

Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i2.59941>

ESTRATÉGIAS PARA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM MODELOS DE GESTÃO PARA RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS

STRATEGIES FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN MANAGEMENT MODELS FOR UNIVERSITY RESTAURANTS

 Magno Ponce CAMPOS¹
 Isaías Scalabrin BIANCHI²
 Cheryl Maureen DAEHN³

Recebido em: 20/09/2022

Aceito em: 21/03/2023

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar, com base na literatura, os modelos de gestão utilizados em restaurantes universitários (RUs) e propor uma solução digital que otimize as práticas de gestão nesses ambientes. O estudo é dividido em duas etapas: Uma a revisão narrativa da literatura discute sobre transformação digital e modelos de gestão em restaurantes universitários. A segunda etapa é um estudo de caso em que a coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores em nível estratégico, em diferentes unidades de RUs, abrangendo dois diferentes modelos de gestão e alcançando resultados diversos segundo cada modelo. O estudo contribui com análises acerca dos modelos de gestão em RUs a fim de identificar elementos relevantes à proposição de uma solução digital capaz de instrumentalizar gestores que atuam num contexto de alta complexidade e ambiguidade. E conclui que a autogestão se mostrou o modelo mais adequado para esse tipo de restaurante e que a implementação de uma plataforma digital, elaborada por meio da colaboração em rede de todas as IFES, pode ser uma solução que ofereça efetividade para a atuação dos RUs.

Palavras-chave: Restaurante universitário. Modelos de gestão. Solução digital.

¹ Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. – email: magno.campos@ufsc.br

² Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. – email: isaias.bianchi@ufsc.br

³ Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. – email: cheryl.daeahn@ufsc.br

ABSTRACT

The objective of this research is to identify, based on the literature, the management models used in university restaurants and to propose a digital solution that optimizes management practices in these environments. Therefore, the narrative literature review discusses digital transformation and management models in university restaurants. The research is a case study based on a narrative literature review and data collection through semi-structured interviews with managers at a strategic level. The study contributes to the analysis of management models in university restaurants to identify elements to implement a digital solution capable of providing tools to managers who work in a context of high complexity and ambiguity. It concludes that self-management is the most suitable model for this type of restaurant and that the implementation of a digital platform, created through the network collaboration of all federal universities, can be an action that offers effectiveness for the performance of the restaurants.

Keywords: University restaurant. Management models. Digital solution.

INTRODUÇÃO

Resultados de políticas públicas de assistência estudantil, os restaurantes universitários (RUs) vêm se destacando nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) pela oferta subsidiada de refeições balanceadas, democratização do espaço público e a formação acadêmica social, sendo um instrumento de grande importância na promoção da permanência estudantil e no combate à evasão escolar. A partir de 2007, fatores como o aumento da oferta de cursos, da quantidade de vagas e das ações de combate à evasão escolar têm tornado a gestão da capacidade de atendimento um desafio para a administração dos RUs (Cardoso; Feitosa; Calazans, 2018), uma vez que o aumento expressivo na quantidade de comensais não acompanhou proporcionalmente o aumento da capacidade de atendimento dos restaurantes, resultando no subdimensionamento das suas estruturas e serviços. Sant'Ana (2012) reúne algumas consequências do desequilíbrio entre capacidade de atendimento e demanda, atribuindo ao subdimensionamento as mais graves delas: maior risco de acidentes, dificuldade na execução de cardápios equilibrados e variados e falta de espaços para instalação dos equipamentos.

Os desafios impostos à gestão de restaurantes universitários são diversos e se acentuam ainda mais dentro do contexto público. Afinal, na condição de integrantes da Administração Pública Federal, os RUs não dispõem de total autonomia, quando comparados aos seus pares comerciais, podendo agir somente em consonância com a Lei (Gomes Neto, 2013). Por esses fatores, pode-se perceber que gerir restaurantes universitários é desafiador e a escolha do modelo de gestão empregado pode levar a instituição tanto ao sucesso como ao fracasso de seu propósito com o restaurante.

Contemporaneamente, um conceito muito difundido e interligado aos processos de gestão, é o de transformação digital. Entendida como “um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio de combinações de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), computação, comunicação e conectividade” (Vial, 2019, p. 121), a transformação digital começa a ser protagonista nos processos de gestão das organizações e instituições, nomeadamente das universidades públicas.

Pode-se dizer que a transformação digital permeia as organizações, seu funcionamento e as relações interpessoais e interorganizacionais a partir da introdução de ferramentas de

tecnologias digitais. A transformação digital envolve a definição de novas estratégias, para que se possa produzir modelos de negócios e de gestão que se adaptem a essa nova realidade (Moura, 2020).

No contexto da Quarta Revolução Industrial que vivemos, o estudo de modelos de gestão requer análises sob perspectivas contemporâneas. Os impactos da transformação digital, acentuados pelos efeitos da emergência de saúde pública mundial COVID-19, alcançam todos os setores econômicos e níveis da sociedade. A revolução digital implica na necessidade de adequações nos processos e modelos de gestão, especialmente no contexto público, onde a heterogeneidade estrutural e a atuação de diversos atores configuram uma realidade singular, especialmente no âmbito das instituições federais de ensino.

Nesse bojo, o objetivo deste estudo é identificar, com base na literatura, os modelos de gestão utilizados em restaurantes universitários e propor uma solução digital que otimize as práticas de gestão nesses ambientes. A pesquisa trata de um estudo de caso numa IFES, do tipo descritivo com abordagem qualitativa e de natureza aplicada, fundamentada numa revisão narrativa de literatura sobre transformação digital e modelos de gestão em restaurantes universitários.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores que atuam na administração dos RUs de uma IFES que adota, em diferentes unidades de RUs, dois diferentes modelos de gestão, alcançando resultados diversos segundo cada modelo.

A pesquisa espera contribuir com análises acerca dos modelos de gestão para RUs a fim de identificar elementos relevantes à proposição de uma solução digital capaz de instrumentalizar gestores que atuam num contexto de alta complexidade e ambiguidade. Além disso, gera impacto em virtude da relevância do tema, haja vista que uma boa alimentação é primordial para a qualidade de vida das pessoas e isso é visualizado a partir da importância que o RU tem em meio a comunidade acadêmica.

Desta forma, as práticas efetivas de gestão impactam diretamente no resultado percebido pelo usuário, justificando a pertinência deste estudo ao tratar de modelos de gestão no contexto da transformação digital. Além disso, pesquisas relacionadas ao tema são escassas, nomeadamente ao abordar a transformação digital no âmbito dos RUs. Tal fato foi comprovado mediante busca realizada nas bases *Scientific Electronic Library Online*, *Web of Science* e *Scientific Periodicals Electronic Library* nas quais não foram encontrados artigos com essa interlocução temática.

Para possibilitar a adequada compreensão do tema estudado, o artigo inicia com uma revisão narrativa de literatura sobre as concepções de modelos de gestão associados a restaurantes universitários, apresentando as principais características dos diferentes modelos. Na sequência, apresenta a metodologia utilizada, a análise e discussão dos resultados, conclusões e referências.

REVISÃO DE LITERATURA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital é marcada por forte presença de TICs, existindo grande circulação de dados. Há necessidade de constante conexão entre as organizações e os atores externos das

cadeias de valor, bem como entre os próprios processos internos. Ou seja, realizar a transformação digital significa digitalizar todos os nós finais presentes no setor de atuação de uma organização (Kagermann *et al.*, 2016).

Com o aumento da personalização e da complexidade dos produtos e serviços, os tradicionais sistemas de automação tornaram-se rapidamente obsoletos (Gorecky; Khamis; Mura, 2017). A transformação digital é fundamental para garantir flexibilidade de processos e produção, enquanto simultaneamente aprimora a eficiência e a produtividade. Para isso, informações, recursos e pessoas devem estar fortemente unidos em um ambiente comum (Klitou; Conrads; Rasmussen, 2017). Nesse contexto, as soluções digitais podem ser aplicadas para uma infinidade de objetivos e, conseqüentemente, sua modelagem e implementação são muito variáveis. Podem ser apontadas como soluções de grande importância aquelas diretamente relacionadas às TICs, como os Sistemas Cyber-Físicos (*Cyber Physical Systems–CPS*), a Internet das Coisas (*Internet of Things–IoT*), a Computação em Nuvem (*Cloud Computing*) e o *Big Data* (Gölzer; Fritzsche, 2017).

Rogers (2016, p. 18) salienta que a transformação digital altera, em sua maioria, “as restrições sob as quais operam praticamente todos os componentes da estratégia de negócios”. Promulga-se que a transformação digital afete não somente a operação do trabalho, mas a cultura dessa operação, as relações humanas e a velocidade da mudança micro e macroeconômica (Kotarba, 2018),

A transformação digital não é somente a aplicação de novas tecnologias a esmo, mas sim uma adaptação à nova realidade por parte de todos envolvidos, e a inserção de valores na cultura humana criando assim *mindset* de mudanças. No contexto público, isso se resume em preparar instituições, que até então estavam acostumadas com um padrão, a implementar novas tecnologias e também angariar preparo para conseguir superar as adversidades que virão de um mundo cada vez mais volátil (FIA, 2019).

Segundo Ebert e Duarte (2018), a transformação digital refere-se à adoção de tecnologias disruptivas para o aumento da produtividade, a criação de valor e a promoção de bem-estar para a sociedade. Tem como objetivo aumentar a qualidade da experiência do usuário, aumentar a agilidade nas operações e/ou a criação de novos produtos e modelos de negócios (Warner; Wäger, 2018). A transformação digital nas organizações são os impactos gerados pela digitalização, inovação e tecnologias nos processos de gestão. Estes impactos são gerados por meio das transformações organizacionais, dos métodos de gestão, dos sistemas de gestão organizacional e das tecnologias digitais (Franchi, 2019).

MODELOS DE GESTÃO EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS

Para Pereira e Santos (2001, p.47), um modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

No contexto dos restaurantes universitários, a literatura demonstra que os serviços de alimentação podem ser gerenciados, basicamente, por três tipos de modelos de gestão. Modelo de autogestão ou gestão própria, quando a própria organização em que estão inseridos responsabiliza-se pela gestão, provê todos os insumos, manutenção e demais necessidades, assim como o pessoal para a produção das refeições. Nos casos em que a organização arca parcialmente com as ações relativas ao fornecimento da alimentação aos seus usuários por

direito, é possível atingir este objetivo por meio da contratação de uma empresa especializada para compartilhar estas obrigações, no sistema chamado gestão mista. Em sistema de concessão total dos serviços, a contratada assume as atividades mediante o ressarcimento das despesas por parte da contratante (Abreu; Spinelli, 2011; Figueiredo; Colares, 2014).

Conforme verificado já a partir do quadro 01, a escassa literatura sobre modelos de gestão em restaurantes é bastante incongruente entre diferentes pensadores. Aspectos conceituais e características de cada modelo são frequentemente atribuídas a diferentes modelos pelos autores encontrados, não havendo, até o momento, um consenso literário sobre o conceito e, as características e implicações de cada modelo de gestão empregado em restaurantes.

Quadro 01 – Modelos de gestão em RUs

Concepções na literatura		Autores	Quantitativo
AUTOGESTÃO	A instituição é responsável tanto pela gestão como pela operacionalização.	Oliveira (2020) Mota (2020) Caran (2018). Wolff (2018), Assunção (2016)	5
	Na autogestão mista, a instituição é responsável pela gestão, inclusive com a aquisição de insumos, e equipe terceirizada é responsável pela operacionalização.	Schneider (2020) Paula (2019) Silva Filho (1996)	3
TERCEIRIZAÇÃO CONCESSÃO	A equipe terceirizada é responsável tanto pela gestão como pela operacionalização.	Schneiders (2020) Oliveira (2020) Mota (2020) Paula (2019) Coran (2018) Wolff (2018) Cardoso (2016) Assunção (2016) Silva Filho (1996)	9
MISTO	A instituição é responsável pela gestão, inclusive com a aquisição de insumos, e equipe terceirizada é responsável pela operacionalização	Paula (2019) Silva Filho (1996)	2
	Conceito utilizado para designar o modelo de gestão cuja instituição possua mais de um RU e diversifica entre eles a autogestão e a terceirização.	Wolff (2018)	1

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Sendo assim, neste estudo serão abordados os modelos de autogestão e terceirização, haja vista que o modelo misto representa uma configuração dialogada entre esses dois tipos. Com isso, para que a pesquisa alcance contribuições efetivas alinhadas ao seu objetivo, as discussões acerca da autogestão e terceirização culminarão em resultados capazes de abranger simultaneamente os dois modelos de forma individual e em conjunto.

AUTOGESTÃO

A autogestão em restaurantes universitários se configura quando a própria universidade, por intermédio de seu quadro de servidores, gere todas as atividades do restaurante prezando, não somente pela qualidade dos serviços prestados, mas também pela inclusão social e acadêmica proveniente deles (Wolf, 2018; Horn, 2020). Em virtude da extinção de cargos operacionais da carreira pública pela Lei 9.632, de 7 de maio de 1998, a autogestão admite ainda a terceirização da mão de obra especializada para desempenho das atividades operacionais (Woff, 2018; Assunção, 2016; Oliveira, 2020; Mota, 2020; Caran, 2018), uma vez que a gestão do RU não é transferida para empresas terceirizadas, apenas a operacionalização. Geralmente esse modelo de gestão é adotado por instituições que têm a produção de refeições como sua atividade fim, no entanto, também pode ser aplicado quando as instituições, através de atividades meio, necessitam prover alimentação a seus alunos, funcionários e demais beneficiários para, indiretamente, contribuir com suas finalidades que, no caso das IFES, são o ensino, pesquisa e extensão (Caran, 2018).

Ramos (2018) expõe concisamente algumas vantagens da autogestão em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), tais como a maior atenção à qualidade, bem como a sua padronização, maior integração entre funcionários e usuários, menor rotatividade em decorrência dos melhores salários e custos inferiores quando se trata de um elevado número de refeições. Os RUs que adotam a autogestão como modelo estratégico compram gêneros alimentícios, equipamentos e materiais seguindo normativas licitatórias, sendo Sistema de Registro de Preços (SRP) o sistema mais adotado devido à sua flexibilidade (Caran, 2018; Melo *et al*, 2020).

Para Mota (2020, p. 16), esse modelo de gestão tem como “[...] principal vulnerabilidade a variedade de fornecedores dos distintos gêneros e o risco da interrupção no fornecimento de algum produto que pudesse impedir a preparação e o fornecimento diário da refeição”. Cardoso, Feitosa e Calazans (2018) sugerem que, no ponto de vista dos custos, o modelo autogestão demanda grandes investimentos iniciais e de manutenção que, além da adequação das instalações físicas para compor a cozinha, almoxarifado e refeitório, necessita da aquisição de equipamentos industriais e materiais para cocção, câmaras frigoríficas, mobiliário, capacitação da equipe técnica responsável tanto pelo planejamento como pela operacionalização, além do custo recorrente com gêneros alimentícios, água, energia, gás e pessoal.

A autogestão nas instituições públicas tem sido cada vez mais desmotivada em razão de políticas de descentralização administrativa que promovem a terceirização do serviço público em detrimento das práticas autogestionárias. Segundo Gomes Neto e Brito (2013), por se caracterizar como um sistema de gestão burocrático, o qual apenas pode atuar mediante a permissão da Lei, a autogestão se torna um modelo engessado, o que reduz consideravelmente a agilidade em seus processos. Ainda versando sobre as desvantagens desse modelo, Ramos (2018) acrescenta novas preocupações como o desvio de atenção da atividade fim para a atividade meio, a carência de formação técnica especializada dos funcionários concursados, o risco de defasagem em termos de estrutura técnica e equipamentos e a responsabilização direta e total por parte da instituição.

TERCEIRIZAÇÃO

Uma das principais características do modelo de gestão terceirizado é a transferência da responsabilidade da Administração Pública para uma entidade privada especializada (Abreu; Spinelli; Pinto, 2011). Ressalta-se, porém, que a responsabilidade transferida não é absoluta, podendo a Administração ser responsabilizada pelo não pagamento dos encargos trabalhistas do seu contratado quando comprovada culpa por falha na fiscalização (Freitas; Maldonado, 2013).

Importa ressaltar que a desoneração administrativa e operacional dos RUs não retira das IFES a titularidade do serviço, portanto a fiscalização do cumprimento do contrato se faz obrigatória para zelar pela sua correta execução observando as condições de regularidade, eficiência, segurança e cortesia (Colares, 2014, p.86). Além disso, emerge a necessidade da fiscalização, a monitoração das compras, do sistema de produção, da distribuição e das condições de trabalho, pois, diferente das instituições públicas que priorizam a satisfação social, a iniciativa privada prioriza o lucro (Cardoso, 2016).

Mediante a terceirização dos RUs, a empresa contratada fica responsável por todas as atividades do restaurante: compras, armazenamento, manutenção das instalações e dos equipamentos, contratação, dispensação e treinamento de pessoal, atendimento, limpeza, produção e distribuição das refeições, entre outras atividades. Segundo Santos (2016), esse modelo é adotado como forma de resolver problemas típicos da autogestão, tais como a falta de recursos e mão de obra especializada, além da rigidez nos processos das compras governamentais.

Em defesa da terceirização em serviços de alimentação, Cardoso (2016) cita algumas vantagens, entre elas o serviço altamente personalizado, a transferência do *know-how* sobre os processos de produção e de atendimento ao usuário, o dinamismo e a disponibilidade das equipes, inclusive durante greves do funcionamento público. Algumas outras características também se apresentam como vantagens nesse modelo: foco da instituição apenas com a atividade fim, porém sem deixar de prover as atividades meio, uso de tecnologias mais avançadas, treinamentos especializados e desoneração das responsabilidades de contratação e dispensação (Ramos, 2018).

A terceirização também sofre outras críticas em decorrência da diferença de finalidades entre o caráter assistencial dos restaurantes universitários e a lucratividade almejada pelas empresas (Oliveira, 2020), o que, sem um bom contrato e uma fiscalização ativa, tende a reduzir a qualidade dos alimentos e da mão de obra empregada. Caran (2018) cita como causa desse possível comprometimento da qualidade o distanciamento da instituição no processo de planejamento das refeições decorrente da transferência da autonomia na gestão para à empresa terceirizada.

Ainda versando sobre os prós e contras da terceirização, Ramos (2018) acrescenta como desvantagens, o aumento do absenteísmo e a maior rotatividade de funcionários consequente dos salários mais baixos, o que acaba resultando na dificuldade da padronização do atendimento e redução da qualidade. Santos (2016), referindo-se sobre a satisfação dos usuários, acrescenta que as empresas terceirizadas, prezando somente pelo cumprimento das exigências contratuais, deixam de lado valores importantes para os usuários, como a cordialidade e presteza no atendimento, além da empatia e disponibilidade na solução de problemas.

METODOLOGIA

A pesquisa trata de um estudo de caso, do tipo descritivo com abordagem qualitativa e de natureza aplicada. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a natureza da pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível. Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa baseada num estilo indutivo e na importância da interpretação da complexidade de uma situação (Creswell, 2009).

Esta pesquisa adotou uma concepção filosófica pragmatista, haja vista o objeto do estudo e por estar centrada no problema, na consequência das ações, pluralista e orientada para a prática no mundo real (Morgan; Smircich, 1980).

Trata de uma revisão narrativa de literatura, tendo sido utilizados obras científicas extraídas das bases de dados *Scielo*, *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Por conta da escassez de literatura científica que aborde modelos de gestão em restaurantes universitários, foram encontradas e utilizadas, em grande parte, obras de literatura cinzenta originadas em livros, dissertações e trabalhos de conclusão de curso. Quanto à delimitação temporal desse assunto, foi baseada na limitada disponibilidade de obras, estando elas principalmente entre os anos de 2016 e 2021. Já para abordar a transformação digital o cenário é bastante diferente, havendo uma robusta literatura e, tendo sido utilizados, principalmente, artigos científicos internacionais publicados entre 2016 e 2021.

Para tanto, utilizou-se os seguintes descritores: restaurantes universitários, modelos de gestão e transformação digital. Os critérios de inclusão foram artigos que abordassem, seja nos títulos ou nos resumos, sobre transformação digital, tecnologias digitais, restaurantes universitários e modelos de gestão.

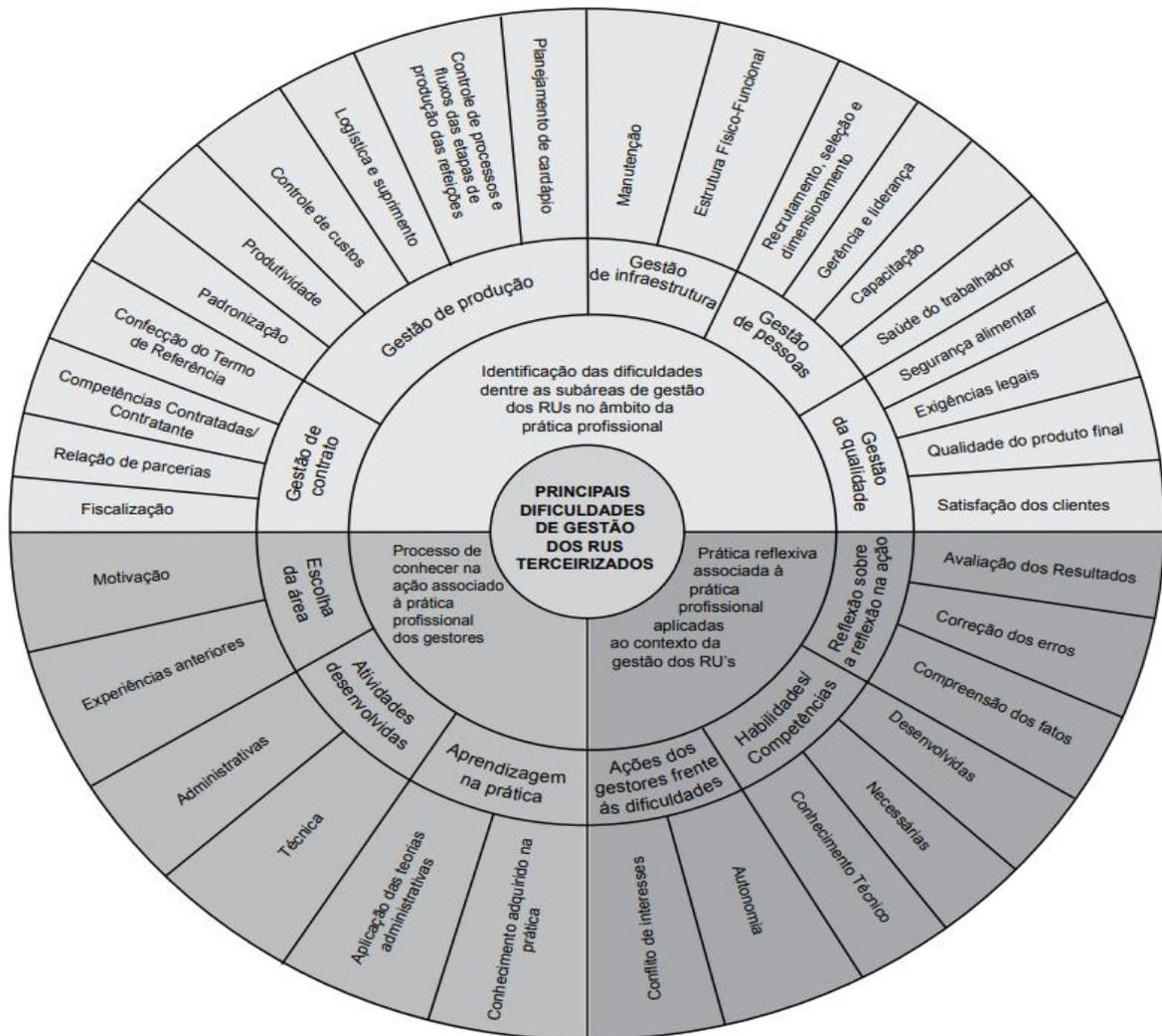
A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas remotas e semiestruturadas com servidores ocupantes de cargo de gestão do RU de uma instituição federal de ensino. Esses gestores foram escolhidos por integrarem o nível estratégico do restaurante, além de possuírem mais de 25 anos de experiência em atuação no RU. As entrevistas foram conduzidas individualmente a fim de verificar a existência de confrontos quanto as opiniões de cada gestor em relação a diferentes modelos de gestão, tal como foi percebido na literatura. No entanto, ambos compartilhavam muitas considerações, sem demonstrar divergências em quaisquer pensamentos. Os dados obtidos foram compilados e analisados de modo a permitir a comparação e análise entre os aspectos práticos constatados e os diferentes modelos encontrados na teoria.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

CONTEXTO DOS MODELOS DE GESTÃO

Os desafios impostos à gestão de restaurantes universitários são diversos. Cardoso, Feitosa e Calazans (2018) ilustram bem a complexidade vista de trás dos refeitórios, demonstrando os fatores envolvidos na gestão de RUs através da Mandala de categorização de variáveis (figura 01). Independente da responsabilidade por cada variável, os fatores por eles elencados também se manifestam em restaurantes comerciais. No entanto, dada a natureza pública dos restaurantes universitários, o modo de gerir é ainda mais complexo. Afinal, na condição de integrantes da Administração Pública Federal, os RUs não dispõem de total autonomia, quando comparados aos seus pares comerciais (Gomes Neto, 2013).

Figura 01 - Mandala de categorização das variáveis



Fonte: Cardoso, Feitosa e Calazans (2018)

A mandala de categorização dos principais desafios de gestão dos RUs permite abordar as três categorias dentro de dimensões de análise. O quadro 02 apresenta as variáveis atreladas aos desafios, por categoria e de acordo com a dimensão proposta.

Quadro 02 – Dimensões de análise das categorias de variáveis

DIMENSÃO	CATEGORIA	VARIÁVEIS
Gerencial		gestão de contrato
		gestão de produção

DIMENSÃO	CATEGORIA	VARIÁVEIS
	identificação das dificuldades entre as subáreas de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional	gestão de infraestrutura gestão de pessoas gestão da qualidade
Pessoal	prática reflexiva associada à prática profissional aplicadas ao contexto de gestão dos RUs	ações dos gestores frente às dificuldades habilidades e competências reflexão sobre a reflexão na ação
Epistemológica	processo de conhecer na ação associado à prática profissional dos gestores	escolha da área atividades desenvolvidas aprendizagem na prática

Fonte: Adaptado de Cardoso, Feitosa e Calazans (2018)

No contexto da assistência estudantil, os restaurantes universitários sempre foram vitais para o bom desempenho acadêmico. Santos (2016, p. 4) define restaurantes universitários como “unidades de alimentação coletiva destinadas a atender às necessidades básicas de alimentação de estudantes nas instituições de ensino superior”.

Marques, Pereira e Alves (2010) retratam bem essa relevância em uma pesquisa realizada com 591 alunos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a qual apontou por resultado o restaurante universitário como parte da estrutura universitária de maior importância na percepção dos alunos, estando a frente das salas de aula, biblioteca, serviços de reprografia, entre outros.

A constatação apontada por Marques, Pereira e Alves (2010) é revalidada diante dos resultados de uma pesquisa realizada durante a pandemia por Covid-19 em 2020, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que contou com a resposta de 63,5% dos estudantes. É possível perceber que no retorno gradual de algumas atividades de ensino durante a pandemia, a reabertura do restaurante universitário foi considerada como muito importante por 81,68% dos respondentes, inclusive também recebendo maior importância do que a abertura dos laboratórios de informática (72,8%) ou da biblioteca universitária (71,86%) (UFSC, 2020).

No caso dos restaurantes universitários, a agilidade na tomada de decisão e execução das ações é imprescindível para garantir o bom andamento das suas atividades. Se, por exemplo, um forno ou panela industrial quebrar, a reparação deve ser imediata, do contrário todos os usuários podem ser afetados de alguma maneira, sendo a situação ainda mais crítica quando se trata de um público formado em grande parte por estudantes de alta vulnerabilidade socioeconômica que, sem o RU, possivelmente não teriam condições de obter uma alimentação nutricionalmente adequada. Num restaurante privado bastaria acionar um reparador ou comprar um novo equipamento de maneira imediata, mas quando se trata de recurso público, situações como essas devem ser previstas antecipadamente para que a instituição mantenha sempre vigentes Atas de Registro de Preços (ARP) de manutenção. Do contrário, a contratação de reparadores ou compra de equipamentos novos precisaria ser conduzida do zero através de procedimentos legais que consomem certo tempo, podendo se estender a meses.

PERSPECTIVA GERENCIAL

Todas as unidades de RUs da IFES estudada servem almoço e jantar em todos os dias da semana, inclusive nos feriados. Na sede, onde se encontra a direção dos restaurantes universitários, está presente um dos maiores RUs do país em termo de público, servindo diariamente mais de 10.000 refeições num espaço de tempo de 4h30min diárias (média durante dias letivos). Essa média compreende a oferta de cerca de 20 refeições por minuto. Esse RU encontra-se em funcionamento desde 1965.

A maior instalação de RU da universidade, localizado na sede, adota desde a inauguração o modelo de autogestão, enquanto os demais empregam a terceirização. Esse RU conta, simultaneamente, com uma equipe de 35 servidores atuando tanto na gestão como na operacionalização, 46 funcionários terceirizados na manipulação de alimentos, 3 terceirizados na venda de passes, 9 terceirizados na limpeza, terceirizados no transporte de valores, além de equipes terceirizadas que não são gerenciadas diretamente pela direção do RU como o pessoal da manutenção predial, elétrica, hidráulica e climatização. Por muitos dos cargos terceirizados atuarem em escala 12x36, o número quase que dobraria se considerada a equipe total de trabalhadores contratados apenas nesse RU. Nota-se a partir desses dados a dimensão da complexidade da autogestão, necessitando gestores capacitados e capazes de fazer todos esses trabalhadores atuarem em conjunto em prol da manutenção das atividades do restaurante.

Nos demais RUs a gestão é terceirizada, portanto a incumbência de execução é totalmente transferida às empresas contratadas, limitando as ações da IFES à fiscalização e pagamentos, as quais, evidente que não na mesma carga de trabalho, também demandam bastante atenção. Como a terceirização não retira da universidade a titularidade do serviço, a fiscalização é primordial para garantir o bom desempenho dos restaurantes e a satisfação dos usuários. Nos campi onde não há atuação direta do corpo de servidores vinculados ao RU correspondente, outros servidores da IFES são responsáveis por fiscalizar com afinco as operações das empresas contratadas e reportar ao Departamento de Projetos, Contratos e Convênios (DPC) quaisquer irregularidades. Isso denota a principal diferença do RU da sede que opera pela autogestão, modelo pelo qual os próprios servidores lotados nesse RU são os fiscais responsáveis pela monitoração dos contratos. À direção do RU são encaminhados mensalmente pelos fiscais de contrato dos restaurantes terceirizados relatórios de Acordo de Nível de Serviço (ANS) para viabilizar o pagamento, se envolvendo no tratamento das desconformidades quando solicitado pelo DPC.

PERSPECTIVA ECONÔMICO-SOCIAL

Segundo dados trazidos pelos entrevistados, o custo para a universidade das refeições produzidas varia consideravelmente entre os restaurantes. Porém, não é possível atribuir a determinado modelo de gestão a característica de ser mais barato ou mais caro. No caso, o comportamento dos preços se dá apenas pela regionalização dos custos produtivos, da quantidade refeições servidas e da competitividade presente no certame licitatório. Para a IFES, o custo médio por refeição servida nas 6 unidades dos restaurantes universitários e a fração média subsidiada de cada refeição segundo o custo médio e o preço cobrado de cada tipo de usuário, segue o disposto na tabela 01.

Tabela 01: Dados financeiros por unidade do RU

Dados	Autogestão	Terceirização				
	RU 1: Sede	RU 2: Sede	RU 3: Campi B	RU 4: Campi C	RU 5: Campi D	RU 6: Campi E
Custo médio	R\$ 8,48	R\$ 6,89	R\$ 8,15	R\$ 10,63	R\$ 12,65	R\$ 13,51
Subsídio aluno (Preço R\$ 1,50)	82%	78%	82%	86%	88%	89%
Subsídio servidor (Preço R\$ 2,90)	66%	58%	64%	73%	77%	79%
Subsídio visitante (Preço R\$ 6,10)	28%	11%	25%	43%	52%	55%
Qtd. Comensais	10.302	1.081	924	765	524	777

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

É importante ressaltar que o custo por refeição divulgado em relação à unidade RU sede, único que segue a autogestão, não contempla custos decorrentes da folha de pagamento dos servidores, água, energia, limpeza e segurança. Nesses modelos, as refeições são fornecidas a partir da compra pelos usuários de passes em papel ou saldo de créditos virtuais (sistema ainda não implementado em todas as unidades devido a suspensão de funcionamento dos RUs por conta da pandemia por COVID-19), sendo subsidiado pela IFES parte considerável do custo das refeições.

O preço cobrado pela refeição varia de acordo com a categoria funcional do usuário, diferenciando-se por aluno, servidor e visitante, importando ainda que alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica cadastrados estão isentos do pagamento, sendo suas refeições no RU 100% subsidiadas pela universidade.

AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

As entrevistas traçaram os pontos mais importantes de cada modelo, identificando os positivos dos negativos, conforme apresentado no quadro 03.

Quadro 03 – Principais pontos na visão da gestão

AUTOGESTÃO		TERCEIRIZAÇÃO	
Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
1. Rigoroso padrão de qualidade; 2. Maior interação dos usuários com o RU;	1. Grandes entraves na conservação estrutural; 2. Rigidez burocrática nas compras e contratações;	1. Maior preocupação da instituição com a atividade fim; 2. Flexibilidade do Contratado na aquisição	1. Morosidade na penalização do Contratado por quebra contratual;

AUTOGESTÃO		TERCEIRIZAÇÃO	
3. Fortalecimento da cultura institucional; 4. Supremacia do interesse público em todas as ações; 5. Maior acesso para pesquisas e estágios acadêmicos; 6. Democratização no uso do espaço público; 7. Substituição automática de terceirizados operacionais em decorrência de férias ou afastamento; 8. Matéria prima de maior qualidade.	3. Morosidade na penalização dos fornecedores por quebra contratual; 4. Oneração à IFES decorrente do mau uso e extravio de materiais; 5. Maior dificuldade na contratação de servidores; 6. Responsabilidade técnica e administrativa por todas as ações ou omissões; 7. Prejuízo às atividades por greves no serviço público; 8. Conflitos operacionais entre servidores e terceirizados; 9. Tendência progressista da terceirização dentro da Administração Pública. 10. Exige alta competência técnica e administrativa da IFES.	de matéria prima e manutenção estrutural; 3. Redução da obsolescência dos equipamentos; 4. Alívio à sobrecarga técnico administrativa 5. Riscos operacionais; sob responsabilidade do Contratado; 6. Responsabilidade técnico e administrativa sob os ombros do Contratado; 7. Substituição imediata dos funcionários terceirizados decorrente de afastamentos; 8. Modernização de materiais e equipamentos; 9. Maior facilidade na contratação de pessoal pelo Contratado.	2. Controle de qualidade dificultado pelo distanciamento da Administração; 3. Precarização da mão de obra; 4. Alta rotatividade; 5. Maior dificuldade na fiscalização; 6. Maior lucro do contratado em detrimento da qualidade dos serviços prestados; 7. Forte necessidade de fiscalização; 8. Maior dificuldade na realização de pesquisas e estágios acadêmicos.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A análise da concepção desses fatores segundo a ótica da gestão do RU, é de grande importância para a validação teórico-prática dos modelos empregados nos restaurantes universitários da IFES analisada, permitindo ao pesquisador conhecer quais aspectos a literatura estudada se mostram presentes nas práticas de gestão do RU nos dois modelos. Além disso, somam-se aos pontos citados como negativos os riscos deles decorrentes, os quais ainda carecem de melhor profundidade na literatura, se mostrando como uma lacuna teórica a ser preenchida.

Algumas características apontadas nas entrevistas, apesar de se mostrarem como presentes nos RUs da IFES estudada, não foram encontradas na literatura, novamente demonstrando lacunas teóricas a serem aprofundadas. Apesar de todos os pontos identificados como negativos da autogestão, os entrevistados se mostraram mais favoráveis a esse modelo, lamentando a extinção de cargos operacionais da carreira pública federal, como cozinheiro e almoxarife. Do contrário, a autogestão poderia ser aplicada também nos RUs mais distantes da direção da unidade, acompanhando o rigoroso controle de qualidade presente no RU autogestionário da sede.

Visando o efetivo gerenciamento considerando pontos positivos e negativos elencados, os entrevistados apontaram algumas das competências necessárias para viabilizar a adoção do modelo autogestionário: conhecimento gerencial, técnico e operacional em UAN, inclusive sobre as rigorosas normas higiênico-sanitárias, conhecimento acerca de compras e contratações no serviço público, gestão de pessoas e liderança, alta capacidade cognitiva, reflexiva, criativa e comunicativa, além da necessidade de atualização constante de todas essas competências. A formação de uma boa equipe, tanto de servidores públicos, como de terceirizados operacionais é imprescindível para o sucesso na implementação do sistema. Caso a IFES não disponha dessas

competências à disposição no seu quadro de pessoal, o emprego da autogestão pode ser inviabilizado, colocando em alto risco a qualidade e continuidade nos serviços prestados e, conseqüentemente, o bom desempenho acadêmico de seus alunos.

ESTRATÉGIAS PARA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS RUs

O processo de engajamento e transformação digital representam elementos disruptivos de uma realidade analógica e historicamente esmagada pela burocracia inerente ao contexto público. A comunidade acadêmica encontra-se inserida na sociedade do conhecimento e requer soluções alinhadas aos seus anseios. Especialmente no âmbito da gestão universitária, as estratégias devem emergir num contexto proativo, interativo e colaborativo, com vistas à coprodução de elementos construtivos para uma sociedade mais inclusiva e menos marginalizada.

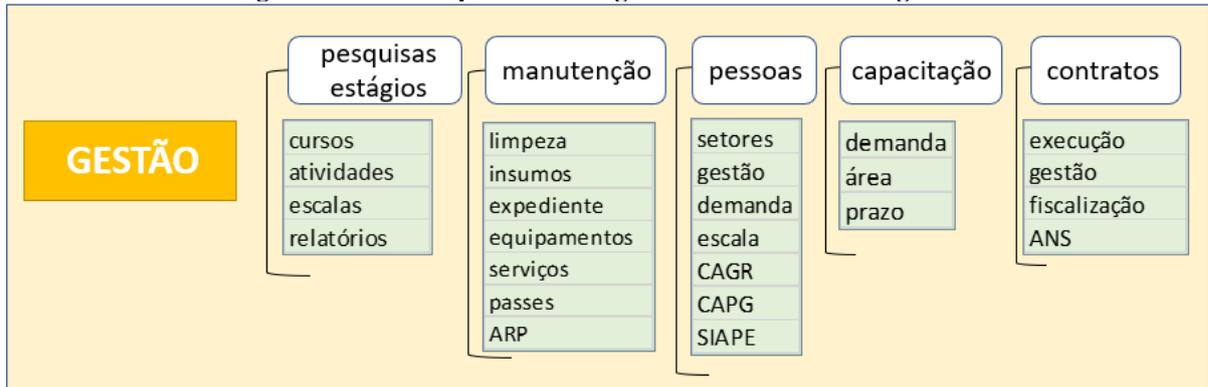
A universidade pública é reconhecidamente um ambiente plural, *locus* da diversidade e vem superando desafios para se manter à frente do seu tempo, mesmo com diversos entraves políticos e econômicos. Dentre as diversas entregas de valor que a universidade faz para a sociedade, a inovação é o elemento chave para o avanço da coletividade.

Entretanto, a inovação requer um ecossistema favorável à transformação digital nas universidades públicas. Para isso, a interlocução entre agentes de liderança, pessoas, processos e tecnologias deve convergir para a produção de capital intelectual. O capital intelectual engloba fatores humanos, estruturais e relacionais. Nesse sentido, independentemente dos modelos de gestão adotados pelos RUs, competências de liderança, alta capacidade cognitiva, reflexiva, criativa e comunicativa são requeridas por parte dos componentes dessas equipes. Diante disso, desenvolver estratégias, gerenciar times, controlar recursos e monitorar o usuário, são ações que demandam uma solução baseada em tecnologias digitais, que sustentem a pluralidade dos RUs e forneçam suporte à gestão, tanto em modelos de autogestão, como em terceirizados.

A proposição de solução digital enquanto plataforma ou aplicativo *mobile* aplicável a qualquer restaurante universitário pode proporcionar avanços nas ações dos gestores dos restaurantes universitários das IFES. Os impactos podem ser alcançados nos níveis operacionais, gerenciais e estratégicos, além de considerar a dimensão usuário como fonte de apoio à tomada de decisão. A criação e desenvolvimento de plataformas se justificam por viabilizar a conexão entre produtores e consumidores, conferindo práticas seguras e interativas entre os usuários em ambientes virtuais. O objetivo principal do artefato é gerar valor para todas as partes envolvidas.

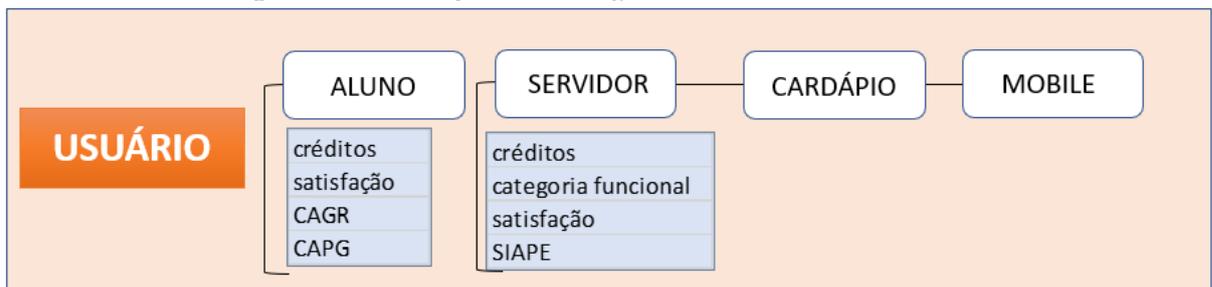
Para isso, a plataforma busca se estruturar com funcionalidades voltadas para as categorias “gestão” e “usuário”. Nesse sentido, sua arquitetura funcional deve conter módulos com dados de pesquisas e estágios, controle de manutenções, gestão de pessoas, gestão de contratos e capacitação. Esses módulos poderão estar vinculados aos sistemas institucionais, como o Sistema de Controle Acadêmico da Graduação (CAGR), Sistema de Controle Acadêmico da Pós-Graduação (CAPG) e aos sistemas de governo, como o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE). As figuras 02 e 03 apresentam a tela da plataforma digital, nas funcionalidades “gestão” e “usuário”, respectivamente, onde é possível também visualizar os requisitos funcionais do sistema.

Figura 02 - Tela da plataforma digital na funcionalidade “gestão”



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Figura 03 - Tela da plataforma digital na funcionalidade “usuário”



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Com base nessa estruturação, os processos de gestão podem se tornar mais efetivos, amenizando e gradualmente superando os pontos fracos identificados entre os modelos de gestão propostos. Desta forma, cada instituição torna-se instrumentalizada para avaliar a pertinência, compatibilidade e aplicabilidade de cada modelo, de acordo com indicadores baseados nos dados da plataforma digital.

CONCLUSÃO

As universidades públicas historicamente estão inseridas num contexto de transformação permanente. Fundamentadas na prática e na ação social, surgiram na condição de instituições sociais que, gradativamente, passam a assumir um caráter de organizações sociais. Desafiadas em seu cotidiano por entraves políticos e econômicos, a realidade da universidade pública foi surpreendida pelo cenário de emergência de saúde pública mundial de COVID-19, que trouxe mais um elemento potencializador das dicotomias de seu ambiente: a imersão abrupta no ambiente das tecnologias digitais.

Novas formas de pensar a educação nos tempos de pandemia repercutiram em novas formas de pensar a gestão universitária. Nesse contexto, o artigo realizou análises acerca dos modelos de gestão para RUs, identificando elementos relevantes à proposição de uma solução digital capaz de instrumentalizar gestores que atuam num contexto de alta complexidade e ambiguidade. Nesse aspecto, conclui-se que a implementação de uma plataforma digital, construída coletivamente por meio da colaboração em rede de todas as IFES pode ser uma ação que ofereça efetividade para a atuação dos RUs, de acordo com o modelo de gestão.

Conforme constatado, o modelo de autogestão, principalmente por garantir a autonomia da gestão dos RUs e priorizar qualidade em detrimento do preço, se mostrou mais adequado para esse tipo de restaurante, permitindo com maior abrangência e controle a implementação de soluções digitais que otimizem as práticas de gestão. Já a terceirização se mostrou mais adequada a instituições que não dispõem, para este fim, de pessoal com as competências técnicas necessárias e prefere, por esse e outros motivos, transferir a responsabilidade administrativa e operacional a uma entidade privada para focar seus esforços na atividade fim. No entanto, a implementação de soluções digitais nesse modelo fica limitada a questões contratuais estabelecidas no ato do procedimento licitatório para contratação, havendo poucas garantias de implementação após o início da vigência do contrato.

A escassa literatura sobre modelos de gestão para RUs aponta concepções heterogêneas entre os autores, que indica que a temática merece maior aprofundamento e representa um campo rico de oportunidades para pesquisas. Em que pesem as singularidades regionais e contextuais de cada instituição, mesmo com os avanços de pesquisas no assunto no último ano, estudos aprofundados acerca do tema se fazem necessários para suprir a lacuna teórica identificada acerca da aplicabilidade dos modelos de gestão de forma padronizada e compatível às diversas características estruturais e organizacionais das IFES.

Outro elemento relevante ao estudo dos modelos de gestão em RUs está relacionado a avaliar a satisfação dos usuários provenientes de cada modelo de gestão a partir da literatura disponível. Diante da revisão feita neste estudo, é possível perceber que as pesquisas de satisfação, tão importantes para o desenvolvimento dos RUs, são realizadas com metodologias e avaliações distintas entre os RUs do país, sem qualquer metodologia com fundamento científico e sem validação.

O contexto da transformação digital inseriu a universidade pública num processo inexorável de mudanças em sua atuação em nível de ensino, pesquisa e extensão, trazendo para a gestão o desafio de lidar com modelos de gestão elaborados para uma universidade analógica. As IFES estão num momento de travessia, da era analógica para a digital, dentro da dicotomia que a transformação digital inevitavelmente impõe.

Assim, esse estudo se limitou a analisar os modelos de gestão em RUs, com base em revisão de literatura e tomando como referência a realidade de uma universidade federal brasileira. Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisa com todas as IFES, a fim de analisar os modelos de gestão utilizados, de forma comparativa e aprofundada, com vistas ao *design* de uma plataforma digital única para suporte à gestão de RUs. As tecnologias digitais estão protagonistas nos processos de gestão universitária e fazem parte de uma nova realidade posta. A transformação digital, se bem gerenciada, pode alavancar as ações sociais das IFES, facilitando a governança em rede e a coprodução de conhecimento em todas as áreas.

REFERÊNCIAS

ABREU, E. S. de; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. de S. **Gestão de Unidades de**

Alimentação e Nutrição: um modo de fazer. 4. ed. São Paulo: Metha, 2011.

ASSUNÇÃO, A. I. M. **Sistema de compras de gêneros alimentícios para Restaurantes Públicos Federais:** um comparativo entre serviços de autogestão e terceirizado. 2016. Artigo

científico (Graduação em Nutrição) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Santa Cruz, 2016.

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

CARDOSO, C. I. X. A. da S. **A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários terceirizados**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

CARDOSO, C. I. X. A da S.; FEITOSA, M. G. G.; CALAZANS, D. L. M. e S. A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários terceirizados. **Demetra: Alimentação, Nutrição & Saúde**, [Rio de Janeiro], v. 13, n. 1, p. 275-295, 2018.

COLARES, L. G. T. **Contratação de serviços terceirizados de alimentação e nutrição: orientações técnicas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

CRESWELL, J. (2009). **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

MOURA, L. M. F. de *et al.* **Exclusão Digital em processos de transformação digital**: uma revisão sistemática de literatura. **GESTÃO. Org**, Recife, v. 18, n. 2, p. 198-213, 2020.

EBERT, C.; DUARTE, C. H. C. Digital Transformation. **The IEEE Computer Society**, [S.l.] v. 35, n. 4, p. 16–21, jul. 2018.

FIGUEIREDO, V. O.; COLARES, L. G. T. Terceirização na Prestação de Serviço de Alimentação e Nutrição. In: COLARES, L. G. T; FIGUEIREDO, V. O;

MARTINS, M. C.; ANDRADE, L. P. DE (org.). **Contratação de Serviços**

Terceirizados de Alimentação e Nutrição: orientações técnicas. 1 ed. Rio de Janeiro: Rubio, 2014, p. 1-10.

FRANCHI, FABIO CRISTIANO FREITAS. **Modelo para a transformação digital em uma empresa operadora de telecomunicações**. 2019. Monografia (MBA em Governança e Inovação de Tecnologias Digitais) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Transformação Digital: O que é, Principais Causas e Impactos. 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em 10 jun. 2021

FREITAS, M. DE; MALDONADO, J. M. S. DE V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, p. 1265-1281, set/out 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GÖLZER, P.; FRITZSCHE, A. Data-driven operations management: organisational implications of the digital transformation in industrial practice. **Production Planning & Control**, [S.l.], v. 28, n. 16, p. 1332-1343, 2017.

GOMES NETO, G.I.; BRITO, N. R. **A terceirização no Brasil**. Curitiba: Íthala, 2013.

GORECKY, D.; KHAMIS, M.; MURA, K. Introduction and establishment of virtual training in the factory of the future. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 182-190, 2017.

HORN, B. **Práticas autogestionárias no trabalho: estudo de caso em uma universidade pública federal multicampi**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

KAGERMANN, H. *et al.* **Industrie 4.0 in a Global Context: Strategies for Cooperating with International Partners (acatech STUDY)**. München: Herbert Utz Verlag, 2016.

KLITOU, D.; CONRADS, J.; RASMUSSEN, M. (Eds.). **Digital Transformation Monitor: Germany: Industrie 4.0. European Union**, 2017

KOTARBA, M. Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 123-142, 2018.

MARQUES, C. S., PEREIRA, B. A. D.; ALVES, J. N. Identificação dos principais fatores relacionados à infraestrutura universitária: uma análise em uma IES pública. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 23, n. 1, p. 91-103, 2010.

MELO, V. L. *et al.* Avaliação e compra de bens na Administração Pública: uma realidade multiprofissional. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 8, e309984987, 2020.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOTA, C. de S. **Avaliação da eficácia do Plano Nacional de Assistência Estudantil no sistema de restaurante universitário da Universidade Federal da Paraíba – Campus I: atores e fatores envolvidos na operacionalização**. 2020. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

OLIVEIRA, C. S. de. **Proposta de método de avaliação da qualificação percebida do serviço social de refeições de uma Ifes do sul do Brasil**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

PAULA, A. S. do N. de *et al.* Modernização conservadora, pedagogia do capital e as reformas educacionais: a crise na educação brasileira. **Cadernos GPOSSHE**, Fortaleza, v. 2, n. 1, p. 26-45, 2019.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

RAMOS, P. Os Prós e Contras entre serviços de autogestão e serviços terceirizados no setor de UAN hospitalar. **Em Foco Food Service**, [S.l.], n. 144, n.p., 2018.

ROGERS, D. L. **The digital transformation playbook**: Rethink your business for the digital age. New York: Columbia University Press, 2016

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

SANTOS, C. P. C. dos; MARAFON, N. M. A Política de Assistência Estudantil na Universidade Pública Brasileira: desafios para o Serviço Social. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 408 – 422, 2016.

SCHNEIDER, S. A. Satisfação dos usuários do restaurante. In: SENHORAS, E. M. (org.). **Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil**. Ponta Grossa: Atena, 2020.

SILVA FILHO, A. R. A. da. **Manual básico para planejamento e projetos de restaurantes e cozinhas industriais**. São Paulo: Varela, 1996.

UFSC. **Diagnóstico Institucional UFSC**. Florianópolis, 2020. Disponível em: https://coronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/06/15_06_20_diagnostico_institucional_1.pdf. Acesso em: 17 dez. 2020.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

VIDRIK, K. N. **Indicadores de qualidade do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração – Bauru, SP**: um estudo de caso. 2006. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, [S.l.], p. 1–24, 2018.

WOLFF, L. **Satisfação do usuário como ferramenta administrativa voltada para a qualidade nos RUs das Universidades Federais Brasileiras**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018.