



Artigo

Entre Sabores e Soluções: A Jornada dos Nutricionistas na Implementação do PNAES E PAA-CI nas IFES

Fabília de Sousa Miranda

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
(PROFIAP-UFPI)
fabriciaprofiap@gmail.com | ORCID 0009-0009-7599-5317

Leonardo Victor de Sá Pinheiro

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
(PROFIAP-UFPI)
leonardopinheiro@hotmail.com | ORCID 0000-0001-8846-9994

Resumo

Este estudo teve como objetivo, identificar os desafios e oportunidades predominantemente vivenciados por nutricionistas na implementação do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e do Programa de Aquisição de Alimentos – compra institucional (PAA-CI) nos Restaurantes Universitários (RUs) da Universidade Federal do Piauí (UFPI), à luz da Teoria da Burocracia de Nível de Rua (Lipsky, 2019). Esses profissionais são agentes centrais na promoção da segurança alimentar e nutricional e o principal elo de ligação entre o PNAES e o PAA-CI nas universidades. Assim, para o estudo da atuação dos burocratas em questão, foi utilizada a estratégia de estudo de caso, com abordagem qualitativa, de carácter exploratório, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados por meio da Análise Temática interpretativista elucidada por Braun e Clarke (2006), com auxílio do software ATLAS.ti. Os principais desafios apontados pelos nutricionistas na implementação das políticas estão ligados a fatores estruturais (a carga de trabalho mais pesada; o número insuficiente de profissionais; a limitação de recursos e a fragilidade do decreto Nº 7234) e a fatores relacionais (relacionamento com os usuários e relacionamento com os fornecedores). As



oportunidades identificadas foram relacionadas, principalmente, a fatores individuais (a possibilidade de contribuir para a permanência do estudante e de fazer parte de sua formação; a utilização de alimentos mais frescos e de melhor qualidade, na produção das refeições; a possibilidade de fornecedores mais próximos das unidades; a valorização da agricultura familiar e a perspectiva de colaborar com a sociedade).

Palavras-chave: Nutricionistas; Burocracia de Nível de Rua; Restaurantes Universitários; Programa Nacional de Assistência Estudantil; Programa de Aquisição de Alimentos.

Abstract

This study aimed to identify the challenges and opportunities predominantly experienced by nutritionists in the implementation of the National Student Assistance Program (PNAES) and the Food Acquisition Program - institutional purchase (PAA-CI) in the University Restaurants (RUs) of the Federal University of Piauí (UFPI), in light of the Street-Level Bureaucracy Theory (Lipsky, 2019). These professionals are central agents in the promotion of food and nutritional security and the main link between the PNAES and the PAA-CI in universities. Thus, to study the performance of the bureaucrats in question, a case study strategy was used, with a qualitative approach, of an exploratory nature, using a semi-structured interview script as a data collection instrument. The data were analyzed through interpretative Thematic Analysis elucidated by Braun and Clarke (2006), with the aid of the ATLAS.ti software. The main challenges identified by nutritionists in implementing policies are linked to structural factors (heavier workload; insufficient number of professionals; limited resources and the weakness of Decree No. 7234) and relational factors (relationships with users and suppliers). The opportunities identified were mainly related to individual factors (the possibility of contributing to the student's retention and being part of their education; the use of fresher and better quality food in the production of meals; the possibility of suppliers closer to the units; the appreciation of family farming and the prospect of collaborating with society).

Keywords: Nutritionists; Street Level Bureaucracy; University Restaurants; National Student Assistance Program; Food Acquisition Program.

Introdução

As políticas públicas constituem-se como o resultado de uma complexidade de interações envolvendo inúmeros atores, deste modo, considerando-se exemplos concretos são raras as situações nas quais os programas são implementados em total conformidade com sua formulação



(Zani & Costa, 2014). Neste contexto, a formulação de políticas não finaliza no processo de tomada de decisão no alto escalão, uma vez que, os agentes implementadores ou burocratas de nível de rua também desempenham um papel na formulação das políticas por meio do uso diário da discricionariedade (Bastien, 2009).

De acordo com Lipsky (2019), estes agentes costumam ser respeitados em suas áreas de especialização, sendo, portanto, livres em certa medida, da supervisão de seus superiores ou do controle por parte dos clientes. Em decorrência dessas e outras especificidades de seu trabalho, os burocratas de nível de rua sempre usam a discricionariedade em algum nível (Bastien, 2009, Chang & Brewer, 2022). O termo burocracia de nível de rua (BNR), portanto, “sinaliza esse paradoxo: ‘Burocracia’ implica um conjunto de regras e estruturas de autoridade; ‘nível de rua’ implica uma distância do centro onde presumivelmente a autoridade reside” (Lipsky, 2019, p.17).

A literatura sobre BNR aponta múltiplos fatores que podem influenciar no uso da discricionariedade por esses agentes (Lotta & Marques, 2020). Pesquisas demonstraram que as normas profissionais desempenham um papel importante na orientação da forma como os burocratas de rua usam o seu poder discricionário (Keiser, 1999) e que seu comportamento é determinado por fatores organizacionais e pessoais específicos (Schütze & Johansson, 2020), como a escassez de recursos (Lameck et al., 2020; Pasha et al., 2023; Peeters & Campos, 2022).

Autores apontam ainda, que a área profissional também é um determinante, embora seu nível de influência tenha sido muito menor do que os fatores organizacionais e relacionados com o cliente (Scott, 1997), e que os fatores individuais se destacam como os determinantes mais proeminentes na influência do processo de implementação (Aggestam et al., 2023).

Neste contexto, em virtude das limitações presentes no ambiente de execução das políticas, os burocratas de nível de rua empregam diversos artifícios de enfrentamento às questões supracitadas, os quais interferem nas suas deliberações e no uso da discricionariedade (Aggestam et al., 2023). Portanto, é por intermédio deste conceito que se compreende a ação dos burocratas de nível de rua, uma vez que, é através da sua aplicação que a ação se materializa e a implementação ocorre (Lotta & Costa, 2021).



Deste modo, o objetivo da pesquisa consistiu em identificar os principais desafios e oportunidades vivenciados por nutricionistas na implementação do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e Programa de Aquisição de alimentos – compra institucional (PAA-CI) nos Restaurantes Universitários (RUs) da Universidade Federal do Piauí (UFPI), à luz da Teoria da Burocracia de Nível de Rua (Lipsky, 2019).

O custeio das despesas dos RUs é realizado através do PNAES, por meio do Fundo para Assistência Estudantil, composto pelo equivalente a 10% do orçamento anual (excluída a rubrica de pessoal) que as universidades recebem do Tesouro Nacional (Assis, 2013; Caran, 2018). Em função dos cortes de verbas dos últimos tempos, bem como do aumento da demanda por refeições, os RUs enfrentam o desafio de gestão relacionado à qualidade na prestação dos serviços e satisfação dos consumidores (Santos & Vera, 2020).

Neste complexo cenário está inserido o nutricionista, ao qual, conforme a resolução nº 600/2018 do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN), cabe o acúmulo de múltiplas competências no exercício de suas funções à frente dos RUs, como: planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar o serviço de alimentação, realizar assistência e educação alimentar e nutricional à coletividade ou a indivíduos. Portanto, de acordo com esta resolução o nutricionista gestor de uma Unidade de Alimentação e nutrição (UAN) é responsável tanto pelo trabalho administrativo como o técnico (Abreu et al., 2023).

Para a realização deste Estudo de Caso foram executadas entrevistas semiestruturadas com os nutricionistas dos RUs da UFPI, tomando-se como base os fatores (estruturais, individuais e relacionais) que podem interferir em seu comportamento na execução das políticas, adotando-se a Análise Temática Interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2016) e o auxílio do ATLAS.ti para a análise dos dados.

O artigo inicia fornecendo mais informações a respeito da relação entre a implementação de políticas públicas e a atuação dos burocratas de nível de rua, a implementação do PNAES e do PAA-CI, bem como sobre a atuação dos nutricionistas na implementação destas políticas nos RUs. A seguir tem-se a descrição da metodologia utilizada, a análise e discussão dos resultados e por fim, as considerações finais.



A Implementação de Políticas Públicas e a Atuação dos Burocratas de Nível de Rua

É no estágio de implementação das políticas públicas que ocorre a execução das diretrizes adotadas durante a tomada de decisão (Lima & D'ascenzi, 2013) e são produzidos os resultados concretos das políticas (Secchi, 2014). Deste modo, os estudos com foco na análise do universo de atores envolvidos na implementação, ou seja, no nível operacional ganharam robustez no início da década de 1980 (Zani & Costa, 2014).

Na mesma década, Michael Lipsky publicou nos Estados Unidos *Street-Level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public service*, um estudo que conecta implementação de políticas públicas e discricionariedade burocrática e ascende como resultado de dez anos de amadurecimento da Teoria da Burocracia de Nível de Rua (Cavalcante et al., 2018). Nesta conjuntura, o foco da análise não residia em identificar modos de controlar as burocracias implementadoras, mas de compreendê-las e explicar o seu comportamento (Brodkin, 2016).

A partir deste marco, a pesquisa sobre a burocracia de nível de rua cresceu ao longo do tempo, aumentando consideravelmente na década de 2000 (Change & Brewer, 2022). Segundo a teoria de Michael Lipsky (2019), a implementação de políticas públicas sofre forte influência dos agentes de ponta, ou burocratas de nível de rua, visto que são estes operadores que interagem diretamente com os cidadãos nas organizações do Estado, concedendo o acesso a programas governamentais.

Seguindo essa linha de raciocínio, faz-se necessário o estudo da influência desses agentes nesse arco temporal do policy cycle, uma vez que, de acordo com Aggestam et al. (2023), existe claramente uma lacuna de conhecimento sobre o papel que os indivíduos desempenham no serviço público, através da interpretação e aplicação das diretivas políticas recebidas de órgãos que operam em níveis superiores em uma estrutura organizacional. Além disso, “a maioria das pesquisas sobre a burocracia de rua foram conduzidas em contextos institucionais do Norte Global” (Peeters & Campos, 2022, p. 2), permanecendo em grande parte, pouco explorada no Brasil (Cavalcanti et al., 2018).

As pesquisas já desenvolvidas no país trazem como sugestão o avanço na análise da dimensão de poder dos usos da discricionariedade entre os burocratas de nível de rua (Lotta & Marques, 2020), a necessidade de aprofundamento, de forma sistemática e com rigor metodológico,



nos estudos sobre estes agentes de implementação (Fernandez & Guimarães, 2020) e o desenvolvimento de pesquisas sobre implementação de políticas públicas que tenham a categorização e o julgamento dos BNR como delineamento analítico (Lotta & Costa, 2021).

Neste cenário, o estudo das burocracias mantém-se fundamental para o entendimento do modo como as políticas formuladas pelo Estado podem traduzir-se no âmbito administrativo (Bonelli et al., 2019), uma vez que, o comportamento do burocrata do nível de rua interfere no processo de implementação e é influenciado por uma série de fatores, pessoais (crenças, valores, altruísmo, vocação, auto interesse e poder discricionário), fatores institucionais e gerenciais da política (discricionabilidade, sistemas de controle, accountability, leis, normas e regras, recursos, sistemas de incentivo, padrões de desempenho e estrutura de poder) e fatores relacionais (com o público da política, com os gerentes e com os políticos), (Ferreira & Medeiros, 2016).

A Implementação do PNAES no Âmbito dos Restaurantes Universitários

O PNAES é um programa de assistência que tem como objetivo principal oferecer meios para ampliar as condições de permanência dos discentes em vulnerabilidade social nas universidades federais (Barbosa et al., 2016, Lima & Mendes, 2020). Este programa foi instituído através do decreto Nº 7.234, de 19 de julho de 2010, possuindo ações relacionadas a moradia estudantil; a alimentação; transporte; atenção à saúde; inclusão digital; cultura; esporte; creche; apoio pedagógico e acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência etc.

A instrumentalização da ação do PNAES relacionada à alimentação se dá por meio dos Restaurantes Universitários. Nas últimas décadas, observou-se o aumento da quantidade de restaurantes universitários conforme destacado no estudo realizado por Deliberador et al. (2020), o qual identificou que 88,8% das universidades federais brasileiras possuem pelo menos um RU.

Neste contexto, segundo pesquisa realizada em 2014 pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE), sobre o perfil socioeconômico e cultural dos estudantes de graduação das universidades federais brasileiras, a maioria (57,14%) dos discentes de graduação preparam sua comida em casa e 32,21% utilizam os RUs, sendo estes a segunda opção dos estudantes em todas as regiões do país. Tais dados demonstram que os RUs



se caracterizam como elementos de ampla importância social no âmbito das IFES, além de proporcionarem um espaço de convivência para a comunidade universitária (FONAPRACE, 2014).

Em virtude de suas características os RUs são classificados como Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) (Perez et al., 2022). Estas unidades são caracterizadas por operacionalizarem o provimento nutricional de coletividades, através de um serviço organizado, destinado a fornecer refeições balanceadas dentro dos padrões dietéticos e higiênicos, de modo que se ajustem aos limites financeiros da Instituição (Abreu et al., 2023).

A Implementação das Compras Institucionais do PAA nas IFES

O Programa de Aquisição de Alimentos- Compra Institucional é uma política pública que foi instituída com a finalidade de incentivar a agricultura familiar e promover ações de combate à fome e fomento a segurança alimentar, regulamentado atualmente pelo decreto Nº 11.476, de 6 de abril de 2023. O instrumento legal designa que do montante de recursos destinados, no exercício financeiro, à aquisição de gêneros alimentícios por órgãos e entidades da administração pública federal, no mínimo trinta por cento devem ser atribuídos à aquisição de produtos provenientes da agricultura familiar.

Nesta modalidade fica dispensada a licitação, desde que, os preços não sejam superiores aos praticados nos mercados regionais (Brasil, 2003). Neste sentido, o PAA tem, entre suas diretrizes basilares, a inclusão produtiva dos agricultores mais pobres e em contrapartida a garantia de acesso da população a uma alimentação saudável, transformando esses dois grupos em beneficiários diretos do programa (agricultores familiares- beneficiários fornecedores e as pessoas em situação de risco alimentar- beneficiários consumidores) (Gomes et al., 2018; Sambuichi, 2020; Santos, 2015).

Esta inovação possibilitou além do fortalecimento, a expansão das políticas públicas para a agricultura familiar, não só por meio da obrigatoriedade de compra do percentual mínimo definido, mas singularmente, pela vinculação orçamentária para tal propósito (Salgado; Souza & Ferreira, 2021). Neste contexto se inserem os Restaurantes Universitários, que integram o grupo de equipamentos públicos com demanda regular de compra de alimentos (Martinelli et al., 2015).



Salgado et al. (2021) analisaram em seu trabalho a execução da Compra Institucional de produtos da agricultura familiar pelas universidades federais. Os autores concluíram que existe uma adesão restrita ao programa, levando-se em consideração que apenas 30% das instituições haviam cumprido, em algum grau, a determinação do Decreto. No que se refere à execução da política na UFPI, a instituição realizou chamada pública para a compra de produtos da agricultura familiar apenas em 2019 (Salgado et al., 2021). Portanto, a universidade ainda precisa adequar-se ao que está disposto no decreto nº 11.476 de 06 de abril de 2023.

Os Nutricionistas - Agentes Implementadores do PNAES e PAA- CI nos RUs

As unidades de alimentação e nutrição (UANs) são estruturas chefiadas por nutricionistas, que realizam o planejamento e controle de todo o processo que envolve a compra, armazenamento, preparação e distribuição de alimentos (Mezomo, 2002). Conforme citado anteriormente, os Restaurantes Universitários se enquadram neste conceito.

De acordo Paula e Bifano (2019), dentre os RUs das universidades brasileiras, entre 2017 e 2018, observou-se a predominância do modo de gestão terceirizada (31,5%), seguido do modo de gestão mista (9%). Na gestão terceirizada ou concessão, a instituição disponibiliza o seu espaço de produção para uma para uma empresa especializada em administração de restaurantes, essa se responsabiliza pelos encargos da gestão da UAN (Abreu et al., 2023). Nos casos em que a organização arca parcialmente com a administração da unidade de alimentação, é possível atingir este objetivo por meio da contratação de uma empresa especializada para compartilhar estas obrigações, através da gestão mista (Paula & Bifano, 2019).

O processo gradativo de terceirização total vem ocorrendo, devido à impossibilidade de alocação de servidores públicos em postos de trabalhos próprios da produção de refeições, ao aumento da demanda pelo uso dos RUs e em decorrência do insuficiente aporte financeiro para as despesas nestas unidades (Paula & Bifano, 2019).

Diante desta conjuntura, a sua administração deve ser amparada por atividades necessárias à melhoria do desempenho dos recursos produtivos envolvidos (mão de obra, insumos, equipamentos e tecnologia), pois isto interfere diretamente na produção das refeições e na satisfação dos comensais (Saggioratto et al., 2015). À frente destas questões encontram-se os



nutricionistas, constantemente confrontados por dilemas organizacionais, cobrança por resultados, além do número insuficiente de profissionais, uma vez que, a maior parte dos serviços de alimentação conta com apenas um nutricionista (Abreu et al., 2023).

Com a intenção de regulamentar a quantidade de profissionais operando em cada esfera de atividades, a resolução nº 600/ 2018 do CFN estabelece parâmetros numéricos mínimos para a atuação dos nutricionistas em suas diferentes áreas, objetivando a efetividade dos serviços prestados à sociedade. No que se refere ao segmento das Unidades de alimentação e nutrição, devem ser seguidas as referências numéricas dispostas na Tabela 1.

Tabela 1

Parâmetros numéricos mínimos para a atuação dos nutricionistas nos serviços de alimentação

	Tipo de Refeição		Tipo de Refeição	
	Uma grande refeição/ dia		Duas grandes refeições/ dia	
	Nº de nutricionistas	Carga horária técnica semanal	Nº de nutricionistas	Carga horária técnica semanal
Até 100	1	12h	1	15h
101 a 300	1	15h	1	20h
301 a 500	1	20h	2	20h
501 a 1.000	2	30h	3	30h
1.001 a 1.500	3	30h	4	30h
1.501 a 2.500	4	30h	5	30h
Acima de 2.500	4+1 a cada 1.000 refeições/dias	30h	5 + 1 cada 1.000 refeições/dia	30h

Fonte: CFN (2018).

A observância a estes parâmetros numéricos é necessária, uma vez que os nutricionistas possuem um papel crucial durante todo o processamento em uma UAN, sendo os responsáveis pela elaboração do cardápio, ferramenta a partir da qual se inicia processo produtivo, de acordo com Abreu et al., (2023). Ainda segundo os autores, o cardápio se configura como instrumento gerencial para a administração do restaurante, possibilitando o dimensionamento de recursos humanos e materiais, o controle de custos e de estoque, o planejamento de compras, a especificação dos padrões das receitas, servindo ainda para a pesquisa e análise das preferências alimentares dos clientes.



Assim, os nutricionistas responsáveis técnicos pelas UANs, caracterizados nesta perspectiva como burocratas de nível de rua, segundo o conceito de Lipsky (2019), realizam todas as atividades citadas anteriormente. Essas ações estão submetidas a uma estrutura burocrática, normas e legislação, como a RDC nº 216, por exemplo, que objetivam garantir a produção de um alimento seguro do ponto de vista higiênico-sanitário, que. Essa resolução dispõe sobre o regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação e recomenda que, as UANs devem dispor um de Manual de Boas Práticas na manipulação de alimentos e de Procedimentos Operacionais Padronizados, os quais contemplam todas as orientações sequenciais, frequência de execução, nome, função e cargo dos responsáveis pelas atividades.

Considerando-se que “há um consenso de que o problema mais importante, do ponto de vista de saúde pública, é a ingestão de alimentos contaminados por microrganismos patogênicos” (Franco & Landgraf, 2008, p. 155), além das medidas acima, é possível instituir-se um Programa de Segurança Alimentar, implantando-se, na sequência, o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) nas UANs (Silva Junior, 1995).

O sistema APPCC “permite a identificação, avaliação e controle ou eliminação de riscos potenciais em um processo” (Fellows, 2019, p.72). Sua implantação é viabilizada, quando há o comprometimento da direção da organização, a fim de que ela se envolva no processo e ofereça condições para a execução, fornecendo recursos humanos e materiais (Franco & Landgraf, 2008).

Neste contexto, os nutricionistas responsáveis pela gestão dos restaurantes universitários possuem a sua ação regimentada não somente pela legislação sanitária descrita acima, mas também pelo decreto que institui o PNAES, sendo definidos como os principais agentes de implementação de sua diretriz relacionada à alimentação, e com grande possibilidade de interferência na implementação da modalidade de compras institucionais do PAA nas universidades.

Deste modo, na pesquisa buscou-se identificar os principais desafios e oportunidades vivenciados por estes atores na implementação das duas políticas, à luz da burocracia de nível de rua, utilizando-se a metodologia descrita na seção a seguir.



Metodologia

Trata-se este trabalho de um Estudo de Caso com uso de metodologia qualitativa, de caráter descritivo. Deste modo, o presente estudo foi realizado com os nutricionistas que atuam nos seis RUs da Universidade Federal do Piauí.

Os Restaurantes Universitários da UFPI contam atualmente com 9 nutricionistas efetivas, lotadas nos restaurantes universitários, todas atuando com jornada de trabalho de 40 horas semanais, destas, 4 operam nas unidades da sede em Teresina, duas no campus de Bom Jesus, duas no campus de Picos e uma no campus de Floriano conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1

Localização dos RUs da UFPI



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Em virtude de o número de participantes na abordagem qualitativa ser indispensavelmente pequeno, o pesquisador deve utilizar-se de seus conhecimentos sociais e científicos para montar a seleção dos entrevistados (Bauer & Gaskell, 2021). Seguindo este parâmetro, para a inclusão na pesquisa foram adotados os seguintes critérios: a) ser servidor efetivo e ativo na UFPI; b) estar lotado em um dos seis RUs da instituição no cargo de nutricionista; c) ser maior de 18 anos; d) não estar em período de afastamento para qualificação.



Estas diretrizes foram escolhidas, por permitirem que o estudo fosse realizado em todos os campi, evidenciando as particularidades dos desafios e oportunidades percebidos pelos nutricionistas em cada uma das unidades, em seus contextos diversos. Assim, foi excluído do estudo um servidor, que se encontrava em período de afastamento para qualificação e por tratar-se de um dos autores deste estudo, restando, portanto, 8 nutricionistas que se adequavam aos critérios de seleção.

Assim, das 8 nutricionistas contatadas uma não respondeu ao e-mail e mensagens e sete retornaram ao contato optando pela realização das entrevistas, constituindo, deste modo, o conjunto de participantes, que envolveu quase todas as nutricionistas dos RUs. O perfil dos participantes encontra-se pormenorizado no quadro 1, no qual os nomes foram substituídos pela letra “E” associada uma numeração em sequência, para garantir o sigilo de sua identidade.

Quadro 1

Perfil dos sujeitos da pesquisa

Participante	Gênero	Estado Civil	Formação	Idade	Tempo de atuação
E01	Feminino	Casada	Mestrado	55	24
E02	Feminino	Solteira	Mestrado	37	14
E03	Feminino	Casada	Doutorado	37	9
E04	Feminino	Casada	Mestrado	35	7
E05	Feminino	Casada	Mestrado	34	11
E06	Feminino	Solteira	Especialização	38	8
E07	Feminino	Casada	Mestrado	46	9

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada. O roteiro foi elaborado com base nos múltiplos fatores que podem influenciar no uso da discricionariedade pelos burocratas de nível de rua durante a implementação das políticas, identificados na literatura como estruturais, individuais e relacionais (Aggestam et al., 2023; Bonelli et al., 2019; Ferreira & Medeiros, 2016). Desta maneira, além das informações sociodemográficas do entrevistado, o roteiro



contemplou questões referentes a estes fatores, a fim de identificar os principais desafios e oportunidades vivenciados pelos nutricionistas na execução do PNAES e PAA-CI, à luz da BNR.

A realização das entrevistas ocorreu no período de 05 de dezembro de 2023 a 29 de janeiro de 2024, na forma remota, via plataforma Google Meet, sendo utilizado recurso de gravação de voz, com o fim único de auxiliar na coleta de dados desta pesquisa.

Assim como Aggestam et al. (2023) utilizaram em seu estudo a análise temática, para categorizar fatores individuais, organizacionais, contextuais e políticos e atores externos que afetam comportamento no nível de rua, no presente estudo os dados também foram analisados sob essa perspectiva. Deste modo, após a realização das entrevistas, foi construído o corpus de dados, obtido por meio da transcrição de todo o conteúdo em arquivos de texto. Este processo foi realizado de forma minuciosa, visando a familiarização e a apropriação dos dados, para que as interpretações e ideias iniciais fossem apreendidas.

Com a composição do corpus finalizada prosseguiu-se com o início do exame dos dados por meio da Análise Temática Interpretativista (Braun & Clarke 2006). Em seguida foi iniciada a codificação com auxílio do ATLAS.ti. Neste ponto foram selecionados os trechos das entrevistas que potencialmente se enquadravam nos temas desafios e oportunidades vivenciados pelos nutricionistas, em seu ambiente de implementação. Posteriormente, prosseguiu-se com revisão dos códigos, removendo-se aqueles que não funcionavam em relação aos temas, para a obtenção das nuvens de palavras que ilustram o alcance do objetivo da pesquisa, elucidados na seção a seguir.

Análise e Discussão

Os subtópicos seguintes contemplarão as desvantagens e as perdas, bem como, as vantagens e os ganhos relatados pelas servidoras entrevistadas, na execução das políticas estudadas.

Desafios

Para identificar os principais desafios que os nutricionistas entrevistados vivenciam durante a implementação do PNAES e PAA-CI, foram designados códigos obtidos a partir dos trechos de



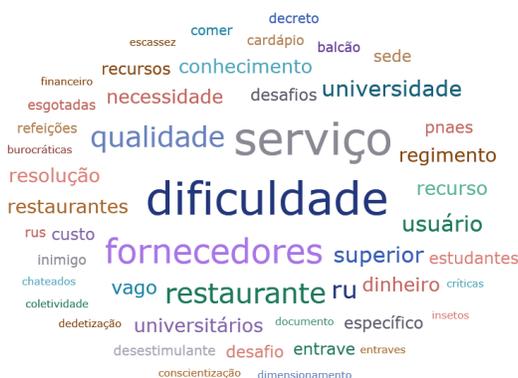
maior relevância sobre o tema, auferidos do corpus de dados resultante da transcrição das falas dos participantes.

Desafios relativos à implementação do PNAES

Após a definição dos códigos, conforme citado acima, foi criada uma nuvem de palavras que resume os principais desafios identificados na pesquisa. Com relação ao PNAES a nuvem de palavras abaixo sintetiza esses achados:

Figura 2

Nuvem de palavras dos principais desafios vivenciados pelos nutricionistas



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Nesse contexto, ao analisar a nuvem de palavras observa-se que diversos foram os códigos repetidamente citados pelos participantes, como os vocábulos: dificuldade; serviço, fornecedores, qualidade, usuário; conhecimento; recurso e dinheiro e vago. Por meio dessas citações são demonstradas as situações desfavoráveis reveladas pelos participantes na sua vivência com a implementação da política.

A repetição do primeiro vocábulo nas entrevistas traz a percepção de que são muitos os desafios encontrados pelos agentes implementadores do PNAES no nível administrativo. A palavra serviço está vinculada à carga de trabalho nos restaurantes universitários, que de acordo com quase todos os nutricionistas, é um dos principais problemas nos RUs atualmente. Schütze e Johansson



(2019) demonstraram que a quantidade de tarefas, indicador utilizado para registrar a pressão organizacional, impacta os burocratas de nível de rua, e que um número excedente destas está negativamente relacionado ao desempenho e à eficiência destes agentes. No que se refere aos RUs, essa questão relativa a fatores estruturais, dificulta a execução da política. As atividades administrativas do setor precisam ser executadas para se garantir o seu funcionamento, portanto acabam sendo priorizadas, enquanto que, as atividades relacionadas ao “ser nutricionista” são colocadas em segundo plano, ilustrando-se desta forma, um dos impasses experimentados pelos nutricionistas, conforme evidenciado por E07 e E04:

“O nutricionista tem que fazer tudo, porque voltando ao início, nós somos nutricionistas, nós não somos gestores, e a gente é cobrado várias vezes como gestor, como administrador, como chefe de licitação. Você faz tanto serviço administrativo, que você não consegue fazer o serviço de nutricionista.” (Participante E04, 35 anos).

“Eu chego lá 10h00 ou 8h00 da manhã e saio quase 7h30 da noite, então por que que você faz isso? Porque eu quero dar conta. Eu quero que a coisa saia bem feita, então o que me desestimula, é a falta de ajuda, é a falta de outros profissionais, tudo se joga...” (Participante E07, 46 anos).

Um segundo desafio, relatado por todos os profissionais, se atribui ao abastecimento dos restaurantes universitários, representado através do verbete fornecedores. Conforme analisado na perspectiva relacional, a interação com os fornecedores é um dos maiores desafios enfrentados pelos nutricionistas nos RUs. Estes atores podem interferir diretamente na execução do serviço de nutrição e na qualidade de entrega da política aos usuários, conforme relatado por E04, que também aponta maiores dificuldades vivenciadas pelos nutricionistas que atuam nas unidades localizadas no interior.

“A gente se estressa bastante, a gente tem vários telefonemas desagradáveis. Então eu acho que o motivo de estresse maior do nosso trabalho é a relação com o fornecedor. É um desgaste absurdo, então assim, de uma forma geral eu sinto que é melhor trabalhar em Teresina nesse ponto. Porque eu não sei se eles têm medo de faltar com a matriz, tá entendendo” (Participante E04, 35 anos).

De acordo com Pasha et al., (2023), a dependência de atores essenciais para a entrega dos serviços, pode impedir que os funcionários da linha de frente tomem as medidas apropriadas contra aqueles que apresentam mau desempenho. No caso dos RUs, o seu pleno funcionamento depende



diretamente do empenho dos fornecedores no cumprimento dos quantitativos de entregas, prazos e da qualidade dos produtos destinados a essas UANs. Os dados demonstram que quando há falhas das empresas contratadas, os nutricionistas as notificam por inconformidade, caso o problema não seja solucionado desta forma, a situação é repassada para a Pro Reitoria de Administração (PRAD).

No que se refere ao termo usuário, em função de ser uma política voltada para o estudante, a palavra foi utilizada como um sinônimo ao se fazer referência a este público. Nos dados foi observado que a interação com os usuários da política se desenha, juntamente com a relação com os fornecedores, como um dos desafios da categoria relacional mais citados pelos nutricionistas. De acordo com sua percepção, existe a necessidade de uma evolução positiva nas características destes encontros públicos.

Segundo Ferreira e Medeiros (2016), as interações entre implementadores e cidadãos na execução das políticas representam grandes desafios, mas também oportunidades para a forma como a policy se desenhará. Ainda segundo os autores, tem-se como desafios, melhorar a gestão e a qualidade do serviço público aos cidadãos e como oportunidades, a possibilidade de envolvimento da comunidade na produção de serviços que sejam de seu interesse, evitando a implementação desconectada da sua realidade. Neste contexto se insere “conhecimento”, presente na fala de E02, que está relacionada à desinformação dos beneficiários sobre os objetivos da política e sobre o funcionamento de uma UAN, apontados pela maioria dos nutricionistas como os motivos pelos quais as relações com estes atores se tornam desafiadoras.

“Eu acho que pode ser melhorada, agora eu não vou saber como, mas existe uma dificuldade, porque eles andam muito armados com a gente, a impressão que dá é que muitas vezes eles têm a gente como inimigo” (Participante E06, 38 anos).

“Muitos, muitos, eu acho que assim, trabalhar essa questão da conscientização dos estudantes, do objetivo do serviço, isso falta né. Falta conhecimento em relação à resolução do RU, então, falta muita coisa na comunicação, principalmente no conhecimento dos usuários em relação ao serviço, eles não têm conhecimento não” (Participante E02, 37 anos).

Outra dificuldade reiterada pelos participantes, conforme o relato de E03, que influencia no processo de implementação, refere-se aos recursos financeiros, referentes à categoria estrutural. Esta limitação traz implicações negativas à execução da política e à adequação da estrutura física



das unidades, que é crucial para a entrega de um produto seguro ao usuário. Isto demonstra que os burocratas de nível de rua, além de prestarem os seus serviços aos cidadãos com recursos escassos, os realizam em circunstâncias difíceis, sendo necessário, portanto, a utilização de estratégias de sobrevivência para lidarem com estas questões (Lameck & Hulst, 2019; Pasha et al., 2023; Peeters & Campos, 2022), conforme observa-se no relato de E03 e E01:

“Entre um dos maiores desafios eu acredito que seria a questão do orçamento, o valor repassado, que é bem inferior ao que agente de fato utiliza né, anualmente. Isso tem relação, é provado a cada final de ano, que a universidade precisa incrementar com algum valor financeiro” (Participante E03, 37 anos).

“Olha, a gente tem uma dificuldade muito grande pra questão estrutural. Assim, porque qualquer reforma na estrutura sai muito caro. Aí na hora que pega no bolso, tem que ter uma rubrica certa, que o PNAES não contempla, essa parte da das reformas, entendeu?... aí a gente não consegue estar 100% alinhado com o que é recomendado pela regulamentação” (Participante E01, 55 anos).

Nesse contexto dos fatores estruturais, se insere também, a fragilidade do decreto Nº 7234 que regulamenta a política, caracterizada pela ausência de objetivos claros. Isto traz à rotina dos nutricionistas entraves no seu cumprimento, sendo considerado pela maioria dos profissionais como “vago”, por não determinar claramente quem é o público a ser atendido. Deste modo, cabe à instituição definir os critérios e a metodologia para selecionar quem deve ser beneficiário. Além disso, a ausência de clareza dificulta a melhoria das condições de trabalho nas unidades e a sua adequação às normas de segurança, consoante a fala de E01 acima, reiterada pelo relato de E04 abaixo:

“O decreto é muito vago, né, na verdade. Então assim, o fato de ele ser vago dificulta nosso trabalho, porque ele não amarra o que é obrigatório, ele basicamente dá os eixos que você pode usar o dinheiro e pra qual público preferencialmente você pode usar o dinheiro. Então ele nem obriga a ser apenas quem tem renda inferior a um salário-mínimo e meio.” (Participante E04, 35 anos).

De acordo com Bonelli et al. (2019, p. 806) quando normas, regras e decretos são claros para os implementadores e para os beneficiários, “podem atuar como instrumento de modelagem comportamental dos atores envolvidos, favorecendo o aprendizado na relação principal-agentes, melhorando a coordenação de políticas e beneficiando a gestão de políticas”. Neste sentido, para que haja uma melhor adequação do processo de implementação do PNAES, deve-se buscar



“É mais serviço pro nutricionista, porque de certa forma, dentro do restaurante universitário, as pessoas deveriam ter noção, porque ninguém tem noção do tanto de serviço que a gente tem lá dentro” (Entrevistador E07, 46 anos).

“O que desestimula o nutricionista a se envolver, do meu ponto de vista, seria, eu posso estar errada, mas seria o excesso de trabalho que a gente tem. É sempre bom a gente lembrar que o número de nutricionistas da Universidade Federal do Piauí é insuficiente” (Entrevistador E05, 34 anos).

Ainda segundo o autor, “todos os burocratas de nível de rua, potencialmente, enfrentam circunstâncias que os levam a mecanismos de enfrentamento que os afastam do serviço ideal” (Lipsky, 2019, p. 25). Deste modo, os nutricionistas afastam-se da execução do PAA- CI, em função do excesso de trabalho por eles relatado, que precisa ser adaptado ao tempo disponível para a sua realização. De acordo com Schutze e Johansson (2020, p. 430) “o sentimento ou a sensação de que resta muito pouco tempo para atender às necessidades dos clientes pode ser visto como uma expressão de níveis elevados de carga de trabalho percebida.” Assim, para que o PAA- CI seja executado a contento em toda a instituição, é necessário que os entraves relacionados ao nível estrutural sejam solucionados.

Apesar dos desafios apontados pelos nutricionistas na execução das políticas estudadas, os profissionais conseguem visualizar oportunidades no contexto em que estão inseridos. A subseção a seguir destina-se ao relato destas ponderações.

Oportunidades

Para atingir o objetivo específico de identificar os principais ganhos e oportunidades vivenciados pelos entrevistados, foram selecionados códigos durante a análise das entrevistas, conforme a experiência dos nutricionistas relacionadas ao PNAES e PAA-CI. Estas percepções foram representadas por nuvens de palavras e são discutidas abaixo.

Oportunidades vivenciadas na implementação do PNAES

As principais oportunidades vivenciadas pelos nutricionistas na implementação do PNAES estão representadas na nuvem de palavras a seguir:

**Figura 4**

Principais oportunidades vivenciadas na execução do PNAES



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Assim, ao analisar a nuvem de palavras, observa-se que as palavras mais citadas pelos participantes foram: estudante, financeiro, estimular, vulnerabilidade e salário. O PNAES é uma política que tem como foco contribuir para a permanência do estudante na instituição. Observa-se, desse modo, que os fatores individuais se sobressaíram nos resultados, os nutricionistas se apropriam da política, por compreenderem a importância desta para a formação do aluno, por meio do fornecimento de refeições nos restaurantes. Isto ocorre porque, as pessoas que trabalham no nível administrativo, são mais do que apenas representantes da sua organização, são além disso, atores individuais impulsionados por interesses e valores pessoais, bem como pelas suas próprias crenças políticas e ideológicas (Aggestam et al., 2023).

Considerando estas questões, a maioria dos nutricionistas entrevistados relatou que estimular a permanência do estudante na universidade, especialmente aquele em vulnerabilidade social, é o maior incentivo para executarem a política, mesmo diante das dificuldades vivenciadas, conforme exposto nos relatos de E01 e E02.

“É muito gratificante, fazer parte da vida dele, contribuir com os alunos nessa parte, pra que eles consigam, de fato atingir os objetivos deles, se formar, ter uma profissão, ter um futuro, isso é muito importante” (Participante E01, 55 anos).

“Fazer a diferença ali pra o aluno que tá estudando, que precisa da alimentação, a gente vê que muitos dependem disso aqui, até pra continuar o curso, pra se desenvolver melhor, né, pra se adaptar melhor e ficar, né, no curso, digamos assim, né” (Participante E 02, 37 anos)



Apesar das muitas barreiras apontadas na seção anterior, “os burocratas de nível de rua, muitas vezes, encontram um equilíbrio satisfatório entre as realidades do trabalho e a realização pessoal” (Lipsky, 2019, p. 23). Ainda de acordo com Lipsky (2019), a sociedade é a melhor base para esta percepção na sua vida profissional. Por esta perspectiva, percebe-se que a forma com a qual os nutricionistas se apropriam do PNAES, parece ser benéfica à sua implementação, uma vez que estes burocratas de nível de rua percebem o estudante, especialmente aquele em vulnerabilidade social, como o centro da policy, contribuindo, portanto, através do seu trabalho nos RUs, com a promoção da segurança alimentar e nutricional e com a permanência e formação dos estudantes.

Isto demonstra que “os trabalhadores da linha de frente que colocam em prática políticas públicas decididas democraticamente têm impacto social mais direto do que outros burocratas” (Moseley & Thomann, 2021, p. 4), uma vez que, a identificação de alguma desigualdade, pode estimular os burocratas de rua a agirem em favor dos seus clientes, aproximando-se dos objetivos sociais da política (Zamboni, 2020). Neste contexto, os dados sugerem que, apesar das implicações negativas que as dimensões estrutural e relacional trazem ao funcionamento dos RUs (escassez de recursos humanos e financeiros, precariedade das estruturas físicas, ausência de regras e objetivos claros, relação com os fornecedores e relação com os beneficiários) os nutricionistas buscam não se afastar da sua missão, por terem a consciência de que a UFPI devolve profissionais formados nas mais diversas categorias à sociedade, também através do seu apoio.

Uma outra oportunidade, relativa a fatores individuais, citada por quase metade dos entrevistados, refere-se à questão financeira, apontada como algo que os satisfaz e evidenciada através da palavra salário, conforme citado nos relatos abaixo:

“Olha, o salário eu não acho ruim, é muito bom, é um bom salário em comparação a outros do nosso cargo, também poderia ser até melhor, porque o trabalho é gigantesco” (Participante E07, 46 anos).

“O financeiro e contribuir para a permanência do aluno ali na instituição” (Participante E06, 38 anos).

“Claro, em primeiro lugar financeiro, não vou mentir, um outro motivo é que eu gosto do trabalho, gosto muito do que eu faço” (Participante E03, 37 anos).



Apesar de ser visto como satisfatório e enxergado como uma oportunidade, o salário não foi apontado pelos nutricionistas como um incentivo extrínseco. Esta percepção se deve ao fato de que, se houver orçamento para manter a qualidade da equipe (salário), porém não há recursos disponíveis para melhorar a execução da política, os agentes de ponta continuam encurralados no paradoxo entre uma demanda por mais e melhores serviços e a disponibilidade de recursos insuficientes para uma implementação satisfatória (Lipsky, 2019). Este dilema é vivenciado pelos nutricionistas, apesar de perceberem o salário como algo positivo, continuam imersos em todas as questões que interferem de forma negativa na execução de suas atividades nos RUs e na entrega da política aos beneficiários.

Oportunidades relativas ao PAA-CI

Para demonstrar as oportunidades referenciadas pelos nutricionistas com implementação do PAA- CI foi criada a nuvem de palavras a seguir:

Figura 5

Oportunidades relacionadas ao PAA- CI



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Deste modo, ao se analisar o esquema de palavras, percebeu-se que os termos frequentemente mencionados pelos participantes foram: fresco, região, compras, entregas, facilidade, valorizar, cardápio, comunidade e qualidade. Os nutricionistas consideram que a execução do PAA pode oportunizar a utilização de alimentos mais frescos nas unidades. Além disso, as compras da agricultura familiar, em função da facilidade nas entregas, relacionada à proximidade dos fornecedores, seria uma alternativa às aquisições centradas atualmente na capital. De acordo com Martinelli et al. (2015), a aquisição desses produtos pode, de fato, representar uma facilidade



para os restaurantes, devido à crescente busca por alimentos provenientes de formas sustentáveis de produção, o que coloca a agricultura familiar em posição de vantagem no mercado.

Uma segunda oportunidade reiterada pelos participantes, está ilustrada por meio da palavra região, segundo os dados, os profissionais consideram que as compras institucionais podem promover a mobilização das regiões através da valorização do pequeno produtor, o qual pode expandir o seu negócio por meio do mercado institucional. Ademais, para os nutricionistas a concretização da política é uma forma de poder contribuir, devolvendo algo para a sociedade (comunidade).

Martinelli et al. (2015, p. 568) apontam que “o PAA tem contribuído para viabilizar um mercado aos agricultores familiares em condições mais vulneráveis, menos especializados, normalmente inseridos em territórios também socioeconomicamente vulneráveis.” Deste modo, ainda segundo os autores, mercados que promovem o progresso de sistemas produtivos locais, podem ultrapassar a esfera comercial e produtiva e estimular a integração, organização e o desenvolvimento territorial. Neste contexto se insere a atuação dos burocratas de nível de rua, uma vez que, a percepção destes atores sobre a política é de fundamental importância para viabilizar a sua execução. Em seu estudo Zamboni (2020) destacou, que há uma relação positiva entre o reconhecimento, por parte dos agentes de ponta, sobre importância dos seus serviços para os clientes e a entrega da política a estes.

“Seria muito interessante, principalmente a questão do cheiro verde, aquela coisinha que você compra no dia-a-dia, que vem fresco” (Participante E07, 46 anos).

“Seria uma forma de valorizar o produtor local né, é uma forma de conseguir ter uma variedade maior, até nos cardápios. A princípio seria uma forma de mobilizar até mesmo a região, teria uma facilidade até das entregas, tentar articular algo mais próximo, fornecedores mais próximos, talvez a gente tivesse esse benefício” (Participante E06, 38 anos).

“Esse material iria chegar aqui da cidade, seria da cidade, de cidades bem vizinhas, então seria material que iria chegar fresquinho pra gente. Fora que a gente estaria ajudando a própria região aqui. Quando a gente pedisse não ia demorar tanto pra chegar, seria um socorro, e a gente estaria ajudando a comunidade” (Participante E05, 34 anos).

Assim, apreende-se que nesse contexto os fatores individuais e sobressaem. Os nutricionistas, conforme os relatos acima de E07, E06 e E05, vêem a política como um conjunto de



oportunidades para contribuir com a instituição, por meio da efetivação da policy, com os usuários dos RUs, através da inclusão de alimentos mais frescos e mais saudáveis, com a agricultura familiar, constituindo os RUs como mercado para este grupo, favorecer o crescimento dos agricultores familiares e o desenvolvimentos dos seus negócios, bem como das regiões em que estão inseridos e, por fim, contribuir com a sociedade através de todo este encadeamento. No entanto, as questões da dimensão estrutural precisam ser solucionadas para viabilizar a implementação das compras institucionais nos RUs da UFPI.

Considerações Finais

Os nutricionistas, agentes centrais na promoção da segurança alimentar e nutricional são o principal elo de ligação entre o PNAES e o PAA-CI, deste modo, a presente pesquisa objetivou investigar os principais desafios e oportunidades vivenciados por estes atores na implementação das duas políticas, à luz da Burocracia de nível de rua, nos Restaurante Universitários da UFPI.

Os principais desafios apontados na execução do PNAES foram os relacionais (relacionamentos com os usuários e relacionamento com os fornecedores) e estruturais (a carga de trabalho mais pesada, o número insuficiente de profissionais, a limitação de recursos e a fragilidade do decreto Nº 7234). Quanto ao PAA- CI foram identificados aqueles relacionados ao nível estrutural: a carga de trabalho mais pesada e o número insuficiente de profissionais para executarem da política.

No que se refere às oportunidades na execução do PNAES se sobressaíram os fatores individuais: a possibilidade de contribuir para a permanência do estudante e de fazer parte de sua formação. Do mesmo modo, quanto ao PAA- CI, foram demonstradas como oportunidades, a utilização de alimentos mais frescos e de melhor qualidade na produção das refeições, a possibilidade de fornecedores mais próximos das unidades, a valorização da agricultura familiar e a perspectiva de colaborar com a sociedade.

Com estes achados, a pesquisa pode colaborar com a literatura centrada no estudo a respeito da Burocracia de Nível de Rua, ajudando a preencher lacunas sobre como os fatores relacionados ao nível organizacional, individual e relacional podem interferir no papel dos agentes públicos e



trazer mudanças na execução das políticas. Ademais, pode contribuir com os estudos relacionados aos Restaurantes Universitário, no que se refere à visão do PNAES sob uma nova perspectiva, e à implementação das Compras Institucionais em instituições federais, que ainda são escassos.

Apesar das contribuições, a investigação apresentou limitações. Quase todos os nutricionistas foram incluídos na pesquisa, não obstante, o número de profissionais é pequeno, neste sentido, aponta-se como entrave a impossibilidade de entrevistar a todos os nutricionistas dos RUs, em função da ausência de resposta a um dos convites.

Em conclusão, almeja-se, através deste trabalho, despertar na Administração Pública, a atenção para o terreno da implementação, destinando um olhar mais sensível às necessidades dos burocratas no nível administrativo, uma vez que, é neste local que o Estado se materializa, de fato, para o cidadão.

Referências Bibliográficas

- Abreu, E. S. et al. (2023). *Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer*. Editora Metha.
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2004). Resolução RDC Nº 216 de 15 de setembro de 2004. *Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação*.
- Assis, A. C. L. et al. (2013). As políticas de assistência estudantil: experiências comparadas em universidades públicas brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(4), 125-146.
- Barbosa, R. M. S. et al. (2016). Comparação da qualidade nutricional das refeições antes e depois do Plano Nacional de Assistência Estudantil no RJ, Brasil. *Nutrición clínica y dietética hospitalaria*, 36(2), 74-82.
- Bastien, J. (2009). Goal ambiguity and informal discretion in the implementation of public policies: the case of Spanish immigration policy. *International Review of Administrative Sciences*, 75(4), 665-685.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.



- Bonelli, F. et al. (2019). A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 800-816.
- Brasil, Decreto Nº 11.476, de 6 de abril de 2023. Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos, instituído pela Medida Provisória nº 1.166, de 22 de março de 2023, e dispõe sobre o funcionamento do Grupo Gestor do PAA e do Comitê de Assessoramento do Grupo Gestor do PAA. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 de abril de 2023.
- Brasil, Decreto Nº 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 jul. 2010.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brodkin, E. Z. (2016). Street-level organizations, inequality, and the future of human services. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(5), 444-450.
- Caran, D. F. L. F. (2018). *A terceirização de serviço de alimentação coletiva em instituições federais de ensino superior: estudo de caso em restaurante universitário*. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo.
- Cavalcanti, S. et al. (2018). *Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua*.
- CFN. Resolução CFN nº 600/2018. Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, indica parâmetros numéricos mínimos de referência, por área de atuação, para a efetividade dos serviços prestados à sociedade e dá outras providências.
- Paula, A. H., & Bifano, A. C. S. (2019). Modos de gestão em Restaurantes Universitários. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), 32478-32493.
- Deliberador, L. R. et al. (2020). Remocão de bandejas: Uma abordagem estratégica para reduzir o desperdício de alimentos em restaurantes universitários. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade* (ISSN 2318-3233), 10(2), 104-118.
- Fellows, P. J. (2018). *Tecnologia do Processamento de Alimentos-: Princípios e Prática*. Artmed Editora.
- Fernandez, M. V., & Guimarães, N. C. (2020). Caminhos teórico-metodológicos para a análise da burocracia de nível de rua. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 283-322.



- Ferreira, V. D. R. S., & Medeiros, J. J. (2016). Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. *Cadernos EBAPE. BR*, 14, 776-793.
- Fórum de Pró-reitores de Assuntos Estudantil. (2014). *Perfil socioeconômico e cultural dos estudantes de graduação das universidades federais brasileiras*. ANDIFES.
- Franco, B. D. G. M., & Landgraf, M. (2008). *Microbiologia dos Alimentos*, 2008. Ateneu, 182p.
- Gomes, K. G. B. et al. (2018). Análise multicriterial no processo de avaliação de fornecedores dos produtos da agricultura familiar em restaurantes universitários. *Análise*, 39(06).
- Keiser, L. R. (1999). State bureaucratic discretion and the administration of social welfare programs: The case of social security disability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 87-106.
- Lameck, W., & Hulst, R. (2020). Explaining coping strategies of agricultural extension officers in Tanzania: the role of the wider institutional context. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 749-764.
- Lima, L. L., & D'ascenzi, L. (2013). Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. *Revista de sociologia e política*, 21, 101-110.
- Lima, W. A. S., & Mendes, V. L. P. S. (2020). Estudos sobre a avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil à luz das múltiplas abordagens teórico-metodológicas. Avaliação: *Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 25, 199-218.
- Lipsky, M. (2019). *Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos*.
- Lotta, G., & Costa, M. I. S. (2020). Uso de categorizações políticas e sociais na implementação de políticas: contribuições teóricas e analíticas. *Revista de Sociologia e Política*, 28(76), e004.
- Martinelli, S. S. et al. (2015). Potencialidades da compra institucional na promoção de sistemas agroalimentares locais e sustentáveis: o caso de um restaurante universitário. *Segurança Alimentar e Nutricional*, 22(1), 558-573.
- Mezomo, I. D. B. (2002). *Os serviços de alimentação: planejamento e administração*. 5ª ed. São Paulo: Manole.
- Moseley, A., & Thomann, E. (2021). A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. *Policy & Politics*, 49(1), 49-67.



- Pasha, O. et al. (2023). Coping with political interference and resource scarcity: Governance in the former tribal regions of Pakistan. *Administrative Theory & Praxis*, 45(4), 306-334.
- Peeters, R., & Campos, S. A. (2023). Street-level bureaucracy in weak state institutions: a systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 977-995.
- Perez, P. M. P. et al. (2022). Trajetória de mudanças das práticas alimentares de estudantes de uma universidade pública brasileira. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27, 2789-2803.
- Saggioratto, L. et al. (2015). Ferramenta de gestão do desperdício em restaurante universitário.
- Salgado, R. J. D. S. F. et al. (2021). Compra institucional de produtos da agricultura familiar: avaliando a execução do Programa de Aquisição de Alimentos pelas universidades federais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60, e248030.
- Sambuichi, R. H. R. (2020). O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) como estratégia de enfrentamento aos desafios da COVID-19. *Revista de Administração Pública*, 54, 1079-1096.
- Santos, B. A. D. R., & Vera, L. A. R. (2020). Avaliação da qualidade dos serviços do restaurante universitário da Universidade Federal da Bahia na percepção dos usuários. *Marketing & Tourism Review*, 5(2).
- Santos, L. (2015). *A Compra Institucional da Agricultura Familiar: Uma Avaliação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)*. II Seminário Internacional de Pesquisa em Políticas Públicas e Desenvolvimento Social–II SIPPEDES”. Franca-SP, 13.
- Silva Júnior, E. A. D. (2005). *Manual de controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação* (6ª ed.). Livraria Varela.
- Schütze, C., & Johansson, H. (2020). The importance of discretion for welfare services to minorities: Examining workload and anti-immigration attitudes. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 426-443.
- Zamboni, L. M. (2020). Expanding the theoretical boundaries of active representation: Clients' deservedness of service in the 911 emergency system. *Public Administration*, 98(2), 465-479.
- Zani, F. B., & Costa, F. L. D. (2014). Avaliação da implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar-novas perspectivas de análise. *Revista de Administração Pública*, 48, 889-912.