMR de excelência (100%), finalizar climatização de Goiabeiras, resolver ressarcimentos e sofisticar o contrato com horários ampliados.

10.2. Governança e Combate a Irregularidades:

Decidir formato de catracas, implementar Carteirinha Estudantil, ampliar biometria, desenvolver App de controle e manter estratégia contínua de combate a fraudes.

10.3. Regulamentação e Normatização:

Regularizar preços, adequar resolução do Auxílio Alimentação, revisar Regimento Interno, publicizar ITs e regulamentar integralmente o PASES/PNAES.

10.4. Cultura, Comunicação e Extensão:

Profissionalizar a equipe de comunicação, executar projetos "Fale com a Gestão", "RU-Comunica", "Palco Aberto", "Exposições Itinerantes", Visitas Guiadas e Campanhas Educativas. Implementar a avaliação semestral.

10.5. Sustentabilidade e Nutrição:

Executar "Sabores e Saberes", Horta Comunitária, 1ª Feira Agroecológica, ampliar estágios e garantir acessibilidade nos cardápios.

10.6. Marcos Institucionais 2026:

Sediar o **Fonaprace Sudeste (Maio/2026)**.

10.7. Reestruturação Hierárquica e Funcional:

A DGR enfrenta um ponto de inflexão crítico no início de 2026. Historicamente operando com uma estrutura mínima de apenas duas Funções Gratificadas (FGs), o setor sofrerá uma descapitalização técnica severa a partir de 14/01/2026, com a vacância confirmada da Coordenação de Administração e Finanças (CAF) e a saída de servidores estratégicos (pregoeiro e contador). O desafio imperativo é promover uma reestruturação funcional que não apenas mitigue esse risco imediato, mas que corrija a assimetria histórica, criando funções de gestão descentralizadas para os

campi do interior, adequando a estrutura organizacional à complexidade logística do novo contrato.

10.8. Centralidade nas Estações de Trabalho da Propaes:

É mandatório superar a participação incipiente registrada no último trimestre de 2025 e conferir centralidade à atuação da DGR nas "Estações de Trabalho" da Propaes. Em 2026, a gestão dos restaurantes deve abandonar qualquer resquício de atuação isolada para aderir integralmente a este modelo de gestão matricial (proposto em 2024 e implementado em 2025). A meta é garantir que a política de alimentação não corra em paralelo, mas esteja organicamente entrelaçada às demais ações de permanência e assistência estudantil da Pró-Reitoria.

10.9. Gestão de Ativos e Legado de Infraestrutura (Ressarcimento):

O desafio é monitorar rigorosamente a execução do crédito de **R\$ 911.993,28** (oriundo da absorção dos estoques) para garantir que seja totalmente convertido na regularização predial das unidades. A meta estratégica para 2026 é a entrega e aprovação técnica dos **Planos de Combate a Incêndio (PPCI)**, **Projetos de Acessibilidade** e **Mapeamento Hidrossanitário/Elétrico** de todos os restaurantes, deixando um legado de segurança patrimonial inédito para a UFES.

10.10. Consolidação da Eficiência e Resiliência Operacional:

Manter a "blindagem contratual" que garantiu o funcionamento dos RUs durante as crises de 2025 (Ponte de São Mateus e Água em Alegre). O objetivo é protocolar essas experiências de sucesso em **Planos de Contingência** padronizados. Além disso, garantir que a força de trabalho liberada pela nova modelagem (motoristas, veículos e fiscais de contratos antigos) seja realocada de forma definitiva e estratégica para outras áreas finalísticas da Universidade, consolidando o ganho de eficiência administrativa.

10.11. Readequação de Espaços Físicos e Fluxos Operacionais (Goiabeiras):

Um gargalo crítico para a eficiência logística e o conforto da equipe técnica em Goiabeiras é a ocupação inadequada dos espaços físicos. Atualmente, a equipe administrativa e de fiscalização ocupa áreas originalmente destinadas à operação logística (docas de recebimento), uma vez que as salas administrativas projetadas para a gestão do restaurante encontram-se cedidas ao Diretório Central dos Estudantes (DCE). O desafio para 2026 é articular institucionalmente a **construção da sede definitiva do DCE**, viabilizando a devolução das salas administrativas para a DGR. Essa movimentação é estratégica por dois motivos: 1) Libera as docas para sua função finalística de recebimento de mercadorias, melhorando o fluxo com a nova contratada; 2) Garante condições laborais e salubridade adequadas aos servidores que hoje atuam em áreas adaptadas.

11. Monitoramento do Planejamento Institucional

11.1 Plano de Gestão Institucional (2024-2028)

O ciclo de 2025 representou um marco decisivo na execução do **Plano de Gestão 2024-2028** da UFES, caracterizado pela materialização das diretrizes dos programas "Integração Universidade-Sociedade" e "Vida na Universidade". A gestão da DGR não apenas cumpriu as metas estipuladas para a expansão física e qualitativa dos Restaurantes Universitários, mas também antecipou entregas estratégicas de infraestrutura e governança.

A análise de desempenho revela um índice de atingimento excepcionalmente alto. No eixo de **Universalização**, destaca-se o cumprimento integral da implementação do Jantar em Maruípe e Jerônimo Monteiro, bem como a oferta de Almoço aos Sábados. No âmbito da **Governança e Tecnologia**, a meta de criar um "sistema de identificação estudantil" foi amplamente superada com a implementação da biometria e integração bancária.

Entretanto, observa-se que metas vinculadas à formalização normativa, como a regulamentação final do PASES e a acessibilidade comunicacional, foram atingidas parcialmente no plano tático, restando sua institucionalização final como prioridade para 2026.

Quadro Resumo de Atingimento de Metas (Ciclo 2025):

Eixo / Iniciativa (Plano 2024-2028)	Meta Prevista 2025	Status	Evidência de Cumprimento
EXPANSÃO DA OFERTA			
Implementar Jantar (Maruípe e JM)	100%	ATINGIDA	Jantar em pleno funcionamento nas duas unidades.
Implementar Almoço aos Sábados	Início Gradual	ATINGIDA	Definitivo em Alegre/JM; Piloto em Goiabeiras.
Implementar Café da Manhã	Início Gradual	ATINGIDA	Piloto em Alegre e JM.
Atendimento em Áreas Exp. (Rive)	1 Ação	ATINGIDA	Entrega de marmitas em Rive, LECA e Bovinocultura.
QUALIDADE E SERVIÇOS			
Retornar Suco e Sobremesa	100%	ATINGIDA	Itens reintroduzidos no cardápio diário.
Oferta de Opção Vegana	Diária	ATINGIDA	Garantida contratualmente em todas as unidades.
Revitalização dos Espaços	1 Ação/Espaço	ATINGIDA	Climatização, TVs Indoor e Mobiliário novo.
GOVERNANÇA E TECNOLOGIA			
Sistema de Identificação (Acesso)	Implementação	SUPERADA	Biometria, fim do ticket e integração Pix/Cartão.
Sustentabilidade dos RUs	2 Ações	ATINGIDA	Modelo de Terceirização Total e Biodigestor.
Pesquisa de Satisfação	2 Pesquisas	PARCIAL	1ª realizada; 2ª planejada para Jan/2026.
REGULAÇÃO E CULTURA			
Regulamentar o PASES	1 Resolução	PARCIAL	Ecossistema opera na prática;

			Resolução final em 2026.
Eventos Culturais/Gastronômicos	2 Eventos	ATINGIDA	Festivais de Inauguração e Almoços Temáticos.

11.2 Plano de Desenvolvimento Setorial (PDS)

O ciclo de 2025 foi marcado também pelo cumprimento das metas do Plano de Desenvolvimento Setorial, mesmo esse tendo sido pensando em julho de 2025 e não tendo sido aprovado.

O avanço ocorreu nos eixos de ampliação de serviços e sustentabilidade econômica. A gestão da DGR atingiu 100% de execução nas metas críticas de universalização do Jantar e implementação do serviço de marmitas, além de garantir a tempestividade e vantagem em todas as renovações contratuais.

Contudo, o processo de universalização total ainda apresenta etapas a serem concluídas em 2026. A oferta de Café da Manhã e de Almoço aos Sábados foi implementada com sucesso nas unidades do interior (Alegre e Jerônimo Monteiro), mas permanece pendente de expansão para os campi da capital e São Mateus, configurando um cumprimento parcial da meta global.

No eixo de sustentabilidade, destaca-se a inovação na captação de recursos com o estabelecimento da **Taxa de Ocupação** cobrada da empresa terceirizada pelo uso do espaço, criando uma nova fonte de receita para a Universidade.

Quadro de Atingimento de Metas (PDS - Ciclo 2025):

Objetivo	Meta Específica	Status	Observação / Evidência
Ampliar serviços prestados pelos RUs	1. Implementar fornecimento de café da manhã	PARCIAL	Implementado em Alegre e JM. Falta universalizar para as demais unidades.
	2. Implementar almoço e jantar em todas as unidades	CUMPRIDA	Jantar universalizado (Maruípe e JM integrados).
	3. Implementar serviço de fornecimento de marmitas	CUMPRIDA	Serviço ativo e regulamentado.
	4. Implementar fornecimento de almoço aos sábados	PARCIAL	Definitivo em Alegre e JM. Falta universalizar para as demais unidades.
Otimizar gestão orçamentária e sustentabilidade	1. Otimizar a gestão orçamentária (Execução)	CUMPRIDA	100% de execução eficiente (Economia e Fluxo).
	2. Estabelecer novas fontes de receita ou parcerias	CUMPRIDA	Instituição da Taxa de Ocupação de espaço (cobrança à terceirizada).
	3. 100% de contratos renovados ou licitados (Vantajosos)	CUMPRIDA	Licitação com deságio de 17% e contratos assinados tempestivamente.

12. Conclusão Geral

O ciclo 2024-2025 foi o da **Reconstrução**, marcado pela coragem de mudar um modelo disfuncional e pela eficiência em economizar recursos enquanto se ampliavam direitos. O ciclo 2026 será o da **Excelência e Vivência**, onde o RU deixa de ser apenas um local de alimentação para se tornar um polo de cultura, extensão e sustentabilidade.

Contudo, a sustentabilidade desse modelo de excelência exige um olhar urgente 'da porta para dentro'. O sucesso de 2026 dependerá da capacidade institucional de realizar a **reestruturação hierárquica** necessária para suprir a perda de quadros técnicos vitais e da inteligência política em integrar a DGR, de forma definitiva e central, às **Estações de Trabalho** da Propaes. Somente com uma gestão interna robusta e integrada será possível manter o ritmo das entregas externas.

12. Lista de documentos utilizados

1. [Estudo Técnico Preliminar para a contratação \(março de 2025\).pdf](#) (Uso: Base técnica para a mudança do modelo de gestão e justificativa da Terceirização Total)
2. [Processo acessos irregulares.pdf](#) (Uso: Diagnóstico de segurança, tipologias de fraude e o Plano de Redução de Acessos)
3. [Apresentação do novo RU na Audiência Pública para estudantes em agosto 2025.pdf](#) (Uso: Registro da escuta social e compromissos firmados com a comunidade)
4. [Apresentação para reitoria da nova contratação de serviços \(maio de 2025\).pdf](#) (Uso: Planejamento das fases de implementação e cronograma de transição)
5. [3º Momento - Objetivos Estratégicos PROPAES.pdf](#) (Uso: Alinhamento com a Lei do PNAES e estruturação do ecossistema PASES)
6. [Orçamento da nova contratação - Apresentação para reitoria em julho de 2025 \(pós contratação \).pdf](#) (Uso: Dados financeiros previstos, valores homologados e economia gerada na licitação)
7. [Gastos com o Contrato 27_2025 - agosto a dezembro.pdf](#) (Uso: Execução financeira real, faturamento mensal e comparação previsto x realizado)
8. [MINUTA DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO \(2025\) E PLANEJAMENTO \(2026\).pdf](#) (Uso: Avaliação qualitativa das equipes, metas para 2026 e novos projetos de extensão)
9. [Plano de Gestão 2024-2028 \(1\).pdf](#) (Uso: Alinhamento estratégico com o PDI da UFES, programas institucionais e indicadores de longo prazo)
10. [Relatório de Eficácia da Campanha de Regularização de Acesso \(Fase 04\).pdf](#) (Uso: Dados estatísticos da campanha de dezembro e impacto imediato nas irregularidades)
11. [Resposta DGR ao Relato e Parecer_ \(peça 42\) do processo \(Assinado\).pdf](#) (Uso: Formalização do BRU Permanente, criação do Portal AE e fundamentação legal)
12. [Novo RU.pdf](#) (Painel de Serviços) (Uso: Status das entregas de infraestrutura,

serviços implementados e monitoramento de satisfação)