



Faculdade das Ciências Económicas Sociais e da Empresa

Giselia Ana Vieira

Gestão de *outsourcing* de *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto: um novo modelo

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Carla Marisa Rebelo Magalhães

Porto, 2017



Faculdade das Ciências Económicas Sociais e da Empresa

Giselia Ana Vieira

Gestão de *outsourcing* de *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto: um novo modelo

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Carla Marisa Rebelo Magalhães

Porto, 2017

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia 22/11/2017, perante o júri seguinte: Presidente: Prof. Doutor José Manuel Moreira (Professor Catedrático da Universidade Lusófona do Porto) Vogais: Prof^a Doutora Maria Teresa Ribeir Candeias (Prof^a auxiliar da Universidade Lusófona do Porto) – arguente. Orientadora: Prof^a Doutora Crala Marisa Rebelo de Magalhães (Prof^a Associada da Universidade Lusófona do Porto. Além dos outros elementos.

DECLARAÇÃO

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Assinatura

Epígrafe

"Precisamos dar um sentido humano às nossas construções. E, quando o amor ao dinheiro, ao sucesso nos estiver deixando cegos, saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu." (Érico Veríssimo)

Dedicatória

À minha família:

ao meu anjo amado pai José Pereira Vieira, de quem tenho tantas saudades, à minha mãe Maria da Penha, aos meus irmãos e aos meus sobrinhos, pelo amor incondicional.

Esta vitória é nossa!

Agradecimentos

Quero expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Carla Marisa Rebelo Magalhães, minha orientadora, pela competência científica, pelo inestimável apoio e pela disponibilidade sempre manifestada.

Aos utentes do Lar Nossa Senhora da Misericórdia, pelas respostas ao questionário que foram extremamente importantes para a concretização do presente trabalho.

Ao Dr. Rui Pedro Gonçalves, Coordenador do SAND da Santa Casa da Misericórdia do Porto, por todos os esclarecimentos, sugestões e empenho dedicados ao presente trabalho.

Aos nutricionistas, Dr. Pedro Botelho e Dr.^a Ilda Amorim, pela forma carinhosa como fui recebida, pela disponibilidade manifestada e pelo incansável acompanhamento e apoio.

À Dr.^a Simone Soares, Gestora Operacional do ITAU, pela disponibilidade e pela resposta às questões da entrevista.

À Santa Casa da Misericórdia do Porto por me ter dado a oportunidade de realizar o meu estudo nos seus estabelecimentos.

Gestão de *outsourcing* de *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto: um novo modelo

Resumo

As organizações gerem recursos, muitas vezes, à margem do *core business*, os quais podem escassear, ser dispendiosos e tomar muito tempo, o que as faz desviar das suas funções principais. Nesse sentido, e com vista à eficácia e eficiência, tem-se tornado uma prática corrente, em algumas organizações, adotar estratégias que lhes permitam facilitar processos e gerir recursos, de modo económico.

Esta investigação foca-se no *outsourcing* de *catering* para públicos especializados, em contexto de Serviço Social. Nesse âmbito, procura-se responder a uma questão principal: Será recomendável a Santa Casa da Misericórdia do Porto manter a gestão do *outsourcing* de *catering* para público especializado? Desta questão derivaram duas: 1 - Quais são as vantagens, as desvantagens e os riscos associados ao *outsourcing*?; 2 - O *outsourcing* de *catering* cumpre um serviço alimentar de qualidade e satisfatório para o consumidor e cliente?.

Na realização do estudo empírico, a recolha de informação e dados contou com pesquisa documental e bibliográfica, administração de questionários e entrevistas.

A parte teórica centra-se na gestão do *outsourcing* de *catering* especializado, focando o caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto. São explicados os métodos e procedimentos adotados no trabalho de campo, e apresentados os resultados da administração dos inquéritos por questionário e entrevista. Por fim, os objetivos da investigação são verificados, as hipóteses são sujeitas a confirmação, e a questão principal da investigação e derivadas são respondidas.

Concluiu-se que é recomendável a Santa Casa da Misericórdia do Porto manter a gestão do atual modelo de *catering* especializado, pois cumpre as Normas de Qualidade e Segurança Alimentar, e em relação ao anterior modelo de *catering* indiferenciado, satisfaz melhor o consumidor, e apresenta vantagens superiores às desvantagens e riscos, nomeadamente, ao nível da gestão, redução de custos, e libertação de pessoal para se dedicar ao *core business* da organização.

Palavras-chave: Santa Casa da Misericórdia; gestão de *outsourcing*; *catering* especializado.

Management of outsourcing of catering in Santa Casa da Misericórdia do Porto: a new model

Abstract

Organizations generate resources, often outside the core business, which can be scarce, costly and time-consuming, and deviate from primary functions. In this sense, and with a view to effectiveness and efficiency, it has become a current practice in some organizations, adopting strategies that allow processes and resources managed in an economic way.

This research focuses on outsourcing catering dedicated to specialized publics, in the context of Social Work. In this area, we are looking to answer the main question: Will Santa Casa da Misericórdia do Porto be recommended to maintain the management of outsourcing catering to specialized publics? From this question derived two: 1 - What are the advantages, disadvantages and risks associated with outsourcing? 2 - The outsourcing catering service fulfills a quality food service and satisfactory for the consumer and the customer?

In the accomplishment of the empirical study, a collection of information and data included documentary and bibliographical research, and administration of questionnaires and interviews.

The theoretical part focuses on the outsourcing management of specialized catering, focusing on the case of the Santa Casa da Misericórdia do Porto. The methods and procedures adopted in the field work are explained, and the results of questionnaire and interview surveys are presented. Finally, the objectives of the research are verified, as hypotheses are subject to confirmation, and the main research question and derivatives are answered.

It was concluded that it is recommended that the Santa Casa da Misericórdia do Porto maintain a management of the current specialized catering model, as it complies with the Norms of Quality and Food Safety, and in relation to the undifferentiated catering model, it better satisfies the consumer and presents superior advantages to disadvantages and risks, for example, at a management level, cost reduction, and release of personnel to devote to the core business of the organization.

Keywords: Santa Casa da Misericórdia; outsourcing management; Specialized catering.

Índice geral

Epígrafe.....	iii
Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Índice geral.....	xiii
Abreviaturas e siglas.....	xv
Índice de quadros.....	xvi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento e justificação do tema.....	1
1.2 Questões de investigação.....	1
1.3 Objetivos de investigação.....	2
1.4 Hipóteses de investigação.....	2
1.5 Estrutura do trabalho.....	2
CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE OUTSOURCING.....	3
2.1 Enquadramento conceptual.....	3
2.1.1 Gestão.....	3
2.1.2 <i>Outsourcing</i>	3
2.1.3 Gestão de <i>Outsourcing</i>	4
2.2 Principais Teorias.....	5
2.3 Tipos e classificação.....	7
2.4 Vantagens.....	8
2.5 Desvantagens.....	9
2.6 Riscos.....	10
2.7 Processos de implementação.....	12
2.8 Síntese.....	16
CAPÍTULO 3 – <i>OUTSOURCING</i> DE CATERING ESPECIALIZADO.....	17
3.1 Alimentação em públicos diferenciados.....	17
3.1.1 Alimentação para a saúde.....	17
3.1.2 Alimentação na infância.....	19
3.1.3 Alimentação na terceira idade.....	20
3.1.4 Alimentação na doença.....	22
3.2 <i>Catering</i>	24
3.2.1 Origem e evolução.....	25
3.2.2 Tipos.....	26
3.3 <i>Outsourcing</i> de <i>catering</i> na Santa Casa da Misericórdia do Porto.....	27
3.3.1 Caracterização da instituição.....	27
3.3.2 Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética.....	28
3.3.3 Fornecedor do serviço de <i>catering</i>	29

3.3.4 Serviço de <i>catering</i>	30
3.3.5 Higiene, Segurança e Qualidade Alimentar do <i>catering</i>	31
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	35
4.1 Tipo de estudo e métodos de trabalho.....	35
4.2 Recolha e tratamento de dados.....	35
4.2.1 Inquérito por questionário.....	35
4.2.1.1 Construção e validação.....	36
4.2.1.2 Implementação.....	36
4.2.1.3 Tratamento e análise dos dados.....	37
4.2.2 Inquérito por entrevista.....	38
4.2.2.1 Construção e validação.....	38
4.2.2.2 Implementação.....	39
4.2.2.3 Tratamento e análise de dados.....	39
4.3 Síntese	40
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	41
5.1 Análise dos resultados do questionário.....	41
5.1.1 Respostas.....	41
5.1.2 Conclusões.....	44
5.2 Análise dos resultados das entrevistas.....	47
5.2.1 Respostas.....	47
5.2.2 Conclusões.....	57
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
6.1 Principais conclusões.....	61
6.1.1 Verificações das hipóteses.....	61
6.1.2 Cumprimento dos objetivos.....	62
6.1.3 Respostas às questões de investigação.....	62
6.1.4 Recomendações decorrentes dos resultados.....	64
6.2 Limitações da investigação.....	65
6.3 Recomendações para futuras investigações.....	65
Bibliografia.....	67
Apêndice 1 – Guião do questionário	
Apêndice 2 – Guiões das entrevistas	
Apêndice 3 – Transcrição das entrevistas	

Abreviaturas e siglas

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

DM – Dieta Mediterrânica

E(x)/B(x)/Q(x) – Entrevista (n.º)/Bloco de questões (n.º)/Questão (n.º)

Q/Q(X): Questionário Questão (X)

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

ITAU – Instituto Técnico de Alimentação Humana, S. A.

SAND – Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética

SCMP – Santa Casa da Misericórdia do Porto

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Índice de quadros

Quadro 1 -	Blocos de questões dos guiões de entrevista.....	39
Quadro 2 -	Resultados da B4/Q2.....	43
Quadro 3 -	Caracterização dos entrevistados (E1/B1, E2/B1, E3/B1, E4/B1)	47
Quadro 4 -	Resultados de E1/B2/Q4 e E3/B2/Q4.....	48
Quadro 5 -	Resultados de E1/B2/Q5 e E3/B2/Q5.....	48
Quadro 6 -	Resultados de E1/B2/Q8 e E3/B2/Q8.....	49
Quadro 7 -	Resultados de E1/B3/Q11, E2/B2/Q4, E3/B3/Q9.....	50
Quadro 8 -	Resultados de E1/B3/Q12, E2/B2/Q5, E3/B3/Q10, e E3/B2/Q4..	50
Quadro 9 -	Resultados de E2/B2/Q6 e E2/B3/Q11.....	51
Quadro 10 -	Resultados de E1/B3/Q13 e E2/B2/Q12.....	51
Quadro 11 -	Resultados de E1/B3/Q14 e E2/B2/Q7.....	51
Quadro 12 -	Resultados da E1/B4/Q15, E2/B4/Q10 e E3/B4/Q19.....	54
Quadro 13 -	Resultados da E1/B4/Q16, E2/B4/Q11 e E3/B4/Q20.....	55
Quadro 14 -	Resultados da E2/B4/Q12 e E3/B4/Q21.....	55
Quadro 15 -	Resultados da E2/B4/Q13 e E3/B4/Q22.....	55
Quadro 16 -	Resultados da E1/B4/21, E2/B4/Q13 e E3/B4/Q23.....	56

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

No âmbito da estrutura curricular do curso de Mestrado em Gestão, ministrado na Universidade Lusófona do Porto, Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa, foi desenvolvida a presente dissertação, subordinada ao tema “Gestão de *outsourcing* de *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto: um novo modelo”, conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Este capítulo inicia-se com o enquadramento e justificação do tema. Em seguida, apresentam-se as questões, os objetivos e as hipóteses de investigação. Por fim, descreve-se a estrutura do trabalho.

1.1 Enquadramento e justificação do tema

A presente dissertação consubstancia o final da minha formação como aluna de Mestrado em Gestão, na Universidade Lusófona do Porto.

Este tema vem possibilitar o estudo de um caso pouco explorado nas instituições de caráter social, em Portugal. Em particular, os proveitos do estudo de caso efetuado a uma Misericórdia, poderiam ser estendidos a outras, com benefícios mais alargados, assim como a outras instituições de caráter social.

Ademais, é uma oportunidade de aplicar competências desenvolvidas no meu percurso académico, não só do curso de mestrado, como também, de um curso na área do Serviço Social.

1.2 Questões de investigação

A presente investigação incide sobre as temáticas do controlo de gestão de *outsourcing* da qualidade do serviço e do planeamento.

Neste âmbito, definiram-se uma questão principal e questões derivadas para as quais se procuraram respostas. A questão principal formulada é a seguinte:

Será recomendável a Santa Casa da Misericórdia do Porto [SCMP] manter a gestão do *outsourcing* de *catering* para público especializado?

Desta questão de investigação derivam as seguintes:

- 1 - Quais são as vantagens, as desvantagens e os riscos associados ao *outsourcing*?
- 2 - O *outsourcing* de *catering* cumpre um serviço alimentar de qualidade e satisfatório para o consumidor e cliente?

1.3 Objetivos de investigação

Tendo em conta tais questões, foram definidos os seguintes objetivos de investigação:

1. Constatar as vantagens, as desvantagens e os riscos associados à gestão do *outsourcing* de *catering* na Santa Casa de Misericórdia do Porto;
2. Aferir o nível de satisfação dos consumidores com o *catering* servido na Santa Casa de Misericórdia do Porto.

1.4 Hipóteses de investigação

Para dar resposta à questão principal e às questões de investigação derivadas, e considerando os objetivos de investigação formularam-se as seguintes hipóteses (H):

H1 – O *outsourcing* de *catering* para público especializado é vantajoso e facilita a gestão.

H2 – O serviço prestado pela empresa externa tem qualidade e satisfaz o consumidor e o cliente.

1.5 Estrutura do trabalho

O relatório da presente investigação está dividido em duas partes, a teórica e a prática.

A parte teórica é constituída por três capítulos. O primeiro é a introdução, onde se escolhe e justifica o tema, se apresenta a questão de partida e derivadas, os objetivos, as hipóteses de investigação e a estrutura do trabalho. O segundo foca o *outsourcing*, onde se define: enquadramento conceptual; principais teorias; tipos e classificações; vantagens; desvantagens; e riscos do *outsourcing*. O terceiro apresenta um enquadramento sobre a alimentação diferenciada, o *catering* e o *outsourcing* de *catering*.

A parte empírica é constituída por três capítulos. O quarto capítulo centra-se na metodologia usada neste trabalho, focando tipo de estudo e métodos de trabalho, caracterização dos estabelecimentos, e os procedimentos adotados na recolha e no tratamento de dados. O quinto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos. No sexto capítulo, tecem-se as considerações finais, enunciando-se as conclusões do trabalho que incluem resposta aos objetivos da investigação e às questões de partida e derivadas, referem-se limitações da investigação e efetuam-se recomendações para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE *OUTSOURCING*

O presente capítulo foca a gestão de *outsourcing*. A propósito, abordam-se os conceitos estruturantes, as suas principais teorias e tipos, vantagens, desvantagens e riscos associados, e o processo de implementação, que suportam a realização desta investigação.

2.1 Enquadramento conceptual

Considera-se pertinente a abordagem de conceitos relacionados com a gestão de *outsourcing* para que o leitor se aproprie melhor do entendimento que neste trabalho se pretende convir, uma vez que tais conceitos serão mencionados, recorrentemente. São eles gestão, *outsourcing* e gestão de *outsourcing*.

2.1.1 Gestão

Para Reis e Silva (2012) é consensual o entendimento de gestão como processo pelo qual se alcançam resultados (bens ou serviços) com o empenho dos membros da organização, isto é, a gestão compreende um conjunto de tarefas que procura garantir a prossecução de um bom desempenho por parte dos recursos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objetivos previamente estabelecidos. Estes autores definem ainda a gestão como sendo o processo de planear, organizar, liderar e controlar as pessoas que constituem uma organização, bem como, as tarefas e atividades por estas realizadas.

Segundo Sousa (2002), a gestão é o processo de trabalhar com e através dos outros para alcançar os objetivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança. Pode também ser entendida como conjunto de atividades realizadas de determinado modo, ou processo, preferencialmente ótimo, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos com o fim de atingir certos objetivos ou obter determinados resultados (Rolo, 2008). Face as definições expostas sobre o conceito de gestão, poderemos afirmar que existem ideias comuns entre as mesmas.

Cada autor apresenta o seu conceito de gestão, mas a base essencial é comum entre elas, isto é, o conjunto de tarefas organizadas para atingir um objetivo comum.

A cada perspetiva corresponde uma diferente caracterização e consequentemente diferentes instrumentos (Rolo, 2008). Para este autor, a gestão enquanto técnica, caracteriza-se pelo modo, processos ou técnicas de tomar decisões e desenvolver atividades. Para tal, indica como instrumentos a utilização de métodos de tomada de decisão, de organização, de planeamento, de controlo e de reunião.

2.1.2 Outsourcing

O termo *outsourcing* é de origem anglo-saxónica, e significa, em tradução literal, “fora” (“out”) e “fonte” (“sourcing”), ou seja, está relacionado com a utilização de mão-de-obra de uma fonte externa à organização. Também está associado a outros termos, como subcontratação, externalização, contratação externa ou terceirização. Aplicado ao mundo das organizações, o conceito afigura-se relativamente simples: consiste, na maior parte dos casos, na aquisição de produto(s) e serviços, por parte de empresas onde os mesmos já foram produzidos, recorrendo para isso, a uma outra empresa externa (Hira & Hira, 2005; Sahay, Nicholson, & Krishna, 2003).

Para Bendor-Samuel (2000), a transferência do controlo é a essência do termo *outsourcing*, pois sucede quando uma organização transfere a propriedade de um processo de negócio para um fornecedor. Na mesma linha, Conde (2005) define o *outsourcing* como “um contrato de parceria para o fornecimento de um serviço ou função com o objetivo de obter uma maior eficiência e menor custo” (p. 47). No seu entender, por conseguinte, foca três fatores essenciais: compra de serviços ao exterior, menores custos, e maior especialização.

Em suma, embora possam substituir várias definições do que é *outsourcing*, quase todas parecem remeter para a noção de contratação de serviços que a própria empresa pode realizar, mas que não sendo críticos para esta, opta por não o fazer para se dedicar à sua atividade principal.

2.1.3 Gestão de Outsourcing

Segundo Belcourt (2006), a maioria das organizações, por conveniência, recorre ao *outsourcing* e a tendência continua a ser crescente. Contudo, o *outsourcing* tem sido perspectivado de diferentes modos.

A perspetiva mais tradicional, prende-se com a origem do *outsourcing*. Este surgiu da necessidade das organizações em otimizar os seus recursos para que se centrassem na sua atividade principal, delegando as atividades de apoio ou secundárias a fornecedores especializados (Patil & Patil, 2014). Assim, geralmente, as empresas recorrem ao *outsourcing* quando os produtos e serviços não são críticos para a empresa. Isso quer dizer que uma empresa pode subcontratar, por exemplo, atividades do seu processo produtivo, mas não o procedimento que originará o seu produto final. Segundo Serra (2016), este conceito está relacionado com a utilização estratégica de fontes externas de recursos de uma empresa, consistindo numa “relação contratual entre dois agentes, onde um fornece ao outro produtos

ou serviços de uma função ou atividade principal” (idem, p. viii). Esta prestação de serviços pode ser significativa para realizar atividades que, tradicionalmente, seriam executadas por colaboradores da empresa cliente e estará relacionada com uma função ou área, em particular, abrangendo a sua gestão diária (Oliveira, 2002).

Assim, no *outsourcing* pode existir um contrato de prestação de serviços não estratégicos (isto é, os que não produzem valor acrescentado para os clientes), à margem do negócio principal (*core business*) da empresa (Reis, 2000). Veríssimo (2006) partilha desta perspetiva, salientando que tudo depende da vontade da organização contratante em querer ou não desempenhar as atividades selecionadas.

Originalmente, o *outsourcing* era confundido com a subcontratação, cingindo-se a atividades de baixo valor acrescentado e distantes do negócio central de cada empresa como os serviços de limpeza e de segurança. O aumento da competitividade dos mercados impeliu as empresas a concentrar os seus melhores recursos no seu negócio central, criando oportunidades de *outsourcing* de atividades, funções ou processos de outro tipo, entre os quais, transporte, armazenamento, serviços financeiros, e serviços informáticos. Há ainda a ter em conta que existem cada vez mais especialistas no mercado dispostos a resolver qualquer problema, a qualquer lugar e hora. Este alargamento da oferta mudou o conceito, uma vez que as atividades se aproximam do negócio essencial do cliente. Atualmente, o conceito de *outsourcing* significa, em muitos casos, a efetivação de uma parceria estratégica entre cliente e fornecedor, assente num contrato de longo prazo. Esta nova base contratual mais sólida e duradoura é um dos motivos que justificam que o *outsourcing* possa ser um dos maiores negócios do futuro.

2.2 Principais Teorias

Sobretudo a partir dos anos 80, acompanhando o crescimento do fenómeno, o *outsourcing* tem vindo a ganhar uma atenção crescente entre os investigadores, especialmente na literatura económica e de gestão (Caniels & Roeleveld, 2009). Duas das mais importantes teorias que têm dado valiosas contribuições para compreender o *outsourcing* são a Teoria dos Custos de Transação (TCT - Transaction Cost Economics) e a Teoria Baseada nos Recursos (RBV - Resource-Based-View). A literatura económica tende a focar a perspetiva nos custos de transação, enquanto que na literatura de gestão prevalece a abordagem das competências nucleares, a que se refere a RBV. Ambas as perspetivas têm em consideração questões de eficiência, mas centram-se em fatores distintos quando procuram determinar as fronteiras das

empresas. Apresentam-se de seguida os aspetos principais destas teorias através dos quais o *outsourcing* tem sido analisado.

Segundo os autores da Teoria do Custo da Transação, são as transações e os custos de se recorrer ao mercado os principais determinantes da forma de organização das empresas produtoras de bens ou serviços. Isto porque, os autores acreditam que as empresas buscam encontrar mecanismos de governança que levem à minimização dos custos de transação entre as partes envolvidas. Este mecanismo reflete o meio pelo qual a empresa administra as trocas económicas que ela realiza. Os benefícios são ganhar com a economia de escala e com a economia de aprendizagem. Dessa forma, a Teoria de Custo de Transação pode ser usada para escolher uma estratégia interorganizacional, pois os tomadores de decisão podem ponderar a economia com custos de transação através de mecanismos de encadeamento particulares em relação aos custos burocráticos, e a partir daí tomar a decisão que leve à máxima eficiência.

A Teoria de Recursos vê a empresa como sendo um manancial de recursos produtivos e administrativos, logo, cada empresa tem condições particulares, que permanecem e se consolidam ao longo do tempo. Segundo esta teoria considerar como unidade de análise a transação, ignora o conjunto de competências que detém e que lhe permite decidir sobre o que produzir, mas também como o poderá fazer. As diferenças de desempenho entre empresas são explicadas pela diferença de recursos e capacidades entre elas (heterogeneidade de recursos).

Com os contributos de Prahalad e Hamel (1990) para esta teoria nos anos 90, afirmando que as competências nucleares são a fonte da vantagem competitiva e que a capacidade de adaptar essas competências e o que permite sustentar essas vantagens ao longo do tempo, tornou-se evidente que essas competências nucleares devem permanecer em casa, enquanto as outras poderiam ser objeto de *outsourcing* (Caniels & Roelvelldm, 2009). Um aspeto fundamental a considerar é que as competências têm os seus limites e há rendimentos decrescentes no alargamento das competências a mais atividades (até porque cada atividade será mais dissemelhante daquela com que a empresa se iniciou). Assim, uma empresa centrar-se-á nas atividades que são semelhantes.

Considerar isoladamente uma teoria pode conduzir a uma perspetiva parcial e incompleta do *outsourcing*. Contudo, os gestores continuam a ter de tomar decisões. A questão central continua a ser escolher entre as formas de organização que implicam produzir internamente ou proceder ao *outsourcing*. Nesse processo de decisão têm de ser ponderados os benefícios e os custos das alternativas.

2.3 Tipos e classificação

Existem diversos tipos de *outsourcing*, cuja divisão é sustentada por vários motivos.

Segundo Pizarro (2010), existem tipos de *outsourcing* em função de fatores de classificação. Analisando o fator da amplitude, tem-se dois tipos: *outsourcing* total e o *outsourcing* seletivo ou parcial. Este autor refere ainda o critério que mede o nível da decisão ou o nível de intensidade da relação entre a organização e o prestador externo.

No entender deste autor, existe o *outsourcing* operacional, o tático e o estratégico. Para si, o *outsourcing* operacional é a decisão de contratar um terceiro fora da organização, considera a simples necessidade de executar total ou parcialmente determinadas funções ou subfunções. São decisões planeadas a curto prazo, onde não decorrem alterações significativas. Pizarro (2010) afirma que o *outsourcing* tático supõe uma relação mais profunda entre empresa e fornecedor. A decisão de *outsourcing* tático envolve, entre outros, a disposição de recursos humanos e materiais que permitem a obtenção de benefícios para a organização. Esta decisão tem como finalidade a diminuição de custos, sem ponderar outros benefícios ou eventuais riscos. Pizarro (2010) afirma que no *outsourcing* estratégico se atinge o nível de intensidade mais elevado nas relações entre a organização e o fornecedor. É uma decisão de longo prazo onde existe planeamento e cooperação entre as duas partes. Henriques (2007) afirma que o Sistema Integrado de Gestão (SIG) pode designar-se como *outsourcing* estratégico. Este tipo de *outsourcing* visa a prossecução de objetivos da empresa, a melhoria da qualidade das operações, o acesso a recursos especializados e *know-how* específico e as vantagens competitivas. Tratam-se de decisões tomadas pela hierarquia de topo das organizações.

Outro tipo de *outsourcing* é o transformacional. Para Conde (2005) “é uma parceria com outra empresa de modo a se conseguir um rápido, substancial e sustentado desenvolvimento no nível de performance das empresas” (p. 49).

Outra classificação é aquela que distingue o *outsourcing* público do privado. No *outsourcing* público encontram-se entidades públicas e privadas, já no privado somente entidades privadas. Christensen e Laegreid (2007) defendem três categorias que apoiam o setor público: o *outsourcing*, as public-private partnerships e os *vouchers*. Afirmam que o *outsourcing* é a prática através da qual os governos contratam entidades do setor privado para fornecimento de serviços. Relativamente às public-private partnerships, estes referem que são: acordos pelos quais o setor privado financia, projeta, constrói, mantém e opera os ativos infraestruturais, tradicionalmente, fornecidos pelo setor público. Por fim, os *vouchers* separam a provisão dos serviços públicos do seu financiamento. O financiamento mantém-se na forma de um *voucher*

que é emitido a favor de entidades individuais, as quais os podem trocar por serviços de uma escala de fornecedores.

Carapuça (2004) acrescenta que é mais difícil fazer *outsourcing* porque a lei não o permite, citando o exemplo da Administração Pública. Para Burnes (2004) são dois setores distintos, no setor privado têm que se obter lucro para os acionistas, mas não se importa como se consegue. No setor público o acréscimo de valor é importante, mas a forma como se consegue é constrangida por um conjunto de requisitos políticos e legais.

2.4 Vantagens

Em todo o mundo, e desde sempre, o *outsourcing* tem sido amplamente praticado por diversas organizações, quando estas identificam vantagens competitivas. Estas são de diversa ordem, conforme explicitadas em seguida.

Ao Deloitte's 2016 Global *Outsourcing* Survey¹, efetuado em janeiro de 2016 e divulgado em maio desse ano, responderam 280 executivos, de empresas (85%) que faturaram mais de um bilhão de dólares americanos. Mais de metade (78%), afirmou estar satisfeito com a parceria de *outsourcing* realizada nas suas empresas. Neste questionário foi solicitado que indicassem os motivos pelos quais optavam por esta situação. Eis as respostas: reduzir custos (59%); concentrar na atividade principal (57%); resolver problemas de capacidade (47%); melhorar a qualidade do serviço (31%); aceder a um serviço crítico para o negócio da empresa (28%); aceder a capital intelectual (28%); gerir ambientes empresariais (17%); conduzir a transformações mais amplas (17%). Sem surpresas, reduzir os custos, permitir o foco na atividade principal, e resolver problemas de capacidade surgem como os principais motivos para o *outsourcing*. Este estudo realça que organizações líderes, também usam o *outsourcing* para operar mudanças de transformação e melhorar resultados de negócio.

Voltemos ao principal motivo para as organizações recorrerem ao *outsourcing*, ou seja, à redução de custo. Esta beneficia de um produtor especializado, que ao fornecer vários clientes, consegue custos de produção mais baixos que entidades com uma atividade principal diferente (Marques, 2016; Kutlu, 2012). Além disso, os seus colaboradores, frequentemente, recebem salário mais baixos que os da empresa cliente. As organizações clientes podem assim, diminuir os custos, através da redução do número de funcionários (Marques, 2016).

¹ Fonte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html#>. Acedido a 28/03/2017.

O recurso ao *outsourcing* também possibilita à organização libertar os recursos humanos e materiais para estes se tornarem mais especializados e competitivos na sua área principal, aumentando a produtividade e eficiência (Marques, 2016; Conde, 2005).

Também pode agilizar alguns processos e facilitar a gestão da empresa, permitindo que se foque no seu negócio central (Marques, 2016). Deste modo, aumenta a produtividade de alguns setores, e a qualidade dos produtos, reduzindo custos, e aumentando, consequentemente, o lucro da empresa.

Ademais, o *outsourcing* permite aproveitar o conhecimento (*know-how*) que a empresa contratada possui em determinados serviços. Por vezes, para determinadas funções, torna-se difícil encontrar profissionais especializados em produtos ou serviços, que podem até não estar disponíveis na organização cliente. O *outsourcing* vem deste modo, resultar na maior qualificação dos profissionais (Marques, 2016) e, consequentemente, na geração de produtos/serviços de melhor qualidade, prestados pela empresa cliente. Contudo, tem-se verificado, em alguns casos, uma mudança de paradigma: por exemplo, em algumas empresas tecnológicas, verifica-se que os postos de trabalho que antes eram alvo de *outsourcing* eram sobretudo, não qualificados, enquanto atualmente, são qualificados.

Outro aspeto positivo do *outsourcing*, que muitos consideram uma vantagem, é a transferência de parte da responsabilidade da empresa para terceiros. Assim, quando há algum problema em determinado procedimento, a empresa cliente pode responsabilizar a contratada, sendo possível até penalizá-la por tal falha.

Em resumo, as organizações que recorrem ao *outsourcing* fazem-no na perspetiva de obtenção de proveitos, identificando vantagens de diversas ordens. Entre estas, encontram-se a redução e controlo dos custos operacionais, a melhoria do desempenho da organização na sua atividade central, o acesso a recursos materiais e humanos de que não dispõem internamente, a libertação de recursos humanos e materiais para que se dediquem à atividade principal, a intensificação dos benefícios da melhoria de processos, a transferência de uma função difícil de gerir, e a partilha de riscos com outras organizações.

2.5 Desvantagens

Apesar das vantagens identificadas, subsistem condicionantes ao uso do *outsourcing* (Fowler, 2006; Tho, 2005). Entre estes, encontram-se os seguintes: resistência organizacional; custos ocultos (Mosca & Bordelon, 2017; Marques, 2016; Burton, 2013); benefícios questionáveis; falta de planeamento inicial; falta de experiência no contexto do *outsourcing*; falta de flexibilidade no pós-venda; sujeição à regulamentação de *outsourcing* (Mosca & Bordelon,

2017; Emilcar, 2012); sujeição às relações contratuais (Mosca & Bordelon, 2017; Emilcar, 2012; Weiss & Azaranm, 2007); má publicidade da empresa cliente e baixa moral dos funcionários do fornecedor de *outsourcing* (Mosca & Bordelon, 2017; Marques, 2016; Mahimbi, Cassim, & Karodia, 2015; Elmuti, 2003). O recurso ao *outsourcing* pode aumentar a dependência da empresa cliente face aos parceiros externos e à sua saúde financeira (Mosca & Bordelon, 2017; Marques, 2016). Esta situação pode trazer problemas, relativamente, ao cumprimento de prazos e à manutenção da qualidade (Mosca & Bordelon, 2017; Marques, 2016; Mahimbi, Cassim, & Karodia, 2015; Gates, 2013). Ligada a esta desvantagem surge a perda de controlo de gestão em alguns procedimentos (Mosca & Bordelon, 2017; Marques, 2016; Mahimbi, Cassim, & Karodia, 2015), reduzindo os níveis de segurança nas atividades internas (Mosca & Bordelon, 2017). É também possível, que o fornecedor não possua o *know-how* esperado (Marques, 2016), prejudicando a atividade principal do cliente (Marques, 2016). Este é uma das justificações para a cessação do contrato. Há ainda questões como a corrupção e a lavagem de dinheiro, que escapam ao controlo do cliente, e que em caso de contratação em órgãos públicos, torna-se bastante gravoso.

2.6 Riscos

A definição de risco não é consensual na comunidade académica (Lehtiranta, 2014). As correntes mais recentes definem risco como a sujeição a uma perda ou ganho num determinado comportamento. Para o autor supramencionado, os riscos negativos e positivos podem ser chamados, respetivamente, de ameaças e oportunidades. Neste trabalho, a definição de risco irá ser abordada sobre o ponto de vista das ameaças (Taylor, 2007).

Nem sempre os benefícios do *outsourcing* se concretizam e os riscos associados são grandes para ambas as partes, cliente e fornecedor (Levina & Ross, 2003).

Um risco associado a este serviço reside na questão da confidencialidade (Marques, 2016; Mahimbi, Cassim, & Karodia, 2015), sendo a mesma, especialmente sensível, por exemplo, para algumas empresas, como as de base tecnológica, e para alguns Departamentos, como o da Defesa.

Segundo Taylor (2007), Marques (2016) e Mahimbi, Cassim, e Karodia (2015) os riscos decorrentes do lado do cliente refletem fatores que fogem ao controlo do fornecedor, como o tipo de equipa do cliente, as suas habilitações técnicas, a gestão de equipas e de trabalho, os sistemas internos, a forma de integração do novo sistema ou produto nos já existentes, a relação fornecedor-cliente, a cultura diferente e a confiança entre as partes.

Outro é o de falha na qualidade do serviço prestado (Marques, 2016). A responsabilidade assumida pelos fornecedores é regra geral, somente verificada no final da operação. Não raro, a falta de acompanhamento do cliente em relação ao fornecedor, leva muitas vezes, ao insucesso da parceria. Quando as próprias empresas prestam o serviço ou fazem um produto, os riscos são mais fáceis de serem monitorizados e acompanhados, já que logo que surge um problema, a empresa estará imediatamente, ao corrente da situação, podendo atuar em tempo útil (Gupta, 2003).

Existem ainda riscos funcionais. Estes estão relacionados com a aptidão e maturidade do fornecedor (Taylor, 2007). Por exemplo, no caso de um *call center*, a língua e os níveis de comunicação são variáveis críticas para o negócio (Gupta, 2003; Patel, 2004; Tho, 2005). Existe a possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante, e até inexperiente (Marques, 2016).

Os riscos de localização também representam uma realidade para algumas empresas. Estão relacionados com a distância geográfica entre os intervenientes, ou com a existência de vários locais para a implementação do projeto, como vários departamentos da mesma empresa, e as implicações básicas de diferenças de cultura (Mahimbi, Cassim, & Karodia, 2015) e de língua (Taylor, 2007). Estes riscos respeitam a aspetos tais como: geopolíticos; financeiro; legais; de negócio; técnicos; e culturais (Marques, 2016). Retomando o exemplo anterior, com frequência, os *call centers* de uma empresa, situam-se noutros países, o que pode tornar difícil resolver os problemas à distância (Gupta, 2003; Patel, 2004; Tho, 2005).

Há ainda os riscos referentes ao fornecedor. Estes são relativos aos seguintes fatores: cultura organizacional, experiência/capacidade, infraestruturas, viabilidade, risco de preço, legais e contratuais, consolidação de mercado (Gupta, 2003; Patel, 2004; Tho, 2005). Podem ainda surgir custos ocultos. Segundo Taylor (2007), também estão relacionados com a tecnologia do fornecedor, escolha entre customizar e personalizar, a gestão de topo e o suporte que esta dá ao negócio, competição interna e motivação da equipa, o ambiente comercial do fornecedor, relacionados com a competição local e global que afeta o fornecedor, a sua reputação no mercado, riscos legais e de crédito e riscos referentes ao contrato e condições legais. O estudo acaba também por concluir que os gestores do lado do fornecedor devem gerir não só os riscos com impacto diretamente no sucesso do projeto mas também riscos de longo prazo que surgem a partir do desempenho e podem ameaçar os negócios futuros do fornecedor.

Há ainda a considerar riscos internos ao cliente. Por um lado, a incerteza quanto à evolução do negócio. Por outro, a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança. Pode verificar-se ainda a tendência para

considerar o *outsourcing* como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais.

Há ainda risco de surgirem, num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções, bem como de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho dos serviços. Subsiste o risco do aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas.

No *outsourcing*, os riscos não se impõem apenas ao cliente, mas também ao fornecedor. Nesta situação, a maior responsabilidade é do fornecedor, pois é quem deve reunir os recursos humanos e materiais necessários para cumprir os objetivos propostos. Como tal, estas preocupações que eram do cliente passam para o fornecedor.

Tendo em conta o exposto, os riscos associados ao *outsourcing* parecem ser de variada ordem e merecedores de ponderação, por ambas as partes, no processo de decisão sobre a celebração de contrato de *outsourcing*. Como em qualquer atividade, o *outsourcing* incorre em riscos, cabendo às organizações avaliar os mesmos e eventuais recompensas e custos envolvidos. Por isso, a maioria das organizações opta pelo *outsourcing* de baixo valor estratégico, com elevado grau de rotina, onde o risco é mínimo, pois não são fonte de retorno financeiro ou de vantagem competitiva, tornando-o menos apetecível à concorrência. Quanto mais importante é o serviço contratado, maior deverá ser o cuidado a tomar nesta decisão (Kakumanu & Portanova, 2006).

2.7 Processos de implementação

Os processos típicos de *outsourcing*, especialmente, os de valor acrescentado ou de cariz especializado, devem ser assumidos e acompanhados pela gestão de topo. Como se torna parte de um plano estratégico, é importante que o topo da empresa esteja envolvido nestas decisões para potenciar um acordo sólido com uma empresa de *outsourcing*. No processo de decisão de *outsourcing*, podem ser identificados cinco passos:

1. **Identificação de oportunidades.** Definição da estratégia da organização e identificação das suas fontes de vantagem competitiva, em particular, na identificação e distinção entre os processos críticos da organização dos que não são vitais para o seu sucesso. Identificadas as competências-chave da organização, isto é, aquilo que sabe fazer melhor, as outras atividades podem ser delegadas;
2. **Avaliação de oportunidades.** Esta etapa compreende: análise das oportunidades geradas na identificação de oportunidades; avaliação da qualidade e da relação custo vs benefício relativa ao modo como as atividades são efetuadas atualmente;

descrição exaustiva do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado; definição de padrões de desempenho e instrumentos para a sua medição; fixação clara dos objetivos prosseguidos com o *outsourcing* e, por fim, comparação das expectativas no cenário de *outsourcing* em relação às do cenário atual. Um estudo efetuado pela Deloitte concluiu que somente 8% das empresas continua a colaboração de *outsourcing* findo o contrato e que a maioria das outras volta a fazer o trabalho na sua própria empresa. Os motivos apresentados mostram que o *outsourcing* tem potencial, mas para o aproveitar é necessário um estudo prévio bastante profundo, o que não é feito em muitas das empresas. Se está a pensar delegar um problema interno da sua própria empresa, tenha em especial atenção que a resolução desse mesmo problema irá provavelmente necessitar ainda mais da sua colaboração e empenho do que se fosse resolvido internamente.

3. **Seleção do fornecedor:** Esta é uma das etapas mais importantes em todo o processo de *outsourcing*. Tendo em conta as desvantagens e os riscos associados ao *outsourcing* já elencados, a organização deve ser providente na contratação de um parceiro externo para evitar dissabores na execução dos serviços. Esta etapa compreende a identificação dos potenciais parceiros e o convite para participarem no concurso. Segue-se a determinação da extensão do controlo e do tipo de relacionamento com o fornecedor. Depois haverá que definir os requisitos e os critérios com base nos quais será tomada a decisão. Falta a análise e avaliação das propostas e, obviamente, a escolha do candidato vencedor. Frequentemente, as administrações das organizações, tendem a acelerar o processo de *outsourcing* quando têm problemas internos ao executar um serviço, e na expectativa de o fornecedor resolver os seus problemas, não estudam o perfil do fornecedor, causando, inevitavelmente, o insucesso da parceria. Por esse motivo, é preferível despende um pouco mais de tempo na escolha correta do fornecedor, antes que seja tarde de mais. Para algumas organizações, trata-se mesmo de um processo moroso, onde é realizada uma seleção meticulosa dos candidatos, segundo os padrões e critérios de cada uma.
4. **Processo de transição.** Compreende a elaboração do respetivo plano e calendarização de atividades. Nesta fase há a definir todos os detalhes relativos ao período de transição dos processos face ao novo cenário do *outsourcing* e a sua integração com os restantes processos existentes na empresa;

Acompanhamento e evolução do desempenho. Aferição do nível de desempenho do parceiro de *outsourcing* e, caso existam desvios significativos entre a performance esperada e

a real, a implementação de medidas corretivas. Procura-se atingir o objetivo da melhoria contínua dos processos da organização (www.pmelink.pt. Acesso em 2017/07/30).

A metodologia proposta por Rothery e Robertson (1995) baseia-se numa metodologia adequada a questões operacionais e estratégicos da organização. A 1ª Fase é a da iniciação. Este processo inicia-se com a identificação das suas oportunidades, através de uma análise detalhada dos sectores que são fundamentais para a empresa. Nesta fase, constitui-se uma equipa para liderar o processo. A 2ª Fase é a da Avaliação, em que se fazem cálculos para saber o impacto que poderá causar a tomada de decisão, dos serviços que a organização presta e irá contratar. Calculam-se os recursos materiais e humanos utilizados, os custos fixos e variáveis e procura-se determinar a relação entre estes e outros processos críticos dentro da organização que poderão ser afetados. É traçado o estado final desejado e registam-se as alternativas e planos de emergência, caso surjam modificações no meio envolvente e os riscos próprios da decisão. A 3ª Fase é o Planeamento. Nesta fase reúne-se uma panóplia de informação relativa aos pormenores do processo. Quais os requisitos dos serviços a prestar, níveis de desempenho, atribuições da organização e do subcontratado com a respetiva descrição de relações da prestação do serviço, bem como dos riscos assumir pelo subcontratado e dos que serão geridos pela organização. Prepara-se toda a documentação referente ao lançamento do concurso e desenha-se o contrato a estabelecer. A 4ª Fase é o Contrato. Esta é a fase onde se estuda as várias propostas recebidas, presta-se e recebe-se esclarecimentos adicionais, avalia-se as propostas à luz dos critérios definidos e selecionam-se os potenciais subcontratados. Posteriormente, solicitam-se aos candidatos uma apresentação individual, pedem-se referências, visitam-se os candidatos e alguns dos seus clientes, e identifica-se o candidato preferencial. Com o candidato vencedor negociam-se as condições e termos contratuais, penalizações, prazos, plano de transição, enquadramento legal, preço e prazos de pagamento, nível de serviço requerido e estabelecimento de mecanismos de controlo e avaliação do desempenho. A 5ª Fase é a Transição. Esta fase tem como duração dois a três meses, onde será transmitida toda a informação necessária para que o processo passe a ser desempenhado pela entidade subcontratada. A equipa de transição serve como elo de ligação entre as duas entidades, controlando o impacto da mudança, estabelecendo as normas a seguir, fazendo a transferência de responsabilidades e preparando todo o processo para a equipa da fase seguinte. A 6ª Fase é a da Gestão. Nesta fase, a gestão incluirá monitorização e o controlo das atividades de que o subcontratado assumiu aquando a celebração do contrato, comparando o nível do serviço com o nível idealizado para o mesmo.

A avaliação do desempenho e o controlo da qualidade assumem grande importância nesta fase. A procura de alternativas não deve ser posta de parte, podendo dar-se mesmo uma alteração do subcontratado ou do âmbito do contrato.

Oliveira (2002) defende o mesmo número de fases. A 1ª fase é a da Criação de uma equipa de trabalho. O grupo deve ser constituído por representantes da gestão de topo, membros da área afeta e participantes neutros. A colaboração de profissionais não pertencentes à organização permite colmatar lacunas em termos de conhecimentos, além de possibilitar uma perspetiva objetiva. A 2ª Fase é a da Formulação dos objetivos de forma quantificada. A equipa de trabalho deve analisar e medir os custos e a qualidade dos serviços prestados pelo departamento interno, decidindo quais as atividades que serão objeto de *outsourcing*. Esta análise servirá como padrão na comparação das propostas dos fornecedores e possibilitará uma melhor compreensão dos serviços a contratar. A 3ª Fase é a da Seleção prévia das empresas prestadoras de serviços. Nesta etapa, as possíveis empresas prestadoras de serviços são reduzidas a duas ou três, com base em fatores genéricos, tais como estabilidade financeira, reputação, experiência e conhecimento do negócio e do setor, compatibilidade mútua, localização, recursos à subcontratação, capacidade de resposta a um aumento do nível de atividades e oferta de uma gama diversificada de competências. A 4ª Fase é o Pedido de propostas aos vencedores. Nesta fase, solicita-se aos vencedores que apresentem candidaturas pormenorizadas a partir ou não de um pedido de proposta. É necessária uma reunião entre as empresas prestadoras de serviço e o grupo de trabalho, onde serão analisados o volume de negócios previsto, as tarefas a desenvolver e o crescimento esperado ao longo do prazo contratual. A 5ª Fase - Avaliação das propostas. As propostas deverão ser comparadas de acordo com uma série de critérios: compatibilidade com requisitos, preços, desempenho, tecnologia, níveis de serviço e apoio, questões de pessoal, investimentos em investigação e desenvolvimento, para além de todos aqueles que justificaram a seleção prévia. A 6ª Fase - Negociação do contrato. Para minimizar a probabilidade de ocorrência de dependência total relativamente à prestadora de serviços, e os inerentes prejuízos, há aspetos essenciais a constar: Pagamentos, penalizações e incentivos; Medidas de performance; Processos de resolução de conflitos; Situações que originem uma renegociação imediata do contrato; Assistência pós-contratual.

Um contrato bem feito é a base do sucesso de uma relação de *outsourcing*. Para isso, tem de ser bem gerido, desde o início, por ambas as partes.

Do ponto de vista do cliente, é essencial estabelecer um contrato legal, o mais abrangente possível, tentando antecipar e incluir o que poderá acontecer ao longo da vigência do contrato e onde os objetivos do cliente estejam definidos de forma clara e concisa. Alguns dos principais fatores que influenciam os parâmetros de um contrato de *outsourcing* são a quantidade de controle que o cliente está disposto a abdicar, o nível de confiança entre ambas as partes e o nível de reciprocidade dentro da relação.

Depois de ganhar um contrato, o fornecedor ganha, também, certos riscos financeiros e operacionais, a maioria originada por três fatores: um processo de licitação muito competitivo, incerteza dos custos e a pressão de um contrato de curta-duração. Belcourt (2006) considera que o fornecedor, na sua proposta inicial, deverá: explicar como é qualificado para cumprir os objetivos pretendidos; descrever projetos anteriores semelhantes ao solicitado; identificar os desafios que espera encontrar ao longo do projeto; explicar como irá superar esses desafios e propor um calendário compatível; descrever o modelo económico proposto para a operação; e especificar os honorários dos serviços prestados. Quando um fornecedor celebra um contrato de *outsourcing* tem de realizar um investimento inicial, seja em equipamento ou na contratação de pessoal. Desta forma, um contrato de *outsourcing* viável e que permita ao fornecedor ter lucro, deve obedecer à premissa: o pagamento do cliente menos o investimento inicial e os custos de operação deve ser maior que os custos de transação.

2.8 Síntese

Pelo exposto, o *outsourcing* parece ter vindo a crescer, no entanto, não é previsível até quando esta tendência permanecerá. Apesar das inúmeras vantagens identificadas no *outsourcing*, subsistem condicionantes ao seu uso, pelo que esta é uma decisão que deve ser muito bem ponderada, acautelada e avaliada pela gestão da organização do cliente.

CAPÍTULO 3 – *OUTSOURCING* DE *CATERING* ESPECIALIZADO

Este capítulo é dedicado ao *outsourcing* de *catering* especializado. A propósito, relata-se a importância da alimentação em públicos diferenciados, em particular, na infância, na terceira idade, e em doentes. Depois, sumariza-se a origem e evolução do *catering*, e identificam-se tipologias do *catering*. Além disso, descreve-se o *outsourcing* de *catering* na SCMP, atendendo às características da instituição e do seu serviço de alimentação, bem como, ao fornecedor do serviço, com relevo para aspetos da higiene, segurança e qualidade alimentar.

3.1 Alimentação em públicos diferenciados

Atualmente, é consensual que a alimentação é um fator determinante da saúde, e que excessos, carências e desequilíbrios influenciam a qualidade e a duração de vida de cada um. “Somos o que comemos” como tão bem o traduz o provérbio. Com efeito, a alimentação influencia, grandemente, o desenvolvimento emocional, mental, físico e social de cada um. E cada fase da vida precisa de ser acompanhada de uma alimentação própria.

3.1.1 Alimentação para a saúde

A alimentação é um dos aspetos que mais afeta a saúde. Para que esta seja preservada, o ser humano necessita de ingerir alimentos de diferentes tipos, em quantidades equilibradas: “Ter hábitos alimentares saudáveis não significa fazer uma alimentação restritiva ou monótona. Pelo contrário, um dos pilares fundamentais para uma alimentação saudável é a variedade. Quanto mais variada for a sua seleção alimentar, melhor! Diferentes alimentos contribuem com diferentes nutrientes o que potencialmente enriquece o dia alimentar de cada pessoa.” (Candeias, Nunes, Morais, Cabral & Silva, 2005, p. 4).

A UNESCO definiu a Dieta Mediterrânica (DM) como património cultural imaterial da humanidade, ou seja, como um conjunto de conhecimentos, transmitidos de geração em geração, constantemente recriado pelas comunidades e capaz de lhes proporcionar um sentimento de identidade e de continuidade, promovendo o respeito pela diversidade cultural e a criatividade humana (Graça, 2014).

Em 1993, na International Conference on Diets of the Mediterranean, foram estabelecidas as principais características da DM. Segundo Pedro Graça, a DM, em Portugal, caracteriza-se por um conjunto simplificado de vários princípios (Graça, 2014):

- a) “frugalidade e cozinha simples que tem na sua base preparados que protegem os

- nutrientes como as sopas, os cozidos, os ensopados e as caldeiradas;
- b) elevado consumo de produtos vegetais em detrimento do consumo de produtos alimentares de origem animal, nomeadamente, de produtos hortícolas, fruta, pão de qualidade e cereais pouco refinados, leguminosas secas e frescas, frutos secos e oleaginosos.
 - c) consumo de produtos vegetais produzidos localmente ou próximos, frescos e da época;
 - d) consumo de azeite como principal fonte de gordura;
 - e) consumo moderado de lacticínios;
 - f) utilização de ervas aromáticas para temperar em detrimento do sal;
 - g) consumo mais frequente de pescado comparativamente com consumo baixo e menos frequente de carnes vermelhas;
 - h) consumo baixo a moderado de vinho e apenas nas refeições principais;
 - i) água como principal bebida ao longo do dia;
 - j) convivialidade à volta da mesa” (p. 22).

Segundo a Direção Geral da Saúde (Candeias, Nunes, Morais, Cabral e Silva, 2005), existem princípios de uma alimentação saudável, que deveriam ser seguidos, diariamente:

- a) alimentação completa, equilibrada e variada, baseada na roda dos alimentos;
 - b) pequeno-almoço completo e variado;
 - c) ingestão de água em abundância;
 - d) ingestão de alimentos com intervalos não superiores a 3h 30min, fazendo pequenos lanches entre as principais refeições;
 - e) consumo de fruta fresca;
 - f) preferência por alimentos cozidos, grelhados ou estufados, sobre alimentos fritos;
 - g) limitação do consumo de gorduras, preferindo o azeite ou outros molhos para temperar os alimentos;
 - h) consumo reduzido de molhos muito gordurosos, especialmente, os de preparação industrial (ex.: maionese, mostarda, e molhos com adição de natas);
- 1) consumo de peixe e carnes brancas;
 - 2) ingestão de salada e outros hortícolas ao almoço e ao jantar;
 - 3) consumo de fruta como sobremesa de excelência;
 - 4) consumo reduzido e esporádico de alimentos com muito açúcar (ex.: produtos de pastelaria, gelados, chocolates, gomas, rebuçados, sobremesas açucaradas, etc.);
 - 5) ingestão preferencial de água, em vez de refrigerantes e sumos de frutos artificiais, pois estas bebidas são ricas em açúcar;

- 6) consumo reduzido de sal, quer na confeção da comida, quer na ingestão de alimentos.

O Ministério da Saúde de Portugal tem-se mostrado muito ativo na promoção do princípio da roda dos alimentos. Trata-se de um círculo, dividido em setores de diferentes tamanhos designados alimentares com propriedades nutricionais semelhantes. Foi criada em 1977, no âmbito da Campanha de Educação Alimentar “Saber Comer é Saber Viver”, de forma a orientar as escolhas alimentares diárias, no sentido da prática de uma alimentação equilibrada, ingerindo porções de todos os grupos de alimentos. Foi evoluindo, e atualmente, apresenta-se dividida em 7 grupos de alimentos de diferentes dimensões, que refletem o peso que cada um deles deve ter na nossa alimentação diária: Cereais e derivados, e tubérculos (28%); Hortícolas (23%); Fruta (20%); Lacticínios (18%); Carne, pescado e ovos (5%); Leguminosas (4%); Óleos e gorduras (2%) (<http://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/>). Porém, é de salientar que o número de porções recomendadas varia consoante a necessidade energética de cada um, por exemplo, atendendo à idade, ao género, e ao nível de atividade.

3.1.2 Alimentação na infância

No âmbito de uma alimentação saudável e escolar, o Ministério da Educação e a Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular (Baptista, 2006) alertam que a dieta de uma criança necessita de planeamento especial, pois as necessidades de energia e nutrientes são elevadas, mas o apetite é reduzido e os hábitos alimentares inconstantes. Ao mesmo tempo, a sua dieta tem influência na formação de dentes, ossos, músculos e tecidos e na sua manutenção e pode protegê-la de várias doenças, como a anemia, o atraso de crescimento, a malnutrição, a obesidade, ou a cárie dentária. Além disso, muitos dos nossos hábitos alimentares são adquiridos logo desde os primeiros anos de vida e tendem a manter-se ao longo da mesma. Por isso, a família, a escola e fornecedores de refeições são prioridade para promover hábitos alimentares corretos e prevenir e controlar as doenças crónicas em crianças. As crianças dos 1 aos 4 anos devem cumprir uma dieta especial. A necessidade de energia e nutrientes é muito elevada e o apetite é pouco. *Snacks* e refeições regulares ricas em nutrientes são a resposta ao problema. Ferro, cálcio e vitaminas A, C e D são particularmente importantes para o desenvolvimento nesta idade. Para assegurar a ingestão suficiente destes nutrientes, a criança deve ingerir hidratos de carbono amiláceos, fruta e legumes, leite e derivados, carne e peixe ou outras alternativas. Os alimentos doces devem ser limitados. E consumidos apenas após as refeições, de forma a reduzir o risco de problemas dentários. Os

alimentos que contenham amendoins não devem ser dados à criança se algum parente for alérgico.

As crianças dos 5 aos 12 anos têm outro tipo de especificidades. Sendo que um grande número consome refeições escolares, estas tornam-se uma parte importante da sua ingestão nutricional. Os nutrientes fundamentais nestas idades incluem ferro, cálcio, vitamina C e folato. Atendendo às refeições escolares, as crianças deverão ser encorajadas a: escolher sempre uma proteína, seja carne, peixe, ovos ou queijo, procurando evitar comer sempre salsichas, massas ou hambúrgueres todos os dias, já que estes alimentos têm uma lata concentração de gordura; escolher, pelo menos, um tipo de amiláceo - pão, batatas, arroz ou massa; comer, pelo menos, uma dose de legumes - crus, cozinhados ou em saladas; comer uma peça de fruta fresca ou em forma de sumo. Os snacks saudáveis incluem: pequeno-almoço de cereais e leite; muesli com iogurte; sumos de fruta naturais; fruta fresca; iogurte; frutos secos; e leite. O refeitório escolar constitui um espaço privilegiado de educação para a saúde, promoção de estilos de vida saudáveis e de equidade social, dado que fornece refeições nutricionalmente equilibradas, saudáveis e seguras a todos os alunos, independentemente da sua condição socioeconómica.

De um geral, a alimentação das crianças deve ser constituída por refeições pequenas e frequentes, desde que ricas em nutrientes essenciais e adaptada à sua idade.

3.1.3 Alimentação na terceira idade

As necessidades nutricionais de alguns idosos podem ser diferentes das dos adultos mais jovens (DGS, 2004). Segundo a World Health Organization (2002), o envelhecimento é um processo natural do ser humano, caracterizado por modificações morfológicas, psicológicas, funcionais e bioquímicas que influenciam a nutrição e a alimentação dos idosos. A velocidade de progressão do envelhecimento depende de fatores genéticos e bioquímicos que não são modificáveis, mas também de fatores ambientais, psicológicos, sociais e estilos de vida, passíveis de modificação.

As características gerais do processo de envelhecimento incluem: diminuição da massa muscular; aumento da gordura corporal; perda da densidade óssea; diminuição do metabolismo; crescente dificuldade de adaptação à modificação de fatores ambientais, por exemplo às mudanças de temperatura; redução da velocidade de condução nervosa e da resposta das células a substâncias produzidas pelo próprio organismo; perdas sensoriais, nomeadamente do paladar, olfato e tato; menor perceção da sensação de sede; saúde oral deficiente que origina dificuldades de deglutição e mastigação; envelhecimento do aparelho

digestivo, nomeadamente surgimento de refluxo gastroesofágico; alterações intestinais, tais como a obstipação; envelhecimento cognitivo, nomeadamente, perda de memória; diminuição na tolerância ao açúcar; alterações da função cardiovascular e renal; diminuição da função imunológica; depressão.

Nesta etapa da vida, é frequente surgirem diabetes, obesidade/magreza, hipertensão arterial, dislipidemias, patologias renais ou hepáticas, que exigem dietas terapêuticas específicas.

A Direção-Geral de Saúde (Ferreira, Gregório, Santos & Graça, 2017) alerta que muitos idosos apresentam necessidades nutricionais especiais porque o envelhecimento afeta a absorção, o uso e a excreção dos alimentos. A intervenção nutricional tem como principais objetivos o prolongamento da vida e a diminuição de doenças causadas por erros alimentares e por má nutrição. As recomendações nutricionais em macro e micronutrientes não diferem muito das recomendações para os indivíduos mais novos, contudo é importante atender a certas especificidades, particularmente, no que respeita aos ácidos gordos essenciais, cálcio e vitaminas.

A taxa de metabolismo basal decresce com o aumento da idade, resultando em alterações da composição corporal, tais como, a diminuição da massa muscular e o aumento da gordura. As necessidades energéticas diárias do idoso serão mais reduzidas que as de um indivíduo adulto ativo e devem ser calculadas individualmente. Um idoso deve ter uma alimentação completa (ingerir alimentos de todos os grupos da roda dos alimentos e beber água diariamente), equilibrada (ingerir alimentos na proporção indicada por cada fatia) e variada (ingerir diferentes alimentos dos diversos grupos variando diariamente e ao longo do ano), segundo o preconizado pela Roda dos Alimentos, para evitar carências vitamínicas ou outras, que conduzam à desnutrição (Ferreira, Gregório, Santos & Graça, 2017). Grupos de alimentos e porções aconselhadas: Cereais, Derivados e Tubérculos – 9; Hortícolas, Fruta, Lacticínios, e Carne, peixe ou ovos – 3; Leguminosas e Gorduras – 2; Água – 1,5 a 2 litros.

No seu site (<http://www.apn.org.pt/>), a Associação Portuguesa dos Nutricionistas faz recomendações para a promoção da saúde na alimentação dos idosos: realização de pelo menos, 5 refeições diárias (pequeno-almoço, merenda da manhã, almoço, merenda da tarde, jantar); realização das refeições, de preferência, a horas certas; realização de jejuns noturnos não superiores a 8-9h; não omitir refeições; não comer em demasia; ingerir os alimentos calmamente; mastigar e insalivar bem os alimentos; cortar, moer ou triturar os alimentos em pequenos pedaços e usar uma colher para se alimentar, caso apresente dificuldades de mastigação. Também recomenda consumir produtos mais macios, como ovos, lacticínios ou papas, e peixe, vegetais e carne bem cozidos; ingerir cerca de 2 litros de água, mesmo que não

sinta sede. Diminuir o consumo de açúcar e produtos açucarados e a quantidade de sal na confeção da comida são também aconselhados.

Estas recomendações sobre a alimentação de idosos são particularmente relevantes não só para os idosos e seus familiares, como também para instituições que os acolhem, nomeadamente, lares e hospitais, assim como para empresas de fornecimento de alimentação (Ferreira, Gregório, Santos & Graça, 2017).

Nos centros geriátricos de maior dimensão verifica-se o *outsourcing* de *catering*. A delegação da gestão do serviço é efectuada a empresas especializadas em restauração, as quais dispõem de pessoal especializado para a realização e monitorização da segurança alimentar e da boa nutrição. Esta subcontratação procura garantir a qualidade dos serviços numa função marginal dos centros geriátricos, permitindo a dedicação dos recursos do cliente à atenção aos idosos – o *core business* (Munoz et al., 2006).

Em suma, aspetos como mal absorção e dificuldades de deglutição, alterações de paladar e do olfato, falta de dentição, e doenças são fatores intrínsecos à população idosa que poderão originar graves carências nutricionais e condicionar o seu regime alimentar. Com efeito, pode provocar o aumento da incapacidade física, da mortalidade, da morbilidade e diminuir a qualidade de vida. Por conseguinte, importa promover uma alimentação saudável com vista ao prolongamento da vida com a melhor qualidade de vida possível, nesta etapa etária.

3.1.4 Alimentação na doença

O regime alimentar individual obedece, por vezes, a restrições alimentares. Estas podem dever-se entre outros fatores, a doenças.

Em Portugal, uma em cada três crianças sofre de obesidade infantil. Segundo o estudo 2013-2014 da Associação Portuguesa contra a Obesidade Infantil (<http://www.apcoi.pt/obesidade-infantil/>, acesso em 2017/07/30) que contou com 18374 crianças portuguesas (de acordo com esta associação, trata-se uma das maiores amostras neste tipo de investigação): 33,3% das crianças entre os 2 e os 12 anos têm excesso de peso, das quais 16,8% são obesas. De acordo com a Comissão Europeia, Portugal está entre os países europeus com maior número de crianças afetadas por esta epidemia.

Dados do Sistema Europeu de Vigilância Nutricional Infantil (Rito & Breda, 2009) de um estudo elaborado pela Organização Mundial de Saúde e pelo Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge indicam que: mais de 90% das crianças portuguesas consome *fast-food*, doces e bebe refrigerantes, pelo menos quatro vezes por semana. Menos de 1% das crianças bebe água todos os dias e só 2% ingere fruta fresca diariamente. Quase 60% das crianças vão para a

escola de carro e apenas 40% participam em atividades extracurriculares que envolvam atividade física (Rito & Breda, 2009).

Segundo a Direção-Geral de Saúde (2005), uma criança obesa está em risco de vir a sofrer de sérios problemas de saúde durante a sua adolescência e na idade adulta. Tem maior probabilidade de desenvolver doenças cardiovasculares, hipertensão, diabetes, asma, doenças do fígado, apneia do sono e vários tipos de cancro. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a obesidade é a segunda principal causa de morte no mundo que se pode prevenir, a seguir ao tabaco (Baptista, 2006).

Segundo Luís (2013), estão mais sujeitas a ataques de *bullying* e outros tipos de discriminação, o que poderá provocar consequências diretas na sua autoestima e a quebra no seu rendimento escolar. Se não receberem apoio especializado poderão sofrer ainda de depressão ou outras doenças do foro psicológico quando atingirem a idade adulta.

Segundo, a Associação Portuguesa de Nutrição, a doença celíaca danifica o aparelho digestivo, intestino delgado e interfere com a absorção de nutrientes do alimento (<http://www.apn.org.pt/ver.php?cod=0E0C0Q>, acesso em março de 2017). Esta associação alerta que quando as pessoas com doença celíaca ingerem alimentos ou usam produtos com glúten, o sistema imunológico, responde danificando as vilosidades do intestino delgado, que são responsáveis pela absorção dos nutrientes dos alimentos para a corrente sanguínea. A doença celíaca é genética, crónica e, por vezes, torna-se ativa, pela primeira vez, após cirurgia, gravidez, parto, infeção viral ou por stress emocional grave.

O único tratamento existente é uma dieta rigorosa sem glúten para toda a vida, pois não existem medicamentos para a doença celíaca. O glúten deve ser excluído da dieta já que os sintomas podem surgir mesmo com quantidades mínimas desta proteína. Uma dieta sem glúten é aquela em que excluimos todos os cereais que o contêm e seus derivados, nomeadamente: trigo; cevada; centeio; e aveia. Os alimentos proibidos são: farinhas e amidos de trigo e variantes de aveia, centeio, cevada e malte e extrato de malte; pão; bolos e bolachas; massas; iogurtes com cereais; farinheira e alheira; sopas de pacote; panados; delícias do mar; pizza; lasanha e canelones. Há ainda, alimentos que podem conter glúten, tais como, broa de milho, queijos industriais, iogurtes de aromas/pedaços, leites achocolatados, maltados e aromatizados, produtos pré-congelados e ultracongelados; enlatados; fiambre, presunto e chouriço, entre muitos outros.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (World Health Organization, 2016), a *Diabetes Mellitus* é uma doença crónica que ocorre quando o pâncreas não produz insulina (hormona reguladora de açúcar no sangue) suficiente, ou quando o corpo não pode utilizar eficazmente a

insulina que produz. O que se traduz num aumento de glicose (açúcar) no sangue (hiperglicemia), que a longo prazo pode provocar diversas complicações no organismo.

Para este organismo, a alimentação dos diabéticos deve ser baseada nos princípios de uma alimentação saudável, completa, variada e equilibrada, não existindo alimentos proibidos. É desaconselhável a ingestão de alimentos ricos em açúcar, em gorduras já que estes contribuem para a intolerância à glicose, excesso de peso, aumento de colesterol, aterosclerose, todos estes fatores de risco para Doenças Cardiovasculares. O álcool pode ser consumido, no entanto, em quantidades moderadas e durante as refeições para prevenir hipoglicemias. É recomendado o consumo diário de frutas, hortícolas, cereais pouco refinados e leguminosas, alimentos estes bastante ricos em vitaminas, minerais, antioxidantes e fibras. Também é aconselhado comer várias vezes ao dia e a horas regulares, num total de 6 refeições diárias, bem como, confeção saudáveis como o uso de especiarias e ervas aromáticas em detrimento do sal, os grelhados, assados com pouca gordura, cozidos, mastigar calmamente, e beber 1,5 a 3 litros água por dia.

Também os doentes oncológicos possuem restrições alimentares. A estes aconselha-se: evitar o consumo de alimentos ricos em açúcar e gordura; aumentar o consumo de hortícolas e fruta; consumir leguminosas; consumir cereais integrais; limitar o consumo de carnes vermelhas e carnes processadas; limitar o consumo de bebidas alcoólicas; e promover o bom acondicionamento dos seus alimentos.

3.2 Catering

A palavra *catering* deriva do inglês *cater* que significa comprar provisões e providenciar um suprimento de comida preparada.

Almeida (2010) apresenta uma definição muito abrangente, ao referir que o serviço pode ser entendido como um encontro entre o prestador do serviço e o consumidor, traduzido em ações ocorridas no contato direto entre o cliente e a pessoa que está a fornecer o serviço.

Já outros autores perspetivam o *catering* de forma mais particular, tendo em conta aspetos como o poder de escolha, o número de pessoas servidas ou os locais do serviço e confeção.

É o caso de Mattel (2008). Este autor define o *catering* como um serviço em que as refeições são previamente confeccionadas para serem posteriormente regeneradas no local onde serão consumidas. Contudo, podem também ser fornecidas prontas a servir. Trata-se de um serviço de planeamento de refeições e bebidas onde habitualmente existe um número limitado de pratos. Opõe-se à restauração, onde o cliente escolhe o que pretende consumir. Porém, tem uma possibilidade de providenciar pratos superior a esta, uma vez que pode operar em

qualquer lugar, público ou privado, sem necessidade de instalações próprias (Scanlon, 2007). De acordo com o Oxford Student's Dictionary (2007) o “*catering* é a atividade que fornece comidas e bebidas para um grande número de pessoas” (p. 113), por exemplo, em casamentos.

Davis, Lockwood e Stone (1985) descrevem este conceito como “o serviço de comidas e bebidas num determinado tempo e espaço, para um determinado número de pessoas, de acordo com um menu e preço previamente definidos. Esta forma de *catering* também pode ser descrita como banquetes” (p. 284).

Já na opinião de Kinton, Ceserani e Foskett (1992), “a indústria do *catering*, que é muitas vezes referida como a indústria da hospitalidade fornece comida, bebida e, em certas situações, hospedagem para as pessoas nas escolas, nos hospitais, no trabalho e em lazer” (p. 12).

A atividade do *catering* é diversificada, pois também pode incluir outras como a aquisição ou arrendamento de espaços, mobiliário, decoração, equipamentos, entretenimento.

Considerando o trabalho de campo realizado no âmbito deste trabalho, quando nos referimos a *catering*, queremos significar um serviço prestado, nos espaços da organização cliente, por uma empresa especializada no serviço alimentar.

3.2.1 Origem e evolução

A História apresenta vestígios da existência do *catering* em civilizações antigas. Cracknell, Kaufman e Nobis (1993) referem mesmo que “o fornecimento de refeições e bebidas [...] é uma actividade muito antiga e respeitável, tão antiga como a própria civilização” (p. 5).

De acordo com a University of Connecticut Department of Dinig Services (2009), a origem deste serviço remonta ao quarto milénio a. C., e situa-a na China. Durante este período, serviu para fornecer alimentos aos soldados que acompanhavam o transporte das rotas de comércio.

Segundo o mesmo autor, o *catering* era usado com o mesmo fim, no Antigo Egito. É de relevar que, segundo Scanlon (2007), a antiga nobreza egípcia possuía nos seus túmulos, gravuras de utensílios de cozinha e alimentos, cobrindo as paredes e murais com desenhos de preparações gastronómicas e configurações de formas de colocar a mesa.

A University of Connecticut Department of Dinig Services (2009) afirma que o *catering* também foi imprescindível no fornecimento de refeições nas peregrinações cristãs para Roma, tanto para os soldados, como para os viajantes de classes nobres. Podem ainda, atualmente, observar-se em registos dos Romanos, à semelhança dos Gregos, cenas de banquetes com uma imensa variedade de iguarias, revestidas de artes decorativas (Scanlon, 2007).

O *catering* tornou-se tão popular nos séculos XIV e XV, que a Alemanha decidiu ser o primeiro país a colocar em prática as leis que regulavam a qualidade dos alimentos.

Séculos mais tarde, em meados dos anos de 1800, Alexis Soyer inventou o primeiro termo a vapor, utilizado para manter a comida quente. Durante esse século e o seguinte, inúmeras inovações técnicas surgiram, melhorando significativamente o transporte da comida, que juntamente com o aumento das populações contribuiu para que o *catering* se tornasse uma atividade importante para algumas economias mundiais, nomeadamente, para companhias aéreas, forças armadas, estádios, empresas de organização de eventos, escolas, estabelecimentos de restauração e bebidas, hospitais, prisões e hotéis. Portugal não é exceção: embora tenha sofrido alterações ao longo dos anos, o *catering* continua a ser uma atividade vital para o sector económico português (Governo de Portugal, 2013). Nos nossos dias, esta atividade também pode contemplar um serviço em que a boa comida é servida, numa atmosfera envolvente que contribui para o enriquecimento das refeições.

3.2.2 Tipos

Para vários autores, surgem diferentes possibilidades de tipos de *catering*, consoante os critérios subjacentes à sua perspetiva.

De acordo com The Culinary Institute of America (2008), o *catering* divide-se em duas categorias: Institucional e Social. O primeiro refere-se ao fornecimento de refeições a hospitais, estabelecimentos de ensino, companhias aéreas, hotéis e lares, proporcionando grande variedade de alimentos e bebidas para um grande número de pessoas, numa base contínua de abastecimento, geralmente, na própria instituição, que contrata empresas para tal. Por sua vez, o *catering* social concerne a serviços de alimentação e bebidas para grupos, em espaços destinados a este efeito, realizados apenas, pontualmente, sobretudo, no âmbito de eventos.

Por seu lado, Shock, Sgovio e Stefanelli (2011) consideram que o *catering* pode ser dividido em: social e empresarial (*corporate*). O primeiro presta serviços destinados aos eventos sociais como festas de casamento, batizado e aniversário. O segundo sucede em eventos de empresas, como convenções, apresentações de produtos, e sessões de formação.

Shiring, Jardine e Milles (2001) sugerem a divisão do *catering* em três tipos: comercial, não comercial e militar. No seu entender, o *catering* comercial é praticado por qualquer empresa, cujo objetivo seja o da obtenção de lucro, como restaurantes e hotéis, por oposição ao

catering não comercial praticado pelas escolas, lares e instituições sociais. Por sua vez, o *catering* militar é o que presta serviços às forças armadas e em eventos diplomáticos.

Relativamente ao local onde as refeições são servidas e preparadas, os autores supramencionados distinguem dois tipos de *catering*: *on-premise* e *off-premise*. No primeiro tipo referido, a preparação, a confeção e o serviço são executados, exclusivamente, nas instalações do fornecedor, como é o caso dos hotéis. No segundo, as refeições podem ser preparadas nas instalações do *caterer* e entregues no local especificado pelo cliente, ou podem ser confeccionadas no local do evento, desde que este não seja propriedade do *caterer*.

Os *off-premise caterers* podem enquadrar-se em três categorias: *Party Food Caterers*, *Hot Buffet Caterers* e *Full-Service Caterers*. A primeira categoria citada compreende os profissionais que apenas fornecem a alimentação, os quais relegam a sua regeneração e respetivo serviço a outros. Por sua vez, os *Hot Buffet Caterers* fornecem a comida em recipientes térmicos adequados, podendo o restante serviço ser prestado pelos mesmos, mas a um custo adicional. Por fim, os *Full-Service Caterers* dizem respeito a profissionais que além de fornecerem a comida, podem cozinhá-la ou regenerá-la no local do evento, disponibilizando pessoal, equipamentos, utensílios e mobiliário necessários ao mesmo. Podem ainda contratar ou fornecer outros serviços, como decoração e música. Um exemplo de *Off-Premise Catering* pode ser o fornecimento de lunch-boxes aos participantes de um congresso.

3.3 Outsourcing de catering na Santa Casa da Misericórdia do Porto

Neste subponto, retrata-se o *outsourcing* de *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto [SCMP]. Nesse âmbito, é efetuada uma breve caracterização da instituição e do seu Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética [SAND], bem como uma caracterização do seu fornecedor de *catering* e respetivo serviço.

3.3.1 Caracterização da instituição

Com base na informação disponibilizada no site da SCMP (www.scmp.pt, acesso em março de 2017), caracteriza-se a instituição.

A SCMP, constituída na Ordem Jurídica Canónica, é uma instituição de caridade e assistência social, de fins filantrópicos e de utilidade pública.

A sua ação assenta nas seguintes áreas: Intervenção Social; Saúde; Ensino Especial; Educação; Cultura; Culto; Ambiente; e Projetos Especiais. Pelo número de estabelecimentos e de utentes, pelo vasto e valioso património, pela sua digna e proeminente história, a Misericórdia do Porto é a segunda mais antiga.

Tem por missão oferecer aos seus clientes, beneficiários e Irmãos, soluções integradas e inovadoras na prestação de serviços humanizados, pautados pela excelência e por elevados níveis de qualidade e ética profissional, assegurando a melhoria das condições e da qualidade de vida da comunidade em geral, e em particular dos mais desfavorecidos. Procura ainda, preservar e difundir o seu património cultural, material e imaterial, promovendo iniciativas e parcerias de apoio à economia social.

A SCMP tem a visão de ser a Instituição Portuguesa de referência na oferta de respostas e soluções integradas na área da solidariedade social.

Os valores que promove são o Espírito de Equipa e Cooperação, a Honestidade e Integridade, a Sustentabilidade, a Responsabilidade e Profissionalismo, o Respeito pelo Outro e Tolerância, a Responsabilidade Social, o Ambiente, e o Talento e Inovação.

3.3.2 Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética

De acordo com o Relatório de Gestão e Contas 2016 da SCMP ([http://www.scmp.pt/assets/misc/img/noticias/2017/2017-03-](http://www.scmp.pt/assets/misc/img/noticias/2017/2017-03-13%20Convocat%C3%B3ria/relatoriocontas%202016_final.pdf)

13%20Convocat%C3%B3ria/relatoriocontas%202016_final.pdf, acesso em abril de 2017.), “o ano de 2016 foi um ano de grandes mudanças no SAND da Santa Casa da Misericórdia do Porto por via da implementação de uma nova estratégia que abarcou as dimensões de produção e distribuição alimentar, e pela introdução de mecanismos que atribuem um maior rigor em todo o sistema, visando a melhoria da qualidade do serviço. Tal estratégia implicou o desdobramento da unidade de produção central em mais quatro novas cozinhas. O SAND passa agora a contar com um total de cinco cozinhas e cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos” (p. 46).

Assim, as unidades de produção passaram a ter a seguinte configuração: a unidade de produção da Prelada dedica-se à confeção e distribuição alimentar para todo o universo de saúde da SCMP, em concreto, para o Hospital da Prelada, o Centro de Reabilitação Norte e o Centro Hospitalar Conde Ferreira. Segundo o referido documento, as unidades de produção do Lar Nossa Senhora da Misericórdia e do Hospital de São Lázaro dedicam-se à confeção e distribuição alimentar para todas as unidades de valência sénior da SCMP, incluindo o Serviço de Apoio Domiciliário. Já as unidades de produção do Colégio Nossa Senhora da Misericórdia e do Colégio Barão Nova Sintra dedicam-se à confeção e distribuição alimentar para todas as unidades de valência educacional da SCMP.

Com o acompanhamento e coordenação de técnicos da área da nutrição, a SCMP espera que este novo modelo permita que a alimentação seja personalizada e corresponda às necessidades nutricionais dos seus clientes. A expectativa da implantação desta estratégia é a de atingir um nível de excelência neste domínio, ímpar no território nacional.

O SAND promoveu a alteração do seu Regulamento e a criação do primeiro Guião de Boas Práticas. Estes documentos visam maior rigor em todo o sistema.

No final de 2016, deu-se início à revisão de todos os modelos de avaliação e planificou-se uma formação nesta área para os colaboradores deste sistema.

3.3.3 Fornecedor do serviço de *catering*

Com base em informação disponibilizada no *site* do Instituto Técnico de Alimentação Humana, S. A. [ITAU] (www.itaup.pt, acesso em maio de 2017), fornecedor do serviço de *catering* da SCMP, especializado em serviços de restauração coletiva, em seguida, caracteriza-se o mesmo.

Fundado em 1963, o ITAU produziu e serviu mais de 300 milhões de refeições, em escolas, hospitais, lares, estabelecimentos prisionais, assumindo-se como a empresa de restauração coletiva que mais refeições serviu em Portugal.

Tem por missão a prestação de serviços de restauração com os mais elevados níveis de qualidade e segurança alimentar total geradora de confiança nos seus clientes e fidelização nos seus utentes, em respeito dos princípios de preservação do meio ambiente, procurando alcançar a sua visão de ser o melhor fornecedor no sector da restauração coletiva. Nesse âmbito, assume como valores principais, o rigor, a qualidade, a inovação e o ambiente.

Atua em 3 grandes áreas nas quais detém especialização, designadamente: empresarial; ensino; e saúde & social. Para cada uma, desenvolveu uma oferta adequada assente em soluções personalizadas de acordo com a dinâmica e características próprias das organizações enquadradas nestes segmentos.

De acordo com o seu *site* (www.itaup.pt, acesso em maio de 2017), o ITAU tem experiência na prestação do Serviço de Alimentação no sector da Saúde e do Social, estando presente em unidades hospitalares públicas e privadas e em instituições de acolhimento de idosos e pessoas desfavorecida. A experiência adquirida permitiu-lhes conhecer a realidade e as necessidades concretas dos utentes nestes sectores. Em estreita colaboração com os SAND das diferentes unidades hospitalares, procura oferecer uma dieta equilibrada e saudável, com o propósito de minimizar o período de internamento e auxiliando a rápida recuperação da saúde dos seus utentes.

3.3.4 Serviço de *catering*

A seguinte caracterização do serviço de *catering* na SCMP é sustentada por informação providenciada pela Gestora Operacional do ITAU, em entrevista (Apêndice 3).

O anterior modelo de *catering* consistia em refeições transportadas para todas as unidades satélite a partir do Hospital da Prelada, com exceção do mesmo. Neste modelo, existia uma maior centralização dos processos, com consequência de uma melhor gestão dos recursos humanos devido à economia de escala e de matérias-primas. Contudo, verificava-se uma vontade da SCMP em se modernizar e organizar-se de forma a responder melhor às necessidades dos seus utentes.

O atual modelo de *catering*, em vigor no serviço prestado pelo ITAU à SCMP consiste num modelo de gestão direta em alguns estabelecimentos com confeção local e, noutros, de refeições transportadas. Na SCMP há estabelecimentos distintos em funcionamento, cada um com refeições de diferentes regimes (geral, dieta, picado, pastoso): Lar Nossa Senhora da Misericórdia - 180 almoços e 180 jantares, sendo uma grande parte dessas refeições para transportar (Lar Pereira de Lima, CAS D. Manuel Martins, Casa de Sto. António); Serviço de Apoio Domiciliário - 50 almoços e 30 jantares; Hospital S. Lázaro - 90 almoços e 90 jantares; Colégio Barão Nova Sintra - 110 almoços e 20 jantares (com uma parte das refeições transportadas para o CIAD); Centro Hospitalar Conde Ferreira – refeições transportadas do Hospital da Prelada, com 350 almoços e 300 jantares; Hospital da Prelada: 150 almoços e 80 jantares; Centro de Reabilitação do Norte - 150 almoços e 100 jantares.

A gestão das cozinhas é realizada pelo SAND e pelo fornecedor de *catering*. Cabe ao coordenador do SAND, assegurar que o ITAU cumpre, com rigor, todas as exigências para um serviço de excelência neste domínio. Aos nutricionistas, cabe adequar as necessidades dos utentes ao fornecimento alimentar que existe. No total dos estabelecimentos da SCMP, o ITAU coloca: 3 responsáveis de unidade; 4 técnicas de qualidade; 3 despenseiros; 10 cozinheiras; 25 empregadas de distribuição personalizada e 15 empregadas de refeitório. Todas as unidades têm um Responsável de Unidade (presencialmente ou não), cuja função é assegurar o controlo da qualidade das refeições e do serviço prestado, através da supervisão e aplicação de medidas corretivas. O ITAU providencia a formação contínua dos seus colaboradores sobre segurança alimentar, segurança no trabalho, empratamento, nutrição, entre outros, atribuindo-lhes responsabilidades nas suas ações. Os equipamentos e palamenta pertencem à SCMP, com exceção do material utilizado no controlo da gestão da unidade.

A SCMP serve um público vasto, que compreende crianças e adolescentes, idosos e pacientes internados nos seus hospitais.

A ementa é adaptada de acordo com as necessidades nutricionais específicas de cada público. Com base nestas e na informação dada pelos responsáveis pelos estabelecimentos, é feito um planeamento prévio do número de refeições de cada setor, elaboração de ementas adequadas a cada população e são utilizados métodos de confeção distintos. No caso do Colégio Nossa Senhora da Esperança, existem três ementas diferentes, cada uma destinada a uma diferente faixa etária, e com confeções diferentes. Com base numa proposta dos nutricionistas do SAND, são elaboradas ementas para 6 semanas, sendo adaptadas a cada época do ano e nas datas festivas existem ementas especiais adequadas a cada ocasião.

3.3.5 Higiene, Segurança e Qualidade Alimentar do catering

De acordo com o *Codex Alimentarius*, a segurança alimentar é a garantia de que os alimentos são preparados conforme regras de higiene e manipulação dos alimentos, não provocando danos ao consumidor, desde que sejam preparados ou ingeridos conforme utilização prevista. Segundo o Regulamento nº 852/2004, a higiene dos géneros alimentícios é definida como um conjunto de medidas e condições necessárias para controlar os perigos e assegurar que os géneros alimentícios são próprios para consumo. Este estabelece que os operadores de empresas do sector alimentar, ao longo da cadeia de produção devem garantir que a segurança dos géneros alimentícios não é comprometida. Esta legislação instiga os operadores a garantir a higiene e segurança dos alimentos através da implementação de sistemas de autocontrolo (Novais, 2006). De acordo com o Decreto-Lei nº 67/98, existe a obrigatoriedade legal de aplicar sistemas de segurança alimentar (designados de sistemas de autocontrolo), baseados nos princípios do Hazard Analysis and Critical Control Points [HACCP] em todas as empresas que preparem, fabriquem, transformem, embalem, transportem, distribuam, manipulem ou comercializem, independentemente da natureza ou dimensão. O sistema de HACCP baseia-se em princípios e requisitos pretendendo-se, identificar pontos ou etapas onde se podem controlar perigos e o processo de produção através da aplicação de medidas que permitam assegurar a inocuidade dos alimentos (Baptista e Antunes, 2005).

A qualidade alimentar designa o conjunto de atributos que tornam um alimento preferido na sua escolha, por parte do consumidor, e integra a exigência da sua inocuidade. Contudo, esta inocuidade, por si só, não garante a opção do consumidor: um alimento seguro ou inócuo, se não tiver bom sabor e não responder às qualidades nutricionais, de embalamento e de conservação, não terá a sua preferência.

Com base no site do ITAU (www.itaup.pt, acesso em maio de 2017), explicitam-se aspetos da higiene, segurança e qualidade alimentar que o prestador de serviço garante cumprir.

O ITAU afirma procurar prestar serviços adequados às necessidades específicas de cada cliente, com uma metodologia de HACCP visando a obtenção da segurança alimentar. Para isso, desenvolveu um sistema de controlo das práticas aplicadas aos refeitórios e serviços de Alimentação. O Sistema de Medida da Segurança Alimentar (SIMES©) é a forma como quantitativamente são medidas, verificadas e segmentadas todas as variáveis de Segurança Alimentar do ITAU. O SIMES© é um modelo quantitativo de medição que permite através de técnicas estatísticas priorizar ações de Prevenção de Segurança Alimentar. Igualmente, garante normalizar a informação permitindo a utilização de técnicas estatísticas, que potenciam a melhoria. As verificações efetuadas pelo SIMES® são aplicadas em todos os seus refeitórios de confeção local e diferida.

A empresa também refere que são efetuados controlos microbiológicos às refeições, bem como análises de eficácia de higienização aos operadores, superfícies e equipamentos, conforme informação disponibilizado no site.

O sistema Auditoria a Fornecedores que possuem tem como objetivo garantir a utilização de matérias-primas de qualidade. Assim, são planeadas auditorias periódicas à central abastecedora, nas quais se verificam os seus procedimentos de seleção e controlo de fornecedores. São ainda verificadas as práticas de receção, armazenamento, distribuição das matérias-primas, e os sistemas de informação que garantem a rastreabilidade.

Segundo o referido site (www.itaup.pt, acesso em maio de 2017), o sistema de HACCP do ITAU foi desenhado de modo a prevenir a ocorrência de potenciais problemas para a segurança alimentar através da identificação dos perigos inerentes ao produto ou processo. O sistema implementado pelo ITAU é certificado pelas mais exigentes normas nacionais e internacionais, designadamente, pela NP EN ISO 22000.

Para a satisfação destes requisitos, o ITAU desenvolveu um manual de Higiene e Segurança Alimentar em que define exatamente parâmetros para a avaliação de detalhes como: higiene pessoal; estabelecimento e elaboração de planos de higienização; definição de planos de lavagem de louça, recolha, armazenagem e eliminação de resíduos e controlo de pragas; saúde dos manipuladores; higiene das instalações, equipamentos e utensílios.

Atualmente, o ITAU detém um sistema integrado de gestão com 5 certificações, conferidas pela Associação Portuguesa de Certificação [APCER]: a NP EN ISO 22000:2005 [Sistema de Gestão de Segurança Alimentar]; NP EN ISO 9001:2008 [Sistemas de Gestão da Qualidade]; Norma NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004 [Sistemas de Gestão Ambiental];

OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008 [Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho]. Esta certificação confere-lhe reconhecimento formal de que dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as Normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um certificado.

3.4 Síntese

A alimentação de cada pessoa é condicionada por diversos fatores, como fases da vida, saúde, cultura, religião, gostos, rotinas e celebrações. Ao longo dos tempos, os fornecedores de *catering* têm vindo a adaptar-se às solicitações dos clientes e às especificidades dos consumidores, o que torna o seu trabalho, atualmente, mais complexo e exigente, a par com o da gestão do mesmo: por um lado, os fornecedores procuram oferecer um serviço com crescente higiene, segurança e qualidade alimentar, para o qual têm vindo a ser estabelecidas Normas e supervisionado o seu cumprimento, por outro, procuram providenciar uma refeição prazerosa. Procurando melhorar o serviço de alimentação na SCMP, uma instituição com públicos diferenciados, o SAND alterou o modelo de gestão de *outsourcing de catering*. Em seguida, iremos apresentar de que modo se procurou estudar o atual modelo de gestão de *catering* na SCMP.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo é dedicado à metodologia de investigação seguida neste trabalho. Nele se apresentam: os métodos do trabalho; a caracterização dos estabelecimentos onde foram recolhidos os dados; e os processos de construção, validação, implementação dos instrumentos de recolha de dados, bem como, o tratamento e a análise dos dados.

4.1 Tipo de estudo e métodos de trabalho

Este trabalho segue a metodologia científica empregue no âmbito da investigação das ciências sociais, considerando Sarmento (2013) e Ghiglione e Matalon (1993).

Na presente investigação foi escolhido o tipo de estudo inquisitivo/exploratório, “baseado no interrogatório oral e escrito” (Sarmento, 2013, p. 5) com o objetivo de “proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade” (Sousa & Baptista, 2011, p. 57).

Tendo isso por base, utilizaram métodos variados. No âmbito deste trabalho, foi realizado um estudo de caso. Ponte (1994) define o estudo de caso como “uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (p. 2). Para tanto, foi efetuada pesquisa bibliográfica, através de uma seleção de fontes secundárias: livros, trabalhos científicos (ex.: dissertações), jornais e revistas científicos, documentos da SCMP, e sites fidedignos da internet, com a finalidade de aprofundar conhecimento sobre o tema deste trabalho. Recorreu-se ainda à técnica de inquirição através de dois instrumentos: guiões de questionário e guiões de entrevista (Ghiglione & Matalon, 1993).

4.2 Recolha e tratamento de dados

A recolha de dados do estudo empírico envolveu o desenho e a implementação de guiões de questionário e de guiões de entrevista semiestruturada. Os instrumentos utilizados permitiram a recolha de dados de natureza quantitativa e qualitativa.

4.2.1 Inquérito por questionário

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), o inquérito por questionário consiste em colocar questões relativas à situação social, profissional ou familiar, opiniões e expectativas a “um

conjunto de indivíduos, geralmente representativo de uma população” (Quivy & Champenhoudt, 2008, p. 188). Assim, o questionário “permite recolher os dados, os quais após a sua introdução na base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informação que se consubstanciam em resultados” (Sarmento, 2013, p. 67).

4.2.1.1 Construção e validação

O objetivo do questionário foi o de conhecer os hábitos alimentares e quantificar o grau de satisfação dos consumidores, relativamente, ao serviço de *catering* prestado na SCMP.

A primeira versão do guião do questionário foi submetida a “especialistas do domínio técnico-científico em investigação” (Sarmento, 2013, p. 45) para adequação do conteúdo e da forma. O questionário aplicado (apêndice 1) inclui questões distribuídas por 4 blocos: 1 – caracterização pessoal; 2 – Hábitos alimentares; e 3 – Satisfação com o serviço de refeição (anterior a 2017); e 4 – Satisfação com o serviço de refeição (2017). O primeiro e o segundo possuem apenas questões de resposta fechada para permitir o cruzamento mais objetivo da informação. O terceiro e o quarto apresentam questões que apenas permitem respostas através de uma escala de Likert com quatro níveis, pela seguinte ordem: Muito insatisfeito; Algo insatisfeito; Algo satisfeito; Muito satisfeito. A decisão por uma escala par teve por objetivo o inquirido se posicionar num pólo positivo ou negativo, já que se procurou conhecer opiniões (Sarmento, 2013).

4.2.1.2 Implementação

A recolha de dados numa investigação pode ser feita junto de todos os intervenientes – população – ou de uma amostra é definida por Fortin (2009) como “um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população” (p. 202) para obter informação acerca do todo.

Para a realização desta investigação foi eleito o processo de amostragem por conveniência que se caracteriza pela participação voluntária dos intervenientes. Este não garante que a amostra seja representativa da população, mas pode ser usada em situações como esta, em que o objetivo é identificar ideias gerais e aspetos críticos, e por ser um método rápido, barato e fácil (Sousa & Baptista, 2011).

Os questionários foram implementados, 02/06/2016, em Paranhos, no Lar Nossa Senhora da Misericórdia [LNSM]. Trata-se de uma estrutura de apoio social a pessoas idosas criada pela SCMP, de sua pertença e Administração, que abriu as suas portas a 14/03/, no dia em que a

Misericórdia celebrava 499 anos de fundação ao serviço da Solidariedade Social. Este estabelecimento destina-se a pessoas idosas, autónomas ou em situação ou perda de independência/autonomia. Possui equipas técnicas multidisciplinares compostas por profissionais experientes que proporcionam um apoio biopsicossocial e cuidados de saúde, nas seguintes vertentes: Alojamento; Alimentação e Hidratação; Cuidados de Higiene e Apresentação; Tratamento de Roupas; Atividades de Animação Sócio Cultural, Recreativas e Ocupacionais; Cuidados de Saúde; Apoio no desempenho das atividades da vida diária; Fisioterapia; e Cuidados de Imagem. Os questionários foram implementados, mais precisamente, no gabinete da Dr.^a Ilda Amorim, nutricionista com funções nas referidas instalações, situado nas instalações do Lar de Nossa Senhora da Misericórdia da SCMP.

Ao questionário responderam 8 utentes. O número reduzido de inquiridos cingiu-se ao número de utentes com faculdades mentais mínimas para responder ao questionário.

Os questionários foram de administração indireta, preenchidos pela investigadora, na presença da nutricionista e de uma estagiária da instituição, no gabinete da referida nutricionista. A presença da investigadora permitiu explicitar melhor aos inquiridos, as razões da aplicação do questionário, conferindo maior seriedade e credibilidade à mesma, antecipar e esclarecer dúvidas suscitadas no momento, e potenciar a motivação dos inquiridos. Aquando do preenchimento do questionário, os utentes manifestaram algum cansaço que atribuíram à sua extensão, pelo que, a investigadora, perante os inquiridos e a nutricionista, e considerando também, a idade avançada dos inquiridos, optou por os dispensar de responder ao bloco 3, já que a última questão do questionário permitia conhecer a preferência dos inquiridos sobre o serviço de *catering* prestado antes e desde 2017.

Com autorização da SCMP, pretendeu-se ainda administrar o questionário a crianças frequentadoras da instituição. Embora se tivesse data marcada para o realizar no Colégio Nossa Senhora da Esperança da SCMP, tal não sucedeu, pois estas instalações não estiveram inteiramente operacionais, em tempo útil da redação deste trabalho. De igual modo, também se pretendeu aplicar o questionário, no Colégio Barão de Nova Sintra, mas sem sucesso, devido a condicionantes do calendário institucional.

4.2.1.3 Tratamento e análise dos dados

A cada questionário (anónimo) foi atribuído um número para sua codificação. Os dados foram inseridos, processados e tratados com recurso ao Microsoft Excel, já que todas as questões eram de resposta fechada. A técnica utilizada consistiu na análise estatística e na análise descritiva, verificando-se a incidência das respostas em cada questão efetuada.

4.2.2 Inquérito por entrevista

Os inquéritos por entrevista permitem recolher informação por interação direta com os sujeitos com conhecimentos únicos, profundos e apropriados do objeto da investigação (Sarmiento, 2013), permitindo ao investigador, ampliar e aprofundar conhecimento.

4.2.2.1 Construção e validação

Nesta investigação, optou-se pela realização de entrevistas confirmatórias, isto é, com vista à obtenção de informações que validem as fontes da investigação (Idem, 2013).

Para o efeito, foram realizadas entrevistas a dois nutricionistas responsáveis por linhas de atuação distintas da SCMP, ao coordenador da SCMP, e à gestora operacional da empresa fornecedora de *catering*.

Primeiramente, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada destinado a cada um dos entrevistados para facilitar uma análise que permitisse testar as hipóteses de trabalho (Quivy & Champenhoudt, 2008). Os guiões das entrevistas foram pensados para que as entrevistas fossem semiestruturadas, com o intuito de a investigadora se apoiar num conjunto de questões predefinidas e orientadoras do processo, promovendo, simultaneamente, a flexibilidade para reformular e alterar a ordem no decorrer da entrevista. Esta situação permite a abertura ao discurso do entrevistado, mas também controlo, caso este se desvie do assunto em estudo. Porém, como mais tarde se justifica, um dos guiões foi implementado como sendo de entrevista estruturada.

Os guiões de cada entrevista foram validados por duas investigadoras doutoradas com experiência na administração de questionários, no âmbito de trabalhos académicos. Tendo em conta a sua apreciação, os guiões foram ajustados em termos de conteúdo e de forma, de modo a tornar as questões mais objetivas e sucintas, e a simplificar a linguagem.

O quadro seguinte resume os blocos de questões dos guiões das entrevistas administrados no presente trabalho (cf. apêndice 2).

Quadro 1. Blocos de questões dos guiões de entrevista

Entrevistado		Blocos
1	Coordenador do SAND da SCMP	Bloco 1 – Apresentação Bloco 2 – Processo de implementação do <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> Bloco 3 – Planeamento e Qualidade do Serviço Bloco 4 – Controlo de gestão
2	Nutricionista do SAND responsável pela linha dos hospitais	Bloco 1 – Apresentação e caracterização da empresa Bloco 2 – Planeamento e Qualidade do Serviço Bloco 3 – Controlo de gestão
3	Nutricionista do SAND responsável pela linha sénior do SAND da SCMP	Bloco 1 – Apresentação Bloco 2 – Processo de implementação do <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> Bloco 3 – Planeamento e Qualidade do Serviço Bloco 4 – Controlo de gestão
4	Gestora Operacional da empresa prestadora de serviço de <i>catering</i> da SCMP	Bloco 1 – Apresentação Bloco 2 - Planeamento e Qualidade do Serviço Bloco 3 - Controlo de gestão

4.2.2.2 Implementação

Com base em indicações do responsável pela SCMP, os entrevistados foram selecionados e contactados pelo mesmo e pela entrevistadora, previamente, para que conhecessem os objetivos do estudo e a importância da sua participação. Pretendeu-se assim, contribuir para uma maior motivação e adesão do entrevistado, no sentido de promover o sucesso da recolha de dados. Os dados de caracterização profissional dos entrevistados foram confirmados pelos próprios, durante a entrevista.

As entrevistas foram realizadas em locais e horários diferentes, de acordo com a disponibilidade da entrevistadora e dos entrevistados, e por formatos diferentes. A entrevista ao Dr. Pedro Botelho, nutricionista responsável pela linha dos hospitais, aconteceu na SCMP, a 16/03/2017, das 10h 30min às 11h 26min. A entrevista à Dr.^a Ilda Amorim, nutricionista responsável pela linha dos lares/idosos, aconteceu na SCMP, a 14/06/2017, e teve a duração de cerca de 26 minutos. As entrevistas foram conduzidas pela entrevistadora e audiogravadas com recurso ao telemóvel, com o consentimento prévio dos entrevistados. Correspondendo ao solicitado pela Dr.^a Simone Soares, gestora operacional da empresa de fornecimento *catering*, o guião da entrevista foi-lhe enviado por correio eletrónico, a inquirida redigiu as suas respostas, e enviou-as, no dia 23/08/2017, pelo mesma via, à investigadora. De igual modo, procedeu o Dr. Rui Gonçalves, coordenador do SAND da SCMP, a 16/08/2017, por sua preferência expressa.

4.2.2.3 Tratamento e análise de dados

Os entrevistados foram codificados com um número e as suas entrevistas foram transcritas, em formato Word, a partir das audiograções, incluindo: nome do entrevistado; data da

entrevista; nome do entrevistador; tipo de entrevista; hora de início e hora de término e respectiva duração; transcrição integral da entrevista.

Posteriormente, foi efetuada a transcrição (apêndice 3). Para cada questão foram selecionados segmentos (unidades de contexto), que permitissem ser analisados em cada uma das questões respondidas por cada entrevistado.

4.3 Síntese

Procurando dar resposta às questões, hipóteses e objetivos de investigação, realizou-se um estudo de caso na SCMP, recorrendo à técnica de inquirição, através da implementação de um questionário a consumidores do serviço de *catering* e entrevistas a funcionários do SAND e a um representante do ITAU. O capítulo seguinte, versa sobre os resultados desse trabalho.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na implementação dos questionários e das entrevistas, no âmbito da presente investigação.

5.1 Análise dos resultados do questionário

Os resultados são apresentados tendo em conta os blocos de questões do questionário implementado. As questões deste bloco designam-se por Questionário/Questão(x), em abreviado, Q/Q(x).

5.1.1 Respostas

Em seguida, apresentam-se os resultados das respostas ao questionário, por bloco de questões, sendo todas estas, de resposta fechada.

Bloco 1 - Caracterização pessoal

O Bloco 1 do questionário centra-se na caracterização pessoal dos inquiridos, ao nível do sexo e da idade.

Dos 8 inquiridos, predomina o sexo feminino com 5 (62,5%), enquanto 3 (37,5%) são do sexo masculino (Q/Q1.1).

A faixa etária dominante é a dos 81 aos 90 anos, constituída por 4 (50%) dos inquiridos (Q/Q1.2). A faixa etária com a segunda maior representatividade respeita às idades superiores a 90 anos (3 inquiridos, ou seja, 37,5%). Apenas 1 inquirido (12,5%) tem entre 61 e 70 anos.

À questão “Em que estabelecimento toma as refeições servidas pelo fornecedor de serviços externo (*catering*)?” (Q/Q1.3), todos os inquiridos responderam Lar de Nossa Senhora da Misericórdia da SCMP.

Bloco 2 – Hábitos alimentares

O segundo bloco incidiu no número de refeições diárias tomado pelos inquiridos. A instituição disponibiliza, diariamente, pequeno-almoço, lanche meio da manhã, almoço, lanche meio da tarde, jantar, e ceia.

A esse respeito, os dados do Q/Q2.1 permitem observar, por ordem decrescente de representatividade, que: 4 inquiridos, isto é, metade, consomem 6 refeições por dia, ou seja, todas as disponibilizadas pela instituição; 2 inquiridos (25%) consomem 5 refeições por dia; 1

inquirido (12,5%) consome 3 refeições por dia; 1 inquirido (12,5%) consome 4 refeições por dia.

Os dados da Q/Q2.2 permitem observar que todos os inquiridos tomam o pequeno-almoço, o almoço e o jantar na instituição, ou seja, todos tomam as principais refeições do dia. O mesmo número de inquiridos (6, ou seja, 75%) toma o lanche do meio da tarde e a ceia. Em menor número, 5 (62,5%) tomam o lanche do meio da manhã.

Em relação ao tipo de dieta, todos os inquiridos assinalaram, na Q/Q2.3, que seguiam “Dieta Geral (sem restrições)”, inerentemente, ninguém assinalou que seguia “Dieta com restrições”.

Bloco 3 – Satisfação com o serviço de refeição (anterior a 2017)

O terceiro bloco de questões foi elaborado para conhecer a satisfação dos inquiridos com o serviço de refeição, prestado antes de 2017.

À questão “Tomou refeições na SCMP anteriormente a 2017?” (Q/Q3.1), 6 inquiridos (75%) assinalaram “Sim”, 2 assinalaram “Não”. Todavia, pelos motivos explicitados no capítulo anterior, não foram recolhidos dados relativos às outras questões deste bloco do questionário.

Bloco 4 – Satisfação com o serviço de refeição (2017)

O quadro seguinte mostra os resultados obtidos relativamente à questão “Considerando todas as refeições que toma no estabelecimento da Santa Casa da Misericórdia do Porto, qual é o seu grau de satisfação em relação ao serviço prestado? Para cada um dos seguintes itens, avalie o seu grau de satisfação, assinalando com X.” (Q/Q4).

Quadro 2. Resultados da Q/Q4

Item	Muito insatisfeito (1)	Algo insatisfeito (2)	Algo satisfeito (3)	Muito satisfeito (4)	Média	Moda	Mínimo	Máximo
1. Simpatia no atendimento	0	0	3	5	3,625	4	3	4
2. Tempo de espera para ser atendido	0	0	5	3	3,375	3	3	4
3. Variedade da ementa semanal	0	0	5	3	3,375	3	3	4
4. Variedade dos alimentos numa refeição	0	0	5	3	3,375	3	3	4
5. Aparência dos alimentos	0	1	6	1	3,000	3	2	4
6. Sabor dos alimentos	0	3	4	1	2,750	3	2	4
7. Temperatura dos alimentos	0	3	3	2	2,875	3	2	4
8. Quantidade dos alimentos	0	0	2	6	3,750	4	3	4
9. Qualidade geral dos alimentos	0	0	6	2	3,250	3	3	4
10. Avaliação geral do serviço de refeição	0	0	6	2	3,250	3	3	4

Todos os inquiridos responderam a todos os itens do bloco 4. Todos os inquiridos assinalaram níveis positivos de satisfação, relativamente: à “Simpatia no atendimento” (Q/Q4.1); ao “Tempo de espera para ser atendido” (Q/Q4.2); à “Variedade da ementa semanal” (Q/Q4.3); à “Variedade dos alimentos numa refeição” (Q/Q4.4); à “Quantidade dos alimentos” (Q/Q4.8); à “Qualidade geral dos alimentos” (Q/Q4.9); à “Avaliação geral do serviço de refeição” (Q/Q4.10). Os resultados mostram que de um modo global, a maioria dos inquiridos assinalou níveis positivos de satisfação (“Algo satisfeito” e “Muito satisfeito”) em relação a todos os itens. Mesmo na minoria dos itens em que se verificou que nem todos os inquiridos assinalaram níveis positivos de satisfação, a maioria fê-lo, relativamente: à “Aparência dos alimentos” (Q/Q4.5, 7 inquiridos, 87,5%), ao “Sabor dos alimentos” (Q/Q4.6, 5 inquiridos, 62,5%), e à “Temperatura dos alimentos” (Q/Q4.7, 5 inquiridos, 62,5%).

Destaca-se que a maioria assinalou o nível mais elevado de satisfação (“Muito satisfeito”), em relação à “Simpatia no atendimento” (Q/Q4.1, 5 inquiridos, 62,5%) e à “Quantidade de alimentos” (Q/Q4.8, 6 inquiridos, 75%).

Quase todas as médias das respostas dadas neste bloco de questões situam-se entre 3 e 4, situando a maioria, em níveis positivos de satisfação, sendo a mais elevada de 3,750 relativa à “Quantidade dos alimentos” (Q/Q4.8), seguida de 3,625 relativa à “Simpatia no atendimento” (Q/Q4.1).

Bloco 5 – Satisfação com o serviço de *catering*

À questão “Tomou refeições na Santa Casa da Misericórdia do Porto, antes e após 2017?” (Q/Q5.1), 6 inquiridos assinalaram “Sim” e 2 assinalaram “Não”.

Apenas os 6 que haviam assinalado “Sim” nessa questão, poderiam responder à seguinte: “Com base na sua experiência, que modelo de serviço de refeições preferiria? Assinale com X uma opção” (Q/Q5.2) com as opções de resposta “Anterior a 2017” e “Desde 2017”. Todos assinalaram “Desde 2017”.

5.1.2 Conclusões

Após a análise das respostas dadas no questionário, é feita uma análise global.

Em primeiro lugar, destaca-se que todos os inquiridos usufruem de uma dieta geral, sem restrições alimentares, pelo que, respondem sobre a mesma ementa.

Em segundo lugar, nos inquiridos, a população feminina predomina. Estes resultados estão em linha com os provisórios dos Censos 2011. No relatório (Instituto Nacional de Estatísticas, I.P., 2011), pode ler-se: “A preponderância da população feminina é reforçada à medida que a idade avança. Em 2011 a relação da masculinidade da população com 65 anos ou mais anos de idade desce para 72,4.” (p. 12).

Em terceiro lugar, os resultados evidenciam que a maioria (75%) dos inquiridos toma, pelo menos, 5 refeições na SCMP. Estes resultados são animadores, na medida em que, 5 refeições é o número mínimo estabelecido pela Associação Portuguesa dos Nutricionistas (<http://www.apn.org.pt/>, acesso em março de 2017) para uma alimentação saudável, para a população idosa. São também resultados superiores aos encontrados num estudo realizado com o intuito de avaliar a satisfação dos utentes da Casa de Repouso de Coimbra com a alimentação (Silva, 2010), o qual revelou que dos 25 inquiridos institucionalizados na referida Casa de Repouso, apenas 2 consomem as 6 refeições oferecidas pela instituição e que os 19 utentes da valência Lar consumiam entre 3 e 6 refeições, com uma média de 4,47.

Em quarto lugar, tendo em conta que sobre todas as questões do bloco 4 – Satisfação com o serviço de refeição (2017), a maioria dos inquiridos manifestou níveis positivos de satisfação, pode concluir-se que os inquiridos estão globalmente satisfeitos com o serviço. Considerando que entre os itens avaliados estavam a variedade da ementa semanal e a variedade dos alimentos numa refeição, e aspetos dos alimentos – a aparência, o sabor, a quantidade e a qualidade –, podemos dizer que a prestação do serviço de *catering* corresponde aos princípios da DM (Graça, 2014; Candeias, Nunes, Morais, Cabral & Silva, 2005) e que segue

recomendações sobre a alimentação de idosos, particularmente relevantes para instituições que os acolhem, nomeadamente, lares e hospitais, e fornecedores de *catering* (Ferreira, Gregório, Santos & Graça, 2017).

Nesse âmbito, realçam-se as questões onde os inquiridos se manifestaram mais e menos satisfeitos. Considerando que mais inquiridos assinalaram o nível mais elevado de satisfação (“Muito satisfeito”), e médias mais elevadas, relativamente, a Q/Q4.8 “Quantidade dos alimentos” (75% dos inquiridos e média de 3,750), seguido de Q/Q4.1 “Simpatia no atendimento” (62,5% dos inquiridos e média de 3,625), pode concluir-se que para a maioria, não só as características do produto final (prato servido) são importantes, como também o é o atendimento.

Em relação a quantidades, estes resultados são mais positivos que o de outros estudos. Por exemplo, num estudo (Gonçalves, 2010) efectuado a utentes que experienciaram a exploração direta da messe militar e o serviço de *catering* através de fornecedor externo, mais inquiridos manifestaram estar mais satisfeitos com quantidade de alimentos servida na exploração direta da messe, sendo este o parâmetro avaliado como o mais satisfatório. Já noutro estudo (Gonçalves, Relvas, & Coelho, 2012), utentes de cantinas de uma universidade com cozinha própria, os inquiridos revelaram valores expressivos de insatisfação, relativamente à quantidade de carne/peixe, de legumes e de doce, embora a maioria se manifestasse satisfeita com a quantidade de sopa, de acompanhamento e de fruta. Não coincidente em todos esses aspectos, num outro estudo, 35 utentes da Casa de Repouso de Coimbra (Silva, 2010) apresentaram sugestões para melhorar a ementa, entre as quais, o aumento de quantidade de alguns alimentos: “dava sempre salada variada e com fartura” (6,7%), “dava mais hortaliça a acompanhar” (4,4%) e “dava mais peixe e menos carne” (4,4%). Contrariamente, um inquérito a 17 idosos residentes num Lar, em Zambujal, revelou que apenas 1 (5,9%) dos inquiridos se manifestou insatisfeito com a “quantidade fornecida em cada refeição”. Também de relevar que um estudo (Gonçalves, 2010) efectuado na Academia Militar, o serviço de cozinha própria empratava refeições com porções de alimentos, sal, e açúcar superiores às necessárias, enquanto o fornecedor externo de *catering*, o fazia, adequadamente, devido à presença, em permanência, de um nutricionista da empresa, o que não sucedia no outro modelo de gestão de cozinha.

No que toca à simpatia dos funcionários do atendimento nas refeições – um parâmetro em que o atual fornecedor de *catering* foi bem avaliado pelos inquiridos (Q/Q4.1, dos 8 inquiridos, 62,5% dos inquiridos assinalaram “Muito satisfeitos” e 37,5% assinalaram “Algo satisfeitos”) –, percebe-se pelos resultados de estudos realizados, que é um parâmetro relevante na escolha

e manutenção (ou não) de um fornecedor. No supramencionado estudo efetuado com utentes de messe militar, o parâmetro “simpatia no atendimento” obteve média de valores de satisfação mais elevada no serviço de *catering* por oposição à exploração direta da messe. Um estudo realizado em cantinas de uma universidade (Gonçalves, Relvas, & Coelho, 2012) revelou opiniões díspares, de satisfação e insatisfação, consoante, o local de serviço de *catering*. Já noutro estudo (Silva, 2010) com idosos institucionalizados, a maioria (80%) assinalou níveis positivos de satisfação em relação à simpatia e educação dos funcionários da empresa fornecedora do *catering*, não obstante, foram dadas sugestões para melhoria nesse aspeto: “Mais simpatia e tolerância por parte de quem serve a refeição” (11,1% dos inquiridos) e “Mais formação e educação (modo de falar, trato dos utentes, tom de voz) por parte de quem serve a refeição” (8,9% dos inquiridos).

A “Variedade da ementa semanal” (Q/Q4.3) e a “Variedade dos alimentos numa refeição” (Q/Q4.4), também foram motivo de satisfação para todos os inquiridos, no presente estudo. Estes resultados são mais satisfatórios que os encontrados num estudo (Franco, 2012) com residentes num Lar, onde a “variedade da ementa foi o indicador avaliado mais negativamente, visto que 17,6% de idosos [estavam] insatisfeitos com a variedade de ementa” (p. 53) e num estudo realizada com utentes de messe militar com experiência na exploração direta da mesma e de serviço *catering*, sendo que em ambas as situações, pelo menos, 15,1% dos inquiridos estavam insatisfeitos.

Recorda-se que no presente estudo, perante o “Sabor dos alimentos” (Q/Q4.6) e a “Temperatura dos alimentos” (Q/Q4.7), 62,5% dos 8 inquiridos assinalaram níveis positivos de satisfação, sendo as médias menos altas deste bloco de questões. Num questionário implementado a idosos institucionalizados num Lar (Silva, 2010), verificou-se que em relação aos mesmos parâmetros, valor mais elevado de insatisfação sobre o primeiro (44,5%), mas menor, em relação ao segundo (20%).

Considerando que na questão “Com base na sua experiência, que modelo de serviço de refeições preferiria? Assinale com X uma opção” (Q/Q5.2), todos os inquiridos manifestaram preferir o modelo iniciado em 2017, tal leva a concluir que, consensualmente, estão mais satisfeitos com o atual modelo de fornecimento de *catering*, realçando tratar-se de uma unidade onde são confeccionadas as refeições. Em geral, estes resultados são concordantes com o de estudos, em que a maioria dos inquiridos está satisfeita com o serviço de refeição: um efectuado a idosos institucionalizados sobre o serviço de *catering* (57,8%) (Silva, 2010); outro efectuado a idosos residentes num Lar em que todos se manifestaram “Satisfeitos” ou “Muito insatisfeitos”, quando questionados como avaliavam, globalmente, a alimentação

(Franco, 2012); outro (Mahimbi, Cassim, & Karodia, 2015), a utentes de cantinas em contexto hospitalar; e outro efectuado a utentes de cantinas de uma universidade, com exploração direta (Gonçalves, Relvas, & Coelho, 2012), no qual 79,8% dos inquiridos manifestaram que se encontravam, globalmente, satisfeitos. Contrariamente, um estudo (Gonçalves, 2010) revela que utentes de messe militar que experienciaram serviço de exploração direta da messe e ao serviço de *catering*, a avaliação que os inquiridos deram relativamente ao primeiro foi positiva e ao segundo foi negativa. Efectivamente, a avaliação que os inquiridos fizeram do sistema de *catering* e do sistema de exploração direta, mostra que a maioria (84,93%) escolheria o segundo para a sua Unidade enquanto apenas 15,07% dos inquiridos escolheria o primeiro.

5.2 Análise dos resultados das entrevistas

Recorda-se que para as entrevistas se usou o método inquisitivo baseado no interrogatório escrito da entrevista n.º 4, identificada no quadro seguinte, e oral aos outros entrevistados (Sarmiento, 2008, p. 5). Posteriormente, fez-se a análise através de sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial das entrevistas (Guerra, 2006, p. 73). As questões de cada entrevista designam-se por Entrevista(x)/Bloco(x)/Questão(x), em abreviado, E(x)/B(x)/Q(x).

5.2.1 Respostas

O quadro seguinte resume informação relativa à caracterização dos entrevistados, a partir das suas declarações em entrevista no bloco 1.

Quadro 3. Caracterização dos entrevistados (E1/B1, E2/B1, E3/B1, E4/B1)

N.º	Género	Nome	Cargo e funções	Formação académica
1	M	Rui Pedro Gonçalves	Coordenador do SAND da SCMP. Responsável pelo circuito de produção e distribuição alimentar da SCMP. Exerce funções desde 01/07/2016	Licenciatura em Geologia
2	M	Pedro Botelho	Cargo sem designação. Responsável pela linha dos hospitais (linha amarela) da SCMP. Exerce funções desde 10/10/2016	Licenciatura em Gestão de marketing e Licenciatura em nutrição
3	F	Ilda Amorim	Gestora da linha sénior (linha verde) e apoia a linha educacional (linha azul). Responsável por mediar a parte clínica e a restauração, participa no controlo do <i>catering</i> , é interlocutora com o fornecedor do <i>catering</i> , organiza o serviço de alimentação, elabora e valida ementas, e contacta com o utente	Bacharelato em Dietista
4	F	Simone Soares	Gestora Operacional empresa prestadora de serviço externo de <i>catering</i> à SCMP	-

Em seguida, sintetizam-se resultados por bloco de questão comum a entrevistados.

Processo de implementação do *outsourcing* de *catering* (E1/B2 e E3/B2)

As questões seguintes são partilhadas pelos entrevistados 1 e 3.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Em 2016, o Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética da Santa Casa da Misericórdia do Porto, conhecido por SAND, sofreu alterações, em que a unidade de produção central foi desdobrada em mais quatro novas cozinhas e cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos, isto é, em três valências: saúde; educacional; e sénior. Porquê distinguir estas valências? Quais as suas particularidades no serviço de refeição?”.

Quadro 4. Resultados de E1/B2/Q4 e E3/B2/Q4

N.º da entrevista	Argumentação	
	Porquê distinguir estas valências?	Quais as suas particularidades no serviço de refeição?
1	Ocorre por se ter entendido que, face ao largo espectro etário dos utentes (...), cada um dos grupos possui exigências e necessidades muito distintas. (...) A implantação desta estratégia, fará com que a SCMP assuma um nível de excelência, neste domínio, ímpar no território nacional	Versatilidade e variedade de ementas. Dedicção exclusiva de cada cozinha a um público específico. Maior proximidade aos utentes.
3	Cada uma tem especificidades muito próprias. Eu não posso pôr numa valência de sénior o mesmo que numa valência júnior ou hospital (...) há patologias próprias da idade (...) num hospital é preciso ser mais rigoroso.	Possibilidade de diferenciação de rigor na implementação da ementa.

Ambos os inquiridos afirmam que a distinção das valências se deve ao largo espectro etário dos utentes e a distintas necessidades nutricionais dos utentes em cada linha. Ambos os inquiridos realçam diferentes particularidades no serviço de refeição que, num cômputo geral, dizem respeito à qualidade e diferenciação das ementas, e à relação com os utentes.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “O que motivou a decisão de optar por este modelo dedicado a públicos especializados?”.

Quadro 5. Resultados de E1/B2/Q5 e E3/B2/Q5

N.º da entrevista	Argumentação	
1	Respondido na pergunta anterior. [E1/B2/Q4: A distinção de valências ocorre por se ter entendido que, face ao largo espectro etário dos utentes da SCMP, a melhor forma de servir os utentes seria o de especializar e o de dedicar o SAND para cada um dos grandes grupos de utentes, pois cada um destes grupos possui exigências e necessidades muito distintas. (...) uma maior versatilidade e uma maior variedade de ementas, como igualmente torna-se mais eficaz as melhorias ao nível nutricional e uma maior proximidade aos utentes no serviço que é prestado.]	
3	Eu penso que a ideia do SAND foi essa do ponto anterior (questão 4). [E3/B2/Q4: Porque cada uma das linhas tem especificidades muito próprias. Eu não posso pôr numa valência de sénior o mesmo que numa valência júnior ou num hospital. É verdade que num sénior também há patologias, (...) no caso da alimentação, podemos (...) ser rigorosos ou não (...) o caso de um hospital, já tem que ser mais rigoroso. (...) acho que o rigor absoluto deve ser: o iniciar da vida de uma criança ao aprender a comer e aí mais tarde serão os tais idosos já bem formados ao nível alimentar.]	

As respostas parecem remeter para a decisão pelo atual modelo dedicado a públicos especializados devido ao largo espectro etário dos utentes e a distintas necessidades nutricionais dos utentes em cada linha.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Este modelo já foi avaliado? (Se sim) Como? A que conclusões chegaram?”.

Quadro 6. Resultados de E1/B2/Q8 e E3/B2/Q8

N.º da entrevista	Argumentação
1	Não foi realizado, pois abriram em janeiro de 2017. Apenas foram realizadas avaliações semanais ao sistema e junto dos utentes, (...) com salto qualitativo no serviço e satisfação dos utentes (qualidade e variedade da oferta).
3	Não foi realizado, pois abriram em janeiro de 2017.

As respostas afirmam a não realização de uma avaliação global, argumentando que o tempo decorrido desde o início da implementação do modelo de fornecimento de *catering* ser insuficiente. Porém, segundo o coordenador, as avaliações semanais sugerem avaliação positiva, relativamente, ao sistema e à satisfação do utente.

Em seguida, apresenta-se um resumo das respostas recolhidas às questões 1, 6, 7, e de 9 a 15 da E1/B2.

À questão “Como descreve o anterior modelo de *catering* na SCMP com refeições confeccionadas apenas no Hospital da Prelada?” (E1/B1), à qual o inquirido respondeu “O modelo anterior assentava numa arquitetura produtiva composta por um cozinha centralizada e 12 unidades de receção.”.

À questão “Quem gere e acompanha o atual modelo de *catering*? Como?” afirmou que coordenava “em articulação com o serviço fornecedor de *catering*” (E1/B2/Q6).

À questão “Que condições logísticas e operacionais foram alteradas para apoiar a confeção de refeições neste modelo de *catering*?” (E1/B2/Q4) respondeu que “Para que este novo modelo pudesse ser operacionalizado, foi necessário reativar 4 cozinhas pré-instaladas (...) Esta reativação implicou um investimento muito significativo por parte da SCMP em adaptação de espaços e na aquisição de equipamentos de ponta.”.

À questão “Quais foram os passos seguidos no processo de contratação do serviço de *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto?” (E1/B2/Q9) respondeu que “O processo de contratação seguiu as regras instituídas no Código dos Contratos Públicos.”.

À questão “Como foi criada a equipa de trabalho para gerir o processo de contratação de *outsourcing* de *catering*?” (E1/B2/Q10) declarou que “A equipa que definiu o caderno de

encargos e acompanhou todo o processo de contratação foi uma equipa multidisciplinar criada para o efeito, envolvendo vários setores da SCMP”.

Em seguida, apresenta-se uma síntese da resposta recolhida nas questões 6 e da E3/B2.

À questão “Qual o papel do SAND, em geral, e o seu, em particular, na gestão e no acompanhamento do atual modelo de *catering*?” (E3/B2/Q7), respondeu, em resumo, “Eu, gestora da linha verde, (...) consigo complementar a restauração com a (parte) clínica”.

Planeamento e qualidade de serviço (E1/B3, E2/B2, E3/B3, E4/B2)

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “De que modo o *outsourcing* de *catering* afetou o planeamento de refeições?”, a qual se apresenta diferente numeração no guião, mas igual no conteúdo e forma.

Quadro 7. Resultados de E1/B3/Q11, E2/B2/Q4, E3/B3/Q9

N.º da entrevista	Argumentação
1	Não afetou.
2	Não afetou.
3	Não afetou, melhorou, pois permite personalizar, no imediato, as ementas a utentes específicos.

As respostas de todos os inquiridos sugerem que a implementação do *outsourcing* de *catering* em nada afetou o planeamento das refeições, podendo até tê-lo melhorado, conforme opinião de uma das inquiridas.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão “Como se articula a SCMP e o prestador de serviços no planeamento das refeições?”.

Quadro 8. Resultados de E1/B3/Q12, E2/B2/Q5, E3/B3/Q10, e E3/B2/Q4

N.º da entrevista	Argumentação
1	Articulação permanente entre Coordenador do SAND da SCMP e o Gestor da Operação do FSE. Reunião mensal entre ambas as partes (pontos de situação, introdução de melhorias). Monitorização diária pelos diretores das unidades e pelos nutricionistas do SAND.
2	A SCMP e o fornecedor de serviço externo estão em permanente contacto.
3	Comunicação entre nutricionistas do SAND e gestora responsável pelo fornecimento externo, e desta com o fornecedor de <i>catering</i> , ou com o coordenador.
4	A Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), mais concretamente, os responsáveis de cada estabelecimento, enviam com antecedência o número de cada regime de refeições que são necessários para os dias posteriores. A confeção dos pratos é feita com base nessa estimativa.

As respostas dos inquiridos sugerem uma efetiva articulação entre SCMP e fornecedor de *catering*, através de permanente contacto entre Coordenador do SAND da SCMP e o Gestor da Operação do fornecedor externo, e de reuniões mensais entre ambas as partes. Com

regularidade, o fornecedor de *catering* recebe informação da SCMP sobre o número de cada regime de refeições necessárias confeccionar para os dias seguintes.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Como é decidida a ementa e por quem?”.

Quadro 9. Resultados de E2/B2/Q6 e E2/B3/Q11

N.º da entrevista	Argumentação
2	Com base numa proposta nossa, começamos a fazer as dietas para seis semanas, e isto de 6 em 6 semanas roda, ou seja, volta ao início. (...) Temos ementas para os hospitais, para os idosos e para as crianças, ou seja, diferentes necessidades, diferentes dietas.
3	As ementas foram planeadas para seis semanas por nós SAND para cada valência e foram fornecidas à empresa. A empresa vai rodando essas mesmas ementas, semanalmente, com exceção às datas festivas (São João, Santo António, Natal, etc...), essas ementas são alteradas de acordo com a data festivas.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Em que consiste o Guião de Boas Práticas usado no SAND?”.

Quadro 10. Resultados de E1/B3/Q13 e E2/B2/Q12

N.º da entrevista	Argumentação
1	O documento que agora foi desenhado vem estabelecer um conjunto de regras básicas que todos os intervenientes nesta operação estão obrigados a seguir, de modo a que seja sempre garantida a qualidade de todo o sistema.
3	Quando o SAND foi formado, criou-se um guião para regras. Não só para regras: há deveres e há obrigações. E as obrigações que também são perante essas pessoas que os leem porque o SAND tem deveres perante estas, estas também têm obrigações perante o SAND.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “O que considera relevante para a aferição da qualidade do serviço prestado e das refeições servidas?”.

Quadro 11. Resultados de E1/B3/Q14 e E2/B2/Q7

N.º da entrevista	Argumentação
1	São diversos os itens que, diariamente, são avaliados para garantir a qualidade de todo o sistema, desde o cumprimento dos horários das refeições, a limpeza e higiene de todos os componentes da operação, o cumprimento das ementas, a temperatura das refeições, o estado e conservação dos materiais, etc..
2	Conjunto de coisas importantes para garantir a qualidade e bom funcionamento de todo o sistema. Aquela que vai ao encontro da necessidade de cada um.

À questão “Que normas de qualidade, higiene e segurança alimentar deve a empresa de *catering* cumprir? Como é supervisionado o seu cumprimento?” (E2/B2/Q8), o inquirido

respondeu que "O ITAU cumpre o programa/plano de controlo da qualidade da HACCP próprio e é alvo de auditorias internas e externas da própria empresa. Para além disso, cumpre-nos a nós, SAND, fazer esse controlo da qualidade, não existe nenhuma norma, mas nós fazemo-lo através de "vistorias" às cozinhas em que vamos acompanhando como é que as coisas estão sendo feitas (...) Para finalizar, o ITAU faz o seu próprio controlo e nós controlamos, bastante vezes, quase diariamente, no ato do empratamento".

À questão "Como e quem supervisiona a confeção das refeições? A ementa contratada é a servida?" (E2/B2/Q9), o inquirido respondeu "Eu e a Dra. Ilda Amorim (gestores) e ainda temos um coordenador".

Em seguida, apresenta-se um resumo das respostas dadas em E3/B3/Q13 e E3/B2/Q15.

À questão "No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência sénior?" (E3/B3/Q13), a inquirida respondeu "É uma refeição que tem de ser nutricionalmente, correta, ponto. (...) tento ir ao encontro do que eles gostam isto porque estão numa idade que para eles o que mais tem valor é o que comem e não é o que eu quero que seja correto."

À questão "No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência saúde?" (E3/B3/Q14), a inquirida respondeu "Na saúde, tento ir de acordo com a patologia".

À questão "No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência ensino?" (E3/B3/Q15), a inquirida declarou que "(...) Um rigor absoluto".

À questão "Como é que o SAND avalia a qualidade do serviço de *catering* nas várias valências e quais os aspetos focados?" (E3/B3/Q16), a inquirida respondeu "Avalia com inquéritos, (...) avaliação semanal (...) a empresa de fornecimento de serviço externo está na cozinha (...) e nas copas (...). Essa alimentação é colocada num plano que depois nos é enviado. Entretanto, nós mesmos, gestores, estamos a acompanhar diariamente, junto do utente, junto da empresa."

À questão "Que normas de qualidade, higiene e segurança alimentar deve a empresa de *catering* cumprir? Como é supervisionado o seu cumprimento?" (E3/B3/Q17), a inquirida respondeu "As normas do HACCP. Através da nossa supervisão e através das regras e dos planos que temos pré-definidos para isso".

Relativamente à entrevista n.º 4, focam-se os argumentos principais identificados em cada resposta. À questão "Em que medida o planeamento e a confeção das refeições tem em conta os diferentes públicos da SCMP?" (E4/B2/Q5), a inquirida respondeu "A SCMP apresenta diferentes públicos, com diferentes especificações. Com base nas especificidades de cada um

desses públicos, é feito um planeamento prévio do número de refeições de cada setor, elaboração de ementas adequadas a cada população e são utilizados métodos de confeção distintos”.

À questão “A ementa é igual para todos os estabelecimentos? Porquê?” (E4/B2/Q6), a inquirida respondeu “Não. A ementa é adaptada a cada estabelecimento de acordo com a faixa etária das populações, patologias, cultura, gostos e preferências.”.

À questão “Quantas e quais as refeições que são servidas em cada estabelecimento?” (E4/B2/Q7), a inquirida respondeu “Na SCMP temos, neste momento, vários estabelecimentos distintos em funcionamento, cada um deles com refeições de diferentes regimes (geral, dieta, picado, pastoso). Assim sendo: Lar Nossa Senhora da Misericórdia: 180 almoços e 180 jantares, sendo uma grande parte dessas refeições para transportar (Lar Pereira de Lima, CAS D. Manuel Martins, Casa de Sto. António); Serviço de Apoio Domiciliário: 50 almoços e 30 jantares; Hospital S. Lázaro: 90 almoços e 90 jantares; Colégio Barão Nova Sintra: 110 almoços e 20 jantares (com uma parte das refeições transportadas para o CIAD); Centro Hospitalar Conde Ferreira – refeições transportadas do Hospital da Prelada, com 350 almoços e 300 jantares; Hospital da Prelada: 150 almoços e 80 jantares; Centro de Reabilitação do Norte: 150 almoços e 100 jantares.”

À questão “Que certificações e acreditações possui a empresa ao nível de sistemas de segurança alimentar, de gestão da qualidade, de gestão ambiental, e da gestão da segurança e saúde no trabalho? Qual o seu significado ao nível do serviço prestado? Quem atribui as certificações e a acreditação e como é o processo?” (E4/B2/Q8), a inquirida respondeu “O ITAU é uma empresa certificada pela norma NP EN ISO 22000:2005 (Sistema de Gestão de Segurança Alimentar), NP EN ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão da Qualidade), NP EN ISO 14001:2004 (Sistema de Gestão Ambiental) e OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho). Estas cinco certificações foram conferidas pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Ao termos estas certificações, nas unidades de restauração, reduzimos o risco de alguma contaminação para os consumidores, aumentamos os níveis de qualidade, otimizamos recursos e melhoramos a eficiência dos serviços, protegemos o ambiente e tentamos controlar ao máximo os riscos aos quais os nossos colaboradores estão expostos, preocupando-nos com o seu bem-estar. O ITAU é também reconhecido como uma entidade formadora certificada e reconhecida pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Assim sendo, a formação interna é uma prática recorrente que nos permite assegurar uma prestação de serviço de elevada qualidade, pautada pelo rigor e eficácia. Para atribuição das certificações, as unidades de

restauração que vão ser certificadas ou renovar a certificação, passam pelo um processo de auditoria pela APCER.”

À questão “Como é que a empresa garante o controlo da qualidade das refeições e do serviço?” (E4/B2/Q9), a inquirida respondeu “Todas as unidades têm um Responsável de Unidade (presencialmente ou não), cuja função é assegurar o controlo da qualidade das refeições e do serviço prestado, através da supervisão e aplicação de medidas corretivas. Contudo, o ITAU também aposta numa formação contínua dos seus colaboradores, atribuindo-lhes responsabilidades nas suas ações. Assim sendo, todos os colaboradores recebem formação contínua relativa às suas funções sobre diversos tópicos (segurança alimentar, segurança no trabalho, empratamento, nutrição, entre outros).”

À questão “Considerando os diferentes públicos da SCMP, o que define uma refeição com qualidade?” (E4/B2/Q10), a inquirida respondeu “Uma refeição com qualidade terá que ir de encontro às expetativas do cliente com base na ementa proposta, garantindo uma boa apresentação, características organoléticas apelativas e adequadas (como aspeto visual, odor, sabor e textura). Além disso, não pode ser comprometida a segurança alimentar da refeição, utilizando métodos de confeção saudáveis e boas práticas de higiene e segurança alimentar.”

Controlo de gestão (E1/B4, E3/B2, E3/B4, E4/B4)

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Qual é o seu papel na gestão do *outsourcing* do *catering*?”.

Quadro 12. Resultados da E1/B4/Q15, E2/B4/Q10 e E3/B4/Q19

N.º da entrevista	Argumentação
1	Assegurar que o FSE cumpre, com rigor, todas as exigências para um serviço de excelência neste domínio.
2	Responsável pelo serviço de alimentação na linha dos hospitais.
3	Responsável serviço de alimentação na linha sénior.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Considera que existem vantagens da contratação do *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?”.

Quadro 13. Resultados da E1/B4/Q16, E2/B4/Q11 e E3/B4/Q20

N.º da entrevista	Argumentação	
1	Sim.	Por oposição ao serviço de cozinha próprio: redução significativa de custos para a SCMP; maior garantia de cumprimento dos padrões legais de qualidade; maior celeridade de resposta às solicitações da gestão da SCMP.
2	Sim.	Por oposição ao serviço de cozinha próprio: nível mais elevado de exigência; redução significativa de custos para a SCMP; redução do número de recursos humanos. (Na questão seguinte acrescenta maior controlo de custos; e liberdade para realizar funções mais importantes).
3	Sim.	Por oposição ao serviço de cozinha próprio: nível mais elevado de exigência; redução significativa de custos para a SCMP; redução do número de recursos humanos; maior controlo (do inventário, de encomendas e dos recursos humanos). (Na questão seguinte acrescenta poupança de tempo; e liberdade para realizar funções mais importantes).

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Considera que existem desvantagens da contratação do *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?”.

Quadro 14. Resultados da E2/B4/Q12 e E3/B4/Q21

N.º da entrevista	Argumentação	
2	Sim.	A empresa fornecedora do serviço de <i>catering</i> ter interesses próprios.
3	Não sei.	Apenas trabalhei com fornecedores externos.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “Identifica riscos associados ao *outsourcing* do *catering* na SCMP? (Se sim) Quais?”.

Quadro 15. Resultados da E2/B4/Q13 e E3/B4/Q22

N.º da entrevista	Argumentação
2	Resposta no ponto anterior. [E2/B4/Q12: (...) termos de lidar com uma entidade própria, que tem os seus interesses próprios]
3	Não sei.

No quadro seguinte, apresentam-se resultados da questão: “De um modo global, considera que o *outsourcing* de *catering* para públicos especializados é o melhor modelo de serviço de refeições para a Santa Casa da Misericórdia do Porto? Porquê? (Se não) Qual seria o melhor modelo?”.

Quadro 16. Resultados da E1/B4/21, E2/B4/Q13 e E3/B4/Q23

N.º da entrevista	Argumentação	
1	-	Destes seis meses que leva esta operação, estou cada vez mais convicto de que este é o modelo que melhor serve os interesses dos utentes da SCMP.
2	Eu considero o melhor modelo	Menos necessidade de controlo. Menor número de recursos humanos necessários. Maior especialização dos nutricionistas do SAND.
3	Sim	Na minha opinião, sim.

Em seguida apresenta-se uma síntese das respostas dadas na entrevista n.º 1, da questão 17 à 20. O inquirido refere que “em qualquer boa organização a gestão e o controlo orçamental são princípios que devem estar sempre presentes” (E1/B4/Q20) e que deste ponto de vista, com o atual modelo de fornecimento de *catering* da SCMP, “passou a existir uma maior previsibilidade nos custos desta operação” (E1/B4/Q17) e diminuição dos custos de serviço de refeição em relação ao anterior modelo de *catering* exploração direta, “princípio instituído no caderno de encargos aquando do concurso para a contratação de um FSE” (E1/B4/Q18), e “o preço da refeição manteve-se o mesmo” (E1/B4/Q19). Em suma, o discurso do inquirido remete para uma avaliação global positiva do atual modelo de fornecimento de *catering*, e em particular, para a diminuição de custos face ao modelo anterior.

Em seguida, apresenta-se um resumo das respostas às questões de 11 a 16 da entrevista n.º 4. À questão “Quantos funcionários do ITAU trabalham nos estabelecimentos da SCMP e quais as suas categorias profissionais?” (E4/B3/Q11), a inquirida respondeu “No total de todos os estabelecimentos da SCMP, temos 3 responsáveis de unidade; 4 técnicas de qualidade; 3 despenseiros; 10 cozinheiras; 25 empregadas de distribuição personalizada e 15 empregadas de refeitório.”.

À questão “Como é supervisionado o trabalho dos funcionários?” (E4/B3/Q12), a inquirida explicou que era “Através da supervisão diária das Responsáveis de Unidade e Técnicas de Qualidade, quer das refeições confeccionadas como das boas práticas de higiene e segurança alimentar, aplicando-se medidas preventivas e/ou corretivas quando necessário.”.

À questão “Os recursos materiais usados na prestação de serviço são da empresa e/ou da SCMP?” (E4/B3/Q13), a inquirida respondeu “Os equipamentos e palamenta pertencem à SCMP, com exceção do material utilizado no controlo da gestão da unidade.”.

À questão “Como caracteriza o modelo de *catering* para públicos especializados na SCMP?” (E4/B3/Q14), a inquirida respondeu “O atual modelo de *catering* em vigor no serviço prestado pelo ITAU à SCMP consiste num modelo de gestão direta em alguns estabelecimentos com confeção local e, noutros, de refeições transportadas.”

À questão “E o anterior modelo de *catering* na mesma instituição?” (E4/B3/Q15), explicou que “O anterior modelo consistia em refeições transportadas para todas as unidades satélite a partir do Hospital da Prelada, com exceção do mesmo.”

À questão “Quais as principais diferenças?” (E4/B3/Q16), respondeu “Enquanto no modelo anterior existia uma maior centralização dos processos, com consequência de uma melhor gestão dos recursos humanos devido à economia de escala e de matérias-primas devido à existência de uma só cozinha, na situação atual esses aspetos tornam-se menos vantajosos. Por outro lado, existe sempre uma má aceitação por parte dos utentes às refeições transportadas o que, com a confeção local, deixou de existir.”

5.2.2 Conclusões

No que concerne ao processo de implementação do *outsourcing* de *catering*, planeamento e qualidade do serviço, e controlo de gestão, e tendo em conta os resultados das entrevistas, tecem-se os seguintes comentários.

Em relação ao processo de implementação do *outsourcing* de *catering*, observou-se o seguinte. O processo de contratação do atual fornecedor do serviço de *catering* da SCMP seguiu as regras instituídas no Código dos Contratos Públicos. A equipa que definiu o caderno de encargos e acompanhou todo o processo era multidisciplinar com representantes de vários setores da SCMP. Desde janeiro de 2017, o SAND possui cinco cozinhas operacionais, cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos, nomeadamente, saúde, educacional, e sénior. Esta tem por base exigências e necessidades muito distintas, características das várias faixas etárias dos consumidores.

No que respeita ao planeamento e qualidade do serviço, as respostas sugerem que o SAND controla o processo. Este faz uma proposta inicial de ementa à empresa fornecedora de *catering*, e esta, por sua vez, faz uma contraposta. Essa ementa é rotativa a cada 6 semanas e diferente para cada linha do SAND. A definição das ementas tem em conta festividades. Tais opções de gestão de ementa, aliada aos resultados do questionário administrado, podem ter contribuído para a manifesta satisfação dos inquiridos perante “Variedade da ementa semanal” (Q/Q4.3). Afigura-se tratar de um aspeto importante no atual modelo de gestão de *catering*, uma vez que, tal como revelou um estudo efectuado num Lar (Garcia, 2014), a ementa semanal, da responsabilidade de uma empresa externa, “as reclamações face à ementa (“muito repetida”) e à confeção (“má” ou “normalmente não presta”) eram diárias” (p. 32).

A qualidade do serviço parece ser assegurada pelo fornecedor externo de *catering* que afirma cumprir o programa/plano de controlo da qualidade da HACCP próprio e ser alvo de auditorias internas e externas da própria empresa, e que possui cinco certificações conferidas pela Associação Portuguesa de Certificação, indo de encontro à legislação que recomenda, fortemente, os operadores a garantir a higiene e segurança dos alimentos através da implementação de sistemas de autocontrolo (Novais, 2006). Além disso, todas as unidades do SAND têm um Responsável de Unidade, cuja função é assegurar o controlo da qualidade das refeições e do serviço prestado, através da supervisão e aplicação de medidas corretivas. Também, os colaboradores possuem formação contínua orientada para a qualidade. Simultaneamente, o SAND executa “vistorias” às cozinhas, o que segundo um estudo (Mahimbi, Cassim, & Karodia, 2015) sobre *outsourcing* de *catering* em contexto hospitalar, concluiu ser um factor promotor de sucesso. A qualidade das refeições tem em conta expectativas do cliente com base na ementa proposta, boa apresentação, características organoléticas apelativas e adequadas, valor nutricional, e adequação ao consumidor (por ex.: patologias na valência saúde). Um estudo (Gonçalves, 2010) revelou que messes militar com cozinha própria não cumpriam as Normas HACCP e que o *outsourcing* de *catering* possuía “melhor qualidade do serviço prestado [...] cumprimento mais eficientemente das normas de higiene e segurança alimentar” (p. 40), uma vez que tais parâmetros estavam predefinidos no contrato.

Parte das vantagens para a SCMP, identificadas pelos inquiridos na E1, E2, e E3, parecem ir ao encontro de algumas descritas na revisão de literatura. Conforme esperado, foram mencionados os três motivos mais referidos no Deloitte's 2016 Global *Outsourcing* Survey (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html#>, acesso em março de 2017), e observados em vários estudos, isto é, redução de custos (Kumari, 2013; Liapopoulus & Moschuris, 2013; Jain & Natarajan, 2011; Gonçalves, 2010; Conde, 2005), foco dos recursos humanos no *core business* (Peslak, 2012; Jain & Natarajan, 2011; Gonçalves, 2010; Santos, 1998), e resolução de problemas de capacidade (Benko, 1993); maior controlo de gestão pelo cliente (por ex.: do inventário, de encomendas, dos recursos humanos, e de custos) (Gonçalves, 2010; Bravo & Correia, 2006); maior garantia de cumprimento dos padrões legais de qualidade (Kumari, 2013; Liapopolous e Moschuris, 2013; Gonçalves, 2010); redução do número de recursos humanos (Minneman, 1996); e poupança de tempo (Gonçalves, 2010). Também se observaram no presente estudo, outros argumentos: maior celeridade de resposta às solicitações da gestão da SCMP e nível mais elevado de exigência ao fornecedor de *catering*.

Por outro lado, e embora realce que para os consumidores, as refeições transportadas fossem objeto de insatisfação, a Gestora Operacional do fornecedor de *catering* (E4), encontra vantagens no modelo anterior em relação ao atual, onde existia maior centralização dos processos, com consequência de uma melhor gestão dos recursos humanos e de matérias-primas devido à existência de uma só cozinha. Efetivamente, a cultura organizacional, a experiência/capacidade, e a gestão de infraestruturas, foram sendo referidas na revisão de literatura (Gupta, 2003; Patel, 2004; Tho, 2005), como riscos incorridos pelos fornecedores de *outsourcing*.

De um modo global, todos os inquiridos do SAND, durante a entrevista manifestaram estar agradados com o *outsourcing* de *catering* e preferir o atual modelo (E1/B4/21, E2/B4/Q13 e E3/B4/Q23). Estes resultados são positivos, assim como os recolhidos no *Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey* (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html#>, acesso em março de 2017), onde mais de metade (78%) dos 280 executivos de empresas que faturaram mais de um bilião de dólares americanos, afirmou estar satisfeita com a parceria de *outsourcing* realizada nas suas empresas.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é dedicado às considerações finais concernentes à presente investigação. Inicialmente, são apresentadas as principais conclusões com enfoque na verificação das hipóteses e se os objetivos propostos foram alcançados, e nas questões derivadas e às questões de partida enunciadas na introdução deste trabalho. Por fim, apresentam-se limitações da investigação e recomendações para investigações futuras.

6.1 Principais conclusões

Neste ponto, apresentam-se as principais conclusões da investigação, verificando-se, nomeadamente, as hipóteses, o alcance dos objetivos e as respostas às questões de investigação.

6.1.1 Verificações das hipóteses

Para dar resposta à questão principal e suas derivadas e considerando os objetivos de investigação, formularam-se duas hipóteses (H), as quais se verificam, em seguida.

H1 – O *outsourcing* de *catering* para público especializado é vantajoso e facilita a gestão.

Esta hipótese foi totalmente validada. O quadro 13, referente às vantagens do atual modelo de *catering*, enumera um conjunto de vantagens identificadas por responsáveis do SAND da SCMP, por oposição ao anterior modelo, entre as quais se encontram fatores facilitadores da gestão: nível mais elevado de exigência ao fornecedor; redução significativa de custos; redução do número de recursos humanos; maior controlo orçamental e de planeamento (do inventário, de encomendas e dos recursos humanos); poupança de tempo; e maior liberdade para realizar funções mais importantes (*core business*); maior garantia de cumprimento dos padrões legais de qualidade; maior celeridade de resposta às solicitações da gestão da SCMP. Outro fator facilitador da gestão do atual modelo de fornecimento de *catering* que valida esta hipótese foi mencionado a propósito da questão 17 da entrevista n.º 1, que é, “a maior previsibilidade nos custos desta operação”. Por sua vez, ao analisarem-se as desvantagens do *catering* apresentadas pelos entrevistados no quadro 14, pode-se constatar que é apenas mencionada uma, a da eventualidade da empresa fornecedora do serviço de *catering* ter interesses próprios. O quadro 16, relativo à opinião de nutricionistas e do Coordenador do SAND da SCMP, evidencia que todos afirmaram que este é o melhor modelo de fornecimento de *catering* para a SCMP. Tendo tal em conta, e considerando que as vantagens são em maior

número que as desvantagens apresentadas, e que esta apenas foi referida por um inquirido, reitera-se que esta hipótese foi totalmente, validada.

H2 – O serviço prestado pela empresa externa tem qualidade e satisfaz o consumidor e o cliente.

Esta hipótese foi validada, relativamente à satisfação do consumidor final, tendo por base as respostas dadas ao item 10 do Bloco 4 do questionário “Hábitos e satisfação relativos ao serviço de refeição na Santa Casa da Misericórdia do Porto”. Em concreto, todos os inquiridos assinalaram níveis de satisfação positivos, em relação ao item “Avaliação geral do serviço de refeição”, e nos itens atinentes ao atendimento, quantidade e qualidade dos alimentos, a maioria dos inquiridos assinalou níveis de satisfação positivos. Além disso, todos os inquiridos que usufruíram dos serviços de refeição através de *catering* e de exploração direta da cozinha assinalaram preferir o primeiro em detrimento do segundo. Também satisfaz o cliente, uma vez que, conforme o quadro 16, se pode verificar que o Coordenador do SAND da SCMP manifesta que o atual modelo de fornecimento de *catering* para a SCMP.

6.1.2 Cumprimento dos objetivos

Nesta investigação, foram definidos os seguintes objetivos de investigação:

1. Constatar as vantagens, as desvantagens e os riscos associados à gestão do *outsourcing* de *catering* na Santa Casa de Misericórdia do Porto;
2. Aferir o grau de satisfação dos consumidores com o *catering* servido na Santa Casa de Misericórdia do Porto.

A validação das hipóteses levantadas, permitiu aferir o cumprimento dos objetivos propostos. Assim, pode-se afirmar que o primeiro objetivo foi plenamente atingido, conforme análise de dados recolhidos junto do Coordenador e nutricionistas do SAND da SCMP. O segundo objetivo foi parcialmente conseguido, uma vez que não se conseguiu recolher dados junto de dois dos três universos de destinatários do SAND, obtendo apenas resultados relativos ao universo sénior.

6.1.3 Respostas às questões de investigação

A presente investigação procurou dar resposta à questão de partida: “Será recomendável a Santa Casa da Misericórdia do Porto manter a gestão do *outsourcing* de *catering* para público

especializado?”. Desta questão derivaram duas, sobre as quais apresentamos, individualmente, as principais conclusões.

1 - Quais são as vantagens, as desvantagens e os riscos associados ao *outsourcing*?

Esta questão reflete-se, de um geral, no enquadramento teórico, e em particular, nos resultados da parte empírica.

No quadro 13, pode constatar-se que para a SCMP, as principais vantagens identificadas pelo coordenador e nutricionistas do SAND são: nível mais elevado de exigência ao serviço de *catering*; maior celeridade de resposta às solicitações da gestão da SCMP redução significativa de custos; redução do número de recursos humanos; maior controlo do inventário, de encomendas e dos recursos humanos; mais tempo e liberdade dos funcionários da SCMP para dedicação a funções do *core business*; maior garantia de cumprimento dos padrões legais de qualidade.

O quadro 14 evidencia que a única desvantagem apontada foi a eventualidade de a empresa fornecedora do serviço de *catering* poder ter e seguir interesses próprios.

Esse foi, aliás, o risco mencionado por um nutricionista (quadro 15).

Os inquiridos (quadro 16) são unânimes ao referir que o atual modelo de *catering* é o melhor para a gestão da SCMP e para os seus utentes, salientando as vantagens já referidas, e acrescentando a maior especialização dos nutricionistas do SAND e menor necessidade de controlo.

Em suma, na opinião dos inquiridos, o atual modelo é o que melhor serve a SCMP, com as vantagens mencionadas a suplantar as desvantagens e os riscos enunciados.

2 - O *outsourcing* de *catering* cumpre um serviço alimentar de qualidade e satisfatório para o consumidor e cliente?

Com base nos resultados das entrevistas e do questionário, a resposta é afirmativa.

Com base nas entrevistas, a qualidade do fornecimento de *catering* é assegurada, interna e externamente. Os nutricionistas do SAND da SCMP realizam “vistorias” regulares às cozinhas, verificam, diariamente, o empratamento, realizam inquéritos aos utentes, fazem um relatório semanal ao SAND, e seguem o Guião de Boas Práticas do SAND (quadro 10). A empresa fornecedora de *catering* cumpre as normas HACCP, possui cinco certificações conferidas pela APCER, além disso, providencia formação interna creditada pela DGERT, e as cozinhas são alvo de auditorias internas e externas da própria empresa (E4/B2).

No que diz respeito à satisfação do consumidor, pode-se comprovar, através do quadro 2, que

no questionário, a maioria dos inquiridos manifestou níveis positivos de satisfação face a vários aspetos do *catering*, especialmente, a simpatia e o tempo de espera, ao nível da variedade da oferta, quer da ementa semanal, quer dos alimentos numa refeição, e ao nível da quantidade e da qualidade dos alimentos, e que a média de todos foi elevada. Todos os inquiridos que experienciaram o atual e o anterior modelo de *catering* manifestaram (Q/Q5.1) preferir o atual, o que leva a concluir que este traz maior satisfação. A propósito, recorda-se que a gestora Operacional do fornecedor de *catering* referiu que existia “má aceitação por parte dos utentes às refeições transportadas o que, com a confeção local, deixou de existir”, caso dos inquiridos, cujo estabelecimento em que estão, tem cozinha própria. No que respeita à satisfação do cliente, o coordenador e nutricionistas do SAND consideram que este modelo satisfaz os interesses da SCMP e dos consumidores (quadro 16).

A presente investigação foi norteadada pela questão de partida “Será recomendável a Santa Casa da Misericórdia do Porto manter a gestão do *outsourcing* de *catering* para público especializado?”. Depois de analisados os dados recolhidos com o questionário e as entrevistas e confrontados os resultados obtidos com ambos, pode-se dizer que sim.

No quadro 16, pode-se constatar que todos os inquiridos afetos ao SAND responderam que o atual modelo de *catering* é uma mais-valia para a SCMP. Os resultados evidenciados nos quadros 13, 14 e 15 sugerem que as vantagens superam as desvantagens e os riscos.

Para mais, todos os inquiridos que experienciaram o atual modelo de fornecimento de *catering* e o anterior manifestaram preferir o atual, e as médias obtidas em relação a todos os fatores e a maioria assinalaram níveis indicadores de satisfação relativamente à avaliação geral do serviço de *catering* e que todos os que usufruíram do mesmo, antes e após 2017 preferem o atual serviço.

A nível económico, segundo o coordenador do SAND, o atual modelo de gestão de *outsourcing* de *catering* tem sido viável, pois permitiu uma “redução significativa dos custos” e “maior previsibilidade nos custos desta operação”, ao mesmo tempo que libertou quadros de pessoal para gerir o processo no sentido de uma melhoria contínua da qualidade do serviço.

6.1.4 Recomendações decorrentes dos resultados

Considerando que os recursos da SCMP são escassos, é fundamental saber geri-los de uma forma eficiente e eficaz. É, portanto, importante que a SCMP continue a monitorizar a implementação do atual modelo de gestão do *outsourcing* de *catering*. A propósito,

recomenda-se aferir se este continua a ser vantajoso do ponto de vista económico para a instituição, se satisfaz os públicos dos universos de saúde e educacional, e que (eventuais) fragilidades surgem, por forma, a introduzir melhorias, tais como a aparência, o sabor e a temperatura dos alimentos, aspetos assinalados por uma minoria de inquiridos, com a resposta “algo insatisfeitos”, no bloco 4 do questionário administrado nesta investigação.

6.2 Limitações da investigação

O número reduzido de utentes (inquiridos) com faculdades mentais mínimas para responder ao questionário e a dificuldade em encontrar datas de recolha de dados dentro do prazo estipulado para a execução deste trabalho, inviabilizou uma resposta mais completa às questões de investigação predefinidas. Assim, apenas foi possível recolher dados junto de representantes de um dos três universos destinatários do SAND da SCMP. Ficaram, assim, a faltar dados relativos aos outros, o que permitiria obter uma visão mais completa e específica da opinião de cada público diferenciado.

6.3 Recomendações para futuras investigações

O presente trabalho foca a SCMP, pelo que, se sugere a realização de estudos que possam ser aplicados a outras áreas geográficas de influência da SCM, com o objetivo de perceber se a implementação de um modelo de *catering* para públicos diferenciados seria vantajosa, e nesse caso, se poderiam beneficiar de economias de escala.

Também se recomenda o desenvolvimento de um estudo direcionado para as vantagens e limitações do serviço de *catering versus* o serviço de cozinha própria, atendendo a públicos especializados.

Seria igualmente relevante que fosse avaliada a satisfação de representantes dos vários universos distintos do SAND da SCMP para perceber se têm opinião similar à dos inquiridos, comparando a opinião daqueles com cozinha aberta e com refeições transportadas. A análise aos dados recolhidos poderia ajudar a identificar aspetos que, na opinião dos consumidores, poderiam ser melhorados.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, A. C. (2010). *O Deleite do Consumidor como Antecedente à Fidelidade: Análise à Qualidade do Serviço dos Spas em Hotéis de cinco estrelas em Portugal*. (Tese de Doutoramento não publicada). Universidad de Extremadura, Espanha.

Associação Portuguesa contra a Obesidade Infantil. Obesidade infantil. <http://www.apcoi.pt/obesidade-infantil/>. Acesso em 2017/07/30.

Associação Portuguesa de Nutrição. <http://www.apn.org.pt/ver.php?cod=0E0C0Q>. Acesso em 2017/03/30.

Baptista, M. (2006). *Educação Alimentar em Meio Escolar Referencial para uma Oferta Alimentar Saudável*. S/l: Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.

Baptista, P., & Antunes, C. (2005). *Higiene e Segurança Alimentar na Restauração: Volume II – Avançado*. Guimarães: Forvisão.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing – the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279.

Bendor-Samuel, P. (2000). *Turning lead into gold: the demystification of outsourcing*. Executive Excellence Publishing.

Benko, C. (1993). Outsourcing Evaluation: A Profitable Process. *Information System Management*, 10(1). Spring, 45-50.

Bravo, A. e Correia, A. (2006). O Recurso ao Outsourcing: Suas Potencialidades na Guarda Nacional Republicana (trabalho final de curso não publicado). Academia Militar, Lisboa.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Great Britain: Financial Times Management. ISBN-10: 0273641662.

Burton, T. (2013). The 10 hidden costs of outsourcing. *Strategy, CSCMP's Supply Chain Quarterly*, 7(2), 48-54.

Candeias, V., Nunes, E., Morais, C., Cabral, M. & Silva, P. (2005). *Princípios para uma Alimentação Saudável*. Lisboa: Direção-Geral da Saúde.

- Caniels, M., & Roeleveld, A. (2009). Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal*, 27, (6), December, 402-417.
- Carapuça, R. (2004). O tema único, mas multifacetado, do outsourcing. *Revista e-motion*, 12, julho.
- Conde, P. (2005). Outsourcing. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 45-50.
- Cracknell, H. L., Kaufmann, R. G., & Nobis, G. (1993). *Catering: Manual Prático e Profissional da Indústria Hoteleira, volume I e II*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Davis, B., Lockwood, A., & Stone, S. (1985). *Food and Beverage Management*. Butterworth Heinemann: Elsevier.
- Direção-Geral de Saúde (2005). *Programa Nacional de Combate à Obesidade*. Lisboa: Ministério da Saúde.
- Direção-Geral de Saúde de Portugal, Programa Nacional de Saúde das Pessoas Idosas. CN nº 13/DGCG de 2/7/04. Lisboa. 2004.
- Direção-Geral de Saúde de Portugal. <http://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/>. Acesso em abril de 2017.
- Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *American Journal of Business*, 18(2), 32-42.
- Emilcar, J. (2012). A proposal to prevent offshoring: An analysis of the latest anti-offshoring proposals. *Journal of International Business and Law*, 11(1), 1-20.
- Ferreira, A., Gregório, M., Santos, C., & Graça, P. (2017). *Proposta de ferramenta de avaliação qualitativa de ementas destinadas a idosos*. S/l: Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável/Direção-Geral da Saúde.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação – da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fowler, B. (September 2006). *Is Insourcing the New Outsourcing?*. Available from internet: <http://www2.cio.com/analyst/report4266.html>. Access in march 2017.

Franco, P. (2012). *Envelhecimento, satisfação e qualidade no Centro Apoio Sócio Cultural Unidade Zambujalense* (dissertação de mestrado não publicada). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Garcia, R. (2014). *Programas de acção sobre estimulação cognitiva de idosos e formação em exercício de profissionais* (relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Gerontologia Social não publicado). Instituto Superior de Serviço Social do Porto, Porto.

Gates, D. (2013). Boeing 787's problems based on outsourcing, lack of oversight. *The Seattle Times*.

http://seattletimes.com/html/business/technology/2020275838_boeingoutsourcingxml.html.

Acesso em setembro de 2017.

Ghiglione R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito, Teoria e Práticas*. Oeiras: Celta Editora.

Gonçalves, C., Relvas, A., e Coelho, S. (2012). *Avaliação da satisfação dos utentes do Serviço de Ação Social da universidade do Porto* (não publicado). Instituto de Sociologia da faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Gonçalves, L. (2010). *As gerências administrativas na GNR: vantagens e desvantagens do outsourcing na EG* (trabalho de investigação aplicada do Mestrado em Administração da GNR não publicado). Academia Militar, Lisboa.

Governo de Portugal (2013). *Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial. Avaliação da Situação Económico-Financeira Específica e dos Custos de Contexto dos Sectores da Hotelaria, Restauração e Similares*. Portugal: Autor.

Graça, P. (2014). Breve história do conceito de Dieta Mediterrânica numa perspectiva de saúde. *Revista Factores de risco*, 31, Jan-Mar, 20-22.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril: Princípia.

Gupta, S. (2003). It's no longer a wave, it's a Tsunami: Risks, rewards, and trade-offs of offshore outsourcing. *The Capco Institute Journal*, 8 (August), 21-34.

Gupta, U. G. & Gupta, A. (1992). Outsourcing the IS Function: It Is Necessary for Your Organization?, *Information System Management*, 9(3), 44-50.

Henriques, J. (2007). *O Exército e a contratação externa de serviços (“outsourcing”): definição de um conceito e das áreas de intervenção a considerar* (trabalho de investigação individual não publicado), IESM, Lisboa.

Hira, R., & Hira, A. (2005). *Outsourcing America – What’s Behind Our National Crisis and How We Can Reclaim American Jobs*. New York: American Management Association.

Instituto Nacional de Estatísticas, I.P. (2011). *Censos 2011 – resultados provisórios*. Lisboa–Portugal: Autor.

Instituto Técnico de Alimentação Humana, S. A.. www.itau.pt. Acesso em maio de 2017.

Jain, R., e Natarajan, R. (2011). Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(3), 294-322.

Kakumanu, P., & Portanova, A. (2006). Outsourcing: its benefits, drawbacks and other related issues. *Journal of American Academy of Business*, 9, (2), 1-7.

Kinton, R., Ceserani, V., & Foskett, D. (1992). *The Theory of Catering*. Great Britain: Hodder & Stoughton.

Kumari, K. (2013). Outsourcing vs Insourcing: Best for your organization?, *International Journal of Management*, 4(4), 65-74.

Kutlu, A. C. (2012). Outsourcing contracting strategies from supplier's side: A real options approach based on transaction costs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1601-1610.

Lehtiranta, L. (2014). Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012. *International Journal of Project Management*, 32(4), 640-653.

Levina, N., & Ross, J. W. (2003). From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS quarterly*, 27(3), 331-364.

Liapopoulos, N., Moschuris, S. (2013). An Empirical Investigation of Outsourcing Decisions in Enterprises Operating in Greece. *Journal of Economics and Business*, 63, 31-46.

Luís, J. (2013). *Hábitos e preferências alimentares de crianças do 3º ano do 1º Ciclo do Ensino Básico*. (Relatório de Projeto não publicado). Instituto Politécnico de Beja, Beja.

- Mahimbi, P., Cassim, N. & Karodia, A. (2015). An evaluation of the perceived impact of in-patient catering outsourcing on patient care in kunene regional health directorate, Namibia, *Journal of Research and Development*, 2(7). 21-82.
- Marques, M. (2016). How outsourcing can contribute to the efficiency and effectiveness in the public sector: some indicators about Portugal. *Problems of management in the 21st century*, 11(2), 93-106.
- Mattel, B. (2008). *A Guide to Managing a Successful Business Operation. The Culinary Institute of America*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Minneman, W. (1996). *How to Outsource a Complex Business Process*. s/l: Hunter Group.
- Mosca, J. e Bordelon, G. (2017). Human Resource Managers Detect Management & Legal Disadvantages to Outsourcing. *Business, Management and Economics Researc*, 3(2), 8-17.
- Munoz M., Aranceta J., e Guijarro J.L. (2006). *Libro Blanco de la Alimentacion de los Mayores*. 2006. s/l: Editorial Medica Panamericana.
- Novais, M. R. (2006). Noções Gerais de Segurança Alimentar: Boas práticas e pré-requisitos HACCP. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 1, 10-11.
- Oliveira, S. (2002). *Outsourcing no sector bancário*. Porto: Vida Económica.
- Oxford University Press (2007). *Oxford Student`s Dictionary - For Learners Using English to Study Other Subjects*. Oxford: Oxford University.
- Patel, R. (2004). *Software Outsourcing Offshore – Business and Legal Issues Checklist*. Fenwick and West.
- Patil, S., & Patil, Y.S. (2014). A review on outsourcing with a special reference to telecom operations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 400-416.
- Peslak, A. (2012). Outsourcing and offshore: outsourcing of information techonolgy in major corporations. *Management Research Review*, 35(1), 14-31.
- Pizarro, S. (2010). *O contrato de outsourcing*. Coimbra: Coimbra Editora.

Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18.

Portal Executivo. *Os prós e os contras do outsourcing*. www.pmelink.pt. Acesso em 2017/07/30.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 78-91.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editorial Presença.

Reis, R., & Reis, H. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Reis, F., & Silva, M. (2012). *Princípios de gestão*. S/l: Edição Sílabo. ISBN: 978-972-618-699-1.

Relatório de Gestão e Contas 2016. http://www.scmp.pt/assets/misc/img/noticias/2017/2017-03-13%20Convocat%C3%B3ria/relatorioecontas%202016_final.pdf. Acesso em abril de 2017.

Rito, A., & Breda J. (2009). *Prevalence of childhood overweight and obesity in Portugal - the National Nutritional Surveillance System – COSI PORTUGAL*. Proceedings of the 11th International Congress on Obesity.

Rolo, O. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Lisboa: Editora: Edix – Edições Técnicas e Literárias Lda.

Sahay, S., Nicholson, B., & Krishna, S. (2003). *Global IT Outsourcing: Software Development Across Borders*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN-10: 0521816041.

Santa Casa da Misericórdia do Porto. www.scmp.pt. Acesso em março de 2017.

Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - Uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI*. Lisboa. Texto Editora.

- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Scanlon, N. L. (2007). *Catering management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Serra, R. (2016). *Os Riscos do Outsourcing do Ponto de Vista do Fornecedor*. Lisboa: Lisbon School of Economics & Management.
- Shiring, S. B., Jardine, R. W., & Milles, R. J. (2001). *Introduction to Catering - Ingredients for Success*. U.S.A.: Delmar.
- Shock, P. J., Sgovio, C., & Stefanelli, J. M. (2011). *On-Premise Catering - Hotels, Convention Centers, Arenas, Clubs and More*. U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.
- Silva, A. (2010). *Avaliação da Satisfação com a Alimentação dos Utentes da Casa de Repouso de Coimbra* (trabalho não publicado). Universidade do Porto.
- Sousa, A. (2002). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Taylor, H. (2007). Outsourced IT projects from the vendor perspective: different goals, different risks. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 15(2), 1-27.
- The Culinary Institute of America (2008). *Catering - A Guide to Managing a Successful Business Operation*. U.S.A.: Wiley John & Sons.
- Tho, I. (2005). *Managing the risks of IT Outsourcing*. New York: Routledge.
- University of Connecticut Department of Dining Services (2009). *Whet Your Appetite Newsletter*. <http://www.dining.uconn.edu>. Access in march 2017.
- Veríssimo, H. (2006). *Subsídios para uma reflexão sobre “Economia de Defesa”*. Lisboa: IESM.
- Weiss, R. e Azaranm, A. (2007). Outward bound: Considering the business and legal implications of international outsourcing. *Georgetown Journal of International Law*, 38.

World Health Organization (2002). *Keep fit for life: meeting the nutritional needs of older persons*. Geneva: Author.

World Health Organization (2016). *WHO Global report on diabetes*. Geneva: Author.

Apêndice 1

Questionário

“Hábitos e satisfação relativos ao serviço de refeição na Santa Casa da Misericórdia do Porto”

No âmbito da dissertação de mestrado sobre o tema "Outsourcing de catering", com este questionário procura-se conhecer os hábitos alimentares e quantificar o grau de satisfação relativamente ao serviço de *catering* prestado na Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP).

As suas respostas a este questionário são anónimas e confidenciais.

Bloco 1 - Caracterização pessoal

1.1 Qual é o seu género?

☐ Masculino ☐ Feminino

1.2 A sua idade situa-se em que intervalo de idades? Assinale com X uma opção.

☐ 0-10 anos	☐ 31-40 anos	☐ 61-70 anos
☐ 11-20 anos	☐ 41-50 anos	☐ 71-80 anos
☐ 21-30 anos	☐ 51-60 anos	☐ 81-90 anos
☐ Mais de 90 anos		

1.3 Em que estabelecimento toma as refeições servidas pelo fornecedor de serviços externo (*catering*)?

Bloco 2 – Hábitos alimentares

2.1 Em média, quantas refeições diárias toma no estabelecimento? Assinale com X todas as opções que se adequem.

- ☐ Zero (Terminou o questionário) ☐ Uma ☐ Duas
☐ Três ☐ Quatro ☐ Cinco ☐ Seis

2.2 Que refeições diárias toma no estabelecimento? Assinale com X todas as opções que se adequem.

- ☐ Pequeno-almoço ☐ Lanche meio da manhã ☐ Almoço ☐ Lanche meio da manhã ☐
Jantar ☐ Ceia Outra: _____

2.3 Qual é a sua dieta? Assinale com um X.

- ☐ Dieta geral (sem restrições)
☐ Dieta com restrições

Bloco 3 – Satisfação com o serviço de refeição (anterior a 2017)

3.1 Tomou refeições na Santa Casa da Misericórdia do Porto, **anteriormente a 2017**?

☐ Sim

☐ Não (avança para o bloco de questões seguinte)

3.2 Considerando todas as refeições que tomou na Santa Casa da Misericórdia do Porto, **anteriormente a 2017**, qual é o seu grau de satisfação em relação ao serviço prestado? Para cada um dos seguintes itens, avalie o seu grau de satisfação, assinalando com X.

	Muito insatisfeito	Algo insatisfeito	Algo satisfeito	Muito insatisfeito
1. Simpatia no atendimento				
2. Tempo de espera para ser atendido				
3. Variedade da ementa semanal				
4. Variedade dos alimentos numa refeição				
5. Aparência dos alimentos				
6. Sabor dos alimentos				
7. Temperatura dos alimentos				
8. Quantidade dos alimentos				
9. Qualidade dos alimentos				
10. Avaliação geral do serviço de refeição				

Bloco 4 – Satisfação com o serviço de refeição(2017)

4. Considerando todas as refeições que toma no estabelecimento da Santa Casa da Misericórdia do Porto, qual é o seu grau de satisfação em relação ao serviço prestado? Para cada um dos seguintes itens, avalie o seu grau de satisfação, assinalando com X.

	Muito insatisfeito	Algo insatisfeito	Algo satisfeito	Muito insatisfeito
1. Simpatia no atendimento				
2. Tempo de espera para ser atendido				
3. Variedade da ementa semanal				
4. Variedade dos alimentos numa refeição				
5. Aparência dos alimentos				
6. Sabor dos alimentos				
7. Temperatura dos alimentos				
8. Quantidade dos alimentos				
9. Qualidade dos alimentos				
10. Avaliação geral do serviço de refeição				

Bloco 5 – Satisfação com o serviço de catering

5.1 Tomou refeições na Santa Casa da Santa Casa da Misericórdia do Porto, antes e após 2017?

☐ Sim ☐ Não (Terminou o questionário)

5.2 Com base na sua experiência, que modelo de serviço de refeições preferiria? Assinale com X uma opção.

☐ Anterior a 2017 ☐ Desde 2017

FIM

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 2

Guião da Entrevista n.º 1

Entrevistadora: Gisélia Vieira.

Entrevistado: Rui Gonçalves, Gestor do Serviço da Santa Casa da Misericórdia do Porto

Objetivos gerais:

1. Caracterizar o modelo de gestão de *outsourcing* de *catering*, em particular, o planeamento, o controlo de gestão e a contabilização de custos;
2. Conhecer as vantagens, desvantagens e riscos associados ao *outsourcing* de *catering*;
3. Caracterizar a qualidade do serviço prestado no *outsourcing* de *catering*.

Data: _____ Hora de início: _____ Hora de Fim: _____ Local: _____

Blocos de questões das entrevistas

Bloco 1 - Apresentação	
Objetivo específico	Questões
Apresentação do entrevistado	1. Qual é o seu nome? 2. Qual é o seu cargo na Santa Casa da Misericórdia do Porto e desde quando o exerce? Que funções desempenha?
Bloco 2 - Processo de implementação do <i>outsourcing</i> de <i>catering</i>	
Caracterização do modelo anterior de serviço de refeição Caracterização do modelo de <i>outsourcing</i> de <i>catering</i>	3. Como descreve o anterior modelo de <i>catering</i> na Santa Casa da Misericórdia do Porto com refeições confeccionadas apenas no Hospital da Prelada? 4. Em 2016, o Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética da Santa Casa da Misericórdia do Porto, conhecido por SAND, sofreu alterações, em que a unidade de produção central foi desdobrada em mais quatro novas cozinhas e cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos, isto é, em três valências: saúde; educacional; e sénior. Quais as unidades visadas? Porquê distinguir estas valências? Quais as suas particularidades no serviço de refeição? 5. O que motivou a decisão de optar por este modelo dedicado a públicos especializados? 6. Quem gere e acompanha o atual modelo de <i>catering</i> ? Como? 7. Que condições logísticas e operacionais foram alteradas para apoiar a confeção de refeições neste modelo de <i>catering</i> ? 8. Este modelo já foi avaliado? (Se sim) Como? A que conclusões

	chegaram? 9. Quais foram os passos seguidos no processo de contratação do serviço de <i>catering</i> na Santa Casa da Misericórdia do Porto? 10. Como foi criada a equipa de trabalho para gerir o processo de contratação de <i>outsourcing</i> de <i>catering</i>?
Bloco 3 - Planeamento e Qualidade do Serviço	
Objetivos específicos	Questões
Conhecer o planeamento das refeições Analisar a qualidade do serviço prestado Analisar a qualidade das refeições	11. De que modo o <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> afetou o planeamento de refeições? 12. Como se articula a Santa Casa da Misericórdia do Porto e o prestador de serviços no planeamento das refeições? 13. Em que consiste o Guião de Boas Práticas promovido pelo SAND? 14. O que considera relevante para a aferição da qualidade do serviço prestado e qualidade das refeições servidas?
Bloco 4 - Controlo de gestão	
Objetivos específicos	Questões
Identificar vantagens, desvantagens e riscos associados na implementação do <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> Conhecer o processo de controlo de recursos humanos e materiais	15. Qual é o seu papel na gestão do <i>outsourcing</i> do <i>catering</i>? 16. Considera que existem vantagens da contratação do <i>outsourcing</i> do <i>catering</i> na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? 17. De que forma o <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> afetou os princípios de gestão e controlo orçamental da instituição? 18. O <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> permitiu uma diminuição dos custos de serviço de refeição em relação ao modelo de exploração direta pela Santa Casa da Misericórdia do Porto? Como? 19. O <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> para público especializado permitiu uma diminuição dos custos de serviço de refeição em relação ao anterior modelo de <i>catering</i>? Como? 20. Considera que a gestão e o controlo orçamental associados ao <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> são positivos ou negativos? 21. De um modo global, considera que o <i>outsourcing</i> de <i>catering</i> para público especializado é o melhor modelo de serviço de refeições para a Santa Casa da Misericórdia do Porto? Porquê? (Se não) Qual seria o melhor modelo?

Guião da Entrevista n.º 2

Entrevistadora: Gisélia Vieira.

Entrevistado: Pedro Botelho, nutricionista na Santa Casa da Misericórdia do Porto.

Objetivos gerais:

1. Caracterizar o modelo de gestão de outsourcing de catering, em particular, o planeamento e o controlo de gestão;
2. Conhecer as vantagens, desvantagens e riscos associados ao outsourcing de catering;
3. Caracterizar a qualidade do serviço prestado no outsourcing de catering.

Data: _____ Hora de início: _____ Hora de Fim: _____ Local: _____

Blocos de questões das entrevistas

Bloco 1 - Apresentação	
Objetivo específico	Questões
Apresentação do entrevistado	1. Qual é o seu nome? 2. Qual é a sua formação académica? 3. Qual é o seu cargo na Santa Casa da Misericórdia do Porto e desde quando o exerce? Que funções desempenha?
Bloco 2 – Planeamento e Qualidade do Serviço	
Objetivos específicos	Questões
Conhecer o planeamento das refeições Analisar a qualidade do serviço prestado Analisar a qualidade das refeições	4. De que modo o outsourcing de catering para públicos especializados afetou o planeamento de refeições? 5. Como se articula a Santa Casa da Misericórdia do Porto e o prestador de serviços no planeamento das refeições? 6. Como é decidida a ementa e por quem? 7. O que considera relevante para a aferição da qualidade do serviço prestado e da refeição? 8. Que normas de qualidade, higiene e segurança alimentar deve a empresa de catering cumprir? Como é supervisionado o seu cumprimento? 9. Como e quem supervisiona a confeção das refeições e se a ementa contratada é a servida?
Bloco 3 - Controlo de gestão	
Objetivos específicos	Questões

Identificar vantagens, desvantagens e riscos associados na implementação do outsourcing de catering Conhecer o processo de controlo de recursos humanos e materiais	10. Qual é o seu papel na gestão do <i>outsourcing</i> do catering? 11. Considera que existem vantagens da contratação do <i>outsourcing</i> do <i>catering</i> na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? 12. Considera que há desvantagens da contratação do <i>outsourcing</i> do <i>catering</i> na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? 13. Identifica riscos associados ao <i>outsourcing</i> do <i>catering</i> na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? 14. De um modo global, considera que o outsourcing de catering para públicos especializados é o melhor modelo de serviço de refeições para a Santa Casa da Misericórdia do Porto? Porquê? (Se não) Qual seria o melhor modelo?
---	---

Guião da Entrevista n.º 3

Entrevistadora: Gisélia Vieira. Entrevistada: Nutricionista Ilda Soares

Objetivos gerais:

4. Caracterizar o modelo de gestão de outsourcing de catering, em particular, o planeamento e o controlo de gestão;
5. Conhecer as vantagens, desvantagens e riscos associados ao outsourcing de catering;
6. Caracterizar a qualidade do serviço prestado no outsourcing de catering.

Informação registada comum a todas os entrevistados

Data: _____ Hora de início: _____ Hora de Fim: _____ Local: _____

Blocos de questões das entrevistas

Bloco 1 - Apresentação	
Objetivo específico	Questões
Apresentação do entrevistado	1. Qual é o seu nome? 2. Qual é a sua formação académica? 3. Qual é o seu cargo na Santa Casa da Misericórdia do Porto e desde quando o exerce? Que funções desempenha?
Bloco 2 - Processo de implementação do outsourcing de <i>catering</i>	
Caracterização do modelo de outsourcing de catering	4. Em 2016, o Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética da Santa Casa da Misericórdia do Porto, conhecido por SAND, sofreu alterações, em que a unidade de produção central foi desdobrada em mais quatro novas cozinhas e cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos, isto é, em três valências: saúde; educacional; e sénior. Porquê distinguir estas valências? Quais as suas particularidades no serviço de refeição? 5. O que motivou a decisão de optar por este modelo dedicado a públicos especializados? 6. Como funciona o atual modelo de serviço de refeições? 7. Qual o papel do SAND, em geral, e o seu, em particular, na gestão e no acompanhamento do atual modelo de catering? 8. Este modelo já foi avaliado? (Se sim) Como? A que conclusões chegaram?
Bloco 3 – Planeamento e Qualidade do Serviço	
Objetivos específicos	Questões
Conhecer o planeamento das refeições Analisar a qualidade do serviço prestado Analisar a qualidade das refeições	9. De que modo o outsourcing de catering para públicos especializados afetou o planeamento de refeições? 10. Como se articula o SAND e o fornecedor de catering no planeamento das refeições? 11. Como é decidida a ementa e por quem? 12. Em que consiste o Guião de Boas Práticas promovido pelo SAND? 13. No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência sénior? 14. No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência ensino?

	15. No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência saúde? 16. Como é que o SAND avalia a qualidade do serviço de catering nas várias valências e quais os aspetos focados? 17. Que normas de qualidade, higiene e segurança alimentar deve a empresa de catering cumprir? Como é supervisionado o seu cumprimento? 18. Como e quem supervisiona a confeção das refeições? A ementa contratada é a servida?
Bloco 4 - Controlo de gestão	
Objetivos específicos	Questões
Identificar vantagens, desvantagens e riscos associados na implementação do outsourcing de catering Conhecer o processo de controlo de recursos humanos e materiais	19. Qual é o seu papel na gestão do outsourcing do catering? 20. Considera que existem vantagens da contratação do <i>outsourcing</i> do catering na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? 21. Considera que há desvantagens da contratação do <i>outsourcing</i> do catering na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? 22. Identifica riscos associados ao <i>outsourcing</i> do catering na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? 23. De um modo global, considera que o outsourcing de catering para públicos especializados é o melhor modelo de serviço de refeições para a Santa Casa da Misericórdia do Porto? Porquê? (Se não) Qual seria o melhor modelo?

Guião da Entrevista n.º 4

Entrevistadora: Gisélia Vieira.

Entrevistada: Simone Soares, gestora operacional da ITAU.

Objetivos gerais:

1. Caracterizar o modelo de gestão de outsourcing de catering, em particular, o planeamento, o controlo de gestão e de custos;
2. Conhecer as vantagens, desvantagens e riscos associados ao outsourcing de catering;
3. Caracterizar a qualidade do serviço prestado no outsourcing de catering.

Data: _____ Hora de início: _____ Hora de Fim: _____ Local: _____

Blocos de questões das entrevistas

Bloco 1 – Apresentação	
Objetivo específico	Questões
Apresentação do entrevistado Caracterização da ITAU	1. Qual é o seu nome? 2. Qual é o seu cargo na ITAU? Que funções desempenha? 3. Em que categoria de empresas se encontra a ITAU e como a descreve?
Bloco 2 - Planeamento e Qualidade do Serviço	
Objetivos específicos	Questões
Conhecer o planeamento das refeições Analisar a qualidade do serviço prestado Analisar a qualidade das refeições	4. Como se articula a Santa Casa da Misericórdia do Porto e o prestador de serviços no planeamento das refeições? 5. Em que medida o planeamento e a confeção das refeições tem em conta os diferentes públicos da Santa Casa da Misericórdia do Porto? 6. A ementa é igual para todos os estabelecimentos? Porquê? 7. Quantas e quais as refeições que são servidas em cada estabelecimento? 8. Que certificações e creditações possui a empresa ao nível de sistemas de segurança alimentar, de gestão da qualidade, de gestão ambiental, e da gestão da segurança e saúde no trabalho? Qual o seu significado ao nível do serviço prestado? Quem atribui as certificações e a acreditação e como é o processo? 9. Como é que a empresa garante o controlo da qualidade das refeições e do serviço? 10. Considerando os diferentes públicos da SCMP, o que define uma refeição com qualidade?
Bloco 3 – Controlo de gestão	

Objetivos específicos	Questões
Conhecer o processo de controlo de recursos humanos e materiais	11. Quantos funcionários da ITAU trabalham nos estabelecimentos da Santa Casa da Misericórdia do Porto e quais as suas categorias profissionais? 12. Como é supervisionado o trabalho dos funcionários? 13. Os recursos materiais usados na prestação de serviço são da empresa e/ou da Santa Casa da Misericórdia do Porto? 14. Como caracteriza o modelo de catering para públicos especializados na Santa Casa da Misericórdia do Porto? 15. E o anterior modelo de catering na mesma instituição? 16. Quais as principais diferenças?

Apêndice 3

Entrevista n.º1

Entrevistadora: Gisélia Vieira.

Entrevistado 1: Gestor do Serviço da Santa Casa da Misericórdia do Porto

1. Qual é o seu nome?

Rui Pedro Gonçalves.

2. Qual é o seu cargo na Santa Casa da Misericórdia do Porto e desde quando o exerce? Que funções desempenha?

Coordenador do Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética da SCMP, sendo responsável por todo o circuito de produção e distribuição alimentar da SCMP. Estas funções tiveram início a 01 de julho de 2016.

3. Como descreve o anterior modelo de catering na Santa Casa da Misericórdia do Porto com refeições confeccionadas apenas no Hospital da Prelada?

O modelo anterior assentava em uma arquitetura produtiva composta por um cozinha centralizada e 12 unidades de receção.

4. Em 2016, o Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética da Santa Casa da Misericórdia do Porto, conhecido por SAND, sofreu alterações, em que a unidade de produção central foi desdobrada em mais quatro novas cozinhas e cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos, isto é, em três valências: saúde; educacional; e sénior. Quais as unidades visadas? Porquê distinguir estas valências? Quais as suas particularidades no serviço de refeição?

O ano de 2016 foi um ano de grandes mudanças no Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética da Santa Casa da Misericórdia do Porto (SAND), por via da implementação de uma nova estratégia que abarcou as dimensões de produção e distribuição alimentar, e pela introdução de mecanismos que atribuem um maior rigor em todo o sistema, visando a melhoria da qualidade do serviço. Tal estratégia implicou o desdobramento da unidade de produção central em mais quatro novas cozinhas. O SAND passou a contar com um total de cinco cozinhas e cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos. Assim as unidades de produção passaram a ter a seguinte configuração: A unidade de produção da Prelada dedicada à confeção e distribuição alimentar para todo o universo de saúde da SCMP, em concreto, para o Hospital da Prelada, para o Centro de Reabilitação Norte e para o Centro Hospitalar Conde Ferreira. As unidades de produção do Lar Nossa Senhora da Misericórdia e

Hospital de São Lázaro dedicadas à confeção e distribuição alimentar para todas as unidades de valência sénior e social da SCMP, em concreto o Lar Nossa Senhora da Misericórdia, Lar Hospital de São Lázaro, Lar Pereira de Lima, Serviço de Apoio Domiciliário, Casa de Santo António, Centro de Alojamento Social – D. Manuel Martins. As unidades de produção do Colégio Nossa Senhora da Misericórdia e Colégio Barão Nova Sintra dedicadas à confeção e distribuição alimentar para todas as unidades de valência educacional da SCMP, em concreto Colégio Nossa Senhora da Esperança, Colégio Barão Nova Sintra e Centro Integrado de Apoio à Deficiência. A segmentação das respostas sociais em três eixos distintos, no âmbito do SAND, integra-se em uma estratégia maior e global da SCMP de melhoria continua dos seus serviços e de prestação de cuidados de excelência, indo de encontro às exigências e expectativas dos utentes. A distinção de valências ocorre por se ter entendido que, face ao largo espectro etário dos utentes da SCMP, a melhor forma de servir os utentes seria o de especializar e o de dedicar o SAND para cada um dos grandes grupos de utentes, pois cada um destes grupos possui exigências e necessidades muito distintas. Para este efeito especializou-se cada uma das 5 cozinhas para servir e estar dedicada exclusivamente um grupo de utentes específico, beneficiando, estes, de uma maior versatilidade e uma maior variedade de ementas, como igualmente torna-se mais eficaz as melhorias ao nível nutricional e uma maior proximidade aos utentes no serviço que é prestado. A implantação desta estratégia, fará com que a SCMP assuma um nível de excelência, neste domínio, ímpar no território nacional.

5. O que motivou a decisão de optar por este modelo dedicado a públicos especializados? Respondido na pergunta anterior.

6. Quem gere e acompanha o atual modelo de catering? Como?

Já respondida.

7. Que condições logísticas e operacionais foram alteradas para apoiar a confeção de refeições neste modelo de catering? Para que este novo modelo pudesse ser operacionalizado, foi necessário reativar 4 cozinhas pré-instaladas no Colégio Nossa Senhora da Esperança, Lar Nossa Senhora da Misericórdia, Lar Hospital de São Lázaro e Colégio Barão Nova Sintra. Esta reativação implicou um investimento muito significativo por parte da SCMP em adaptação de espaços e na aquisição de equipamentos de ponta.

8. Este modelo já foi avaliado? (Se sim) Como? A que conclusões chegaram?

Ainda é muito cedo para se efetuar uma avaliação com todo o rigor que seria necessário pois, esta operação entrou apenas em funcionamento em 01 de janeiro de 2017. No entanto, pelas avaliações semanais que são efetuadas a este sistema e pela auscultação dos próprios utentes,

pode-se afirmar com segurança que se deu um enorme salto qualitativo no serviço e que os utentes estão visivelmente satisfeitos com a qualidade e a larga variedade de refeições que lhes é oferecida.

9. Quais foram os passos seguidos no processo de contratação do serviço de catering na Santa Casa da Misericórdia do Porto?

O processo de contratação seguiu as regras instituídas no Código dos Contratos Públicos.

10. Como foi criada a equipa de trabalho para gerir o processo de contratação de *outsourcing* de catering?

A equipa que definiu o caderno de encargos e acompanhou todo o processo de contratação foi uma equipa multidisciplinar criada para o efeito, envolvendo vários setores da SCMP.

11. De que modo o *outsourcing* de catering afetou o planeamento de refeições?

A contratação do serviço de catering em nada afetou o planeamento de refeições visto que, as diferentes ementas são desenhadas por uma equipa de nutricionistas da SCMP. Esta circunstância, foi desde logo salvaguardada no caderno de encargos a que o FSE têm de se sujeitar ao longo do contrato.

12. Como se articula a Santa Casa da Misericórdia do Porto e o prestador de serviços no planeamento das refeições?

A articulação entre a SCMP e o FSE é efetuada, em primeira linha pelo Coordenador do SAND da SCMP e pelo Gestor da Operação do FSE, os quais estão em permanente contacto. Para além disso, todos os meses existe pelo menos uma reunião entre as partes com o propósito de se efetuar pontos de situação da operação e introduzir melhorias no sistema, signifique isso melhoramentos/alterações de ementas, alterações de rotas de distribuição, ou mesmo introdução de novas metodologias produtivas em toda a operação.

Por outro lado, existe uma monitorização permanente do serviço que é efetuado pelos diretores das unidades e pelo acompanhamento que os nutricionistas afetos ao SAND diariamente efetuam a cada uma das unidades.

13. Em que consiste o Guião de Boas Práticas promovido pelo SAND?

O documento que agora foi desenhado vem estabelecer um conjunto de regras básicas que todos os intervenientes nesta operação estão obrigados a seguir, de modo a que seja sempre garantida a qualidade de todo o sistema.

14. O que considera relevante para a aferição da qualidade do serviço prestado e qualidade das refeições servidas?

São diversos os itens que, diariamente, são avaliados para garantir a qualidade de todo o sistema, desde o cumprimentos dos horários das refeições, a limpeza e higiene de todos os

componentes da operação, o cumprimento das ementas, a temperatura das refeições, o estado e conservação dos materiais, etc..

15. Qual é o seu papel na gestão do *outsourcing* do *catering*?

O meu papel é o de assegurar que o FSE cumpre, com rigor, todas as exigências para um serviço de excelência neste domínio.

16. Considera que existem vantagens da contratação do *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?

Sim, pois o serviço de *outsourcing* permite, desde logo, que haja uma redução significativa dos custos para SCMP, quando comparado o momento em que era a própria SCMP a assegurar este serviço. Por outro lado existe uma maior garantia de cumprimento de todos os padrões de qualidade legalmente exigidos, bem como, uma maior celeridade em responder às solicitações da SCMP.

17. De que forma o *outsourcing* de *catering* afetou os princípios de gestão e controlo orçamental da instituição?

Passou a existir uma maior previsibilidade nos custos desta operação.

18. O *outsourcing* de *catering* permitiu uma diminuição dos custos de serviço de refeição em relação ao modelo de exploração direta pela Santa Casa da Misericórdia do Porto? Como? Claro que sim, esse foi o princípio instituído no caderno de encargos a quando do concurso para a contratação de um FSE.

19. O *outsourcing* de *catering* para público especializado permitiu uma diminuição dos custos de serviço de refeição em relação ao anterior modelo de *catering*? Como?

O preço da refeição manteve-se o mesmo, este item não sofreu qualquer alteração.

20. Considera que a gestão e o controlo orçamental associados ao *outsourcing* de *catering* são positivos ou negativos?

Em qualquer boa organização a gestão e o controlo orçamental são princípios que devem estar sempre presentes.

21. De um modo global, considera que o *outsourcing* de *catering* para público especializado é o melhor modelo de serviço de refeições para a Santa Casa da Misericórdia do Porto? Porquê? (Se não) Qual seria o melhor modelo?

Destes seis meses que leva esta operação, estou cada vez mais convicto de que este é o modelo que melhor serve os interesses dos utentes da SCMP.

Entrevista n.º 2

Entrevistadora: Gisélia Vieira.

Entrevistado: Dr. Pedro Botelho

Objetivos gerais:

1. Caracterizar o modelo de gestão de *outsourcing* de catering, em particular, o planeamento e o controlo de gestão;
2. Conhecer as vantagens, desvantagens e riscos associados ao *outsourcing* de catering;
3. Caracterizar a qualidade do serviço prestado no *outsourcing* de catering.

Data: _____ Hora de início: _____ Hora de Fim: _____ Local: _____

1. Qual é o seu nome?

– Pedro Botelho

2. Qual é a sua formação académica?

– Sou licenciado em gestão de marketing e licenciado em nutrição.

3. Qual é o seu cargo na Santa Casa da Misericórdia do Porto e desde quando o exerce? Que funções desempenha?

– Desde 10 de outubro do ano passado que estou na SCMP devido à reestruturação interna que existiu no serviço de alimentação, nutrição e dietética (SAND) da SCMP. A reestruturação interna implementada pelo Dr. Rui Gonçalves tinha como base a diferenciação entre as linhas, ou seja, existe uma linha hospitalar, que é um público específico, uma linha dos lares de terceira idade, também com as suas especificidades e a linha das escolas, dos colégios e das instituições de ensino, para um público mais jovem.

Sou gestor da linha amarela, a linha dos hospitais. Quando falamos em linha dos hospitais da SCMP, estamos a falar do Hospital da Prelada, do Centro de Reabilitação do Norte e do Hospital Psiquiátrico Conde de Ferreira.

As minhas funções passam por definir ementas e acompanhar o serviço de *outsourcing* de catering, isto é, adequar as necessidades dos nossos utentes e pacientes ao fornecimento alimentar que existe. Isto faz-se através da adequação da parte clínica (médicos, nutricionistas e enfermeiros) e aquilo que eles nos solicitam, e eu, nutricionista, faço de intermediário da “linguagem clínica” para a “linguagem mais de processamento alimentar” (do que acontece

na cozinha). O que consiste em, por um lado, adequar as necessidades nutricionais, ou seja, perceber o que é que o público precisa e pretende e, por outro lado, controlar o serviço de fornecimento externo (ITAU), em termos de cumprimento do contrato que foi celebrado, de modo a defender os nossos interesses para que os nossos pacientes sejam bem servidos. Este é o grande objetivo.

4. De que modo o *outsourcing* de *catering* para públicos especializados afetou o planeamento de refeições?

– Em nada afetou o planeamento das refeições.

5. Como se articula a Santa Casa da Misericórdia do Porto e o prestador de serviços no planeamento das refeições?

– A SCMP e o ITAU (fornecedor de serviço externo) estão em permanente contacto, como pode ver.

6. Como é decidida a ementa e por quem?

– Existe uma base que foi acordada entre a SCMP (nós: serviço de alimentação, nutrição e dietética) e a empresa que nos fornece, o ITAU. Com base numa proposta nossa, começamos a fazer as dietas para seis semanas, e isto de 6 em 6 semanas roda, ou seja, volta ao início. As ementas começam por uma proposta nossa, a que se segue uma contraproposta feita pelo ITAU, depois reunimos e chegamos a um acordo. Chegamos a uma ementa que a cada seis semanas troca e volta ao início, e assim vai até um dia de haver necessidade de mudar. Existe um caderno de encargos assinado que tem de ser cumprido. Trata-se de um documento celebrado, quando se celebra ou renova o contrato com o fornecedor de serviços externos.

Temos diferentes ementas. Temos ementas para os hospitais, para os idosos e para as crianças, ou seja, diferentes necessidades, diferentes dietas.

Nos hospitais, que é o caso, existe uma “a) dieta geral” para os pacientes que não têm nenhum tipo de restrições; existe a chamada “b) dieta” para os pacientes que têm algum tipo de restrições, por ex. diabetes; existe a “c) opção” para aqueles gerais que não querem, por exemplo, frango assado, e assim têm a opção de peixe; e depois existem as opções “d) dieta picada” e “e) dieta pastosa” para aquelas pessoas com dificuldade em deglutir ou mastigar. Depois, conforme o grau de dificuldade, damos a picada (menos liquefeita, é mais sólida) ou pastosa que é mais homogénea e mais fácil de deglutir e, depois temos a sobremesa e a alternativa para a sobremesa.

Tendo por base essas dietas, pacientes que possam comer tudo o que quiserem, podem escolher. Normalmente, escolhem entre as três primeiras. Se o pessoal médico e nutricionistas clínicos deste Hospital e dos outros hospitais entenderem que o paciente só está apto a comer

dieta picada ou pastosa será essa a que será prescrita. O procedimento é o seguinte: colocar no *software* que aqui temos que o paciente X da cama Y só pode estar em regime de cozidos e grelhados, ou seja, só podem comer dieta, então, sai na cozinha um *ticket*, uma senha com essa informação, neste *ticket* também podem ter observações, como por exemplo, não gosta de batatas cozida, então, apresentamos alternativas. Há pacientes que não têm escolhas porque a sua situação clínica não o permite. Geralmente, funciona dessa maneira.

Na linha dos mais idosos (dos lares), as ementas são um pouco diferentes pois as grandes preocupações são a capacidade que os utentes do lar de terceira idade têm também de mastigar e deglutir. Mesmo que não estejamos a falar de dietas picadas pastosas, mesmo que estejamos a falar de dieta geral, é importante que esta não seja uma dieta muito difícil de se mastigar ou de deglutir (prótese dentária dificulta a mastigação). Por outro lado faz-se uma adaptação muito maior aos gostos dos utentes. Já que um lar de terceira idade é como uma casa, ou seja, não vale a pena estarmos aqui a cumprir a parte dos requisitos dietéticos nutricionais, mas irmos mais ao encontro dos gostos dos utentes, ou seja, cumprir mais aquela função social da alimentação, “a alimentação é emoção”. Por exemplo, uma pessoa com 90 anos dá uma importância total à alimentação. Ir ao encontro das necessidades dos pacientes faz com que eles sejam mais felizes.

Nas escolas, tenho uma colega que está a fazer um excelente trabalho, onde está a tentar perceber o que as crianças gostam e o que os pais delas gostam e não gostam que elas comam. Ela está a tentar reformular isto para termos uma oferta que seja do agrado das crianças e dos pais. É um dos pontos mais importantes do colégio, eles dão imensa importância a alimentação, por questões óbvias.

7. O que considera relevante para a aferição da qualidade do serviço prestado?

– Considero um conjunto de coisas importantes para garantir a qualidade e bom funcionamento de todo o sistema. Aquela que vai ao encontro da necessidade de cada um.

8. Que normas de qualidade, higiene e segurança alimentar deve a empresa de *catering* cumprir? Como é supervisionado o seu cumprimento?

– O ITAU cumpre o programa/plano de controlo da qualidade da HACCP próprio e é alvo de auditorias internas e externas da própria empresa. Para além disso, cumpre-nos a nós, SAND, fazer esse controlo da qualidade, não existe nenhuma norma, mas nós fazemo-lo através de “vistorias” às cozinhas em que vamos acompanhando como é que as coisas estão sendo feitas. Por exemplo, vamos ver ao armazém quais os produtos que chegaram na noite anterior e para onde é que foram; onde estão o registo dos produtos que foram para a arca de congelação/refrigeração (tudo isto é registado); se os produtos de mercearia foram para o local

onde têm de ir e como é que foram armazenados; os prazos de validade; as temperaturas das arcas, tudo isto é visto por nós, tendo uma noção das normas da HACCP que têm que ser cumpridas. Para além disso, temos em conta a forma como são preparadas as carnes e o peixe, se estão a ser cumpridas as normas de higiene, segurança dos produtos e segurança por parte de quem manuseia (ex. quem vai cortar carne tem que usar uma luva apropriada); todo o processo de preparação dos alimentos é também visto por nós sob dois pontos de vista: a quantidade, ao longo do processo de confeção e no ato do empratamento, principalmente, na dieta picada e dieta pastosa e sopas enriquecidas (alimentação por sonda). Para finalizar, o ITAU faz o seu próprio controlo e nós controlamos, bastante vezes, quase diariamente, no ato do empratamento, ou seja, se é colocada no recipiente próprio a comida acabada de confeccionada para depois ser levada para os pacientes, em carrinhos para as diferentes copas, e a partir daí, ser distribuídas para os diferentes quartos ou a que vai ser levada através de contentores para o hospital Conde de Ferreira e para o CRN, aí controlamos a temperatura a saída e a chegada. Existe o momento em que se coloca as refeições nos devidos compartimentos, depois o momento de distribuição existe nos diferentes hospitais – no CRN, os *containers* chegam e vão para uma copa onde são colocados numa estufa para manter a temperatura, por isso o controlo de temperatura é muito fácil de ser feito. No Hospital Conde de Ferreira o que se faz é que os alimentos chegam e são logo distribuídos para as diferentes copas e as copas servem os refeitórios, pois a maioria dos pacientes almoça e janta no refeitório, ou seja, a partir do momento que chegam as refeições são logo distribuídas imediatamente. Existe esta diferença no serviço de um hospital para o outro, cada um tem os seus desafios. O ponto fundamental para a conservação dos alimentos nisso tudo é a temperatura, ou seja, os quentes têm de se manter quentes e os frios têm de se manter frios para evitar qualquer tipo de contaminação e para evitar qualquer risco de saúde dos utentes e dos pacientes.

9. Como e quem supervisiona a confeção das refeições e se a ementa contratada é a servida?
– Eu e a Dra. Ilda Amorim (gestores) e ainda temos um coordenador.

10. Qual é o seu papel na gestão do *outsourcing* do *catering*?

- Resposta no ponto 3 e 6.

11. Considera que existem vantagens da contratação do *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?

- Eu acho que existe grande vantagem em se ter um fornecedor externo.

Primeiro, porque se consegue exigir muito mais. Quando se tem um fornecedor externo, existe uma maior responsabilização e uma separação de entidades, apesar de eu ser muito

amigo das pessoas que trabalham na cozinha, sei perfeitamente que tenho que defender os interesses dos meus utentes e pacientes e os meus colegas, a mesma coisa, estamos a prestar um mal serviço a pessoas que nos dão trabalho e estamos a fazer algo mal para nós própria. Traz uma consciência muito maior da empresa e dos nossos direitos. Temos um à vontade muito maior para exigir que o contrato celebrado seja cumprido.

Já em termos de custos, não conheço nenhum hospital dessa dimensão em Portugal que trabalhe com serviço de cozinha próprio (pode haver, mas eu não conheço). Conheço colégios que trabalham com chefes de cozinha próprios, nutricionistas aí, acho que é um pouco diferente. Aí falamos a um nível diferente, quando falamos em colégios por ser crianças em que se pode ter um nível de atenção muito maior do que se tivermos o nosso próprio pessoal. Em colégios, por exemplo, podemos ter um nível de atenção maior se tivermos o nosso próprio pessoal, temos também uma noção muito mais clara dos custos porque temos também, muito menos clientes para servir, então conseguimos controlar muito mais os custos e ao mesmo tempo conseguimos controlar melhor a equipa de trabalho na cozinha, no serviço de sala... Isto faz com que consiga ser equiparado o custo daquilo que é termos uma equipa própria ou contratar uma empresa. Agora, quando aumentamos a escala precisamos ter equipas maiores, precisamos de ter equipas de cozinheiros, equipas de ajudantes de cozinheiros, ajudantes de 2^a, de 3^a e por aí em diante. Precisamos de pessoas que sirvam nos quartos, nos refeitórios e pessoas que controlem porque em vez de termos uma equipa que somos ao todo na SCMP em termos de nutricionistas e do serviço de alimentação, existe o coordenador que é o Dr. Rui, existo eu, a Dra. Ilda, a Dra. Bárbara, a Mariana, neste momento, somos 4 e depois existem os estagiários. Por isso teríamos de ser muitos mais ao nível da gestão, do controlo e do controlo de gestão e do controlo ao nível nutricional, segurança e qualidade. Por isso, eu acho que sem fazer muitas contas que não é preciso, acho que é mais económico, financeiramente mais viável, conseguimos para um tão grande número de refeições manter uma qualidade, não é aquela qualidade de um restaurante *gourmet*, obviamente, nem estamos num, no tal exemplo que falei há pouco, num colégio de 100 pessoas, mas conseguimos manter um nível de qualidade muito mais constante e com menos dor de cabeça.

12. Considera que há desvantagens da contratação do *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?

Em relação às desvantagens, tem uma, de facto, embora eu acredite que ao nível hospitalar, não tenha desvantagens, eu não vejo. Tem a desvantagem de, em termos de lidar com uma

entidade própria, que tem os seus interesses próprios. Que por outro lado, pode ser uma vantagem se soubermos utilizar de forma correta.

Eu não vejo grandes desvantagens nesta escala, ou seja, com o número de refeições que tenho de servir, eu não vejo desvantagens em ter um fornecedor de serviço externo.

Agora eu vejo desvantagem no seguinte: em pequenas unidades, por exemplo, nos colégios eu vejo uma desvantagem: por ser um local onde a inovação tem que ser maior, a meu ver, crescentemente maior, é uma coisa que temos de pensar cada vez mais e é nisto que o nosso coordenador nos tem desafiado para pensar em formas de inovar. No fundo, adequar o interesse das crianças e dos pais, em termos de inovação alimentar, mais saúde, mais qualidade, mais variedade, etc. Aí é um pouco mais difícil adequar as coisas com o ITAU, por exemplo, temos este orçamento e vocês com esse orçamento têm de nos dar aquilo que queremos, ou seja, mais qualidade, mais variedade, mais saúde etc., para as crianças. Aí é mais complicado porque aí não é tão fácil de exigir a esse nível e ajustar o orçamento, quando vamos um pouco mais para além daquilo que é pedido, habitualmente, que é segurança, qualidade e um serviço constante. Ou seja, quando vamos para algo que dá um passo à frente, algo mais individualizado, aí é um pouco mais difícil, mas eu diria que isto poderá ser a desvantagem, mas se nós formos, isso trocando por miúdos, se formos à prática, e se nós fossemos implementar em qualquer uma das unidades uma equipa própria e desenvolver isso dessa forma, tenho as minhas dúvidas que nós, ao fim de 2 ou 3 anos, chegássemos à conclusão que seria vantajoso ter uma equipa própria mesmo que fosse num colégio para 300 ou 400 pessoas, que é o caso.

No resto eu só vejo vantagens. Sobretudo a dois níveis: a nível do trabalho do dia-a-dia porque de facto é um trabalho desgastante (o trabalho da produção alimentar e em massa). Em segundo nível porque se consegue controlar muito melhor os custos.

13. Identifica riscos associados ao *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais? (Resposta na questão anterior).

14. De um modo global, considera que o *outsourcing* de *catering* para públicos especializados é o melhor modelo de serviço de refeições para a Santa Casa da Misericórdia do Porto? Porquê? (Se não) Qual seria o melhor modelo?

- Eu considero o melhor modelo porque por um lado, a entidade de saúde, a entidade prestadora de serviço de saúde, de apoio social a SCMP, neste caso, consegue ter menos necessidade de ter controlo de gestão, controlo de qualidade, controlo de segurança, um sem número de recursos humanos difíceis de gerir, também, numa área que é muito importante perceber-se é fundamental, a área da restauração coletiva. Assim, como a área da restauração,

é uma área cuja rotação de pessoal é muito superior a 100%, ou seja, num ano, as equipas de restauração (não é o caso do ITAU), mas geralmente, estatisticamente as equipas de restauração mudam bastante mais do que uma vez por ano e isso é a coisa mais difícil para se gerir em qualquer empresa no mundo, é muito complicado. Por isso, uma instituição que está vocacionada para atender pacientes e utentes de diferentes públicos, nos dias que correm, não consegue estar ao mesmo tempo totalmente vocacionado para a parte alimentar ao nível de produção, isso é bastante exigente. Acho que esse modelo de *outsourcing* é o melhor porque conseguimos cuidar daquilo dos nossos pacientes, dos nossos utentes controlando a empresa em causa.

Antes, não existia uma diferenciação. Primeiramente, este era um serviço “muito bom” mas com as suas limitações. Estava a ser gerido muito bem mas com as suas limitações que até em termos de recursos humanos tinha as suas limitações, mas que era gerido de uma forma diferente em que havia uma transversalidade entre os nutricionistas que geriam o serviço. Era gerido por nutricionistas e esses nutricionistas (que eu acho que gerem muito bem), mas havia uma transversalidade entre a parte clínica e a parte de alimentação/coletiva. O que acontecia era que as nutricionistas que lidavam com os pacientes, eram as mesmas que lidavam com a alimentação/cozinha. Isso é muito interessante porque eu se for lidar com o paciente sei perfeitamente o que ele quer e posso comunicar a cozinha (faz todo sentido), mas depois não havia uma divisão que tem de haver ao mesmo tempo e pode ser benéfica entre os nutricionistas clínicos que tratam com os doentes e os nutricionistas do nosso serviço, como é o meu caso, que tratam da alimentação.

Agora existe, ao meu ver, muito mais coerência nisso porque o nutricionista que tem de estar virado para os pacientes, tem de ter o seu foco virado nos pacientes, especializar-se nisso. Já o nutricionista que está na alimentação tem de especializar nestes problemas e tem de haver maior comunicação (existe uma linguagem especializada entre os dois), ou seja, eu sei perfeitamente o que é que ele quer enquanto eu falo determinada coisa, eu sei perfeitamente o que é que ele quer e ele sabe perfeitamente o que é que eu quero, mas estamos muito mais especializados e focados, cada um, na sua área.

Concluindo, fez-se uma primeira separação que foi deixar de haver transversalidade na função do nutricionista da parte clínica até à parte alimentar e haver uma maior divisão e especialização (uns que tratam de uma coisa e outros que tratam de outra). Acho isto muito importante perceber as diferenças e depois essa especialização, acho sim que esta foi a novidade mais notada e grande inovação que o Dr. Rui trouxe. Ou seja, foi perceber que diferentes públicos têm diferentes necessidades. É uma coisa que antes acontecia de forma

muito informal e que agora está mais formal e está mais do que estabelecido e mais do que padronizado. O público dos hospitais tem uma necessidade, o público dos lares tem outras necessidades e as crianças têm outras necessidades. Então fizemos uma especialização não só na oferta que é dada em termos alimentares, mas os próprios nutricionistas vão se especializar.

Entrevista n.º 3

Entrevistadora: Gisélia Vieira.

Entrevistado: Dr.ª Ilda Amorim

1. Qual é o seu nome?

- Ilda Amorim.

2. Qual é a sua formação académica?

- Bacharelato em Dietista.

3. Qual é o seu cargo na Santa Casa da Misericórdia do Porto e desde quando o exerce? Que funções desempenha?

- Neste momento, sou gestora da linha verde que é a área dos idosos. Na linha azul, não estou como gestora, mas estou também a apoiar. Estou também como responsável no Hospital da Prelada, na restauração. Faço de tudo um bocadinho: a parte clínica, a parte de restauração, de controlo, de interlocutor entre a empresa fornecedora de serviço externo e a SCMP, organizo o serviço de alimentação, elaboração e validação de ementas, contacto com o utente na personalização das ementas, etc...

4. Em 2016, o Serviço de Alimentação, Nutrição e Dietética da Santa Casa da Misericórdia do Porto, conhecido por SAND, sofreu alterações, em que a unidade de produção central foi desdobrada em mais quatro novas cozinhas e cuja produção é agrupada em três universos de destinatários distintos, isto é, em três valências: saúde; educacional; e sénior. Porquê distinguir estas valências? Quais as suas particularidades no serviço de refeição?

- Porque cada uma delas tem especificidades muito próprias. Eu não posso pôr numa valência de sénior o mesmo que numa valência júnior ou num hospital. É verdade que num sénior também há patologias, mas na realidade, eu não posso, pois são patologias próprias da idade e que podem ser superadas, e que no caso da alimentação, podemos ou não, dependente do que é, ser rigorosos ou não. Enquanto que numa área amarela, que é o caso de um hospital, já tem que ser mais rigoroso. Com a criança, pois eu acho que está na altura de eles começarem a ter uma educação alimentar, aí sim, deveremos ser rigorosos. É onde eu acho que o rigor absoluto deve ser: o iniciar da vida de uma criança ao aprender a comer e aí mais tarde serão os tais idosos já bem formados ao nível alimentar.

5. O que motivou a decisão de optar por este modelo dedicado a públicos especializados?

- Eu penso que a ideia do SAND foi essa do ponto anterior (questão 4).

6. Qual o papel do SAND, em geral, e o seu, em particular, na gestão e no acompanhamento do atual modelo de *catering*?

- O SAND é constituído por 4 elementos: Dr. Pedro (gestor da linha amarela); Eu, gestora da linha verde, uma secretária, o nosso diretor e tem uma estagiária a trabalhar comigo. Portanto, são cinco elementos. O SAND tem papel muito importante nesta separação de SAND clínica e SAND restauração porque o SAND consegue gerir a restauração e os problemas que daí advêm, a distribuição, o controlo, e o acompanhamento, unidade a unidade (cada valência em termos de alimentação). No meu caso, além disso, também posso acompanhar, clinicamente. Portanto, consigo complementar a restauração com a clínica. Eu consigo implementar uma dieta a um doente que esteja num lar, e a partir daí segui-lo com a alimentação feita nesse mesmo lar. O que acho que é muito bom, pois conseguimos realmente ter um acompanhamento do princípio até o fim e ver o resultado que daí advém. O SAND é importante também porque consegue resolver e atuar, no momento, para que as situações junto da empresa fornecedora de serviços, ou seja, que está em contacto direto com a empresa fornecedora de serviços, antes que um problema se alargue.

7. Este modelo já foi avaliado? (Se sim) Como? A que conclusões chegaram?

- Ainda não houve tempo para isto porque isto foi formado em 2016, mas as cozinhas só abriram em janeiro de 2017. Temos praticamente meio ano disto e estamos agora a pensar na avaliação.

8. De que modo o *outsourcing* de catering para públicos especializados afetou o planeamento de refeições?

- Não afetou, melhorou. Melhorou, seguramente, porque eu aqui consigo uma dieta personalizada junto do utente, pois tenho a confeção aqui. Claro que também poderia se fosse um caso extremo, chegamos a ter essas situações mas eram situações mais limitadas, tinha um caso ou dois, porque para transportar de uma unidade central para estas unidades satélites era muito mais fácil, porque mexer em *containers* pequeninos seria muito mais difícil. Portanto, ao meu ver melhorou bastante porque eu aqui consigo chegar até mesmo à vontade do utente, consigo implementar dietas personalizadas, um a um, de acordo com o que tem lá nas ementas ou mais dois pratos que posso pôr a escolha (cozidos e grelhados ou uma geral, mas que eu posso colocar). Eu implementei, mesmo na Prelada já tínhamos isso, mas como digo, estar dia-a-dia, a escolher com a empresa fornecedora de serviços e com um utente aqui, obrigava a que realmente as pessoas aqui tinham de se desdobrar em muito mais, tinham de executar funções que não eram as delas. Então, comigo e com a empresa aqui, eu consigo ir até ao

utente, se ele não gosta, se está insatisfeito (porque nem todos eles gostam, isto não é unânime, é de gostos), consigo dentro dos pratos diários que são geral, dieta picada, dieta pastosa e ainda tenho os dois que posso pôr (até tenho mais) pescada cozida ou bife de frango grelhado, fazer mudar a confeção, por exemplo, se eu tiver uma massa de frango e um utente não gostar de massa e gostar de arroz, posso lhe colocar o arroz de frango. Assim, eu consigo chegar até o utente porque eu faço a escolha. A personalização das ementas é feita com oito dias de antecedência, e portanto, a cozinha lá embaixo tem esse planeamento e consegue adequar as compras ao que necessito direto das ementas. O que era uma coisa que fora daqui se tornaria quase impossível. Portanto, eu acho que isso melhorou bastante e os utentes estão muito contentes.

9. Como se articula o SAND e o fornecedor de catering no planeamento das refeições?

- Nós temos a parte dos gestores que sou eu e o Pedro e depois, acima de nós temos um coordenador. Se são situações que Eu e o Dr. Pedro (como gestores), possa resolver na hora, vamos até a Dra. Susana que é a gestora responsável do fornecedor de serviços externos da cozinha central, se é alguma assunto em que a gente precise de ir mais acima, vamos à gestora, mas se não conseguimos resolver (geralmente, conseguimos), então passamos ao nosso coordenador que é quem trata as situações superiores ao nosso patamar.

10. Como é decidida a ementa e por quem?

- As ementas foram planeadas para seis semanas por nós SAND para cada valência e foram fornecidas à empresa. A empresa vai rodando essas mesmas ementas, semanalmente, com exceção às datas festivas (São João, Santo António, Natal, etc...), essas ementas são alteradas de acordo com a data festiva.

11. Em que consiste o Guião de Boas Práticas usado no SAND?

- Quando o SAND foi formado, criou-se um guião para regras. Não só para regras: há deveres e há obrigações. E as obrigações que também são perante essas pessoas que os leem porque o SAND tem deveres perante estas, estas também têm obrigações perante o SAND. Portanto, este é um serviço como outro qualquer, tem regras, tem deveres, e as pessoas têm que as cumprir, o guião foi feito precisamente para isso. Está tudo aquilo que entende que serão as regras e as normas para um bom funcionamento do mesmo.

12. No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência sénior?

- É uma refeição que tem de ser nutricionalmente, correta, ponto. É verdade que nos idosos, muitas vezes, eu tento ser nutricionalmente, correta mas tento ir ao encontro do que eles

gostam isto porque estão numa idade que para eles o que mais tem valor é o que comem e não é o que eu quero que seja correto. Por exemplo, eu costumo colocar os legumes que é uma coisa de que eles não gostam, seguramente, eles não gostam. Se eu lhes der uma massa cozida ou um frango grelhado, se for de dieta, ainda comem se tiverem mesmo de comer, senão, não gostam, “eles gostam daqueles pratos”. Contudo, tenho que dizer que já consegui (e isto é verdade) que eles próprios me peçam para tirar o sal. Ou seja, apesar de ir ao encontro deles, eu já estou a caminhar para que eles também entendam isso, se calhar já conseguimos melhorar por aí, o que para mim já é um passo muito bom. Portanto, eu consigo chegar até ao utente com uma refeição de qualidade, sim, mas que por vezes, assumo, como nutricionista, como dietista, neste caso, que não será uma alimentação totalmente correta. Tentamos num prato, que eles não comam pratadas enormes, que não é necessário tantos hidratos de carbono, que ao nível de legumes ofereço mais salada porque eles gostam mais, portanto, faço às vezes um certo jogo com eles porque penso que posso dar um prato que eles gostam muito, por exemplo, com molhos, mas no dia seguinte faço uma troca com eles, dizendo, por exemplo: “ontem foi um abuso, hoje vamos tentar fazer um prato diferente...”, e assim consigo negociar com eles. Portanto, consigo atingir aquilo que eu quero de qualidade. Então, uma refeição com qualidade tem que ser aquela em que o produto seja e esteja em condições e que seja o mais adequado possível à confeção.

Na saúde, tento ir de acordo com a patologia, pois se um doente está num hospital, acho que pode comer uma geral, sim, se não tiver patologia que implique uma dieta, mas com mais moderação, deverá ter sempre os legumes, aí sim é necessário. Até porque há os doentes acamados que precisam e temos de ter mais rigor nas partes de dietas. Temos de ter rigor e tudo, mas ali é um rigor diferente.

Já com as crianças que estão no início da vida, podemos começar (como sabe, até aos 2 anos o sal não é implementado), a partir dos 2 anos a colocar uma quantidade mínima de sal porque já se adaptaram àquele sabor dos alimentos, e portanto posso começar a partir daí a dar-lhe pratos coloridos com os legumes que eles também não gostam. Aí dá para inventar pratos de maneira a que eles vão comendo. Na minha opinião, até a partir de ano e meio deve-se ir introduzindo nas crianças sopas sem ser passadas para eles começarem a sentir o legume em si porque é aí que eles começam a se habituar, não é mais tarde. Na minha experiência, mais tarde eles não se habituam, mais tarde, a gente não tem esperança que alguma criança se vá habituar a comer porque o paladar está a iniciar-se. Um rigor absoluto, na minha opinião até será aí a 100%, 90% nos hospitais e nos idosos 80%.

13. No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência ensino? (Resposta dada na questão anterior).

14. No âmbito do SAND, o que define uma refeição com qualidade, considerando a valência saúde? (Resposta dada na questão 12).

15. Como é que o SAND avalia a qualidade do serviço de *catering* nas várias valências e quais os aspetos focados?

- Avalia com inquéritos, avalia com o contacto constante com os utentes, avalia com uma avaliação semanal que é feita, inicialmente, diária e depois semanal que é passada ao SAND, em geral, em termos de conhecimento na parte das copas. Primeiro começa com as copas, a empresa de fornecimento de serviço externo está na cozinha e depois nós temos as copas e nas copas há uma gestora de empratamento em cada unidade que avalia a alimentação, diariamente. Essa alimentação é colocada numa plano que depois nos é enviado. Entretanto, nós mesmos, gestores, estamos a acompanhar diariamente, junto do utente, junto da empresa. Ou seja, o nosso trabalho é avaliar se corre bem, se não corre, se as coisas estão a melhorar, se não estão temos de pô-las a melhorar.

16. Que normas de qualidade, higiene e segurança alimentar deve a empresa de *catering* cumprir? Como é supervisionado o seu cumprimento?

- As normas do HACCP. Através da nossa supervisão e através das regras e dos planos que temos pré-definidos para isso.

17. Como e quem supervisiona a confeção das refeições? A ementa contratada é a servida?

- Resposta no ponto 16.

18. Qual é o seu papel na gestão do *outsourcing* do *catering*?

- Faço a gestão dos lares, da Casa de Santo António, o Centro de Alojamento Social D. Manuel Martins, etc. (resposta no ponto 3).

19. Considera que existem vantagens da contratação do *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?

- Poupa mais dinheiro. A nível de recursos humanos, a nível de encomendas, consegue-se ter um controle maior. Não temos trabalho de restauração em si que é muito complicado, ou seja, aquele que é preciso fazer contagens, que é preciso fazer inventários, que é preciso fazer captações a rigor, que é preciso saber o que é que se vai pedir (sei porque trabalhei numa cozinha). Assim, embora estejamos numa posição em termos de controlo, eles têm de estar muito mais atentos porque nós temos a facilidade de chegar à beira deles e dizer o que está e

não está bem e tomar as devidas providências. Eu acho que tem muitas vantagens.

20. Considera que há desvantagens da contratação do *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?

- Não sei porque sempre trabalhei com fornecedores externos porque antes eu só estava no Hospital da Prelada. Só saí cá para fora há 6 anos, primeiro para o Hospital Conde Ferreira e depois para o CRN e agora para as Unidades, mas eu sempre trabalhei com empresas. Sei as várias vantagens para nós e como também trabalhei dentro da cozinha e sei o trabalho árduo que eles têm. Noutros tempos, ainda cheguei a fazer e a ajudar um bocado nas escolas. Aquilo eram papéis e papéis que tinha de conferir. Na verdade, são trabalhos que nos poupam muito tempo e que não deixa tempo livre para coisas mais importantes que temos de fazer. Até pode haver desvantagens, não digo que não haja.

Identifica riscos associados ao *outsourcing* do *catering* na Santa Casa da Misericórdia do Porto? (Se sim) Quais?

- Não sei, já respondi no ponto anterior.

21. De um modo global, considera que o *outsourcing* de *catering* para públicos especializados é o melhor modelo de serviço de refeições para a Santa Casa da Misericórdia do Porto? Porquê? (Se não) Qual seria o melhor modelo?

- Na minha opinião, sim, já respondi antes, na pergunta sobre as vantagens.

Entrevista n.º 4

Entrevistadora: Gisélia Vieira.

Entrevistado: Dra. Simone Soares

Data: 23 de agosto de 2017 (via e-mail)

1. Qual é o seu nome?

- Simone Soares.

2. Qual é o seu cargo na ITAU? Que funções desempenha?

No ITAU, tenho o cargo de Gestora Operacional. As minhas funções passam por garantir que o serviço prestado nas unidades de restauração vá de encontro ao previsto nos termos do contrato; supervisionar a ação dos responsáveis de unidade e do serviço das unidades de restauração; programar e planear aberturas de novas unidades de restauração; entre outros exemplos.

3. Em que categoria de empresas se encontra a ITAU e como a descreve?

- O ITAU é uma empresa de restauração coletiva, pertencente ao grupo TRIVALOR, com 54 anos de existência. Foi a primeira empresa de restauração coletiva em Portugal. A nossa missão é prestar serviços com os mais elevados níveis de qualidade e segurança alimentar total, gerando confiança e fidelização nos nossos utentes, sempre em respeito com a preservação do meio ambiente. Além disso, o ITAU apresenta quatro valores de atuação: rigor, inovação, qualidade e ambiente. Isto é, a nossa atuação pauta-se pelo rigoroso cumprimento dos nossos deveres e obrigações com os nossos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores e construímos soluções adaptadas às especificidades de cada um dos nossos clientes, servindo com inovação, máxima qualidade e preservando o ambiente.

4. Como se articula a Santa Casa da Misericórdia do Porto e o prestador de serviços no planeamento das refeições?

- A Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), mais concretamente, os responsáveis de cada estabelecimento, enviam com antecedência o número de cada regime de refeições que são necessários para os dias posteriores. A confeção dos pratos é feita com base nessa estimativa.

5. Em que medida o planeamento e a confeção das refeições tem em conta os diferentes públicos da Santa Casa da Misericórdia do Porto?

- A SCMP apresenta diferentes públicos, com diferentes especificações. Com base nas especificidades de cada um desses públicos, é feito um planeamento prévio do número de refeições de cada setor, elaboração de ementas adequadas a cada população e são utilizados métodos de confeção distintos. Por exemplo, no caso do Colégio Nossa Senhora da Esperança, uma unidade com diferentes faixas etárias, existem três ementas diferentes só para esta unidade, cada uma destinada a uma diferente faixa etária, tal como o método de confeção também varia.

6. A ementa é igual para todos os estabelecimentos? Porquê?

- Não. A ementa é adaptada a cada estabelecimento de acordo com a faixa etária das populações, patologias, cultura, gostos e preferências.

7. Quantas e quais as refeições que são servidas em cada estabelecimento?

- Na SCMP temos, neste momento, vários estabelecimentos distintos em funcionamento, cada um deles com refeições de diferentes regimes (geral, dieta, picado, pastoso). Assim sendo:

- Lar Nossa Senhora da Misericórdia: 180 almoços e 180 jantares, sendo uma grande parte dessas refeições para transportar (Lar Pereira de Lima, CAS D. Manuel Martins, Casa de Sto. António);
- Serviço de Apoio Domiciliário: 50 almoços e 30 jantares;
- Hospital S. Lázaro: 90 almoços e 90 jantares;
- Colégio Barão Nova Sintra: 110 almoços e 20 jantares (com uma parte das refeições transportadas para o CIAD);
- Centro Hospitalar Conde Ferreira – refeições transportadas do Hospital da Prelada, com 350 almoços e 300 jantares;
- Hospital da Prelada: 150 almoços e 80 jantares;
- Centro de Reabilitação do Norte: 150 almoços e 100 jantares.

8. Que certificações e acreditações possui a empresa ao nível de sistemas de segurança alimentar, de gestão da qualidade, de gestão ambiental, e da gestão da segurança e saúde no trabalho? Qual o seu significado ao nível do serviço prestado? Quem atribui as certificações e a acreditação e como é o processo?

- O ITAU é uma empresa certificada pela norma NP EN ISO 22000:2005 (Sistema de Gestão de Segurança Alimentar), NP EN ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão da Qualidade), NP EN ISO 14001:2004 (Sistema de Gestão Ambiental) e OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho). Estas cinco certificações foram conferidas pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Ao termos estas

certificações, nas unidades de restauração, reduzimos o risco de alguma contaminação para os consumidores, aumentamos os níveis de qualidade, otimizamos recursos e melhoramos a eficiência dos serviços, protegemos o ambiente e tentamos controlar ao máximo os riscos aos quais os nossos colaboradores estão expostos, preocupando-nos com o seu bem-estar. O ITAU é também reconhecido como uma entidade formadora certificada e reconhecida pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Assim sendo, a formação interna é uma prática recorrente que nos permite assegurar uma prestação de serviço de elevada qualidade, pautada pelo rigor e eficácia.

Para atribuição das certificações, as unidades de restauração que vão ser certificadas ou renovar a certificação, passam pelo um processo de auditoria pela APCER.

9. Como é que a empresa garante o controlo da qualidade das refeições e do serviço?

- Todas as unidades têm um Responsável de Unidade (presencialmente ou não), cuja função é assegurar o controlo da qualidade das refeições e do serviço prestado, através da supervisão e aplicação de medidas corretivas. Contudo, o ITAU também aposta numa formação contínua dos seus colaboradores, atribuindo-lhes responsabilidades nas suas ações. Assim sendo, todos os colaboradores recebem formação contínua relativa às suas funções sobre diversos tópicos (segurança alimentar, segurança no trabalho, empratamento, nutrição, entre outros).

10. Considerando os diferentes públicos da SCMP, o que define uma refeição com qualidade?

- Uma refeição com qualidade terá que ir de encontro às expetativas do cliente com base na ementa proposta, garantindo uma boa apresentação, características organoléticas apelativas e adequadas (como aspeto visual, odor, sabor e textura). Além disso, não pode ser comprometida a segurança alimentar da refeição, utilizando métodos de confeção saudáveis e boas práticas de higiene e segurança alimentar.

11. Quantos funcionários do ITAU trabalham nos estabelecimentos da Santa Casa da Misericórdia do Porto e quais as suas categorias profissionais?

- No total de todos os estabelecimentos da SCMP, temos 3 responsáveis de unidade; 4 técnicas de qualidade; 3 despenseiros; 10 cozinheiras; 25 empregadas de distribuição personalizada e 15 empregadas de refeitório.

12. Como é supervisionado o trabalho dos funcionários?

Através da supervisão diária das Responsáveis de Unidade e Técnicas de Qualidade, quer das refeições confeccionadas como das boas práticas de higiene e segurança alimentar, aplicando-se medidas preventivas e/ou corretivas quando necessário.

13. Os recursos materiais usados na prestação de serviço são da empresa e/ou da Santa

Casa da Misericórdia do Porto?

- Os equipamentos e palamenta pertencem à SCMP, com exceção do material utilizado no controlo da gestão da unidade.

14. Como caracteriza o modelo de catering para públicos especializados na Santa Casa da Misericórdia do Porto?

- O atual modelo de catering em vigor no serviço prestado pelo ITAU à SCMP consiste num modelo de gestão direta em alguns estabelecimentos com confeção local e, noutros, de refeições transportadas.

15. E o anterior modelo de catering na mesma instituição?

- O anterior modelo consistia em refeições transportadas para todas as unidades satélite a partir do Hospital da Prelada, com exceção do mesmo.

16. Quais as principais diferenças?

- Enquanto no modelo anterior existia uma maior centralização dos processos, com consequência de uma melhor gestão dos recursos humanos devido à economia de escala e de matérias-primas devido à existência de uma só cozinha, na situação atual esses aspetos tornam-se menos vantajosos. Por outro lado, existe sempre uma má aceitação por parte dos utentes às refeições transportadas o que, com a confeção local, deixou de existir.