



Joana Filipa Barbosa Pinho

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Coimbra, abril de 2023



Joana Filipa Barbosa Pinho

Proposta de implementação de uma ferramenta de Gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação de António Calheiros, coorientação de Paulo Sanches e supervisão de Mafalda Sofia Dias Pimenta Patrício.

Coimbra, abril de 2023

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

DEDICATÓRIA

Quem parte continua vivo na memória de quem fica! A ti, Lili, a minha eterna madrinha, que a memória do teu sorriso nunca me falte nos momentos mais difíceis.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

AGRADECIMENTOS

Para que fosse possível a concretização desta etapa importante na minha vida, foi necessária a ajuda de muitas pessoas importantes, que não só me apoiaram ao longo desta caminhada como tornaram possível a realização do presente trabalho.

Aos Professores António Calheiros e Paulo Sanches, pela paciência, pela compreensão, pela disponibilidade, pela orientação e sobretudo pelos conhecimentos partilhados, A eles devo todo o meu agradecimento por terem aceitado o meu convite desde o primeiro momento para a orientação e coorientação deste trabalho. Sem eles não seria possível.

Ao Professor João Lobato, Administrador dos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra, o agradecimento pela possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em contexto real. À Dra. Mafalda Patrício, Coordenadora da Unidade Administrativa, Financeira e Técnica e Supervisora do presente trabalho, pela disponibilidade em estar presente nas reuniões realizadas e pela agilização de tudo o que fosse necessário. À Dra. Marta Gabriel enquanto responsável pela Unidade de Alojamento e Hotelaria e à Dra. Patrícia Santos enquanto membro integrante da Comissão de Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição, o meu agradecimento pela disponibilidade em reunir e ceder os dados possíveis para a realização do presente trabalho. Ao meu atual Chefe de Divisão, o meu agradecimento por facilitar a conciliação do meu trabalho de projeto com o meu trabalho e, consequentemente, às minhas colegas de trabalho por tornarem isso possível.

Por último, mas não menos importante, aos meus pais e irmã, ao meu namorado, e ao meu Pumba, deixo o meu maior pedido de desculpas e também o meu maior agradecimento, pelo apoio incondicional, mesmo quando não estava presente nos momentos mais importantes, pela coragem e ânimo que sempre me prestaram e por serem os pilares na minha vida. Sem eles, isto nunca teria sido possível.

Aos meus amigos, colegas de curso e a todos os professores que comigo partilharam do seu conhecimento, o meu agradecimento por atestarem as minhas certezas de que este seria sem dúvida o melhor mestrado.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

RESUMO

O presente trabalho de projeto tem como objetivo dotar os Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra de informação útil e oportuna para suporte à tomada de decisão, através da apresentação de uma proposta de implementação de dois *Tableaux de Bord*, um na Unidade de Alimentação e Nutrição e outro na Unidade de Alojamento e Hotelaria.

Por forma a ser possível alcançar o objetivo proposto recorre-se à Metodologia OVAR para a conceção do instrumento de controlo de gestão, iniciando-se com a determinação dos objetivos estratégicos e operacionais de cada uma das unidades, tendo em consideração a missão e objetivos dos SASIPC, seguindo-se a definição dos indicadores e as respetivas metas de desempenho, bem como as fontes de informação necessárias para a “alimentação” destes e por fim a elaboração dos *dashboards* que refletem o desempenho obtido pelos indicadores estabelecidos.

A elaboração do presente trabalho de projeto, contribui para a redução de incertezas no que concerne à tomada de decisões, para a uniformização e filtragem da informação e, por fim, para promover o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Palavras-chave: Tomada de Decisão; *Tableaux de Bord*; Instituições de Ensino Superior;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

ABSTRACT

This project work aims to provide the Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra with useful and timely information to support decision-making, by presenting a proposal for implementing two Tableaux de Bord in the Unidade de Alimentação and Unidade de Alojamento e Hotelaria.

In order to be able to achieve the proposed objective, the OVAR Methodology is used to design the management control instrument, starting with the determination of the strategic and operational objectives of each of the units, taking into account the mission and objectives of the SASIPC, followed by the definition of the indicators and the respective performance targets, as well as the sources of information necessary for their "feeding" and finally the elaboration of the dashboards that reflect the performance obtained by the established indicators.

The elaboration of this project work contributes to the reduction of uncertainties regarding decision making, to the standardisation and filtering of information, and finally, to promote the fulfilment of the established objectives.

Keywords: Decision-making; *Tableaux de Bord*; Institutions of Higher Education

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	15
1 REVISÃO LITERATURA	18
1.1 Controlo de Gestão.....	18
1.2 Controlo de Gestão no Setor Público	20
1.3 Sistemas de Controlo de Gestão.....	22
1.4 Instrumentos de Controlo de Gestão	24
1.4.1 Instrumentos de Orientação do Comportamento	25
1.4.2 Instrumentos de Diálogo.....	26
1.4.3 Instrumentos de Pilotagem	27
1.5 Implementação de um Sistema de Controlo de Gestão – Metodologia OVAR ...	32
2 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE CONTROLO DE GESTÃO	37
2.1 Metodologia	37
2.2 Caracterização da entidade acolhedora do projeto.....	39
2.2.1 Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra	40
2.2.2 Unidade de Alimentação e Nutrição.....	42
2.2.3 Unidade de Alojamento e Hotelaria	42
2.3 Proposta de Implementação dos <i>Tableaux de bord</i>	44
2.3.1 Unidade de Alimentação e Nutrição.....	44
2.3.2 Unidade de Alojamento e Hotelaria	68
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Estrutura Orgânica dos SASIPC	42
Figura 2.2 - Estrutura Orgânica UAN-SASIPC.....	44
Figura 2.3 - Número de Almoços servidos por cantina	48
Figura 2.4 - Número de Jantares servidos por cantina.....	48
Figura 2.5 - Número de movimentos por cafetaria	49
Figura 2.6 - Mapa de Controlo da UAN-SASIPC	59
Figura 2.7 - Nº total de refeições servidas (almoço e jantar) na Cantina ESAC/ISCAC	60
Figura 2.8 - Número de Movimentos Realizados na Cafetaria da ESTeSC	61
Figura 2.9 - Número de Caterings - Almoço - realizados e respetiva receita gerada	62
Figura 2.10 - Nível de Satisfação da Comunidade Académica do IPC	63
Figura 2.11 - Tempo de resposta às reclamações formais, elogios, reclamações espontâneas e sugestões efetuadas	64
Figura 2.12 - Peso total do desperdício de bens confeccionados na Cantina da ESAC/ISCAC	65
Figura 2.13 - Volume de formação ministrada aos trabalhadores da UAN-SASIPC.....	66
Figura 2.14 - Percentagem de trabalhadores em formação.....	67
Figura 2.15 - Estrutura Orgânica UAH-SASIPC.....	68
Figura 2.16 - Consumos de gás Residências SASIPC	72
Figura 2.17 - Consumos de água nas Residências R1 e R2 dos SASIPC.....	73
Figura 2.18 - Consumos de água nas Residências R3 dos SASIPC	73
Figura 2.19 - Consumos de eletricidade nas Residências R1 e R2 dos SASIPC.....	73
Figura 2.20 - Consumos de eletricidade nas Residências R3 dos SASIPC	74

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Figura 2.21 - Consumos de eletricidade nas Residências R3 dos SASIPC	74
Figura 2.22 - Mapa de Controlo da UAH-SASIPC	78
Figura 2.23 - Taxa de Ocupação das Residências dos SASIPC	79
Figura 2.24 - Nível de satisfação dos estudantes	80
Figura 2.25 - Tempo de resposta às reclamações formais, elogios, reclamações espontâneas e sugestões efetuadas	80
Figura 2.26 - Consumos de água nas Residências R1 e R2	81
Figura 2.27 - Consumos de gás nas Residências R1 e R2	82
Figura 2.28 - Consumos de eletricidade nas Residências R1 e R2	83
Figura 2.29 - Número de Desinfecções Químicas e Choques Térmicos Realizados	84

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Funcionalidade dos Instrumentos de Controlo de Gestão	31
Tabela 1.2 - Dimensões do Controlo de Gestão numa Instituição de Ensino Superior..	32
Tabela 2.1 - Objetivos estratégicos e objetivos operacionais UAN-SASIPC.....	46
Tabela 2.2 - Indicadores e respetivas metas UAN-SASIPC	51
Tabela 2.3 - Objetivos Estratégicos e objetivos operacionais UAH-SASIPC	70
Tabela 2.4 - Indicadores e respetivas metas UAH-SASIPC	75

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AMA – Agência para a Modernização Administrativa

BAAS – Bolsa de Atividades de Apoio Social

BSC – *Balanced Scorecard*

ESAC - Escola Superior Agrária de Coimbra

ESEC - Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTEsC - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra

ESTGOH - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

IES - Instituição de Ensino Superior

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISEC - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

OVAR – Objetivos, Variáveis de Ação, Responsáveis

PTI – Preços de Transferência Interna

SASIPC – Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

SC – Serviços Centrais

SIGQ - Sistema Interno de Gestão da Garantia da Qualidade

TDB – *Tableau de Bord*

UAFT - Unidade Administrativa, Financeira e Técnica

UASD - Unidade de Apoios Sociais Diretos

UAH – Unidade de Alojamento e Hotelaria

UAN – Unidade de Alimentação e Nutrição

UO – Unidade Orgânica

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

UOE – Unidade Orgânica de Ensino

USBE - Unidade de Saúde e Bem-estar

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

INTRODUÇÃO

No decorrer dos últimos anos, o Controlo de Gestão tem conquistado uma posição bastante significativa na gestão, em grande parte através das suas inúmeras ferramentas que possibilitam o alinhamento dos gestores com os objetivos estratégicos das organizações (Sampaio, 2015).

Teixeira (2020), defende que a implementação de uma determinada estratégia nas organizações deve ser continuamente acompanhada e monitorizada. De acordo com o autor, para que tal seja possível, torna-se necessário que os gestores se encontrem alertados para os potenciais desafios que possam surgir, através de tarefas como a identificação dos motivos que possam originar problemas, precavendo a sua ocorrência, avaliar a estratégia adotada e, caso necessário, efetuar os respetivos ajustes.

A existência do controlo de gestão nas empresas possibilita a execução das tarefas mencionadas anteriormente, bem como permite a medição do desempenho através da definição de indicadores e, por conseguinte, o conhecimento da informação necessária para a tomada de decisão (Russo, 2015). Traduzindo-se numa fonte de progresso, o controlo de gestão tem sido considerado como uma mais-valia para os mais diversos tipos de organizações (Benabdelkrim & Hassainate, 2018). Em poucas décadas, tornou-se uma componente fundamental da gestão nas empresas (Fernando, 2015).

Anos mais tarde, surgiu nas organizações sem fins lucrativos, particularmente nas organizações públicas (Lartigau, 2013). Felício et al. (2021) evidenciam que as organizações do setor público se deparam com inúmeras pressões de forma a inovarem e melhorarem o seu desempenho. Por conseguinte, torna-se cada vez mais importante a procura por novos métodos e ferramentas de gestão mais eficazes, sendo que o Controlo de Gestão e os seus instrumentos surgem como ferramenta de promoção da melhoria do desempenho das organizações e do cumprimento dos objetivos das mesmas. Os fundos para o ensino superior são escassos, sendo que essas entidades necessitam de atrair os seus recursos através dos serviços que prestam ou de projetos existentes, sendo a utilização do controlo de gestão bem como das suas ferramentas plenamente justificada (Stefan, 2015).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Por conseguinte, torna-se fundamental que as organizações, nas decisões estratégicas que tomam, possuam o conhecimento devido acerca do seu desempenho. Para isso, os seus gestores e demais intervenientes necessitam de possuir ferramentas/instrumentos que permitam a tomada de decisão em tempo útil, que diminuam as possibilidades de erro e que possibilitem perceber o impacto que uma determinada decisão apresentará no desempenho da organização a curto e longo prazo (Areias, 2016).

Os instrumentos mais adequados para a realização de um acompanhamento efetivo do desempenho das organizações são os conhecidos *Tableau de Bord* (TDB) e *Balanced Scorecard* (BSC) que, além do acompanhamento, permitem proporcionar aos gestores e a outros intervenientes nas organizações informações pertinentes para a realização do planeamento e supervisão constante da atividade nas organizações (Fernando, 2015).

Assim, o presente trabalho de projeto efetuará uma análise às ferramentas de controlo de gestão existentes e, tendo em consideração as características e especificidades destas ferramentas e as necessidades da organização, apresentará uma proposta de implementação de um TDB na Unidade de Alimentação e Nutrição (UAH) e na Unidade de Alojamento e Hotelaria (UAH) dos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra (SASIPC), com o propósito de permitir aos responsáveis pela gestão das unidades analisar as informações relevantes da atividade e assim acompanhar os resultados e tomar decisões mais informadas.

Por forma a cumprir o objetivo geral do presente trabalho, torna-se importante elaborar a proposta de um TDB para cada uma das unidades e definir um conjunto de objetivos específicos que servirão como orientadores para a elaboração do mesmo:

- Efetuar o diagnóstico das necessidades das unidades onde será elaborada a proposta, por forma a evidenciar quais as informações que serão consideradas mais importantes;
- Determinar quais os objetivos estratégicos e operacionais de cada uma das unidades, tendo em consideração a missão e objetivos dos SASIPC;
- Efetuar um levantamento dos indicadores já existentes nas unidades;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Estabelecer indicadores que correspondam às necessidades das unidades, bem como as respetivas metas de desempenho;
- Definir quais as fontes de informação necessárias para a “alimentação” dos indicadores e respetivos *dashboards*;
- Elaborar os *dashboards* que refletirão o desempenho obtido dos indicadores estabelecidos.

O presente trabalho de projeto é composto pela Introdução, Revisão da Literatura, Proposta de Implementação de um TDB na UAN-SASIPC e na UAH-SASIPC, onde é abordada igualmente a metodologia a adotar no presente trabalho e por fim a conclusão.

No capítulo dedicado à revisão da literatura, é efetuada uma análise aos instrumentos de controlo de gestão existentes, abordada a metodologia utilizada para a proposta de implementação dos TDB e expõe ainda a temática do controlo de gestão no setor público. Após efetuada a Revisão de Literatura, é dedicado um capítulo onde se evidencia a metodologia de investigação utilizada no presente trabalho, sendo efetuada uma descrição do método investigação-ação e das técnicas de recolha de dados utilizadas. Adicionalmente é apresentada a proposta de implementação dos TDB para cada uma das unidades, seguindo a metodologia defendida por Jordan et al. (2021). Por último, no capítulo dedicado à conclusão são apresentadas as principais conclusões e limitações do trabalho realizado e sugeridas propostas de trabalho que possam ser realizadas no futuro com base na presente temática.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

1 REVISÃO LITERATURA

No presente capítulo serão abordadas as principais temáticas necessárias para a fundamentação e realização do presente trabalho de projeto. Será efetuada uma breve revisão sobre o conceito e a importância do controlo de gestão, bem como dos instrumentos de controlo de gestão existentes na literatura. Posteriormente, será abordado o Controlo de Gestão no Setor Público, tendo em conta a organização onde será efetuado o presente trabalho de projeto. O último subcapítulo será dedicado aos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), bem como aos principais erros e barreiras para a implementação dos mesmos numa determinada organização.

1.1 Controlo de Gestão

Na sequência da evolução do Controlo de Gestão, ao longo do tempo foram surgindo inúmeras definições.

Malmi & Brown (2008, p.290) definem o controlo de gestão como um conjunto de "sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gestão implementadas para orientar o comportamento dos colaboradores".

Segundo Vasile & Croitoru (2019, p.4), o controlo de gestão traduz-se

Num sistema de controlo da organização presente em cada função da gestão e que, independentemente da natureza das atividades, envolve definir objetivos, medir resultados, analisar desvios e efetuar correções.

Recentemente, Jordan et al. (2021, p.43), afirmam que

O controlo de gestão traduz-se num conjunto de instrumentos que motivam os gestores a atingirem os objetivos estratégicos da organização, focando-se na ação e na tomada de decisão em tempo útil, privilegiando a delegação de autoridade e responsabilização.

As definições apresentadas possuem elementos comuns entre si, nomeadamente a caracterização do controlo de gestão como um facilitador na orientação do comportamento dos membros da organização, Malmi & Brown (2008) reitera o controlo de gestão como instrumento orientador do comportamento dos colaboradores de uma organização, enquanto Jordan *et al.* (2021) direcionam para a ótica dos gestores.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Paralelamente denota-se o reforço na caracterização do controlo de gestão numa perspetiva mais instrumental, evidenciando um processo (planeamento, definição de objetivos, medição de resultados, análise de desvios e eventuais ajustamentos) essencial para uma tomada de decisão mais adequada.

A definição apresentada por Vasile & Croitoru (2019) acrescenta ainda que o controlo de gestão se caracteriza igualmente como um meio de comunicação e informação transversal a toda a organização. Adicionalmente, Jordan et al. (2021), na sua definição, mencionam que o controlo de gestão deverá privilegiar a delegação de autoridade e responsabilização de todos os membros da organização.

A principal razão que desencadeou a necessidade do desenvolvimento do controlo de gestão foi a evolução da gestão nas organizações e do ambiente em que operam. Este surge como resposta às suas necessidades em aspetos como garantir a eficiência económica e assegurar uma gestão mais eficiente em contextos mais complexos (Vasile & Croitoru, 2019).

Mações (2017) e Vasile & Croitoru (2019) salientam que o controlo de gestão revela-se fundamental dado que permite aos gestores monitorizar a eficácia e eficiência dos recursos utilizados pelas organizações para o cumprimento dos seus objetivos, averiguando se estes se encontram a ser cumpridos e, em caso negativo, quais as razões que contribuem para o não cumprimento. Paralelamente, proporciona informações sobre o desempenho da organização e dos seus colaboradores, que possibilitará antecipar eventuais desafios que possam surgir.

Silva (2018), através da realização de um estudo de caso, cujo objetivo é analisar a importância e a necessidade de existir um departamento de controlo de gestão numa organização e a sua relação com o desempenho da mesma, salienta que o controlo de gestão possui inúmeros benefícios, nomeadamente: possibilita o conhecimento da entidade de forma profunda e atualizada e facilita a adoção e implementação de estratégias que vão de encontro às necessidades da organização.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Este controlo poderá ser composto por diversas atividades e ferramentas que variam de organização para organização, dependentemente de fatores como a sua dimensão, atividade, cultura organizacional, entre outros.

Por conseguinte, o controlo de gestão, para ser eficaz, deve ser preparado e executado tendo em consideração a necessidade do gestor, com a sua participação e com o seu comprometimento uma vez que só assim será possível definir compromissos e influenciar o seu comportamento na procura dos objetivos estratégicos individuais e da organização.

1.2 Controlo de Gestão no Setor Público

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 1996, p. 12 e 13), o controlo de gestão na administração pública pode ser definido como:

A organização, políticas e procedimentos internos usados para assegurar que os programas do governo alcancem os resultados previstos e que os recursos usados nestes programas sejam consistentes com os objetivos organizacionais, que os programas governamentais sejam protegidos do desperdício, fraude e negligência dos gestores e que a informação alcançada seja de confiança, obtida atempadamente, reportada e usada na tomada de decisão.

Existem diferenças entre as organizações do sector público e do sector privado que podem influenciar o controlo de gestão. A principal distinção entre organizações públicas e privadas reside na sua propriedade. As organizações do sector privado são essencialmente detidas por empresários ou acionistas, enquanto as do sector público são propriedade coletiva de membros de comunidades políticas. Para além disso, ao contrário das organizações privadas, as organizações públicas são financiadas em grande parte por impostos e orçamentos advindos dos órgãos governamentais assim como são controladas predominantemente por forças políticas e não por forças de mercado, ou seja, as restrições são impostas pelo sistema político e não pelo sistema económico (Rainey et al., 1976; Walmsely and Zald, 1973; Niskanen, 1971; Dahl and Lindblom, 1953, citados por Boyne 2002).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Assim, no setor público, o controlo de gestão possui como missão fomentar a racionalidade económica (máximo de bens e serviços públicos com gastos mínimos e recursos escassos). Neste setor, as especificidades do controlo de gestão encontram-se dependentes dos objetivos que são estabelecidos pelo Estado e que se pretende que sejam atingidos através das instituições (Benabdelkrim & Hassainate, 2018).

O controlo de gestão no setor público revela-se fundamental uma vez que, assim como no setor privado, pretende assegurar a eficiência e eficácia das organizações públicas, garantindo o equilíbrio financeiro do Estado. Esta ferramenta atua igualmente como salvaguarda contra desperdícios, abusos e possíveis fraudes e também como uma ferramenta para assegurar que as políticas definidas pelos membros do governo são devidamente implementadas (Santos, 2015). Kusmiati et al. (2020), constataram igualmente que uma das funções do controlo de gestão no setor público é o fornecimento de informações que serão usadas pelos gestores públicos na realização de funções como o planeamento e controlo organizacional.

Benabdelkrim & Hassainate (2018), através do estudo que realizaram para uma universidade marroquina, concluíram que, face às especificidades de um organismo público, o controlo de gestão ajuda a efetuar uma análise a eventuais desvios que ocorram e estabelece possíveis recomendações, permitindo aos decisores reverem as suas decisões e ações tendo em conta informações fornecidas e por fim incentivar os colaboradores a trabalharem de acordo com a estratégia definida pela organização. Contudo, torna-se importante salientar que, apesar da sua extrema importância para todo o tipo de organizações, Helden & Reichard (2019) revelam que o controlo de gestão continua predominante no setor privado, sendo que o setor público e sem fins lucrativos encontra-se ausente da generalidade dos estudos efetuados.

Por conseguinte, e apesar de ser considerada uma ferramenta predominante do setor privado, através das evidências mencionadas anteriormente pode-se verificar a crescente importância do estudo da aplicabilidade do controlo de gestão e das suas ferramentas no setor público, como promotor de um bom desempenho organizacional.

1.3 Sistemas de Controlo de Gestão

Os Sistemas de Controlo de Gestão, segundo Serra et al. (2012, p.311), “são como um sistema de estabelecimento de objetivos, mensuração e feedback que possibilita aos gestores melhorar a performance global da organização.”

Davila & Foster (2007) salientam a importância dos SCG para a componente profissional de uma organização e consideram-no uma ferramenta que permite um maior o foco nas matérias mais pertinentes para a gestão, que delega atividades, obtém e vigia dados acerca da performance da organização.

De acordo com o trabalho realizado por Bica (2012), a adoção de um SCG revela-se fundamental para o aumento da competitividade das organizações. Os gestores necessitam de ferramentas que proporcionem informações relevantes, que sejam apresentadas de forma sintética e em tempo oportuno, que facilitem o entendimento da evolução das atividades, como também do impacto das medidas tomadas, possibilitando, por conseguinte, a tomada de decisões mais adequadas e o alcançar de melhores desempenhos.

Smriti (2015) (citada por Vicente, 2021), sugere algumas razões que sustentam a importância de um SCG:

- Orienta os gestores durante a execução de objetivos pré-estabelecidos –Através da definição dos objetivos que suportam o plano de ação da organização e através da sua monitorização é possível assegurar se o caminho a percorrer se encontra a ser cumprido.
- Maximiza a eficiência na gestão de recursos – a implementação de um SCG ajuda a melhorar a eficiência organizacional possibilitando através dos indicadores financeiros e não financeiros analisar o cumprimento de objetivos e caso ocorram desvios, que estes sejam corrigidos o mais cedo possível. Este sistema também permite dar a conhecer aos gestores se os colaboradores alocados para o cumprimento de cada um dos objetivos estão ajustados. Por conseguinte, é possível perceber se estão a ser utilizados recursos excessivos e potencializar a sua utilização.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Facilita a coordenação: O SCG auxilia na coordenação das atividades, age como uma demonstração do desempenho e as metas a cumprir serão atingidas apenas quando as atividades são coordenadas. Os gestores deverão articular as atividades dos seus colaboradores, na medida em que todos devem saber quais os seus objetivos e a estratégia da organização.
- Conduz à delegação e descentralização de autoridade – Os SCG permitem uma delegação mais fácil, distribuída por diversos níveis hierárquicos. Trata-se de um mecanismo de transferência de um certo nível de autoridade de um gestor para o seu subordinado, fomentando o compromisso pela realização das tarefas que lhe foram confiadas. A descentralização da autoridade é necessária sobretudo nas organizações de maior dimensão e permitem não perder o controlo sobre as atividades.
- Concentração na formulação de políticas – Os SCG reduzem o tempo necessário despendido em alguns procedimentos. Assim, os gestores ficam mais libertos para a formulação de políticas internas.

Os SCG não possuem uma estrutura rígida nem estável a implementar, estes variam de empresa para empresa, moldando-se às necessidades de cada uma. Um SCG é composto por princípios, regras, métodos e tomadas de decisão, sendo que uma adequada implementação de um SCG pelas organizações resulta das escolhas efetuadas pelos gestores (Daina et al., 2019; Otley, 2016; Costa, 2014).

De acordo com Pinto et al. (2006), um SCG bem estruturado deve evidenciar um conjunto de características:

- Os objetivos de uma organização possuem naturezas diversas, pelo que os SCG não se devem referir apenas a uma dimensão;
- Os SCG devem promover a descentralização das decisões bem como a delegação de autoridade são uma boa prática para o controlo;
- Os SCG devem fomentar o autocontrolo;
- Os SCG devem combinar os interesses dos diversos departamentos, articulando as suas atividades no interesse da organização como um todo;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Os SCG são concebidos e implementados tendo em consideração o cumprimento dos objetivos estabelecidos e eventuais ações corretivas e não apenas como uma formalidade a cumprir;
- O horizonte temporal deverá focar-se no futuro e não apenas no passado;
- Os SCG devem atuar em função dos objetivos estabelecidos;
- Os SCG devem efetuar uma recolha e tratamento seletivo da informação, de forma que esta seja fiável, objetiva e se encontre disponível sempre que seja necessário serem tomadas decisões.

Assim, os SCG devem estar direcionados à ação, com o objetivo de serem tomadas decisões em tempo útil. Para que tal seja possível, torna-se importante que existam nas organizações ferramentas de gestão que fomentem o desenvolvimento de informação útil à tomada de decisão (Martins, 2015).

1.4 Instrumentos de Controlo de Gestão

Os Instrumentos de Controlo de Gestão caracterizam-se essencialmente como processos de avaliação e de recompensa do desempenho das organizações (Dias, 2014). O controlo de gestão apenas se torna eficaz com recurso a instrumentos que permitam aos gestores estabelecer objetivos, planear como alcançá-los, monitorizar o seu grau de cumprimento e, consequentemente, avaliar o desempenho destes (Santos, 2010).

Durante muito tempo, a medição do desempenho das organizações apoiou-se fundamentalmente na utilização de indicadores financeiros. A integração de indicadores não financeiros, que condicionam igualmente os resultados de uma empresa, não era considerada. Bica (2012), através da realização do seu trabalho, evidencia que ao longo dos últimos anos tem-se assistido a uma grande preocupação no desenvolvimento de instrumentos de controlo de gestão que completem os indicadores financeiros com indicadores também não financeiros.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

No que respeita ao setor público, Petit & Lux (2020), identificaram os usos específicos das ferramentas de controlo de gestão nas organizações do setor público, em particular no setor da saúde evidenciando que os instrumentos de controlo de gestão, utilizados com frequência no setor privado, oferecem uma base sólida de aplicação no setor público, tendo em conta naturalmente as especificidades e missões das organizações deste setor.

Borrallho (2018) e Oakland (2011) concluem que a utilização de instrumentos de controlo de gestão permite a criação de um sentimento de compromisso dos trabalhadores para com a prossecução dos objetivos estratégicos da organização. Estes autores evidenciam também a importância dos instrumentos de controlo de gestão enquanto fonte de informação para a tomada de decisão por parte dos gestores, em tempo útil.

Jordan et al. (2021) evidenciam a existência de três tipos/categorias de instrumentos para o controlo de gestão:

- de Orientação do Comportamento;
- de Diálogo;
- de Pilotagem.

1.4.1 Instrumentos de Orientação do Comportamento

De acordo com Almeida (2019), o principal desafio com que a gestão de topo se depara na maioria das organizações passa por garantir que estas funcionem como um todo, na medida em que todas as atividades que sejam executadas por cada responsável operacional, bem como de cada sector de atividade, permitam a prossecução dos objetivos gerais da empresa.

Através dos instrumentos de orientação do comportamento é possível enquadrar e canalizar as ações e decisões dos diversos gestores descentralizados de uma organização para a satisfação dos objetivos da entidade e não apenas para os objetivos individuais de cada gestor (Jordan et al., 2021).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

De acordo ainda com Jordan et al. (2021), “orientar” o comportamento dos gestores procura assegurar o alinhamento da gestão, ou seja, providenciar as condições para que cada um privilegie os interesses da entidade. Para que tal seja possível, o autor menciona a existência de três instrumentos que permitem responder a esta necessidade:

- a organização por centros de responsabilidade;
- a avaliação de desempenho através de critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade;
- a implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI).

1.4.2 Instrumentos de Diálogo

Jordan et al. (2021, p.62), definem os instrumentos de diálogo como mecanismos de comunicação, que apesar de reduzidos são bastante acessíveis, sendo compostos por:

- salas e datas de reuniões;
- relatórios de reunião;
- mapas estratégicos.

No que respeita a estes instrumentos, estes são fundamentais no alinhamento estratégico e comportamental dos diversos gestores e colaboradores, tornando-se cruciais para o cumprimento dos objetivos e metas definidas (Areias, 2016).

São compostos por uma forte componente de negociação e participação dos diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais existentes na estrutura organizacional, a fim de que exista um alinhamento nos comportamentos entre gestores e colaboradores mediante as ações a realizar e os resultados a atingir (Almeida, 2019).

Jordan et al. (2021), afirmam que existem inúmeras situações onde a comunicação e o diálogo são fundamentais: na negociação de objetivos, no debate de meios a constar no plano operacional e orçamento, na prestação de contas dos resultados intermédios como também na negociação de eventuais ações corretivas. Assim, existe a necessidade de que haja instrumentos que facilitem e promovam a comunicação e o diálogo constante e informal na organização, sendo os instrumentos de diálogo cruciais nesse processo.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Assim, tais instrumentos, para o nível da Gestão de Topo são uma oportunidade para difundir o plano estratégico através da empresa, fomentando a comunicação interna.

1.4.3 Instrumentos de Pilotagem

Os instrumentos de Pilotagem caracterizam-se por ferramentas de cariz técnico essenciais para que seja possível aos gestores estabelecer metas, planificar e monitorizar os resultados das suas empresas (Jordan et al., 2021, p.55). Os instrumentos de pilotagem existentes são:

- o plano operacional;
- os orçamentos;
- o controlo orçamental;
- o *balanced scorecard* (BSC);
- o *tableaux de board* (TDB).

O plano operacional consiste em colocar a estratégia definida no plano estratégico da organização em prática. Este permite identificar os objetivos, as ações e os recursos necessários para operacionalizar a atividade de cada área e nível hierárquico de uma dada organização. (Jordan et al., 2021; Almeida, 2019).

Os orçamentos encontram-se na génese da grande maioria dos mecanismos de controlo das organizações. Estes caracterizam-se por serem instrumentos de cariz previsional, de curto prazo e que apoiam os gestores a alcançarem os objetivos (Otley, 1999). Estes não deverão apenas evidenciar um conjunto de dados económicos determinados com base em valores de anos anteriores, mas espelhar a reflexão e o consenso dos vários gestores sobre as ações a executar e os recursos a aplicar de maneira a se atingirem os objetivos organizacionais.

O controlo orçamental traduz-se na comparação dos valores reais obtidos, com os valores previstos no orçamento, para um dado período (um mês, um trimestre, um semestre), este procura evidenciar e analisar os desvios eventualmente apresentados, por forma a identificar-se as causas que originaram os mesmos e aplicar-se as medidas corretivas necessárias. (Jordan et al., 2021; Santos, 2010).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Kaplan & Norton (1992) encontram-se na génese da definição do BSC. Para estes, consiste num Instrumento de controlo que transmite e traduz a visão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas de desempenho em quatro áreas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes quatro novos processos de gestão separadamente, mas combinados, contribuem para ligar os objetivos estratégicos com as ações de curto prazo.

1.4.3.1 Tableau de bord

De acordo com Quesado et al. (2012, p.131) o TDB consiste

Numa ferramenta de gestão que compreende um conjunto de indicadores, que possibilitam ao gestor gerir os tangíveis físicos e humanos que estão sob as suas responsabilidades no sentido do cumprimento da missão organizacional.

Numa fase inicial, este instrumento centrava-se num único documento composto por um conjunto de rácios que apoiavam o controlo financeiro das organizações. Por conseguinte, rapidamente começaram a surgir algumas dificuldades, nomeadamente, o predomínio dos dados financeiros que não permitiam perceber se os interesses da administração e dos diversos gestores se encontravam alinhados, não refletia o impacto das decisões tomadas pelos gestores referentes a variáveis não financeiras, tais como, a qualidade e o grau de satisfação dos clientes, considerava apenas para análise dados históricos, descurando variáveis que pudessem causar impacto no longo prazo. Por fim, o TDB não estabelecia qualquer associação entre as decisões tomadas e as ações produzidas ao nível operacional com as estratégias da organização (Rodniski et al., 2013).

Com a evolução do TDB, a predominância dos indicadores financeiros foi diminuindo e a estratégia da organização passou a ser considerada no desenvolvimento deste instrumento, com o objetivo de aprimorar o controlo dos diversos processos da organização e alinhá-los com os objetivos gerais.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Assim, a missão, visão e os objetivos estratégicos das empresas começaram a ser incluídos para o desenvolvimento do TDB, não esquecendo que o seu principal objetivo será prestar apoio no processo de tomada de decisão ao nível operacional, tendo, por isso, de ser personalizado de acordo com as necessidades e os objetivos específicos e contendo os indicadores financeiros e não financeiros necessários para o acompanhamento da performance da organização. O objetivo final será a produção e disponibilização de informação, oportuna e em tempo útil para a tomada de decisão (Oliveira, 2018; Travaillé & Marsal, 2007).

Jordan et al. (2021) mencionam ainda que o TDB possibilita e promove a tomada de decisão, dado que proporciona informações úteis num curto espaço de tempo. Desta forma, facilmente se depreende que esta ferramenta se apresenta como o método mais adequado para o acompanhamento das atividades desempenhadas numa unidade, proporcionando uma visão abrangente da mesma.

A apresentação mais comum deste instrumento surge como um *dashboard* usado para orientar os gestores e as organizações para uma direção estrategicamente correta e informá-los sobre a situação atual das unidades onde este instrumento se encontra implementado (Bessire & Baker, 2005). De acordo com Epstein & Manzoni (1997), cada centro de responsabilidade, ou cada subunidade de uma dada organização, deverá possuir o seu, pois cada uma apresenta os seus objetivos próprios.

Lebsaira & Ouarab (2017), através da investigação que realizaram sobre a implementação de um TDB no departamento de controlo de gestão numa grande distribuidora, sugerem que a implementação desta ferramenta se deverá iniciar com uma recolha de dados, seguindo-se a análise dos mesmos. Numa fase posterior, os autores indicam que se deverá efetuar um diagnóstico do sistema de gestão de desempenho financeiro mais adequado, terminando com o desenvolvimento de um TDB com o objetivo de melhorar a gestão do desempenho da unidade onde será implementado.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Vários autores têm apresentado limitações ao TDB. Silva (2013), no trabalho que desenvolveu evidencia que uma lacuna desta ferramenta reside no facto de se caracterizar como um modelo livre e flexível e, conseqüentemente passível de reforçar a subjetividade na sua implementação, em oposição a outras ferramentas. Russo (2015), menciona falhas no TDB no que respeita à criação de valor a médio e longo prazo, dado que estabelece objetivos de maximização dos resultados em oposição aos cortes nas despesas.

Por sua vez, Jordan et al. (2021) evidenciam algumas lacunas a ter em atenção na implementação de um TDB:

- A primeira consiste na conceção de um TDB na perspetiva de um facilitador que permita a disponibilização de mais informações aos gestores. Para além disso, como esta ferramenta deve possuir um conjunto mínimo de informações, e os gestores já dispõem de demasiados dados, a tendência é mais de produção de informação com base na “eliminação” de dados secundários.
- A segunda resulta do método de análise utilizado pelos responsáveis para definir quais as informações a introduzir no TDB. Existe risco de existirem informações inutilizáveis tais como informações variadas e infinitas, que muitas vezes não permitem seleccionar criteriosamente os elementos essenciais do TDB, informações vagas que em nada acrescentam e informações necessárias apenas à resolução de um determinado problema da organização no momento.

No que diz respeito à sua utilização no setor público, a literatura existente oferece um conjunto de estudos que procuram investigar a implementação deste instrumento nas organizações públicas (Mokhtari et al., 2021; Sakly & Ben Jeddou, 2021; Santos & Mousli, 2016).

Sintetizando, no que respeita ao TDB pode-se afirmar que este consiste num instrumento de fácil e rápida leitura, onde as informações que são apresentadas, sobre a forma de indicadores financeiros e não financeiros, são as necessárias para avaliar e acompanhar o desempenho de uma determinada secção bem como da empresa como um todo e ajudar na tomada de decisões (Russo, 2015).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

No que respeita aos instrumentos de pilotagem, estes são fundamentais uma vez que facilitam a realização de um acompanhamento atempado das ações a praticar a fim de que se possam alcançar todos os objetivos estipulados pela organização. Adicionalmente, estes instrumentos permitem comunicar/fornecer, a qualquer momento, para a Gestão de Topo uma síntese da situação atual e previsional em que se encontra a organização (Jordan et al., 2021).

Assim, pode-se concluir que o controlo de gestão possui inúmeras partes interessadas, distribuídas por hierarquias. De forma a satisfazer-se as necessidades de cada parte interessada existem três tipos de instrumentos, anteriormente evidenciados, que possuem graus de interesse diferentes tendo em conta cada nível hierárquico.

A tabela seguinte evidencia qual o grau de interesse e sintetiza qual a funcionalidade dos instrumentos evidenciados para cada parte (Jordan et al., 2021).

Tabela 1.1 - Funcionalidade dos Instrumentos de Controlo de Gestão

Instrumentos Partes Interessadas	Orientação do Comportamento	Diálogo	Pilotagem
Gestão de Topo	Adaptar a estrutura à estratégia Fomentar uma delegação formalizada	Transmitir os objetivos e a estratégia pela organização	Garantir a coerência a curto/longo prazo Identificar os obstáculos a ultrapassar
Chefias Intermédias	Delegar Preservar um poder de orientação	Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados	Antecipar Acompanhar Manter o controlo
Responsáveis Operacionais	Estabelecer os limites e responsabilidades de cada um Definir critérios de avaliação com a hierarquia para avaliação do desempenho	Envolver-se Participar	Ajuda à tomada de decisão Instrumento de autocontrolo Precisar objetivos e meios

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2021)

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

1.5 Implementação de um Sistema de Controlo de Gestão – Metodologia OVAR

Stefan (2015), considera que os pontos de partida para a organização e implementação de um SCG numa instituição do setor público nomeadamente numa Instituição de Ensino Superior (IES) são a estratégia global da instituição, a sua orientação para os estudantes bem como a análise dos processos internos dos serviços. De acordo ainda com a autora, o controlo de gestão compreende quatro dimensões: a dimensão financeira, a dimensão de clientes, a dimensão dos processos internos e a dimensão da aprendizagem organizacional.

Assim, para a implementação de um SCG numa IES, estas quatro dimensões deverão ser consideradas tendo em conta as especificidades destas instituições, conforme evidencia a seguinte tabela:

Tabela 1.2 - Dimensões do Controlo de Gestão numa Instituição de Ensino Superior

Dimensão Financeira	Dimensão de Clientes	Dimensão dos Processos Internos	Dimensão da Aprendizagem Organizacional
Inclui indicadores financeiros tais como: Custos Salariais; Custos de Materiais; Custos por Estudante	Poderá medir a expectativas dos estudantes em relação à qualidade do ensino e serviços prestados pela IES.	Deverá incluir indicadores de qualidade. No caso das IES poderá estudar a alocação dos recursos nos diversos serviços.	Incluirá indicadores como o nível de competências e a motivação dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Stefan (2015)

Drevetton et al. (2011) afirmam ainda que as informações contidas nos SCG devem satisfazer as necessidades de informação de múltiplas categorias de utilizadores: no caso das IES poderá dizer respeito a informações como gestão orçamental, informações para a avaliação do desempenho coletivo e individual, informações para quantificar o custo da especialização, custo por aluno e informações para otimização do controlo financeiro.

Na conceção e implementação de um SCG existem um conjunto de erros bastante comuns, Pinto et al. (2006) evidenciam que, além do desrespeito dos princípios acima evidenciados, determinados SCG apresentam os seguintes erros:

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Procedimentos morosos e bastante complexos: O excesso de burocracia irá diminuir a eficiência e eficácia de um SCG, o que implica mais trabalho e mais tempo, logo mais custos. Adicionalmente aumenta o tempo de reação e diminui a flexibilidade das organizações.
- Níveis de controlo inadequados: O excesso ou insuficiência de controlo demonstra que os procedimentos subjacentes à construção e implementação do SCG estão desadequados. Na ausência de controlo existe um excesso de autonomia e a organização não funciona da forma mais correta, uma vez que «cada um faz o que quer», desencadeando a desordem e a irresponsabilidade. Por outro lado, com níveis exagerados de controlo restringe-se a autonomia gerando desmotivação e uma diminuição na capacidade de resposta.
- Incoerência do controlo: Quando não se verifica uma reação coerente com o desempenho verificado, o SCG deixa de ser útil, dado que o esforço dos colaboradores não é recompensado ou corrigido no que respeita aos objetivos estabelecidos, conduzindo à desmotivação.
- Homogeneidade excessiva dos SCG: Não prever que diferentes realidades devem ser controladas de diferentes formas, a organização pode ser induzida a tirar conclusões erradas.

Adicionalmente, no estudo de caso realizado por Pimentel & Major (2009) relativo à implementação de um SCG numa organização portuguesa, identificaram-se barreiras à implementação nas organizações, nomeadamente a resistência a mudanças disruptivas por parte de alguns gestores, a insuficiência de diálogo e comunicação entre os mesmos no processo de definição de objetivos, a falta de consenso entre os gestores, a resistência cultural existente.

Borrvalho (2018) acrescenta ainda barreiras como:

- Dificuldade e tipologia da área de negócio - os procedimentos a expandir podem ser condicionados pela tipologia do negócio e pode levar os clientes a diferentes graus de exigência.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Interesses incompatíveis de *stakeholders* - o desempenho das partes interessadas pode desenvolver um conhecimento organizacional custoso, onde seja difícil de estabelecer fins e repartir volume de trabalho de forma justa, ou mesmo impossível de permitir um verdadeiro reconhecimento, igualitário, de um SCG, independentemente das ferramentas que esteja a utilizar.
- Dimensão da empresa – evidentemente que a conceção de um SCG para uma microempresa onde trabalham meia dúzia de pessoas não pode ser igual à de uma empresa onde trabalham cinco mil. À medida que a quantidade de trabalhadores envolvidos aumenta, a delimitação de centros de responsabilidade torna-se mais importante.
- Custos – capital associado à elaboração e ao suporte de ferramentas para os SCG.

Por conseguinte, conceber e implementar um SCG requer a escolha de ferramentas e a delimitação de condições de aplicabilidade. Estas deverão priorizar os objetivos da empresa, avaliar as atividades, dar a conhecer os processos e a optar por indicadores adequados a resultados esperados (Vicente, 2021).

O TDB e o BSC possibilitam acompanhar os resultados, através de indicadores definidos, pelo que, são consideradas duas das ferramentas mais indicadas para um acompanhamento eficaz do desempenho organizacional (Campos & Balanici, 2021).

Assim, no que respeita à implementação de um TDB, Lavy et al. (2010), defendem que é necessário primeiramente identificar a missão das unidades, criar objetivos para estas, identificar os fatores críticos de sucesso para, posteriormente, serem transformados em indicadores-chave com o objetivo de analisar o desempenho.

Jordan et al. (2021) sugerem que face às dificuldades com que um determinado centro de responsabilidade se pode deparar ao tentar implementar um TDB deve utilizar a Metodologia Objetivos, Variáveis de Ação, Responsáveis (OVAR), a qual assenta nos seguintes pilares: Objetivos, Variáveis, Ações e Resultados. Esta metodologia simples permite garantir a coerência e utilidade do que será implementado.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

É através desta metodologia que se definem objetivos, metas e variáveis de ação úteis para cada responsável de uma área da organização. Esta compreende seis fases: a definição do organograma de gestão, a determinação dos objetivos e variáveis-chave de ação, escolha de indicadores, recolha de informações e, por fim, a construção e regras da sua utilização, que serão detalhadas de seguida.

- Fase 1: Elaboração do Organograma de gestão: Na primeira fase deverá ser transposto para um esquema a estrutura da organização, com a identificação dos centros de responsabilidade, as suas relações e ligações hierárquicas. Deverá efetuar-se igualmente uma análise concreta dos meios afetos a cada responsável e qual o seu grau de liberdade para dispor desses meios. Através da construção deste organograma será possível identificar de uma forma mais precisa as relações entre cada responsável e as tarefas que desempenha.
- Fase 2: Definição dos objetivos: Nesta fase, deverão ser reconhecidos, por cada centro de responsabilidade, os objetivos mais importantes, ou seja, aqueles que correspondem às áreas onde se pretende obter os melhores resultados, sendo que se deverá iniciar pelos objetivos da organização (objetivos estratégicos), ficando assim todos os outros (objetivos operacionais) subordinados a esses. Para a obtenção do sucesso desta fase, é fundamental o comprometimento do gestor e dos diferentes níveis hierárquicos.
- Fase 3: Após a definição dos objetivos, importa definir quais serão as variáveis de ação que irão afetar de forma determinante a obtenção dos objetivos. Para cada variável de ação deverá estar associado pelo menos um plano de ação. Este deverá ir ao encontro da estratégia e dos objetivos fixados, discriminar as sub-ações, conter o responsável por cada sub-ação, e por fim incluir o cronograma das sub-ações.
- Fase 4: Nesta fase, o principal foco será a identificação de quais os critérios que quantificam cada objetivo e as variáveis de ação. Deverão ser considerados indicadores que sejam fáceis de atingir, mensuráveis e quantificáveis.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Fase 5: Nesta fase, serão obtidas, através de fontes de informação, as informações necessárias para a valorização e quantificação dos indicadores selecionados anteriormente.
- Fase 6: Apresentação: A exposição deste modelo deverá conter uma precisão razoável de valores e deverá ser simples. Deverão ser adotados alguns cuidados na apresentação, nomeadamente a apresentação da evolução dos indicadores, bem como das suas tendências. Deverá ter-se em atenção que, os indicadores não indicam a ação a tomar, no entanto ajudam os gestores a tomar decisões relevantes. Para além disso, não fornecem informações exatas, mas oportunas.

2 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE CONTROLO DE GESTÃO

Neste capítulo, é descrita a metodologia utilizada para o presente trabalho, bem como a descrição de cada etapa realizada para a proposta de implementação dos TDB tendo por base a Metodologia OVAR.

2.1 Metodologia

O método Investigação Ação é o mais adequado para o presente trabalho de projeto, dado que segundo Hernández - Sampieri, (citado por Valladolid & Chávez, 2020, p.78)

O objetivo da investigação-ação é a compreensão e resolução de problemas específicos de uma comunidade vinculada a um ambiente (Grupo, programa, organização ou comunidade), com o objetivo de fornecer informações que orientem a tomada de decisão para projetos, processos e reformas estruturais.

A Investigação Ação foca-se num determinado problema em específico e procura gerar resultados que desencadeiem uma mudança relevante e colaborativa nas organizações. Este método é composto por três grandes fases. Cada uma das fases possui uma etapa de planeamento, ação, observação e reflexão (Cardno & Piggot-Irvine, 1996).

- Fase 1: Examinar um problema existente;
- Fase 2: Intervir por forma a melhorar o problema existente;
- Fase 3: Avaliar a eficácia da intervenção.

De acordo ainda com Cardno & Piggot-Irvine (1996), para que um trabalho se revele eficaz recorrendo ao método Investigação Ação, este deverá apresentar uma proposta, ser supervisionado e reportado de forma a evidenciar que:

- Existem objetivos claros e questões de pesquisa bem formuladas;
- Seja adotada uma abordagem colaborativa;
- A situação e/ou problema existente foi examinado e analisado recorrendo a uma revisão da literatura relevante;
- Foi implementada uma estratégia de intervenção;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- A eficácia da intervenção é avaliada;
- Na discussão dos resultados e das suas implicações foram formuladas conclusões e recomendações;
- A metodologia é compreendida e aplicada adequadamente.

A Investigação Ação promove o envolvimento ativo do investigador no planeamento e introdução de mudanças na política ou funcionamento das organizações, recorrendo à sua experiência de pesquisa para monitorizar e possivelmente avaliar o efeito e, assim, aprender com o processo. Adicionalmente alia a teoria e a prática e estimula o pensamento crítico para as experiências quotidianas das organizações (Rowley, 2003).

A recolha de dados do presente trabalho de projeto, foi realizada em simultâneo por duas fontes, a Análise Documental e as Entrevistas. Segundo Bowen (2009), a análise documental permite a obtenção de dados sobre o contexto no qual o investigador atua, informações básicas, sugerir perguntas que necessitam de ser realizadas e situações que precisam ser observadas como parte da pesquisa, dados suplementares e verificação de descobertas de outras fontes de dados. No presente trabalho de projeto foram consultados os Estatutos dos SASIPC, o Plano Estratégico do Politécnico de Coimbra para o quadriénio 2021-2025, os Planos de Atividades, os Relatórios de Atividades, os Relatórios Setoriais bem como os Processos e Macroprocessos definidos pelo Sistema Interno de Gestão da Garantia da Qualidade (SIGQ) do IPC.

As entrevistas foram usadas dado que através desta técnica de recolha de dados será possível dar resposta a eventuais questões que surjam durante a análise documental, bem como complementar informação que não esteja disponível, assim como identificar os objetivos para as unidades em questão (Major & Vieira, 2009). No presente trabalho foram realizadas entrevistas às responsáveis da UAN-SASIPC e UAH-SASIPC.

Para a conceção do TDB, numa fase inicial procede-se à descrição e análise da estrutura organizacional da organização/departamento onde este será concebido. No que respeita ao Organograma de gestão, os SASIPC possuem um Organograma definido e aprovado pelos seus estatutos através do Despacho n.º 6082/2020, de 4 de junho. As unidades onde foram desenvolvidos os respetivos TDB não possuem um organograma formalizado.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Contudo com a ajuda das responsáveis das respetivas unidades bem como com a supervisora do presente trabalho foi elaborada uma proposta de organograma. Efetuada uma análise do organograma proposto das unidades, foi necessário identificar os objetivos dos SASIPC bem como os objetivos de cada unidade em específico.

Recorrendo à Metodologia OVAR defendida por Jordan et al. (2021), após a definição dos objetivos quer dos SASIPC quer da UAN e UAH, descreveram-se os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais para cada unidade, identificaram-se as variáveis de ação e quais os indicadores adequados a cada objetivo.

Para a última fase da Metodologia OVAR, apresentação e funcionamento do TDB, recorreu-se à elaboração de *dashboards* em Excel, com o objetivo de monitorizar os indicadores definidos.

Salienta-se que se optou por elaborar algo mais simples e acessível, tendo em consideração as características das respetivas unidades, com o objetivo de ser possível a sua implementação na UAN e UAH dos SASIPC. Assim, decidiu-se utilizar a ferramenta *Microsoft Excel*, recorrendo a Tabelas Dinâmicas e Segmentação de dados para a criação dos *dashboards*, uma vez que é com esta ferramenta que os responsáveis pela gestão/coordenação das unidades se encontram mais familiarizados. Contudo, numa fase posterior, sugere-se a introdução de um *software* mais poderoso, como por exemplo o *Microsoft Power BI*.

De referir também que os dados utilizados não correspondem aos dados reais das unidades tendo sido simulado os resultados dos primeiros três meses do ano de 2023. Os *dashboards* foram elaborados tendo por base os valores de referência e as metas estabelecidas pelas responsáveis da unidade.

2.2 Caraterização da entidade acolhedora do projeto

Neste subcapítulo é efetuada uma breve apresentação da organização na qual foi realizado o presente trabalho de Projeto.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.2.1 Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Os Serviços de Ação Social surgem no IPC no ano de 1997, bem como o seu primeiro Regulamento publicado no DR, 2ª. série, nº133 a 11 de junho de 1997, sendo posteriormente republicado com alterações a 18 de novembro de 1999, em DR, 2ª. série, nº269 (Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho). Os SASIPC são serviços vocacionados para assegurar as funções da ação social escolar e proporcionar uma resposta adequada às necessidades dos estudantes IPC. (Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho).

Estes serviços gozam de autonomia administrativa e financeira, sendo que o seu património, nomeadamente cafetarias, cantinas, residências, entre outros espaços são geridos pelos SASIPC, constituindo receita própria para estes serviços todas as receitas provenientes da exploração desses mesmos espaços (Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho).

O artigo 2º do Despacho nº 6082/2020, de 4 de junho, evidencia que a principal missão destes serviços é a execução de políticas de ação social escolar, através da prestação de serviços e de apoios diretos e indiretos, por forma a garantir o acesso, a frequência académica bem-sucedida e a igualdade de oportunidades na integração de todos os estudantes do IPC.

No que diz respeito à sua visão, o artigo 3º do Despacho nº 6082/2020, de 4 de junho, denota que os SASIPC pretendem ser um serviço inovador, empreendedor, focado nos interesses da comunidade estudantil, assim como na promoção de políticas de ação social no âmbito do IPC, com o objetivo de promover a proximidade, a excelência e o trabalho em rede através de valências internas e externas, no sentido da obtenção do sucesso académico, pessoal e social dos estudantes. Por último, nos termos do artigo 4º do Despacho nº 6082/2020, de 4 de junho, os princípios que devem orientar a prática nos SASIPC, são os seguintes:

- Rigor;
- Equidade;
- Responsabilidade;
- Proximidade;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Confiança;
- Disponibilidade;
- Isenção.

Segundo o artigo 5º do Despacho nº 6082/2020, de 4 de junho, os SASIPC possuem como objetivo providenciar aos estudantes melhores condições de estudo e de frequência do ensino superior, através da prestação de serviços e concessão de apoios. Assim, no âmbito das suas atribuições compete aos SASIPC:

- A atribuição de bolsas de estudo;
- A atribuição de auxílios de emergência;
- O acesso à alimentação nas cantinas e cafetarias;
- O acesso ao alojamento;
- O acesso a serviços de saúde e bem-estar;
- O apoio a atividades desportivas e culturais;
- Garantir o funcionamento de serviços de informação, reprografia, apoio bibliográfico e material escolar.
- Dinamização de ações no âmbito da responsabilidade social;
- Atribuição de outros apoios.

Nos termos do artigo 7º do Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho, os órgãos de gestão dos SASIPC são compostos pelo Presidente do IPC, pelo Conselho Administrativo, pelo Conselho de Ação Social e pelo Administrador da Ação Social.

No que respeita à sua estrutura organizacional, os SASIPC são compostos por cinco estruturas, sendo estas a Unidade Administrativa, Financeira e Técnica (UAFT), a Unidade de Apoios Sociais Diretos (UASD), a Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), a Unidade de Alojamento e Hotelaria (UAH) e por fim, a Unidade de Saúde e Bem-estar (USB) (Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho). A figura seguinte ilustra a estrutura orgânica dos SASIPC.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

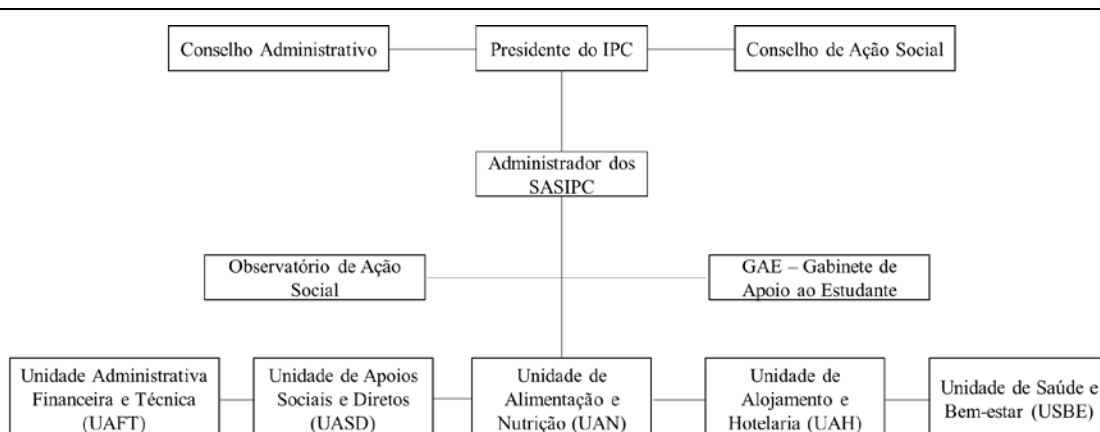


Figura 2.1 - Estrutura Orgânica dos SASIPC

Fonte: Elaboração Própria com base nos Estatutos dos SASIPC

2.2.2 Unidade de Alimentação e Nutrição

A UAN-SASIPC, segundo o artigo 15º do Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho, desempenha a sua atividade no âmbito dos apoios sociais indiretos, promovendo a gestão operacional de valências de alimentação e nutrição. De acordo com o mesmo artigo, compete à UAN funções tais como:

- Executar todos os procedimentos necessários para o fornecimento de refeições;
- Implementar e fomentar o sistema de segurança alimentar;
- Gestão das atividades intrínsecas às Cantinas e Cafetarias dos SASIPC;
- Prestação de apoio técnico, a elaboração de informações, a emissão de pareceres de apoio à gestão, a apresentação de sugestões de melhoria e o tratamento estatístico da informação relativa aos serviços de alimentação dos SASIPC.

2.2.3 Unidade de Alojamento e Hotelaria

A UAH-SASIPC, segundo o artigo 16º do Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho, executa a sua atividade no âmbito dos apoios sociais indiretos, promovendo a gestão operacional de valências de hotelaria e lazer vocacionadas aos estudantes do IPC. Tendo por base o referido Despacho, compete à UAH entre outras funções:

- Articular o processo de candidaturas, propondo a atribuição de alojamento nas residências dos SASIPC, em condições que ofereçam um ambiente adequado ao estudo, bem-estar e integração no meio social e académico;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Assegurar a gestão das residências no cumprimento do respetivo regulamento de funcionamento e regras aplicáveis, bem como manter a inventariação das necessidades atualizadas, com o objetivo de promover a otimização de recursos e zelar pelo seu bom funcionamento;
- Promover em conjunto com os serviços dos SASIPC e do IPC, o cumprimento dos planos de manutenção dos equipamentos e instalações, bem como dos planos de higiene e segurança destas;
- Prestação de apoio técnico, a elaboração de informações, a emissão de pareceres de apoio à gestão, a apresentação de sugestões de melhoria e o tratamento estatístico da informação relativa aos serviços de alojamento dos SASIPC.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3 Proposta de Implementação dos *Tableaux de bord*

O presente subcapítulo tem como objetivo apresentar a proposta de implementação de um TDB para a UAN e para a UAH-SASIPC, seguindo a metodologia apresentada no capítulo dedicado à Revisão de Literatura.

2.3.1 Unidade de Alimentação e Nutrição

2.3.1.1 Organograma

A UAN-SASIPC apresenta uma estrutura organizacional linear, encontrando-se no topo da hierarquia desta unidade a Comissão de Gestão responsável pela coordenação da mesma. Esta é constituída pelo Administrador dos SASIPC, pela Nutricionista, pela responsável pelo apoio à gestão e pelas supervisoras, seguindo-se pelas encarregadas adstritas a cada uma das cantinas e cafetarias. Sob a responsabilidade das encarregadas das cantinas encontram-se as despenseiras, os cozinheiros e os ajudantes de cozinha. No que se refere às encarregadas das cafetarias, encontram-se adstritos às mesmas os ajudantes de cafetaria. Atualmente esta unidade é composta por 42 assistentes operacionais. A figura seguinte evidencia a estrutura orgânica da unidade.

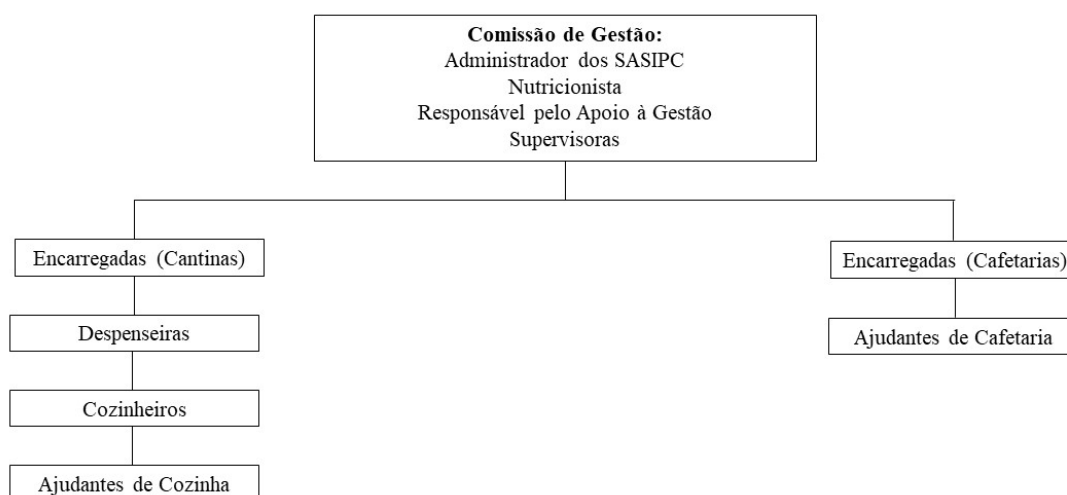


Figura 2.2 - Estrutura Orgânica UAN-SASIPC

Fonte: Elaboração Própria com base no Relatório Setorial da UAN-SASIPC

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

A UAN-SASIPC, é composta por quatro cantinas, sendo estas:

- Cantina dos SASIPC na Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC) e no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC);
- Cantina dos SASIPC na Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC);
- Cantina dos SASIPC na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC);
- Cantina dos SASIPC no Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC).

Paralelamente encontra-se ainda responsável pela gestão e exploração de um snack-bar na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH) e das Cafetarias na ESTeSC, ISCAC e no ISEC. As cafetarias da ESAC e ESEC encontram-se concessionadas a empresas externas.

2.3.1.2 Seleção dos Objetivos e variáveis de ação

Após efetuada a descrição da estrutura da unidade, seguindo a metodologia OVAR, nesta etapa importa definir quais são os objetivos e variáveis de ação da comissão de gestão em relação à UAN-SASIPC.

Através dos Relatórios Setoriais da unidade disponibilizados no Portal do SIGQ-IPC e nas reuniões realizadas com a Coordenadora da UAFT e a responsável pelo apoio à gestão da unidade, foi possível definir quais os objetivos estratégicos e operacionais para a unidade. Assim, os objetivos estratégicos são:

- Fornecer refeições, qualitativamente equilibradas, respeitando as normas de segurança e higiene alimentar, a preços acessíveis para toda a comunidade do IPC, em especial para os seus estudantes (Despacho n.º 6082/2020 de 4 de junho).
- Melhorar o ambiente e a qualidade dos serviços prestados nas cantinas e cafetarias, fomentando a utilização dos mesmos;
- Promover a adoção de comportamentos sustentáveis, nomeadamente na utilização de recursos;
- Valorizar os seus Recursos Humanos, potenciando o desenvolvimento das suas competências.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

A tabela seguinte evidencia quais as variáveis de ação e os objetivos operacionais da unidade.

Tabela 2.1 - Objetivos estratégicos, variáveis-chave de ação e objetivos operacionais UAN-SASIPC

Objetivos Estratégicos	Variáveis de ação	Objetivos Operacionais
Fornecer refeições qualitativamente equilibradas, a preços acessíveis	Garantir o fornecimento de refeições em cada cantina	Servir pelo menos 174560 refeições
Garantir o funcionamento das cafetarias	Garantir a gestão eficiente dos recursos humanos e materiais	Efetuar 135651 movimentos nas cafetarias
Garantir a realização dos serviços de catering	Garantir a gestão eficiente dos recursos humanos, equipamentos e materiais necessários para a realização dos serviços	Manter o registo dos serviços efetuados
Melhorar o ambiente e serviços prestados pelas cantinas e cafetarias	Garantir a satisfação da comunidade académica do IPC	Manter o nível 3 de satisfação (escala 1 a 4)
	Otimizar a gestão das reclamações efetuadas	Dar resposta às reclamações Formais num prazo de 10 dias úteis Dar resposta às reclamações Espontâneas, Sugestões e Elogios num prazo de 15 dias úteis
Promover a otimização de recursos alimentares	Minimizar o desperdício alimentar de bens confeccionados	Diminuir o desperdício alimentar de bens confeccionados em 10%
Valorizar os Recursos Humanos	Realizar formações para o desenvolvimento de competências dos colaboradores	Proporcionar 35 horas anuais de formação aos colaboradores Possuir 80% dos trabalhadores em formação

Fonte: Elaboração Própria

2.3.1.3 Escolha dos Indicadores

Tendo em consideração a metodologia proposta, após definição dos objetivos e variáveis de ação, importa selecionar quais os indicadores necessários para avaliar o cumprimento dos objetivos definidos.

Por conseguinte, no que respeita ao objetivo garantir o fornecimento das refeições em cada cantina, determinou-se que o indicador mais adequado a utilizar seria, o número de refeições servidas, almoço e jantar, em cada cantina.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Para o objetivo garantir o funcionamento das cafetarias, a unidade definiu como indicador o número de movimentos realizados em cada cafetaria.

A UAN-SASIPC efetua ainda serviços de catering sendo estes almoços, jantares ou *coffee break*. Para o objetivo garantir a realização dos serviços de catering e analisar a respetiva receita gerada definiu-se como indicador o número de serviços de caterings realizados para cada tipologia e a respetiva receita gerada.

Para o objetivo garantir a satisfação da comunidade académica do IPC foi escolhido o indicador nível de satisfação da comunidade académica, analisado tendo por base a pontuação obtida nos inquéritos de satisfação realizados pela UAN-SASIPC.

No que se refere ao objetivo otimizar a gestão das reclamações efetuadas, foi sugerido o indicador tempo de resposta às reclamações, que evidencia o número de horas/dias até ser dada uma resposta a uma reclamação.

Para o objetivo minimizar o desperdício alimentar de bens confeccionados, foi estabelecido o indicador peso total do desperdício de bens confeccionados, sendo medido pelo peso em Kg dos alimentos confeccionados encaminhados para o lixo.

Por último, para o objetivo formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores foram sugeridos dois indicadores, o número de horas de formação por trabalhador e a percentagem de trabalhadores em formação, calculada pelo número de trabalhadores em formação dividido pelo número total de trabalhadores da UAN-SASIPC.

Após a seleção dos indicadores, importa evidenciar os respetivos valores de referência bem como as metas a atingir. Os valores de referência considerados, têm como base a informação disponível nos Relatórios de Atividades dos SASIPC, no Plano Estratégico do IPC, nos Relatórios Setoriais da unidade e dados disponibilizados por esta.

Os indicadores, número total de refeições servidas (almoço e jantar) em cada cantina e número de movimentos diários em cada cafetaria apresentam valores sazonais, uma vez que variam em função do calendário académico das Unidades Orgânicas de Ensino (UOE).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Deste modo, os meses de fevereiro, época de avaliações, mês de setembro, tendo em consideração que nos últimos anos o início do ano-letivo é no mês de outubro, as interrupções letivas, Natal, Carnaval, Páscoa, férias de verão, apresentarão valores de referência inferiores aos restantes meses. No mês de agosto os serviços de alimentação encontram-se encerrados. Os valores de referência para o número de almoços a servir por mês em cada cantina têm como base as refeições servidas no ano de 2022 e são apresentados na figura seguinte.

	Número de Almoços										
Cantinas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ESAC/ISCAC	2605	2332	5129	2904	3813	3207	2012	612	5717	5630	3130
ESEC	1271	879	2768	1553	2101	1353	984	844	1843	2121	1212
ESTESC	2664	1664	3965	2801	3277	2359	1213	4735	5406	5416	2355
ESTGOH	0	0	0	0	0	0	0	219	1150	1363	559
ISEC	4083	2628	6385	3769	3879	4408	2110	2904	7529	7122	4059
Total Geral	10623	7503	18247	11027	13070	11327	6319	9314	21645	21652	11315

Figura 2.3 - Número de Almoços servidos por cantina

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados fornecidos pela entidade

O número de refeições servidas no período de jantar encontra-se sujeito à mesma sazonalidade descrita anteriormente. No entanto apenas servem refeições no período de jantar as cantinas da ESAC/ISCAC, ESEC e ISEC. A cantina da ESEC nos meses de fevereiro e julho não serve refeições no período do jantar em virtude de serem meses de avaliações e a escola encerrar nesse período.

A figura seguinte apresenta os valores de referência, igualmente baseados no número de jantares servidos no ano de 2022 e encontram-se detalhados por mês e cantina.

	Número de Jantares										
Cantinas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ESAC/ISCAC	700	863	1020	770	964	1023	687	0	981	1424	639
ESEC	135	0	376	286	427	199	0	147	555	751	303
ESTESC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ESTGOH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ISEC	277	1221	2846	1697	1706	2131	877	887	3382	3669	1575
Total Geral	1112	2084	4242	2753	3097	3353	1564	1034	4918	5844	2517

Figura 2.4 - Número de Jantares servidos por cantina

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados fornecidos pela entidade

Tal como o número de refeições servidas, o número de movimentos obtidos em cada cafetaria apresenta valores sazonais. Este número de movimentos, traduz o número de vezes que alguém realiza uma compra nas cafetarias.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

A figura seguinte apresenta os valores de referência para o número de movimentos realizados mensalmente em cada cafeteria. Torna-se importante referir que apenas no ano de 2022 os SASIPC ficaram responsáveis pela gestão e exploração das Cafetaria no ISCAC e no ISEC. Não foi possível obter valores de referência para todos os meses do ano.

Número de movimentos nas cafetarias				
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ESTeSC	5086	8625	8703	4261
ESTGOH	251	2954	2125	633
ISCAC	3304	19835	18846	10759
ISEC I	428	4071	15	0
ISEC II	4354	13668	17031	10702
Total Geral	13423	49153	46720	26355

Figura 2.5 - Número de movimentos por cafeteria

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela entidade

No que respeita aos indicadores que permitem analisar o número de serviços de catering realizados, almoços, jantares e *coffee break* e a respetiva receita gerada, os SASIPC ainda não clarificaram a estratégia a seguir (reforço ou mera manutenção de atividade), pelo que não se definiu um valor de referência. Inicialmente, pretende-se apenas manter registo dos serviços efetuados.

Para o indicador nível de satisfação da comunidade académica do IPC o valor de referência utilizado consta no último Relatório Setorial da unidade (ano de 2021), sendo este de três, numa escala de um a cinco. A unidade considerou que seria adequado mantê-lo.

No que se refere ao indicador, tempo de resposta às reclamações efetuadas, não existia nenhum procedimento definido na unidade para o tratamento das reclamações, sugestões e elogios. Assim, foi definido um procedimento tendo por base o Processo P_01.10_01 implementado pelo SIGQ do IPC no que respeita à Gestão de Reclamações, Elogios e Sugestões. Este procedimento será descrito no próximo subcapítulo. O prazo de referência estabelecido pela unidade encontra-se descrito no referido procedimento, sendo de 10 dias úteis para Reclamações Formais e 15 dias úteis para Reclamações Espontâneas, Sugestões e Elogios.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Para o indicador, peso total do desperdício de bens confeccionados, encaminhados para o lixo, o valor de referência considerado refere-se ao ano de 2022. A unidade definiu como meta a redução de 10% face ao último valor apresentado. Por conseguinte, o peso total de bens confeccionados e encaminhados para o lixo foi de 3040,21 Kg, valor respeitante a todas as cantinas, sendo que com a redução definida esse valor deverá ser de 2736,19 Kg.

No que diz respeito à componente de formação e desenvolvimento de competências, o valor de referência definido pela unidade para o indicador número de horas de formação por trabalhador, foi de 35 horas anuais por trabalhador, com base no disposto no n.º 3 do artigo 3º do Despacho n.º 4014/2023, de 30 de março, que Aprova o Regulamento da Formação e Valorização Profissional dos Trabalhadores do Instituto Politécnico de Coimbra. Por último, para o indicador, percentagem de trabalhadores em formação, o valor definido pela unidade foi de 80%. A tabela seguinte sintetiza os indicadores escolhidos pela unidade.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Tabela 2.2 - Indicadores e respetivas metas UAN-SASIPC

Indicador	Meta
Número total de refeições servidas (almoço e jantar) em cada cantina	Manter as 174560 refeições servidas
Número de movimentos realizados em cada cafetaria	Manter 135651 movimentos nas cafetarias
Número de caterings (almoços) e respetiva receita gerada;	Sem meta estabelecida. Manter apenas o registo dos serviços efetuados
Número de caterings (jantares) e respetiva receita gerada;	
Número de caterings (<i>coffee break</i>) e respetiva receita gerada;	
Nível de satisfação da comunidade académica do IPC	Manter nível 3 (escala de 1 a 4)
Tempo de resposta às reclamações efetuadas	Reclamações Formais: 10 dias úteis Reclamações Espontâneas, Sugestões e Elogios num prazo de 15 dias úteis
Peso total do desperdício de bens confeccionados	Redução de 10%
Número de horas de formação por trabalhador	35 horas anuais por colaborador
Percentagem de trabalhadores em formação	Possuir 80% dos trabalhadores em formação

Fonte: Elaboração Própria

2.3.1.4 Caracterização das fontes de informação

As Cantinas e Cafetarias dos SASIPC são a principal fonte de informação da UAN-SASIPC bem como a principal ferramenta para a quantificação dos indicadores escolhidos anteriormente.

No que se refere ao número de refeições servidas ao almoço e ao jantar, atualmente estes valores são apurados por uma colaboradora que, diariamente, se encontra na linha de *Self-Service* das cantinas dos SASIPC a recolher as senhas previamente compradas. É efetuada uma separação destas senhas pelas seguintes classificações:

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Refeição social estudante;
- Refeição social funcionário;
- Refeições fracionadas (pratos simples, pão, sopa, salada mista, sobremesa fruta ou doce);
- Refeições ao abrigo de protocolos celebrados com outras entidades e serviços de catering. Estas refeições servidas são contabilizadas como outras refeições uma vez que são considerados serviços processados externamente;
- Refeições servidas aos Estudantes Sírios e Ucrrianos;
- Refeições servidas aos Funcionários das Cantinas dos SASIPC e aos alunos que se encontrem a desempenhar funções na UAN-SASIPC ao abrigo da Bolsa de Atividades de Apoio Social (BAAS);
- Refeições servidas aos alunos alojados nas Residências dos SASIPC que se encontrem em Regime de Meia Pensão (1 refeição por dia) ou Pensão Completa (2 refeições por dia).

Esta separação é contabilizada no final do período de funcionamento das cantinas, transcrita para um caderno e posteriormente registada num ficheiro excel (anexo 1). A desagregação por tipo de refeição apenas é utilizada pela unidade para determinar a receita gerada, sendo que para o aferir o número de refeições servidas, os valores são todos somados.

No que respeita aos movimentos realizados nas Cafetarias dos SASIPC, estes são obtidos após o fecho de caixa, onde é emitido um talão com a informação do número de artigos vendidos no período de funcionamento da Cafetaria. O talão emitido é agrafado no registo em caderno referente ao dia e posteriormente transcrito para um ficheiro excel (anexo 2).

O procedimento adotado no que se refere aos serviços de catering inicia-se com o pedido da realização do serviço a efetuar para o endereço alimentação.sas@ipc.pt ou para sas@ipc.pt. No pedido deve constar a descrição do evento (almoço, *coffee break* ou jantar), o número de pessoas presentes e o tipo de prato pretendido.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

O referido pedido é analisado pela Responsável pelo Apoio à Gestão em conjunto com o Administrador dos SASIPC, sendo efetuado um orçamento tendo em consideração as matérias-primas a utilizar e a mão-de-obra necessária. A entidade requerente pelo serviço é informada se é ou não possível realizar o referido serviço, em caso afirmativo, qual o seu valor. Após a realização do serviço de catering procede-se à emissão da respetiva fatura.

Para averiguar o nível de satisfação da comunidade académica do IPC, são realizados inquéritos nas Cantinas dos SASIPC, duas vezes por ano. As questões colocadas possuem como objetivo avaliar o grau de satisfação com a qualidade das refeições, com o apoio dos funcionários no atendimento prestado, com a quantidade de comida servida e com o ambiente do refeitório. Em simultâneo é dedicado um espaço para a apresentação de sugestões e aspetos de melhoria.

No que concerne ao tempo de resposta às reclamações efetuadas, não existia um procedimento implementado nem um responsável encarregue para dar resposta às reclamações. Assim sendo, foi sugerido definir um procedimento para o tratamento de reclamações, formais ou espontâneas, sugestões e elogios, com base no Processo P_01.10_01 implementado pelo SIGQ do IPC.

De acordo com o Processo P_01.10_01, as Reclamações Formais podem ser apresentadas por escrito através do livro amarelo, portal institucional, ou outros meios informáticos disponibilizados por cada Unidade Orgânica (UO) ou Serviços do IPC e ainda via provedor do estudante, sendo que as reclamações apresentadas por esta última via são tratadas no âmbito das competências desse mesmo órgão.

Já no que respeita às Reclamações Espontâneas, estas podem surgir de duas formas, oralmente ou por escrito. Consideram-se reclamações espontâneas por escrito, a comunicação via requerimento ou através de email dirigido aos contactos institucionais, com a identificação de quem efetua a reclamação ou quem o representa e o meio de contacto.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

No caso de a reclamação ser efetuada oralmente, o trabalhador a quem tenha sido transmitida essa reclamação deverá indicar à pessoa reclamante os canais formais para registo dessa reclamação.

As reclamações, sugestões e elogios são tratadas e monitorizadas pelo Responsável Local de cada UO e Serviços do IPC, sendo que este garante o cumprimento das ações e dos prazos legais explanados no Processo P_01.10_01 elaborado pelo SIGQ.

O tratamento e acompanhamento das reclamações formais e espontâneas é bastante semelhante, sendo composto pelas seguintes etapas:

- 1. Registar a reclamação na Plataforma Gestão Documental:** quando o Responsável Local, designado para cada UO e Serviços do IPC, recebe a reclamação, deverá registá-la ou assegurar o seu registo na Plataforma Gestão Documental, sendo que é através desta plataforma que todo o processo deve decorrer;
- 2. Informar o reclamante:** no caso da reclamação ter sido efetuada online, o Responsável Local deverá informar o reclamante que a sua reclamação foi registada e/ou rececionada e que se irá dar início ao processo de tratamento da mesma. Para isso, este necessita de possuir a identificação do reclamante para que seja possível estabelecer o contacto. No caso de a reclamação ter sido efetuada via livro amarelo, fica na posse do reclamante a respetiva via verde, pelo que este possui conhecimento do início do tratamento do processo;
- 3. Encaminhar para análise:** No caso das reclamações formais o Responsável Local informa a direção do Serviço visado pela reclamação, solicitando a informação e fundamentação necessárias a fim de elaborar uma proposta de resposta ao reclamante. Por outro lado, no caso das reclamações espontâneas, a reclamação efetuada é remetida pelo Responsável Local para os elementos com capacidade e conhecimento para analisar o conteúdo/origem da reclamação com o objetivo de preparar a resposta a ser dada ao reclamante incluindo, sempre que necessário, a auscultação prévia do dirigente máximo da UO ou Serviço visado;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

4. **Tomada de decisão:** No que respeita às reclamações formais, possuindo já toda a informação necessária remetida pela direção do Serviço reclamado e juntamente com as vias amarela e azul (para a reclamação registada em livro amarelo), o Responsável Local remete ao dirigente máximo da UO ou Serviço (ou em quem este delegar a competência), a proposta de resposta a ser dirigida ao reclamante para tomada de decisão. No caso das reclamações espontâneas, o Responsável Local recebe a análise efetuada na etapa anterior e afere se na respetiva decisão consta a informação necessária que lhe possibilite formular a resposta ao reclamante com toda a documentação de suporte à mesma, caso seja aplicável;
5. **Implementação de ações corretivas e/ou melhorias:** sempre que se verificar, deverá ser garantida a monitorização do plano de ações de correção/melhoria a aplicar;
6. **Resposta ao reclamante:** o Responsável Local deverá elaborar a resposta por escrito ao reclamante, que deverá conter a análise efetuada na etapa número quatro, com a respetiva tomada de decisão, as ações corretivas e/ou de melhoria resultantes dessa decisão e a conclusão do tratamento da reclamação;
7. **Registo no mapa de reclamações:** No caso das reclamações formais, o Responsável Local regista o tratamento e acompanhamento da reclamação no formulário online para Registo de Reclamações/Sugestões/Elogios do Politécnico de Coimbra (anexo 3). Adicionalmente procede ao envio do processo completo da reclamação para decisão final, dirigido ao Presidente do IPC, com informação do serviço reclamado, a resposta dada ao reclamante e as respetivas medidas corretivas/melhorias, se aplicável, sendo que no caso de o registo ter sido efetuado em livro amarelo, o processo é acompanhado ainda pelas vias azul e amarela. O envio é efetuado pela Plataforma Gestão Documental e as vias azul e amarela remetidas também em papel.

No caso das reclamações espontâneas, o Responsável Local efetua o registo do tratamento e acompanhamento da reclamação no Mapa de Reclamações existente em cada UO ou Serviço, para esse efeito (anexo 4);

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

As reclamações formais possuem ainda uma etapa adicional, que consiste na:

- 8. Validação da decisão sobre a reclamação:** o Responsável Local dos Serviços Centrais (SC) solicita informação ao Serviço visado pela reclamação, caso considere necessário, com o intuito de informar o Presidente do IPC, o qual tomará a decisão sobre a reclamação. Após a decisão, mediante a informação elaborada pelo Responsável Local dos SC, este informa-o sobre a resposta a enviar ao reclamante, caso se aplique, com conhecimento ao Serviço reclamado. Posteriormente, caberá ao Responsável Local dos SC efetuar a comunicação à Agência para a Modernização Administrativa (AMA), no prazo de 5 dias úteis após receção do processo nos SC, as informações sobre a reclamação através do endereço eletrónico reclamacao.viamarela@ama.pt, onde constem as medidas corretivas adotadas, retirando os dados pessoais do reclamante. Por último deverá ainda proceder à atualização do registo no formulário online com a decisão do Presidente do IPC e a informação sobre a comunicação à AMA.

No que toca às sugestões e elogios, estes poderão ser apresentados através do Portal Institucional, através de email ou ainda em caixa de sugestões, se disponível.

O tratamento e acompanhamento das sugestões e elogios encontra-se igualmente previsto no Processo P_01.10_01, sendo composto pelas seguintes etapas:

- 1. Proceder ao registo da sugestão/elogio na Plataforma Gestão Documental:** quando o Responsável Local recebe a sugestão ou o elogio, deverá proceder ao registo ou assegurar o seu registo na Plataforma Gestão Documental, sendo que é através desta plataforma que todo o processo deve decorrer;
- 2. Prestar informação ao proponente:** o Responsável Local deverá endereçar um agradecimento ao autor da sugestão ou do elogio e informar que se procedeu ao registo desta e que o processo será encaminhado para a área visada/elogiada, possuindo de identificação que permita este contacto;

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

3. **Encaminhar a sugestão para análise ou o elogio para conhecimento:** o Responsável Local remete para os intervenientes com capacidade e conhecimento sobre a situação apresentada, para pronuncia, acrescendo, sempre que pertinente, a auscultação prévia do dirigente máximo da UO ou Serviço. Caso seja necessário, o autor da sugestão/elogio poderá ser contactado para prestar esclarecimentos adicionais sobre a sua exposição. No caso dos elogios, estes são encaminhados pelo Responsável Local para conhecimento da área elogiada;
4. **Pronúncia da área responsável:** a área responsável pela situação exposta na sugestão apresentada deverá proceder à sua análise e pronunciar-se, indicando as ações a tomar em virtude da situação exposta, se aplicável.
5. **Planeamento de ações corretivas e/ou melhorias:** sempre que necessário, deverá ser garantida a monitorização do plano de ações de correção/melhoria;
6. **Resposta ao proponente:** o Responsável Local redige uma resposta escrita ao proponente, onde deverá constar a pronúncia da área responsável e o agradecimento e/ou indicação das ações a tomar futuramente em virtude da situação apresentada, resultantes da etapa quatro.
7. **Registo no mapa de sugestões/elogios:** o Responsável Local regista o tratamento e acompanhamento da sugestão/elogio no formulário online para Registo de Reclamações/Sugestões/Elogios do Politécnico de Coimbra.

No que concerne às sobras dos alimentos confeccionados que sofrem um processo de reaquecimento, estas são consideradas como quebras e registadas na folha de consumo referente ao dia em que serão encaminhadas para o lixo. Para determinar o peso total dos bens confeccionados encaminhados para o lixo, os colaboradores das cantinas dos SASIPC efetuam uma pesagem e registam na referida folha de consumo (anexo 5).

Por fim, no que respeita à formação ministrada aos colaboradores da UAN-SASIPC, apenas recentemente foi elaborado um plano de formação permanente para estes. As formações são de execução semanal, compostas por sessões com a duração de uma hora e meia, integrados no horário de trabalho. Este plano de formação tem por base temáticas que promovam o desenvolvimento de competências, sociais, emocionais, profissionais, administrativas e informáticas.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Serão realizadas cerca de 24 sessões a decorrer entre o 1º semestre do ano civil de 2023. No final de cada sessão é efetuado o respetivo registo de presenças.

2.3.1.5 Dashboards para os indicadores de desempenho

Após a definição dos objetivos, identificação das variáveis de ação e seleção dos indicadores, bem como da descrição e recolha dos dados necessários, procedeu-se à construção dos *dashboards* recorrendo ao *Microsoft Excel*.

Inicialmente foi elaborado um mapa de controlo, apresentado na página seguinte, que evidencia o desempenho dos indicadores escolhidos para a UAN-SASIPC ao longo do ano. No referido mapa constam os objetivos definidos, os indicadores escolhidos, a meta desejada, o desempenho obtido e o respetivo desvio gerado, apresentado em percentagem e com formatação condicional. Para o preenchimento do mapa recorreu-se à função PROCV do Excel, que permitiu recolher os valores em cada tabela dinâmica criada a partir dos dados utilizados para o cálculo e construção dos *dashboards* de cada indicador e fazer corresponder o respetivo valor para o mês escolhido.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra



TABLEAU DE BORD
Unidade de Alimentação e Nutrição dos SASIPC - Mapa de Controlo

Período do TDB:	janeiro
-----------------	---------

Objectivo Estratégico	Indicador	Meta	Real	Desvio
Fornecer refeições qualitativamente equilibradas, a preços acessíveis				
1. Garantir o fornecimento de refeições em cada cantina	Número total de almoços servidos na cantina ESAC/ISCAC	2 605	2 970	14%
	Número total de jantares servidos na cantina ESAC/ISCAC	700	839	20%
	Número total de almoços servidos na cantina ESEC	1 271	472	-63%
	Número total de jantares servidos na cantina ESEC	135	113	-16%
	Número total de almoços servidos na cantina ESTeSC	2 664	3 164	19%
	Número total de jantares servidos na cantina ESTeSC	0	0	S.D
	Número total de almoços servidos na cantina ESTGOH	139	106	-24%
	Número total de jantares servidos na cantina ESTGOH	0	0	S.D
	Número total de almoços servidos na cantina ISEC	4 083	4 894	20%
	Número total de jantares servidos na cantina ISEC	277	328	19%
2. Garantir o funcionamento das cafetarias	Número de movimentos realizados na cafetaria da ESTeSC	3 000	3 500	17%
	Número de movimentos realizados na cafetaria da ESTGOH	150	200	33%
	Número de movimentos realizados na cafetaria do ISCAC	3 000	3 250	8%
	Número de movimentos realizados na cafetaria do ISEC I	300	250	-17%
	Número de movimentos realizados na cafetaria do ISEC II	3 000	2 000	-33%
3. Garantir a realização dos serviços de catering e analisar a respetiva receita gerada	Número de caterings - almoços - realizados	0	4	S.D
	Número de caterings - jantar - realizados	0	2	S.D
	Número de caterings - <i>coffee break</i> - realizados	0	1	S.D
	Receita gerada na tipologia almoço	0	500,00 €	S.D
	Receita gerada na tipologia jantar	0	250,00 €	S.D
	Receita gerada na tipologia <i>coffee break</i>	0	50,00 €	S.D
Melhorar o ambiente e serviços prestados pelas cantinas e cafetarias				
4. Garantir a satisfação da comunidade académica do IPC	Nível de satisfação da comunidade académica do IPC com a cantina ESAC/ISCAC	3,00	3,11	4%
	Nível de satisfação da comunidade académica do IPC com a cantina ESEC	3,00	2,96	-1%
	Nível de satisfação da comunidade académica do IPC com a cantina ESTeSC	3,00	2,84	-5%
	Nível de satisfação da comunidade académica do IPC com a cantina ISEC	3,00	2,68	-11%
5. Otimizar a gestão das reclamações efetuadas	Tempo de resposta às reclamações espontâneas efetuadas	15	14	-10%
	Tempo de resposta às reclamações formais efetuadas	10	11	13%
Promover a otimização de recursos alimentares				
6. Minimizar o desperdício alimentar de bens confeccionados	Peso total do desperdício de bens confeccionados na Cantina da ESAC/ISCAC	72,99	50,00	-31%
	Peso total do desperdício de bens confeccionados na Cantina da ESEC	55,14	75,00	36%
	Peso total do desperdício de bens confeccionados na Cantina da ESTeSC	64,54	60,00	-7%
	Peso total do desperdício de bens confeccionados na Cantina da ESTGOH	5,00	5,00	0%
	Peso total do desperdício de bens confeccionados na Cantina da ISEC	70,12	65,00	-7%
Valorizar os Recursos Humanos				
7. Formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores	Número de horas de formação por colaborador	134	90	-33%
	Percentagem de trabalhadores em formação	7%	5%	-35%

Figura 2.6 - Mapa de Controlo da UAN-SASIPC

Fonte: Elaboração própria

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.1.5.1 Número total de refeições servidas (almoço e jantar) em cada cantina

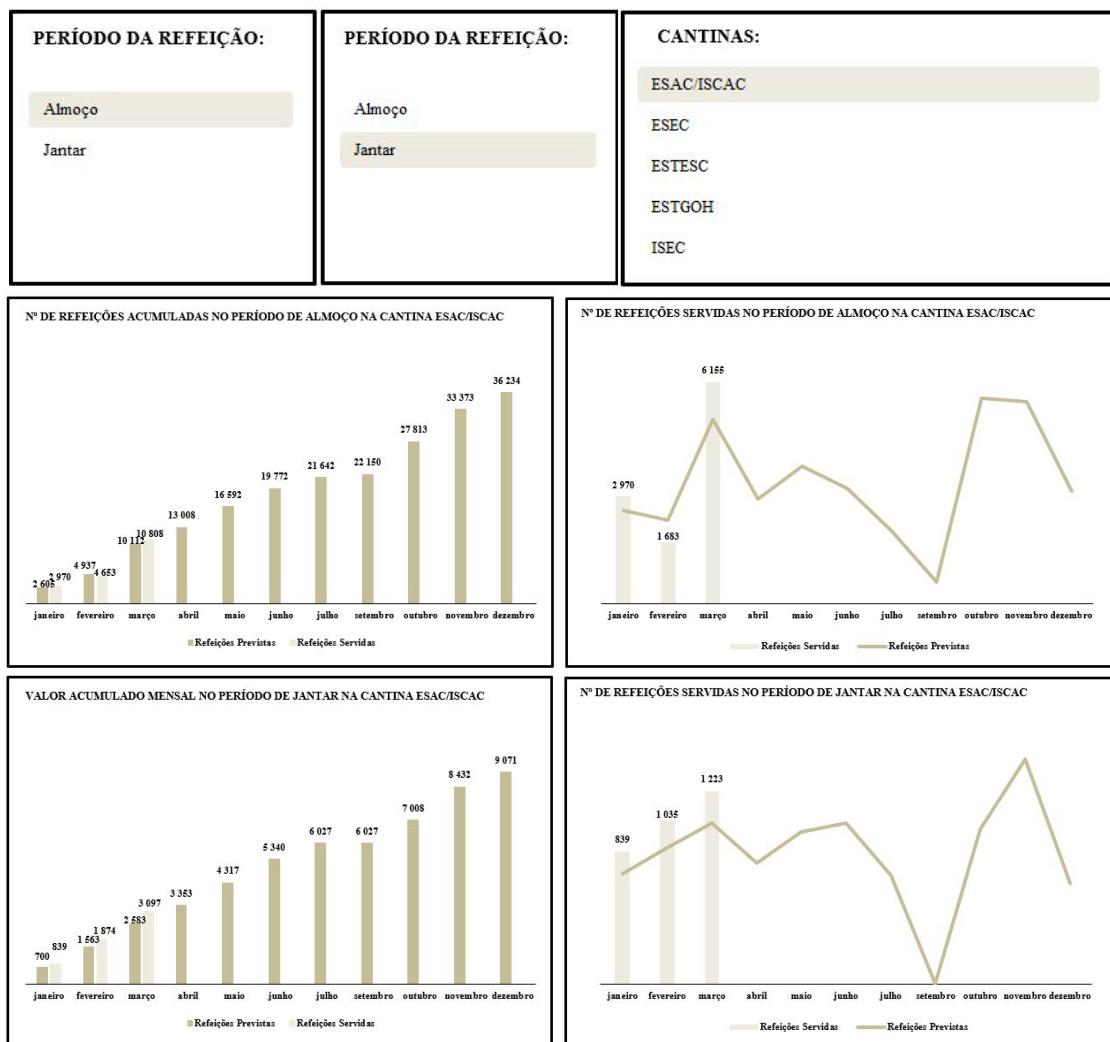


Figura 2.7 - Nº total de refeições servidas (almoço e jantar) na Cantina ESAC/ISCAC

Fonte: Elaboração própria

Os *dashboards* apresentados na Figura 2.7 referem-se ao indicador número total de refeições servidas no período de almoço e jantar na Cantina ESAC/ISCAC. Como referido anteriormente foi utilizada a segmentação de dados por forma a ser possível apresentar o desempenho obtido em cada mês, para cada período, almoço e jantar, em cada cantina. É possível observar o número de refeições servidas em cada mês (gráfico da direita), neste caso nos primeiros três meses do ano, bem como os respetivos valores acumulados (gráfico da esquerda).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

A título de exemplo, é possível perceber-se que na Cantina da ESAC/ISCAC, excetuando o mês de janeiro no período de almoço, as metas desejadas foram superadas e que até ao mês de março foram servidas 10.808 refeições no período de almoço e 3.097 no período de jantar. Os *dashboards* referentes às restantes cantinas encontram-se no anexo 6.

2.3.1.5.2 Número de movimentos realizados em cada cafeteria

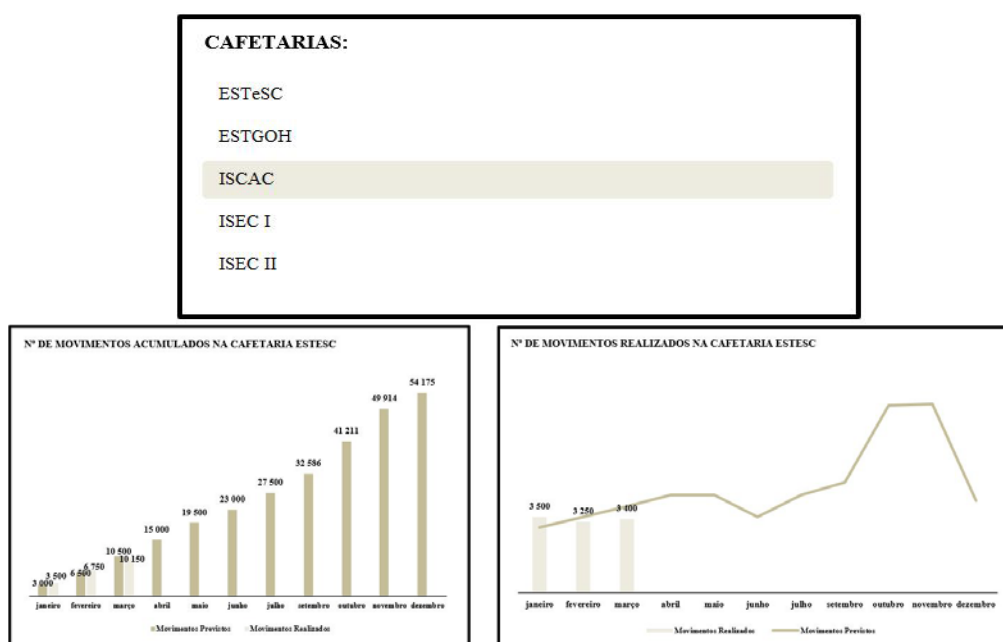


Figura 2.8 - Número de Movimentos Realizados na Cafeteria da ESTeSC

Fonte: Elaboração própria

À semelhança do indicador anterior, para o indicador número de movimentos realizados em cada cafeteria, foi utilizada a segmentação de dados por cafeteria. O desempenho é igualmente analisado mensalmente, através do número de movimentos realizados, bem como através do seu valor acumulado. De salientar que não foram definidas metas pela unidade até ao mês de setembro, para todas as cafeterias. Por conseguinte, por forma a ser possível verificar o comportamento do respetivo desvio, as mesmas foram simuladas. Os restantes *dashboards* encontram-se no anexo 7.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.1.5.3 Número de *caterings* (almoços) e respetiva receita gerada

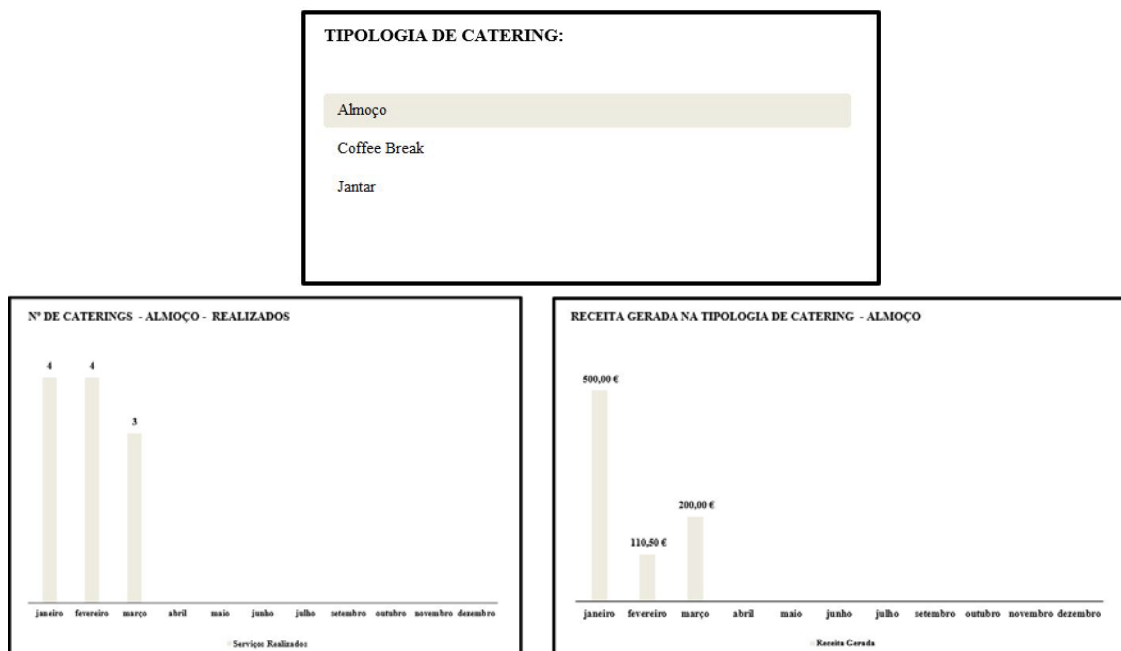


Figura 2.9 - Número de Caterings - Almoço - realizados e respetiva receita gerada
Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao indicador evidenciado na Figura 2.9, a segmentação usada foi a tipologia de caterings realizados pela UAN-SASIPC. Tal como referido anteriormente, a unidade não possui nenhuma meta definida para o mesmo, sendo a sua função apenas de registo e acompanhamento. De salientar que a receita gerada não apresenta uma relação direta com o número de serviços realizados, uma vez que a unidade realiza serviços em que não é faturado qualquer valor. As restantes tipologias encontram-se apresentadas nos *dashboards* que constam no anexo 8.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.1.5.4 Nível de satisfação da comunidade académica do IPC

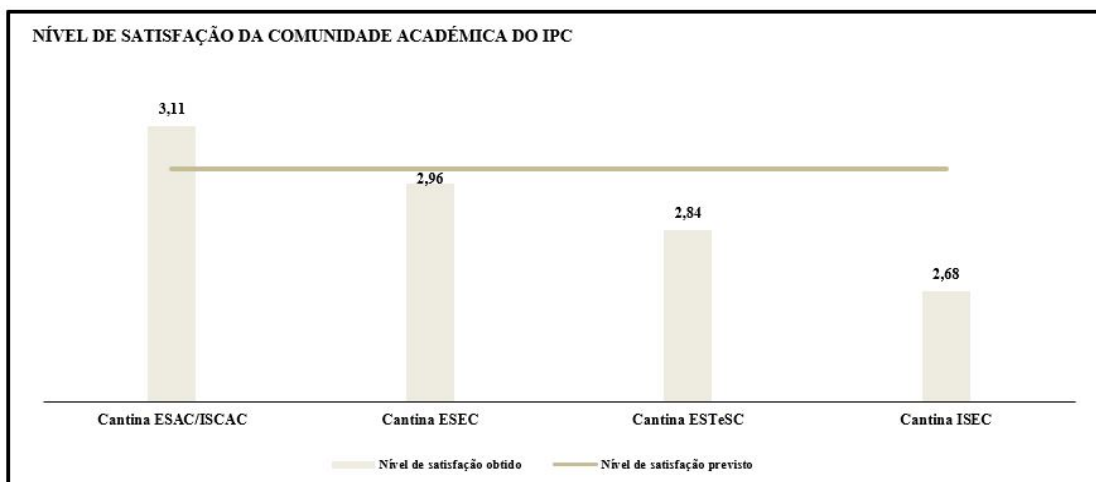


Figura 2.10 - Nível de Satisfação da Comunidade Académica do IPC

Fonte: Elaboração própria

Tal como referido anteriormente, para avaliar o nível de satisfação da comunidade académica do IPC são realizados inquéritos de satisfação duas vezes por ano. A meta definida pela unidade encontra-se no nível três numa escala de um a quatro, em que um é muito insatisfeito e quatro muito satisfeito. Pode-se verificar que a única Cantina que superou a meta estabelecida foi a Cantina da ESAC/ISCAC. Por outro lado, será importante efetuar-se uma análise com mais detalhada por forma a averiguar quais as razões para a Cantina do ISEC apresentar resultados tão distantes da meta.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.1.5.5 Tempo de resposta às reclamações efetuadas

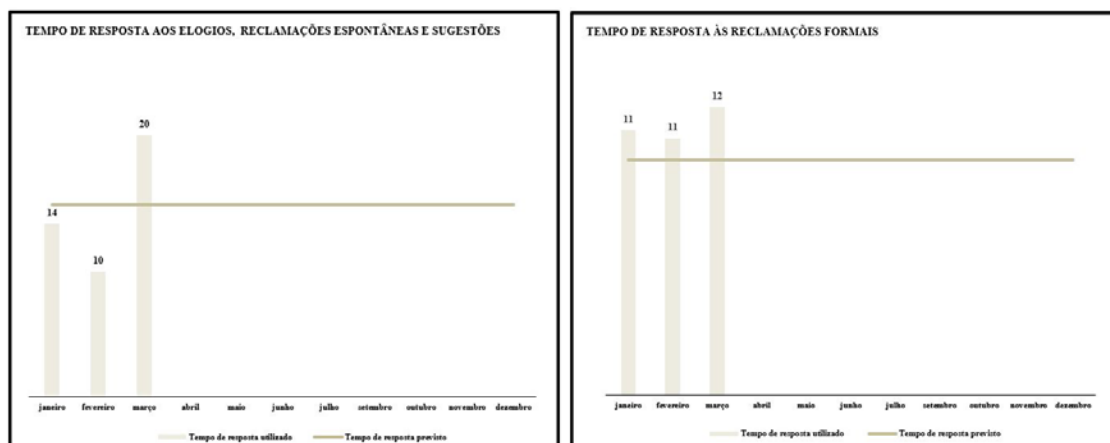


Figura 2.11 - Tempo de resposta às reclamações formais, elogios, reclamações espontâneas e sugestões efetuadas
Fonte: Elaboração própria

A Figura 2.11 evidencia o tempo de resposta utilizado para cada tipo de reclamação efetuada, quer esta seja uma reclamação formal, um elogio, uma reclamação espontânea ou uma sugestão. Tal como mencionado no ponto anterior, não existia um procedimento definido para o tratamento das reclamações que chegassem relativas à UAN-SASIPC. Estas são tratadas por um responsável designado para o efeito, tal como descreve o procedimento. A unidade utilizou como meta os prazos definidos pelo Gabinete de Qualidade do IPC. Pela figura pode-se verificar que no que diz respeito ao tempo de resposta aos elogios, reclamações espontâneas e sugestões, no mês de janeiro, em média demorou-se menos um dia em relação ao previsto, quinze dias úteis. Por outro lado, no que se refere às reclamações formais, no mês de janeiro em média demorou-se mais um dia do que o previsto, dez dias úteis.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.1.5.6 Peso total do desperdício de bens confeccionados

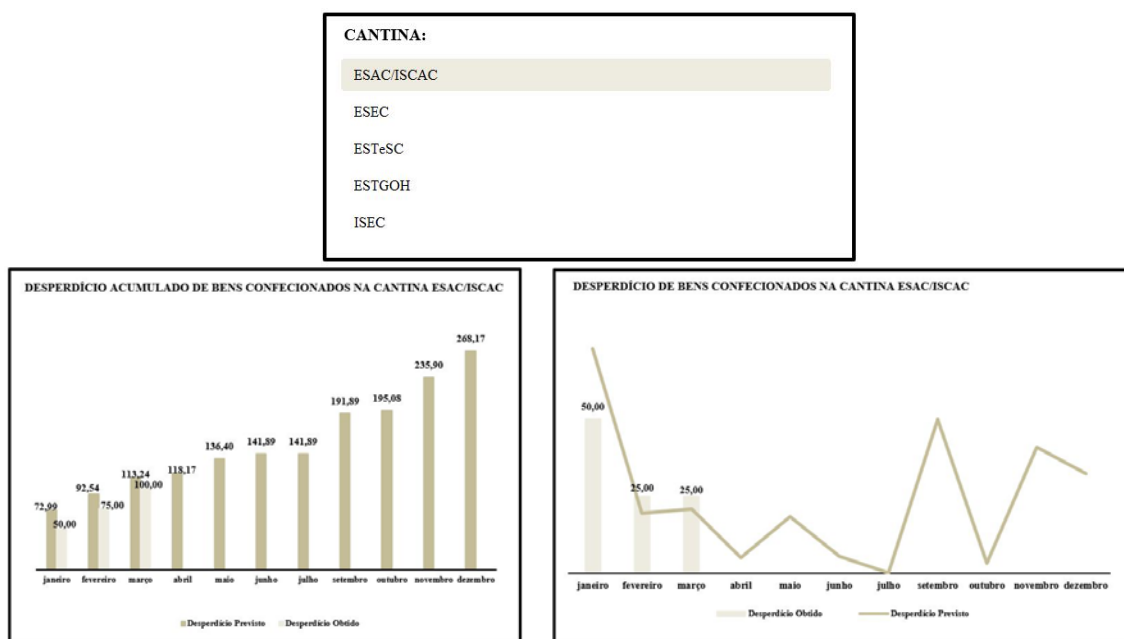


Figura 2.12 - Peso total do desperdício de bens confeccionados na Cantina da ESAC/ISCAC

Fonte: Elaboração própria

A Figura 2.12 evidencia o desperdício de bens confeccionados na Cantina da ESAC/ISCAC ao longo dos meses do ano, bem como o seu valor acumulado. É possível observar que, no mês de janeiro, o desperdício obtido ficou abaixo do valor previsto, o que se pode concluir que se verificou uma redução do desperdício de bens confeccionados para esse mês. Os restantes *dashboards* encontram-se no anexo 9.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.1.5.7 Número de horas de formação por trabalhador

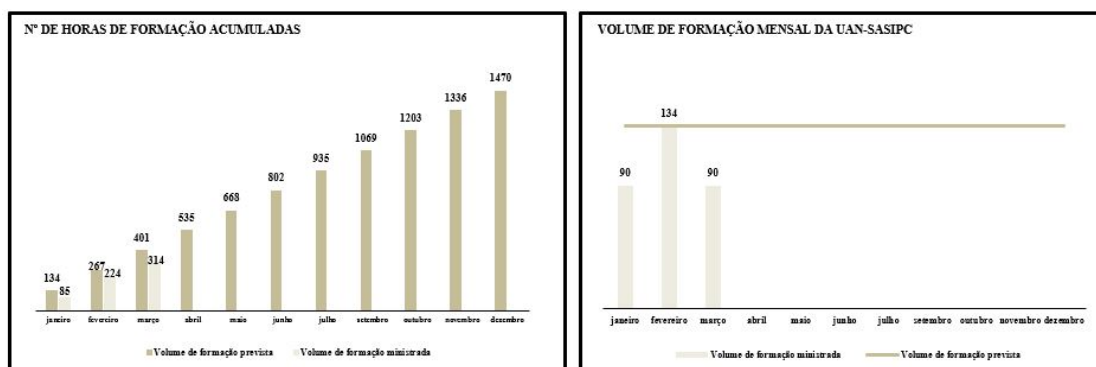


Figura 2.13 - Volume de formação ministrada aos trabalhadores da UAN-SASIPC

Fonte: Elaboração própria

Por forma a cumprir a meta estabelecida para o indicador apresentado na Figura 2.13, determinou-se o número de horas que têm de ser ministradas mensalmente para que seja possível cada colaborador possuir pelo menos 35 horas de formação no final do ano. Assim sendo, tendo em consideração que a unidade possui 42 trabalhadores serão necessárias 1470 horas, o que em média corresponde a 134 horas mensais. Pode-se verificar através da figura acima que no mês de janeiro essa meta não foi cumprida. É apresentado igualmente o valor acumulado de horas ministradas ao longo dos meses.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.1.5.8 Percentagem de trabalhadores em formação

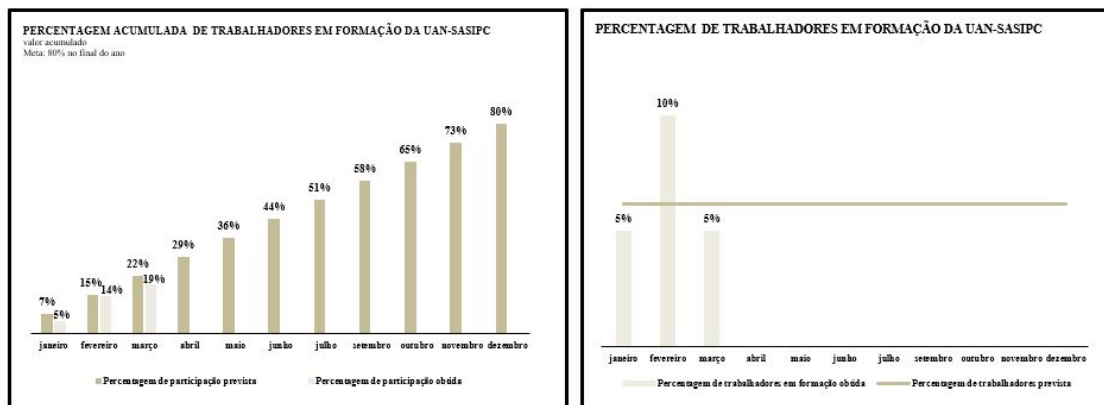


Figura 2.14 - Percentagem de trabalhadores em formação
Fonte: Elaboração própria

Por último, no que respeita ao indicador apresentado na Figura 2.14 este foi calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Número de participantes na ação de formação}}{\text{Número total de colaboradores}} * 100$$

A meta definida pela unidade foi de 80% no final do ano, o que em média se traduz numa percentagem de 7% dos colaboradores a frequentarem ações de formação. Pode-se verificar que, no mês de janeiro essa meta não foi atingida. É igualmente apresentado a percentagem acumulada de trabalhadores em formação ao longo dos meses do ano.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.2 Unidade de Alojamento e Hotelaria

2.3.2.1 Organograma

A UAH-SASIPC, tal como a UAN-SASIPC possui uma estrutura organizacional linear, encontrando-se no topo da hierarquia o Administrador dos SASIPC, seguindo-se a responsável da unidade que estabelece a ligação entre os trabalhadores que se encontram sob a sua responsabilidade e o Administrador. Atualmente, esta é composta por quatro colaboradores, 3 assistentes operacionais e um encarregado operacional. A figura seguinte ilustra a estrutura da unidade.

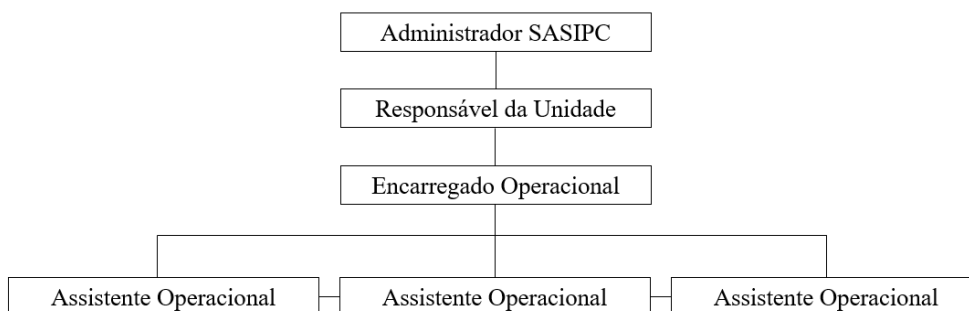


Figura 2.15 - Estrutura Orgânica UAH-SASIPC

Fonte: Elaboração Própria com base no Relatório Setorial da UAH-SASIPC

A UAH dos SASIPC através das suas residências garantem, essencialmente, serviços de alojamento em quartos duplos, quartos adaptados a pessoas portadoras de deficiências motoras, apartamentos de tipologia T1 e T2, que podem ter ocupação individual, com casa de banho, acesso a água quente, aquecimento central, utilização de roupas de cama. Disponibilizam igualmente salas de estudo e/ou convívio, serviços de lavandaria *self-service* e copas destinadas à preparação de refeições.

A UAH-SASIPC, até à data possui seis edifícios, distribuídos por dois complexos de residências com uma capacidade total de 374 camas.

- Residências em Bencanta (S. Martinho do Bispo, Coimbra), composta por dois blocos de edifícios (R1 e R2), constituídos por um total de 188 camas em quartos *standards* duplos. Ambos os Blocos R1 e R2 possuem apartamentos de tipologia T1 e T2, sendo a R1 composta por três apartamentos tipologia T1 e dois apartamentos tipologia T2 com capacidade até 14 camas.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Por outro lado, a R2 possui oito apartamentos tipologia T1 e dois apartamentos tipologia T2 com capacidade de 24 camas.

- Residências na Quinta da Nora (Olivais, Coimbra), compostas por quatro edifícios, com capacidade de alojar 148 estudantes.

2.3.2.2 Seleção dos Objetivos e variáveis de ação

À semelhança da UAN-SASIPC, após a apresentação da estrutura da unidade, foram definidos os objetivos e variáveis de ação em conjunto com a responsável pela unidade.

Com recurso aos Relatórios Setoriais da unidade disponibilizados no Portal do SIGQ-IPC e nas reuniões realizadas com a responsável pela unidade, foi possível definir quais os objetivos estratégicos e operacionais para a unidade. Assim, os objetivos estratégicos são:

- Garantir à comunidade estudantil do IPC, condições habitacionais a preços acessíveis, proporcionando em simultâneo um ambiente adequado de estudo e convívio, promovendo a sua integração (Despacho nº. 6082/2020, de 4 de junho).
- Melhorar a gestão dos recursos utilizados diariamente nas residências dos SASIPC;
- Garantir boas condições de saúde, tendo em vista potenciar o desempenho da segurança, higiene e saúde da comunidade académica em situações de risco para a Saúde Pública.

A tabela seguinte evidencia quais os objetivos operacionais da unidade.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Tabela 2.3 - Objetivos Estratégicos e objetivos operacionais UAH-SASIPC

Objetivos Estratégicos	Variáveis de ação	Objetivos Operacionais
Garantir condições habitacionais a preços acessíveis à comunidade estudantil do IPC	Otimizar a Taxa de ocupação	Manter a taxa de ocupação em 95% nos meses de atividade letiva
Proporcionar boas condições de permanência nas residências	Garantir a satisfação dos estudantes	Manter o nível 3 de satisfação (escala 1 a 5)
	Garantir o tratamento das reclamações efetuadas	Dar resposta às reclamações Formais num prazo de 10 dias úteis Dar resposta às reclamações Espontâneas, Sugestões e Elogios num prazo de 15 dias úteis
Melhorar a gestão dos recursos consumíveis	Reduzir os consumos de água, gás e luz	Reduzir 2% os consumos de referência
Garantir boas condições de saúde	Prevenir e Controlar a presença da bactéria Legionella	Realizar as manutenções previstas no Plano de Manutenção definido para o efeito

Fonte: Elaboração Própria

2.3.2.3 Escolha dos Indicadores

Após definição dos objetivos estratégicos e operacionais, importa selecionar quais os indicadores necessários para tornar mensuráveis.

No que respeita ao primeiro objetivo, otimizar a Taxa de Ocupação, foi escolhido o indicador, taxa de ocupação, calculado pelo número de residentes naquele período a dividir pelo número de camas disponíveis. Este indicador deverá ser medido em percentagem.

No que respeita ao objetivo proporcionar boas condições de permanência nas residências, foram escolhidos dois indicadores. O primeiro indicador tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos estudantes através de questionários efetuados. O segundo indicador, tempo de resposta às reclamações, é analisado tendo por base o número de horas/dias que decorrem até ser dada uma resposta a uma reclamação efetuada.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Em virtude da guerra na Ucrânia, a água, o gás e a luz sofreram grandes subidas nos seus valores. Assim, a unidade considera importante definir o objetivo de reduzir os seus consumos por forma a combater estes aumentos. Para este objetivo, o indicador utilizado é o consumo de água, gás e luz por mês.

No ano de 2018, foi detetada a presença da bactéria legionella nas Residências dos SASIPC. Por conseguinte, um dos objetivos da UAH-SASIPC passa pela garantia de boas condições de saúde. Para o cumprimento desse objetivo são utilizados os seguintes indicadores: número de desinfecções químicas realizadas às cabeças dos chuveiros e aos filtros das torneiras das residências e o número de choques térmicos realizados à água para verificar a presença ou ausência da bactéria quer no sistema de distribuição de água quente quer nos termoacumuladores das residências em Bencanta.

Após a seleção dos indicadores, importa evidenciar os respetivos valores de referência, bem como definir as metas a atingir. Os valores de referência considerados, têm como base a informação disponível nos Relatórios de Atividades dos SASIPC, no Plano Estratégico do IPC, nos Relatórios Setoriais da unidade e dados disponibilizados por esta.

O indicador taxa de ocupação apresenta valores sazonais, uma vez que varia em função do calendário académico das Unidades Orgânicas de Ensino (UOE). Deste modo, nos meses de atividade letiva, outubro a junho, verificam-se taxas de ocupação superiores aos meses de interrupção, julho, agosto e setembro. O valor de referência a considerar será de 95%. Torna-se importante mencionar que no ano letivo de 2022/2023, o número de camas disponíveis sofreu uma supressão temporária de 86 camas devido à realização de obras de requalificação das residências, pelo que o número de camas disponíveis será de 288 ao invés das 374 mencionadas anteriormente.

Os indicadores nível de satisfação dos estudantes e tempo de resposta às reclamações são transversais às duas unidades descritas no presente trabalho, pelo que o valor de referência será o mesmo para ambas.

O procedimento de desinfecção química às cabeças de chuveiro e aos filtros das torneiras, bem como o tratamento de choque térmico são efetuados semestralmente.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

No que respeita ao procedimento de desinfeção química da rede de água quente sanitária nas Residências R3 (Quinta da Nora) este procedimento é efetuado anualmente por uma empresa externa ao IPC.

No caso de se verificar a presença de bactérias nos procedimentos realizados, a periodicidade destes deverá ser ajustada, tornando-se mais regular se necessário. Estes prazos de referência encontram-se estabelecidos no Plano de Prevenção e Controlo de legionella, elaborado pelo Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental do IPC.

No que se refere ao indicador que permite analisar os consumos mensais de água, gás e luz em cada uma das residências por forma a reduzi-los, foi efetuada uma análise aos consumos do ano de 2022, por forma a possuir-se valores de referência. As figuras seguintes apresentam esses valores.

Consumo gás Residências							
Espaço	Período de Referência		Consumo de referência (m3)	Espaço	Período de Referência		Consumo de referência (m3)
Bencanta	31-12-2021	28-01-2022	6088	R3	31-12-2021	27-01-2022	3977
Bencanta	29-01-2022	25-02-2022	5571	R3	28-01-2022	25-02-2022	4192
Bencanta	26-02-2022	16-03-2022	3832	R3	26-02-2022	29-03-2022	4040
Bencanta	17-03-2022	30-03-2022	2705	R3	30-03-2022	28-04-2022	3014
Bencanta	31-03-2022	26-04-2022	3545	R3	29-04-2022	27-05-2022	2585
Bencanta	27-04-2022	27-05-2022	2120	R3	29-04-2022	27-05-2022	2585
Bencanta	28-05-2022	29-06-2022	1559	R3	28-05-2022	28-06-2022	2492
Bencanta	30-06-2022	27-07-2022	1200	R3	29-06-2022	26-07-2022	1471
Bencanta	28-07-2022	30-08-2022	1359	R3	27-07-2022	29-08-2022	1167
Bencanta	31-08-2022	28-09-2022	1581	R3	30-08-2022	28-09-2022	1984
Bencanta	29-09-2022	28-10-2022	2232	R3	29-09-2022	28-10-2022	2854
Bencanta	29-10-2022	28-11-2022	2626	R3	29-10-2022	24-11-2022	2703
Bencanta	29-11-2022	26-12-2022	4070	R3	25-11-2022	26-12-2022	4115
Bencanta	27-12-2022	25-01-2023	4604	R3	27-12-2022	25-01-2023	4599

Figura 2.16 - Consumos de gás Residências SASIPC

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela entidade

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Consumo água Residências R1 e R2			
Espaço	Período de Referência		Consumo de referência (m3)
R1 e R2	03-12-2021	03-01-2022	996
R1 e R2	04-01-2022	01-02-2022	1 209
R1 e R2	02-02-2022	02-03-2022	674
R1 e R2	03-03-2022	01-04-2022	805
R1 e R2	02-04-2022	02-05-2022	587
R1 e R2	03-05-2022	01-06-2022	744
R1 e R2	02-06-2022	01-07-2022	804
R1 e R2	02-07-2022	01-08-2022	644
R1 e R2	02-08-2022	01-09-2022	297
R1 e R2	02-09-2022	03-10-2022	489
R1 e R2	04-10-2022	02-11-2022	657
R1 e R2	03-11-2022	02-12-2022	835
R1 e R2	03-12-2022	02-01-2023	400

Figura 2.17 - Consumos de água nas Residências R1 e R2 dos SASIPC
Fonte: Elaboração Própria com base nos dados disponibilizados pela entidade

Consumo água Residências R3															
Espaço	Período de Referência		Consumo de referência (m3)	Espaço	Período de Referência		Consumo de referência (m3)	Espaço	Período de Referência		Consumo de referência (m3)	Espaço	Período de Referência		Consumo de referência (m3)
R3.1	15-12-2021	13-01-2022	135	R3.2	15-12-2021	13-01-2022	92	R3.3	15-12-2021	13-01-2022	47	R3.5	15-12-2021	13-01-2022	49
R3.1	14-01-2022	14-02-2022	126	R3.2	14-01-2022	14-02-2022	156	R3.3	14-01-2022	14-02-2022	117	R3.5	14-01-2022	14-02-2022	93
R3.1	15-02-2022	14-03-2022	81	R3.2	15-02-2022	14-03-2022	82	R3.3	15-02-2022	14-03-2022	73	R3.5	15-02-2022	14-03-2022	75
R3.1	15-03-2022	13-04-2022	99	R3.2	15-03-2022	13-04-2022	121	R3.3	15-03-2022	13-04-2022	115	R3.5	15-03-2022	13-04-2022	115
R3.1	14-04-2022	13-05-2022	82	R3.2	14-04-2022	13-05-2022	107	R3.3	14-04-2022	13-05-2022	124	R3.5	14-04-2022	13-05-2022	87
R3.1	14-05-2022	14-06-2022	102	R3.2	14-05-2022	14-06-2022	138	R3.3	14-05-2022	14-06-2022	152	R3.5	14-05-2022	14-06-2022	93
R3.1	15-06-2022	13-07-2022	59	R3.2	15-06-2022	13-07-2022	214	R3.3	15-06-2022	13-07-2022	71	R3.5	15-06-2022	13-07-2022	60
R3.1	14-07-2022	12-08-2022	59	R3.2	14-07-2022	12-08-2022	65	R3.3	14-07-2022	12-08-2022	140	R3.5	14-07-2022	12-08-2022	31
R3.1	13-08-2022	14-09-2022	62	R3.2	13-08-2022	14-09-2022	25	R3.3	13-08-2022	14-09-2022	27	R3.5	13-08-2022	14-09-2022	25
R3.1	15-09-2022	13-10-2022	110	R3.2	15-09-2022	13-10-2022	110	R3.3	15-09-2022	13-10-2022	83	R3.5	15-09-2022	13-10-2022	66
R3.1	14-10-2022	14-11-2022	111	R3.2	14-10-2022	14-11-2022	182	R3.3	14-10-2022	14-11-2022	92	R3.5	14-10-2022	14-11-2022	116
R3.1	15-11-2022	14-12-2022	97	R3.2	15-11-2022	14-12-2022	118	R3.3	15-11-2022	14-12-2022	83	R3.5	15-11-2022	14-12-2022	106
R3.1	15-12-2022	13-01-2023	54	R3.2	15-12-2022	13-01-2023	88	R3.3	15-12-2022	13-01-2023	58	R3.5	15-12-2022	13-01-2023	66

Figura 2.18 - Consumos de água nas Residências R3 dos SASIPC
Fonte: Elaboração Própria com base nos dados disponibilizados pela entidade

Consumo Eletricidade Residências R1 e R2			
Espaço	Período de Referência		Valor de referência (Kwh)
Bencanta	02-12-2021	01-01-2022	11463
Bencanta	02-01-2022	01-02-2022	12014
Bencanta	02-02-2022	01-03-2022	9860
Bencanta	02-03-2022	01-04-2022	11453
Bencanta	02-04-2022	01-05-2022	9246
Bencanta	02-05-2022	01-06-2022	9392
Bencanta	02-06-2022	01-07-2022	8961
Bencanta	02-07-2022	01-08-2022	9670
Bencanta	02-08-2022	01-09-2022	8084
Bencanta	02-09-2022	01-10-2022	7775
Bencanta	02-10-2022	01-11-2022	9579
Bencanta	02-11-2022	01-12-2022	11298
Bencanta	02-12-2022	31-12-2022	11005

Figura 2.19 - Consumos de eletricidade nas Residências R1 e R2 dos SASIPC
Fonte: Elaboração Própria com base nos dados disponibilizados pela entidade

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Consumo Eletricidade Residências R3											
Espaço	Período de Referência		Valor de referência (Kwh)	Espaço	Período de Referência		Valor de referência (Kwh)	Espaço	Período de Referência		Valor de referência (Kwh)
R3.1	16-12-2021	15-01-2022	2294	R3.3	02-12-2021	01-01-2022	1841	R3.5	02-12-2021	01-01-2022	1300
R3.1	16-01-2022	15-02-2022	2314	R3.3	02-01-2022	01-02-2022	1608	R3.5	02-01-2022	01-02-2022	1478
R3.1	16-02-2022	18-02-2022	219	R3.3	02-02-2022	01-03-2022	1217	R3.5	02-02-2022	01-03-2022	1231
R3.1	19-02-2022	14-03-2022	1649	R3.3	02-03-2022	01-04-2022	1511	R3.5	02-03-2022	01-04-2022	1198
R3.1	19-02-2022	14-04-2022	1610	R3.3	02-04-2022	01-05-2022	1254	R3.5	02-04-2022	01-05-2022	893
R3.1	15-04-2022	14-05-2022	1486	R3.3	02-05-2022	01-06-2022	1185	R3.5	02-05-2022	01-06-2022	1052
R3.1	15-05-2022	14-06-2022	1087	R3.3	02-06-2022	01-07-2022	1449	R3.5	02-06-2022	01-07-2022	893
R3.1	15-05-2022	14-06-2022	1095	R3.3	02-07-2022	01-08-2022	2346	R3.5	02-07-2022	01-08-2022	823
R3.1	15-06-2022	14-07-2022	1012	R3.3	02-08-2022	01-09-2022	2393	R3.5	02-08-2022	01-09-2022	368
R3.1	15-07-2022	14-08-2022	991	R3.3	02-09-2022	01-10-2022	1337	R3.5	02-09-2022	01-10-2022	638
R3.1	15-08-2022	14-09-2022	1398	R3.3	02-10-2022	01-11-2022	1072	R3.5	02-10-2022	01-11-2022	1005
R3.1	15-09-2022	14-10-2022	666	R3.3	02-11-2022	01-12-2022	1232	R3.5	02-11-2022	01-12-2022	1037
R3.1	15-10-2022	14-11-2022	852	R3.3	02-12-2022	31-12-2022	1491	R3.5	02-12-2022	31-12-2022	875
R3.1	15-11-2022	14-12-2022	1475								
R3.1	15-12-2022	31-12-2022	505								

Figura 2.20 - Consumos de eletricidade nas Residências R3 dos SASIPC

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados disponibilizados pela entidade

Consumo Eletricidade Residências R3.2			
Espaço	Período de Referência		Valor de referência (Kwh)
R3.2	02-12-2021	01-01-2022	1408
R3.2	02-01-2022	01-02-2022	1628
R3.2	16-01-2022	15-02-2022	2314
R3.2	02-02-2022	01-03-2022	1274
R3.2	16-02-2022	18-02-2022	219
R3.2	19-02-2022	14-03-2022	1649
R3.2	19-02-2022	14-04-2022	1610
R3.2	02-03-2022	01-04-2022	1397
R3.2	02-04-2022	01-05-2022	1029
R3.2	15-04-2022	14-05-2022	1486
R3.2	02-05-2022	01-06-2022	1232
R3.2	15-05-2022	14-06-2022	1087
R3.2	15-05-2022	14-06-2022	1095
R3.2	02-06-2022	01-07-2022	1107
R3.2	15-06-2022	14-07-2022	1012
R3.2	02-07-2022	01-08-2022	1005
R3.2	15-07-2022	14-08-2022	991
R3.2	02-08-2022	01-09-2022	527
R3.2	15-08-2022	14-09-2022	1398
R3.2	02-09-2022	01-10-2022	755
R3.2	02-10-2022	01-11-2022	1069
R3.2	02-12-2022	31-12-2022	1225
R3.2	01-01-2023	01-02-2023	1457
R3.2	02-02-2023	01-03-2023	1198

Figura 2.21 - Consumos de eletricidade nas Residências R3 dos SASIPC

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados disponibilizados pela entidade

A tabela seguinte evidencia o indicador e a respetiva meta definida pela unidade.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Tabela 2.4 - Indicadores e respetivas metas UAH-SASIPC

Indicador	Meta
Taxa de Ocupação	Manter os 95% nos meses com atividade letiva
Nível de satisfação dos estudantes	Manter Nível 3 (escala 1 a 5)
Tempo de resposta às reclamações efetuadas	Reclamações Formais: 10 dias úteis Reclamações Espontâneas, Sugestões e Elogios: 15 dias
Consumo de água por mês	Reduzir 2% os consumos de referência
Consumo de gás por mês	
Consumo de eletricidade por mês	
Número de desinfecções químicas	4
Número de choques térmicos	2

Fonte: Elaboração Própria

2.3.2.4 Caraterização das fontes de informação

Até agosto de 2022, o processo de candidatura era realizado com recurso a uma plataforma informática, sendo que o registo de entrada e saída dos alojados nas residências dos SASIPC era efetuado manualmente pelos funcionários alocados em cada uma das residências e posteriormente transcrito para um ficheiro excel. Em setembro de 2022, com a introdução da plataforma SASocial, particularmente do micro serviço referente ao alojamento, o processo de candidaturas passou a ser efetuado nesta plataforma, deixando de existir em formato papel os registos de entrada e saída dos alojados. Atualmente esses dados são retirados da plataforma e preenchidos num ficheiro excel (anexo 10).

No que respeita ao tratamento das reclamações, à semelhança da UAN-SASIPC, não existia nenhum procedimento definido para as mesmas. Após reunir com a responsável pela UAH-SASIPC, sugeriu-se adotar na unidade o mesmo procedimento definido para a UAN-SASIPC.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Relativamente ao nível de satisfação dos estudantes, este é obtido através do preenchimento voluntário e anónimo de um inquérito de satisfação. Este inquérito é realizado na plataforma *limesurvey* do IPC, onde são avaliados parâmetros como a qualidade das instalações, equipamentos e serviços das residências dos SASIPC (anexo 11).

No que respeita ao registo dos consumos de gás, água e eletricidade, estes são remetidos via fatura pelas entidades contratualizadas para os SASIPC. O secretariado procede ao seu registo na Plataforma Gestão Documental, encaminhando o respetivo documento para o responsável pelos SASIPC no Serviço de Aprovisionamento e Compras do IPC. Este procede ao encaminhamento do registo para a responsável pela unidade que procede à validação da fatura e regista os dados necessários, número da fatura, cliente/conta, local de consumo, espaço, valor, período de faturação e leitura efetuada (anexo 12).

No que respeita aos procedimentos para prevenção e controlo da legionella, estes encontram-se descritos no plano elaborado para o efeito, com base na legislação em vigor.

O procedimento de Desinfecção Química é efetuado às Cabeças de Chuveiro e Filtros das Torneiras das Residências, bem como à rede de água Quente Sanitária das Residências R3. Por outro lado, o Tratamento de Choque Térmico é efetuado apenas nas Residências R1 e R2.

O procedimento de desinfecção química efetuado às cabeças de chuveiro e filtros das torneiras e o tratamento de choque térmico é realizado pelos trabalhadores que se encontram alocados nas Residências, pela responsável da unidade, por um trabalhador afeto ao Departamento de Gestão do Património e Infraestruturas do IPC (DGPI) e pelos responsáveis do Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental do IPC. Estes procedimentos são efetuados semestralmente. No que respeita ao procedimento de desinfecção química à rede de água Quente Sanitária nas Residências R3 este procedimento é efetuado anualmente por uma empresa externa ao IPC.

Os registos destes procedimentos são remetidos via email para o Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental do IPC (anexo 13 e anexo 14, respetivamente).

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.2.5 Dashboards para os indicadores de desempenho

À semelhança da UAN-SASIPC, após a definição dos objetivos, identificação das variáveis de ação e seleção dos indicadores, bem como da descrição e recolha dos dados necessários, procedeu-se à construção dos *dashboards* recorrendo ao *Microsoft Excel* para a UAH-SASIPC.

Inicialmente foi igualmente elaborado um mapa de controlo, apresentado na página seguinte, que evidencia o desempenho dos indicadores escolhidos para a UAH-SASIPC ao longo do ano. No referido mapa constam os objetivos definidos, os indicadores escolhidos, a meta desejada, o desempenho obtido e o respetivo desvio gerado, apresentado em percentagem e com formatação condicional. Para o preenchimento do mapa recorreu-se novamente à função PROCV do Excel.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra



TABLEAU DE BORD

Unidade de Alojamento e Hotelaria dos SASIPC - Mapa de Controlo

Período do TDB:		janeiro		
Objectivo Estratégico	Indicador	Meta	Real	Desvio
Garantir à comunidade estudantil do IPC, condições habitacionais a preços acessíveis				
1. Otimizar a Taxa de Ocupação	Taxa de Ocupação	95%	97%	2%
Proporcionar boas condições de permanência nas residências				
2. Garantir o nível de satisfação dos estudantes	Nível de satisfação dos estudantes com a Residência R1	3,00	3,59	20%
	Nível de satisfação dos estudantes com a Residência R2	3,00	3,78	26%
	Nível de satisfação dos estudantes com a Residência R3.1	3,00	3,83	28%
	Nível de satisfação dos estudantes com a Residência R3.2	3,00	3,42	14%
	Nível de satisfação dos estudantes com a Residência R3.3	3,00	3,71	24%
	Nível de satisfação dos estudantes com a Residência R3.3	3,00	3,75	25%
3. Otimizar a gestão das reclamações efetuadas	Tempo de resposta às reclamações espontâneas efetuadas	15	17	12%
	Tempo de resposta às reclamações formais efetuadas	10	12	20%
Melhorar a gestão dos recursos				
4. Reduzir os consumos de água, gás e luz	Consumo de água nas Residências R1 e R2	1 209	1 250	3%
	Consumo de água nas Residência R3.1	126	150	19%
	Consumo de água nas Residência R3.2	156	120	-23%
	Consumo de água nas Residência R3.3	117	130	11%
	Consumo de água nas Residência R3.5	93	110	18%
	Consumo de gás nas Residências R1 e R2	5 571	5 750	3%
	Consumo de gás nas Residências R3	4 192	4 290	2%
	Consumo de eletricidade nas Residências R1 e R2	12 014	12 300	2%
	Consumo de eletricidade nas Residência R3.1	2 314	2 350	2%
	Consumo de eletricidade nas Residência R3.2	1 628	1 650	1%
	Consumo de eletricidade nas Residência R3.3	1 608	1 670	4%
	Consumo de eletricidade nas Residência R3.5	1 478	1 600	8%
Garantir boas condições de saúde				
5. Prevenir e Controlar a presença da bactéria Legionella	Número de desinfecções químicas	0	0	0%
	Número de choques térmicos	0	0	0%

Figura 2.22 - Mapa de Controlo da UAH-SASIPC

Fonte: Elaboração própria

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.2.5.1 Taxa de Ocupação

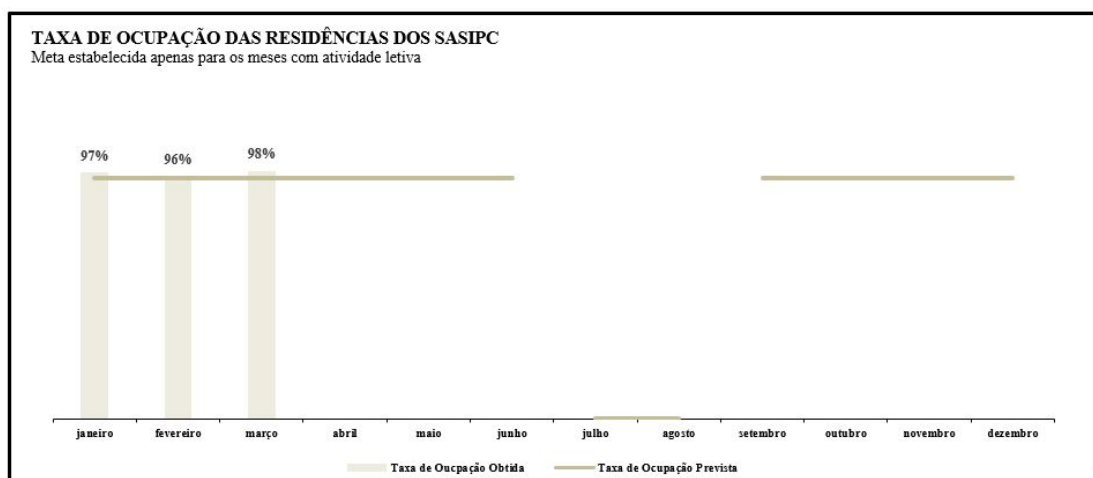


Figura 2.23 - Taxa de Ocupação das Residências dos SASIPC

Fonte: Elaboração própria

A Figura 2.23 evidencia a Taxa de Ocupação para as Residências dos SASIPC, calculada da seguinte forma:

$$\frac{\text{Residentes no início do mês} + \text{Novas entradas}}{\text{Número total de camas disponíveis}} * 100$$

A meta definida pela unidade foi de 95% para os meses com atividade letiva, neste caso de outubro a julho.

Pode-se verificar através da figura que, para o mês de janeiro essa meta foi ultrapassada. Importa salientar que haverá uma supressão de camas em virtude das obras de requalificação.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.2.5.2 Nível de satisfação dos estudantes Nível de satisfação

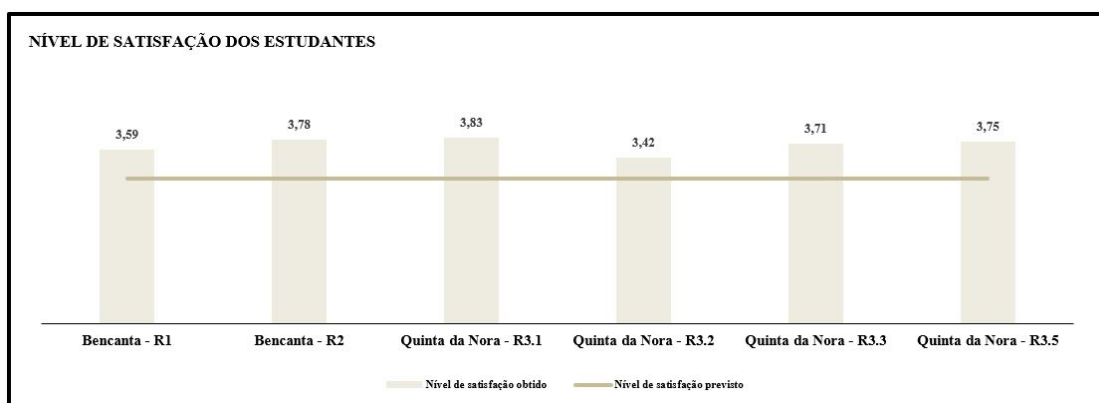


Figura 2.24 - Nível de satisfação dos estudantes

Fonte: Elaboração própria

À semelhança da UAN-SASIPC, também a UAH-SASIPC considera importante medir a satisfação dos estudantes que se encontram/encontrarão alojados nas Residências dos SASIPC. A unidade definiu igualmente como meta o nível três numa escala de um a cinco. Pode-se verificar através da Figura 2.24, que todas as Residências ultrapassaram essa meta.

2.3.2.5.3 Tempo de resposta às reclamações efetuadas

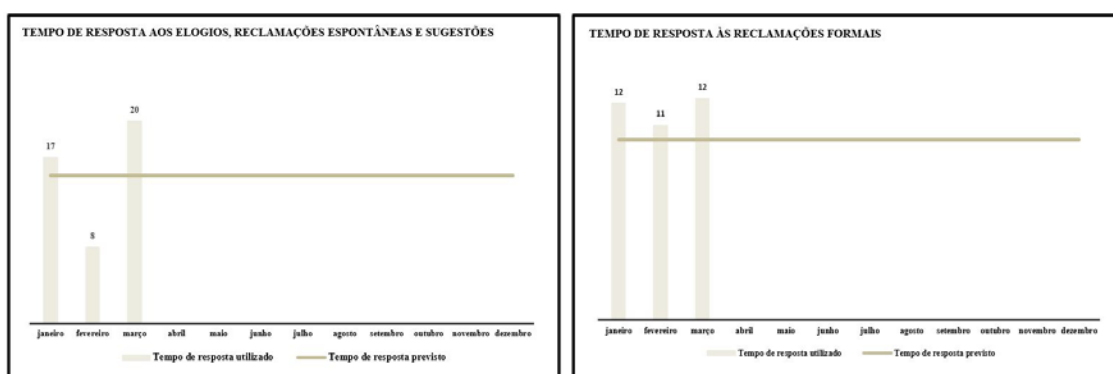


Figura 2.25 - Tempo de resposta às reclamações formais, elogios, reclamações espontâneas e sugestões efetuadas

Fonte: Elaboração própria

Tal como na UAN-SASIPC, a Figura 2.25 evidencia o tempo de resposta utilizado para cada tipo de reclamação efetuada, quer esta seja uma reclamação formal, um elogio, uma reclamação espontânea ou uma sugestão. Não existia igualmente um procedimento definido para o tratamento das reclamações que chegassem relativas à UAH-SASIPC. Estas são tratadas por um responsável designado para o efeito, tal como descrito.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

A unidade utilizou como meta os prazos definidos pelo Gabinete de Qualidade do IPC. Pela figura pode-se verificar que no que diz respeito ao tempo de resposta aos elogios, reclamações espontâneas e sugestões, no mês de janeiro, em média demorou-se mais dois dias em relação ao previsto, quinze dias úteis. Por outro lado, no que se refere às reclamações formais, no mês de janeiro em média demorou-se igualmente mais dois dias do que o previsto, dez dias úteis a dar resposta às reclamações formais efetuadas.

2.3.2.5.4 Consumo de água por mês

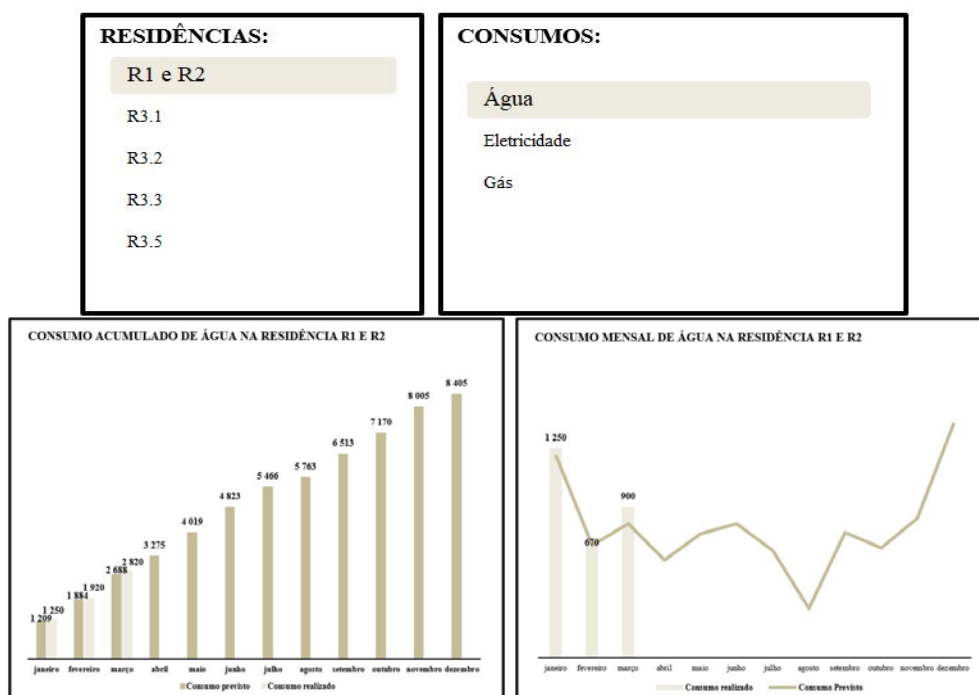


Figura 2.26 - Consumos de água nas Residências R1 e R2

Fonte: Elaboração própria

Para o indicador evidenciado na Figura 2.26, foi utilizada novamente a segmentação de dados, neste contexto, por residência e por consumo. Esta figura evidencia os consumos de água medidos em m³ nas Residências R1 e R2 dos SASIPC.

A unidade definiu como objetivo a redução em dois por cento dos consumos de referência. Para o mês de janeiro, pode-se verificar que existiu um consumo maior do que o previsto. Os restantes *dashboards* encontram-se no anexo 15.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.3.5 Consumo de gás por mês

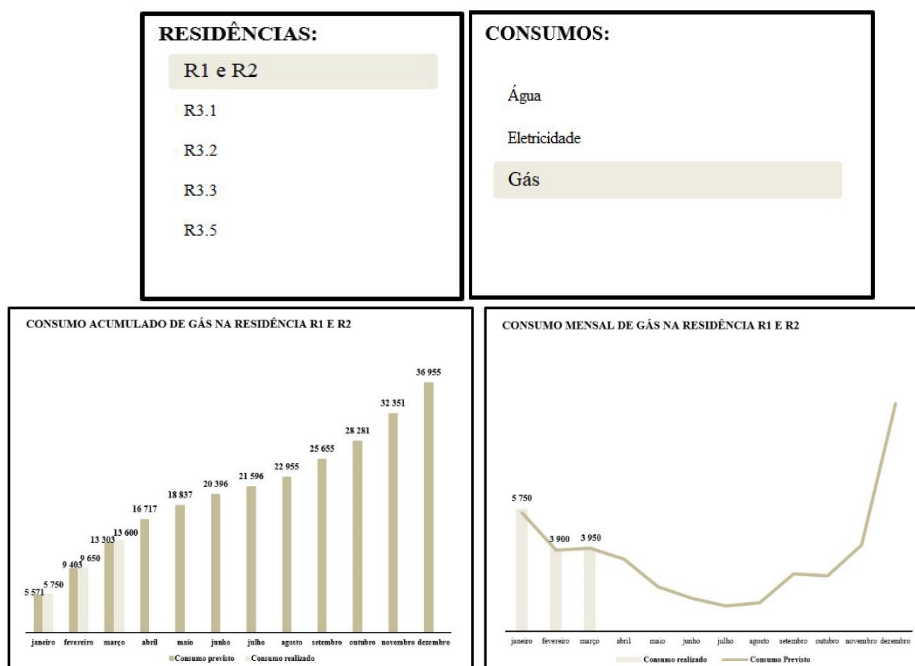


Figura 2.27 - Consumos de gás nas Residências R1 e R2

Fonte: Elaboração própria

O indicador evidenciado na Figura 2.27 evidencia os consumos de gás medidos em m³ nas Residências R1 e R2 dos SASIPC. Tal como referido anteriormente, a unidade definiu como objetivo a redução em dois por cento dos consumos de referência. Para o mês de janeiro, pode-se verificar que existiu um consumo maior do que o previsto. Os restantes *dashboards* encontram-se no anexo 16.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.2.5.6 Consumo de eletricidade por mês

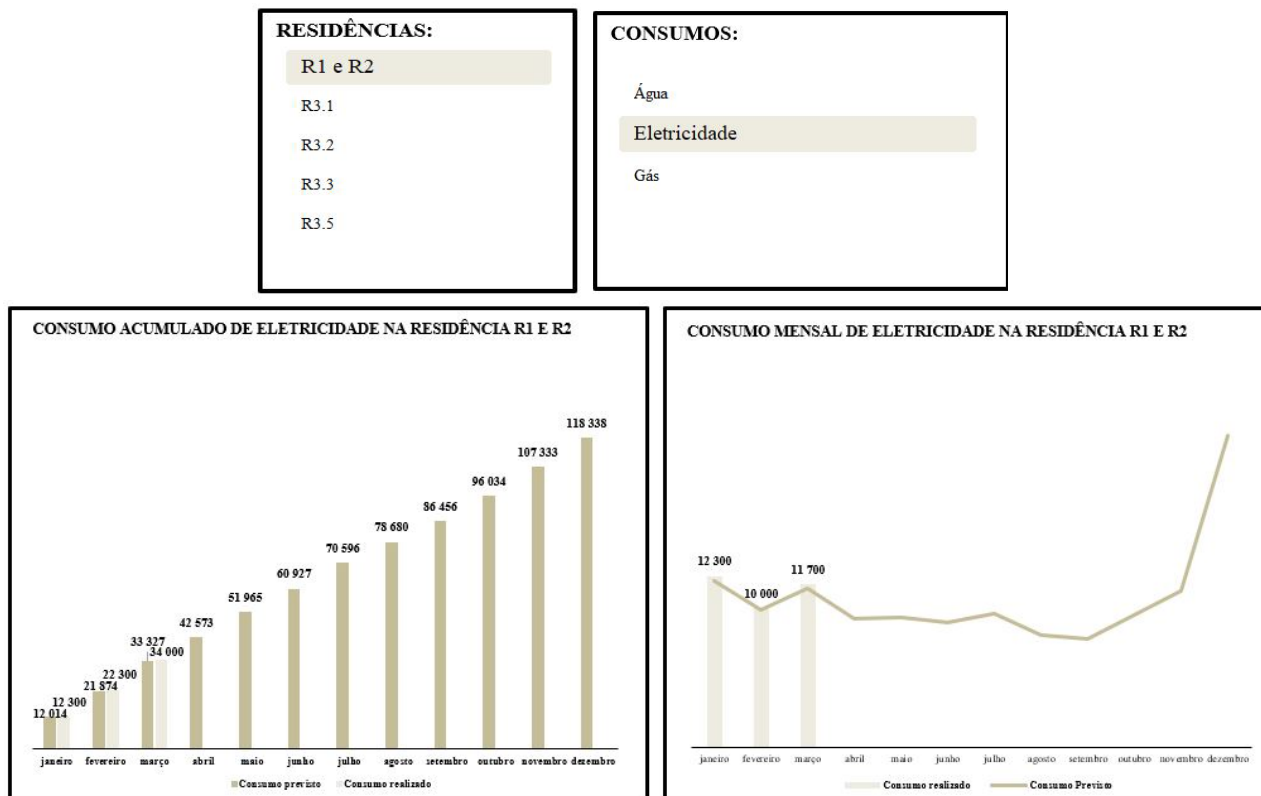


Figura 2.28 - Consumos de eletricidade nas Residências R1 e R2

Fonte: Elaboração Própria

O indicador evidenciado na Figura 2.28 evidencia os consumos de eletricidade medidos em KWH nas Residências R1 e R2 dos SASIPC. Tal como referido anteriormente, a unidade definiu como objetivo a redução em dois por cento dos consumos de referência. Para o mês de janeiro, pode-se verificar que foi ultrapassado o valor previsto. Os restantes *dashboards* encontram-se no anexo 17.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

2.3.2.5.7 Número de Desinfecções Químicas e Número de Choques Térmicos

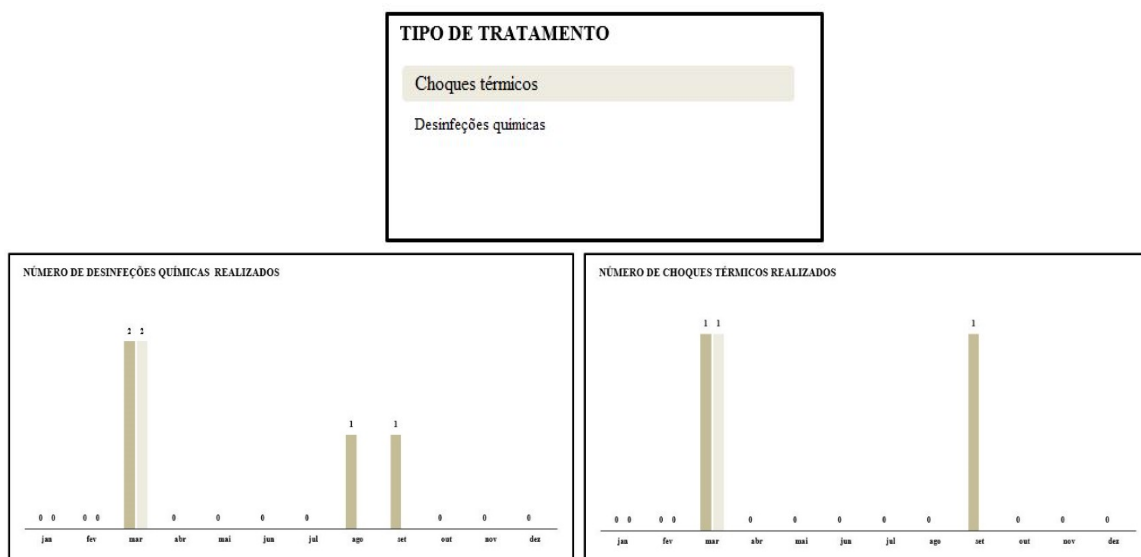


Figura 2.29 - Número de Desinfecções Químicas e Choques Térmicos Realizados
Fonte: Elaboração própria

Para finalizar, a Figura 2.29 evidencia o número de desinfecções químicas e choques térmicos realizados nas Residências dos SASIPC para prevenção da bactéria *Leggionella*, ao longo do ano. De salientar que o número de procedimentos a executar bem como a sua periodicidade encontram-se previstos no plano elaborado para o efeito. Na eventualidade de surgir uma realização extra e fora do tempo previsto pode estar associado a pedidos solicitados por entidades externas ou por ter sido detetada a presença da bactéria.

CONCLUSÃO

A implementação de um TDB tem como potenciais benefícios prestar apoio à tomada de decisão, fornecendo informações úteis e oportunas relativas ao desempenho de uma dada unidade de uma organização, como também a possibilidade de ser personalizado de acordo com as necessidades e objetivos desta, refletindo não só informação financeira como não financeira, necessária ao acompanhamento do seu desempenho (Oliveira, 2018; Travaillé & Marsal, 2007).

Foi objetivo deste trabalho a implementação de uma ferramenta de gestão, em específico um TDB, para duas das unidades que compõem os SASIPC, a UAN e UAH-SASIPC, que permitisse a análise de informação útil para a tomada de decisão pelos responsáveis pela gestão destas unidades. Para que tal fosse realizável foi adotada a metodologia OVAR, defendida por Jordan et al. (2021).

Assim sendo, fica como output deste projeto um TDB para a UAN-SASIPC e outro para a UAH-SASIPC, onde foram elaborados os respetivos organogramas de gestão, definidos quais os objetivos estratégicos e operacionais das respetivas unidades, bem como as variáveis de ação, as metas/ valores de referência a considerar, os indicadores necessários para análise do desempenho das unidades bem como os *dashboards* que refletem o desempenho e a evolução dos mesmos, recorrendo por isso à referida metodologia OVAR.

É ainda cedo para se poder avaliar os impactos deste trabalho, não sendo possível cumprir a fase número três do método de investigação evidenciado no capítulo da metodologia: avaliação da eficácia da intervenção efetuada no problema apresentado. Contudo, pretende-se que este projeto não termine aqui. Os benefícios do TDB serão efetivados e potenciados com a sua utilização sistemática e continuada promovendo a tomada de decisões mais informadas, através da análise e compreensão da informação gerada pelas unidades, fomentando igualmente uma cultura de análise do desempenho, potenciando o aumento da eficiência e cumprimento dos objetivos definidos. Nesse sentido, há um conjunto de recomendações para que o TDB seja ainda mais eficiente e reflita os resultados para o qual foi desenvolvido.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Primeiramente, recomenda-se que seja definido um responsável que defina procedimentos/ métodos que informatizem a recolha, seleção e tratamento dos dados necessários para a obtenção dos indicadores definidos no presente trabalho. Recomenda-se igualmente que, para todos os objetivos estratégicos, bem como objetivos operacionais definidos, sejam estabelecidas metas a atingir, de forma a ser possível analisar o respetivo desempenho das unidades através dos indicadores estabelecidos e efetuar os devidos ajustes caso seja necessário. Esta recomendação surge na esteira de Atouguia (2018) que, no trabalho que desenvolve referente à disponibilização de uma plataforma de indicadores académicos para uma IES, defende que se torna fundamental obter a informação em tempo útil e disponibilizá-la de forma facilmente compreensível. O autor faz notar que, se essa informação for periódica, será importante automatizar e melhorar os processos da organização por forma a permitir que os recursos humanos se dediquem à análise da informação e não tanto à sua geração.

No que respeita à UAN-SASIPC, sugere-se que seja efetuado o registo da receita gerada relativamente aos movimentos realizados nas cafetarias dos SASIPC, após serem deduzidos os custos diretos e indiretos. Por outro lado, seria importante medir a satisfação dos serviços prestados pela UAN-SASIPC na ESTGOH, bem como definir datas para a realização dos inquéritos de satisfação, por exemplo no final de cada semestre, e que o tratamento da informação obtida seja efetuado no mês seguinte à sua realização. Deverá também incluir uma questão que meça a satisfação global da comunidade académica do IPC.

No que diz respeito à UAH-SASIPC, à semelhança da unidade anterior, sugere-se a inclusão de uma questão que meça a satisfação global dos estudantes alojados, a definição de um período de realização dos inquéritos de satisfação, preferencialmente no final do ano letivo, entre junho ou julho, e o seu tratamento no mês seguinte à realização.

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

O inquérito disponibilizado pela unidade atualmente é bastante extenso, o que pode dificultar a obtenção de respostas, pelo que se sugere a utilização de um número mais reduzido de questões e a disponibilização de um espaço dedicado a sugestões e/ou reclamações. Sharma (2022), no artigo que desenvolve com o objetivo de explorar a dimensão mais adequada de um questionário, denota que à medida em que o número de perguntas aumenta, verifica-se um aumento da taxa de não resposta, o que em última análise afeta a quantidade e fiabilidade dos dados recolhidos, dificultando a sua análise.

Por último, à semelhança do desenvolvido para a UAN-SASIPC e UAH-SASIPC, sugere-se o desenvolvimento/alargamento desta ferramenta para as restantes unidades dos SASIPC.

As principais dificuldades sentidas no desenvolvimento do presente trabalho foram o acesso à informação. Alguns dos dados não se encontravam trabalhados, estavam dispersos, não existindo uma pessoa responsável pela recolha dos mesmos e a forma como são contabilizados e transcritos está sujeita a erro humano. Por outro lado, inicialmente não eram claros quais os objetivos das unidades com os indicadores que pretendiam estabelecer, sendo necessária a realização de algumas reuniões para clarificação dos focos estratégicos.

Através da realização do presente trabalho, considera-se que a implementação e utilização de ferramentas de gestão, em concreto o TDB, torna possível a obtenção de informação útil para suporte à tomada de decisão, bem como permite o acompanhamento do desempenho das atividades realizadas nas unidades em que esta ferramenta foi proposta.

Espera-se que esta proposta de implementação seja o ponto de partida para a redução de incertezas no que concerne à tomada de decisões, tendo em consideração a análise do desempenho dos indicadores definidos, a uniformização e filtragem da informação, visto que se pretende apenas apresentar o essencial e indispensável para os responsáveis pelas tomadas de decisões e por fim fomentar o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, T. M. (2019). *A importância do Controlo Orçamental: um estudo de caso para uma entidade do setor não lucrativo (ESNL)*. [Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra] Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/89715>
- Areias, G. P. C. (2016). *Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão – Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório IPVC. http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1665/1/Gustavo_Areias.pdf
- Atouguia, R. M. (2018). *Plataforma de Indicadores Académicos*. [Trabalho de Projeto, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa] Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/36445/1/ulfc102659_tm_Rebeca_Atouguia.pdf
- Benabdelkrim, E.Y., & Hassainate, M. S. (2018). The Contribution of Management Control to the Improvement of University Performance. *Journal of North African Research in Business*, 2018, 1–11. <https://doi.org/10.5171/2018.842469>
- Bessire, D., & Baker, C. R. (2005). The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645–664. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.01.004>
- Bica, A. I. (2012). *Controlo de Gestão - Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais* [Trabalho de Projeto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre] Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/17075>
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-26. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00284>

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Borrallho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Campos, C. M., & Balanici, C. (2021, Outubro 14-15). *As perspetivas do Tableau de Bord e Balanced Scorecard: relatos de concetualização e modus operandi*. [Comunicação em Conferência]. A Contabilidade no século XXI Novos horizontes, evento online. https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviii_cica//finais_site/87.pdf
- Cardno, C., & Piggot-Irvine, E. (1996). Incorporating action research in school senior management training. *International Journal of Educational Management*, 10(5), 19-24. <https://doi.org/10.1108/09513549610146105>
- Costa, J. R. (2014). *Aplicação de um Sistema de Controlo de Gestão a uma empresa de construção civil - Estudo de Caso* [Trabalho de Projeto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico de Coimbra] Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/13451>
- Daina, L. G., Sabău, M., Daina, C. M., Neamțu, C., Tit, D. M., Buhaș, C. L., Bungau, C., Aleya, L., & Bungau, S. (2019). Improving performance of a pharmacy in a Romanian hospital through implementation of an internal management control system. *Science of the Total Environment*, 675, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.04.231>
- Davila, A. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937. DOI:10.2308/accr.2007.82.4.907
- Despacho n.º. 4014/2023 de 30 de março. Diário da República n.º 64/2023 II Série. Instituto Politécnico de Coimbra. Despacho n.º 4014/2023, de 30 de março | DR (diariodarepublica.pt)

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Despacho n.º 6082/2020 de 4 de junho. Diário da República n.º 109/2020 II Série. Instituto Politécnico de Coimbra. Despacho n.º 6082/2020, de 4 de junho | DR (diariodarepublica.pt)

Dias, V. R. (2014). *Análise da Implementação da Ferramenta Balanced Scorecard num Hospital EPE* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa] Repositório Institucional do ISCTE. https://repositorio.iscte.iul.pt/bitstream/10071/8603/1/master_vasco_pereira_dias.pdf

Dreveton, B., Lande, E., & Portal, M. (2011). L'instrumentation des activités publiques. *Le cas d'une université. Comptabilités, économie et société*. <https://hal.science/hal-00650424/document>

Epstein, M., & Manzoni, J. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: a global perspective on translating strategy into action. *Strategic Finance*, 79 (2), 1-17. https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-82.pdf

Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>

Fernando, R. H. (2015). *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial Estudo de Caso* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal] Repositório Comum. <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9117/1/Rui%20Hilven%20Fernando.pdf>

Helden, J. Van, & Reichard, C. (2019). Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*, 14 (1), 158-176. <https://doi.org/10.1108/BJM01-2018-0021>

Instituto Politécnico de Coimbra (2023). *Plano Estratégico do IPC 2021-2025*. Disponível em https://www.ipc.pt/ipc/wpcontent/uploads/2023/04/Plano_Estrategico2021_2025_Eletronico_04_2023.pdf

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 83 (7), 70-79. https://www.researchgate.net/publication/298043780_The_Balanced_Scorecard_measures_that_drive_performance
- Kusmiati, E., Ungkari, M. D., & Basit, A. A. (2020 May 25). *Planning, Implementation, and Control of Management Accounting in the Public Sector*. [Paper presentation]. Proceedings of the 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (Isbest 2019). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200522.041>
- Lartigau, J. (2013). Prospective Payment Systems and Evolution of Management Control in French Hospitals: An Overview. *Scientific Bulletin - Economic Sciences, University of Pitesti*. 12 (2), 24-39. <https://doaj.org/article/1240129fc329443eb512b741d3734486>
- Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2010). Establishment of KPIs for facility performance measurement: Review of literature. *Facilities*, 28(9), 440–464. <https://doi.org/10.1108/02632771011057189>
- Lebsaira, M., & Ouarab, L. (2017). La Conception D'un Tableau De Bord Pour Le Pilotage De La Performance Financiere D'une Entreprise De Grande Distribution. *Cas: Ardis Spa*. <https://doi.org/10.37136/0504-000-021-017>
- Mações, M. A. (2017). *Operações, Qualidade e Controlo de Gestão*. Coimbra: Conjuntura Atual.
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). "Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions". *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016 / j.mar.2008.09.003>

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Martins, R. S. A. (2015). *Sistemas de controlo de gestão em Portugal: Caso NOS*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa] Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/21642>
- Mokhtari, I., Seghrouchni, A., Obtel, M., Razine, R., Abouqual, R., & Bouaiti, E. (2021). Instauration d'un tableau de bord pour le pilotage du système d'information hospitalier. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 69, S63. <https://doi.org/10.1016/J.RESPE.2021.04.106>
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of total quality management (TQM). *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(5), 517–534. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.579407>
- OECD (1996). "Management Control in Modern Government Administration: Some Comparative Practices", *SIGMA Papers*, No. 4, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/20786581>
- Oliveira, C. F. C. (2018). *Tableau de Bord: Proposta para uma empresa*. [Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Viana do Castelo] Repositório IPVC. http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/2048/1/Flavia_Oliveira.pdf
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980 – 2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2016.02.001>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Petit, N., & Lux, G. (2020). Uses of Management Control Tools in the Public Healthcare Sector. *Public Organization Review*, 20(3), 459–475. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00456-2>

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Pimentel, L., & Major, M. (2009). Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 8, 89-109. <http://hdl.handle.net/10071/14662>
- Pinto, C. M., Rodrigues, J. S., Santos, A. d., Melo, L. T., Moreira, M. A., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão*. Editorial Presença.
- Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard: uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v4i2.28110>
- Rodniski, C. M., Diehl, C. A., & Zwirtes, A. (2013). Tableau De Bord: Proposal of Application in Brazilian Agribusiness. *Revista Universo Contábil*, 9, 63–82. <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3192/2346>
- Rowley, J. (2003), "Action research: an approach to student work-based learning", *Education + Training*, 45(3), 131-138. <https://doi.org/10.1108/00400910310470993>
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. (6ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Sakly, H., & Ben Jeddou, K. (2021). Development and implementation of dashboard in the Pharmacy Department at University Hospital. *Le Pharmacien Clinicien*, 57(1), 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.phclin.2021.09.002>
- Sampaio, V. H. S. (2015). *Controlo de Gestão*. [Relatório de Estágio, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo] Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1486>
- Santos, N. (2010). *Ferramentas e Controlo de Gestão – Um fator de competitividade*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa] Repositório Institucional do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3060/1/Tese%2013-05-2010.pdf>

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Santos, C. D. (2015). *Controlo de Gestão na Função Pública*. [Working paper, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais Universidade Autónoma de Lisboa] Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4088/1/Santos%20D.%20Controlo%20de%20Gest%C3%A3o%202015.pdf>
- Santos, C. D., & Mousli, M. (2016). Quel pilotage de la performance par les tableaux de bord à l'hôpital public? À propos d'un cas français. *Recherches En Sciences de Gestion*, 115(4), 127–146. <https://doi.org/10.3917/RESG.115.0127>
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Práticas*. LIDEL.
- Serviços de Ação Social do IPC (2022). *Plano de Atividades dos SASIPC 2023*. Disponível em [Plano-de-Atividades-SASIPC-2023.pdf](#)
- Serviços de Ação Social do IPC (2021). Relatório Anual Setorial Unidade de Alojamento e Hotelaria.
- Serviços de Ação Social do IPC (2021). Relatório Anual Setorial Unidade de Alimentação e Nutrição.
- Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental do IPC (2023). Plano de Prevenção e Controlo de Legionella.
- Sharma, H. (2022). How short or long should be a questionnaire for any research? Researchers dilemma in deciding the appropriate questionnaire length. *Saudi Journal Anaesth*, 16 (1), 65-68. https://doi.org/10.4103%2Fsja.sja_163_21
- Silva, S. (2018). *O controlo de gestão e o desempenho organizacional: Estudo de caso: a relação da sua dependência no setor empresarial*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto] Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/13003>

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

- Silva, F. J. P. (2013). *Tableau de Bord Uma Ferramenta Competitiva*. [Trabalho de Projeto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico Coimbra] Repositório Comum.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14565/1/Joao_Silva.pdf
- Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPC (2020). Gestão das Reclamações, Sugestões e Elogios.
- Stefan, A. B. (2015). Structures of Management Control System in Public Institutions. *Procedia Economics Finance*, 32, 503-508. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01424-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01424-0)
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. (2ªed.). Escolar Editora
- Travaillé, D., & Marsal, C. (2007). Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(2), 75. <https://doi.org/10.3917/cca.132.0075>
- Valladolid, M. N., & Chávez, L. M. N. (2020). El enfoque cualitativo en la investigación jurídica, proyecto de investigación cualitativa y seminario de tesis. *Vox Juris*, 38(2), 69–90. <https://doi.org/10.24265/voxjuris.2020.v38n2.05>
- Vasile, E., & Croitoru, I. (2019). Management Control and Financial Management within Economic Organizations: Sistema de descoberta para FCCN. *Internal Auditing & Risk Management* 56(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3592461>
- Vicente, O. S. (2021). *A Importância de um Sistema de Controlo de Gestão nas empresas prestadoras de serviços de Contabilidade de Gestão* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico de Lisboa] Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa.
<http://hdl.handle.net/10400.21/13953>

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

ANEXOS

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 1 – Mapa de Registo das Refeições Servidas nas Cantinas

Dia	Mês/Ano																					
	Almoço											Jantar										
	Social. Estudante	Social. Funcionário	Fracionado	OR	SAS	BAAS	EA	ES	EU	MP	PC	Social. Estudante	Social. Funcionário	Fracionado	OR	SAS	BAAS	EA	ES	EU	MP	PC
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						
25																						
26																						
27																						
28																						
29																						
30																						
31																						
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dias Trab.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média																						
Preço Unitário	2,75 €	4,75 €	3,25 €									2,75 €	4,75 €	3,25 €								
Receita	0,00 €	0,00 €	0,00 €									0,00 €	0,00 €	0,00 €								

Dias C/Almoço	Nº Almoços	Média	Receita Almoço	Receita Média Almoço	Dias C/Jantar	Nº Jantares	Média	Receita Jantares	Receita Média Jantar
0	0		- €		0	0		- €	

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 2 – Mapa de Registo do número de movimentos nas Cafetarias

Data	Cafetarias	n.º movimentos
	ISEC I	
	ISEC II	
	ESTeSC	
	ISCAC	
	ESTGOH	
	ESAC	
	ISEC I	
	ISEC II	
	ESTeSC	
	ISCAC	
	ESTGOH	
	ESAC	
	ISEC I	
	ISEC II	
	ESTeSC	
	ISCAC	
	ESTGOH	
	ESAC	
	ISCAC	
	ISEC I	
	ISEC II	
	ESTeSC	
	ISCAC	
	ESTGOH	
	ESAC	
	ISEC I	
	ISEC II	
	ESTeSC	
	ISCAC	
	ESTGOH	
	ESAC	
	ISEC I	
	ISEC II	
	ESTeSC	
	ISCAC	
	ESTGOH	

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 3 – Formulário de Registo das Reclamações, Sugestões e Elogios do Politécnico de Coimbra

REGISTO DE RECLAMAÇÕES/SUGESTÕES/ELOGIOS DO POLITÉCNICO DE COIMBRA

P_01.10 (Gestão das reclamações, sugestões e elogios) do SIGQ | Referenciais 3 e 12 da A3ES

Serviço/Unidade Orgânica de Ensino/Unidade Orgânica de Investigação

- ☐ ESAC - Escola Superior Agrária de Coimbra
☐ ESEC - Escola Superior de Educação de Coimbra
☐ ESTeSC - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra
☐ ESTGOH - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
☐ ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
☐ ISEC - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
☐ SAS - Serviços de Ação Social
☐ IZA - Instituto de Investigação Aplicada
☐ SC - Serviços Centrais

Tipologia

- ☐ Reclamação
☐ Sugestão
☐ Elogio

Data de Reclamação | Sugestão | Elogio

/ / 
MM DD YYYY

UO/Serviço do IPC visado

Departamento/Área da UO/Serviço visado

Via de Entrada

- ☐ Livro Amarelo
☐ Portal do IPC
☐ Portal da UOE

Reclamante | Proponente

- ☐ Estudante
☐ Candidato a Estudante

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Formulário de Registo das Reclamações, Sugestões e Elogios do Politécnico de Coimbra - Continuação

☐ Antigo Estudante
☐ Docente
☐ Não Docente
☐ Investigador
☐ Fornecedor
☐ Externo
☐ Outro
Reclamante/Proponente Anónimo (sem possibilidade de contacto)?
☐ Sim
☐ Não
Assunto/origem de reclamação/sugestão ou elogio:
☐ Atendimento
☐ Ausência de resposta
☐ Candidatura
☐ Creditações
☐ Disponibilização de avaliação
☐ Divulgação de informação
☐ Outro
Descrição resumida da exposição do Reclamante/Proponente
Resposta ao Reclamante/Proponente
Data de resposta ao reclamante/proponente
/ /
MM DD YYYY
Com decisão favorável ao reclamante? (não aplicável a sugestões/elogios)
☐ Sim
☐ Não
Via de contacto com o reclamante/proponente:
☐ por email
☐ por ofício
por gestão documental
Descrição das ações corretivas e/ou melhorias (indicar utilização de Modelo 109, se aplicável):
Registo efetuado por:
Referência GD de envio ao Presidente do IPC (remeter as vias azul e amarela para as reclamações em livro amarelo)
Informação elaborada com proposta de procedimento final (a preencher pelo RL dos SC)
Data de comunicação à AMA (a preencher pelo RL dos SC)
/ /
MM DD YYYY
Registo efetuado por (RL dos SC):
Email
Mod. 148_02 SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE http://machform.ipc.pt/view.php?id=31072
Submit
Powered by MachForm

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 4 – Mapa de Registo das Reclamações



REGISTO DE RECLAMAÇÕES - SASIPC

[illegible]

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 5 – Folha de Consumo Cantinas

Cantina			Dia	

Ementa	
Almoço	
Sopa	
Carne	
Peixe	
Vegetariano	
Sobremesa	
Jantar	
Carne	
Peixe	
Vegetariano	

Outros Serviços	
-----------------	--

Géneros Alimentares	UAN		Aprovisionamento	
	Q	Unidade de Medida	Q	Unidade de Bens
Total	0			

Géneros Não Alimentares				

Transferencias					
Cantina do ISEC					
Cantina da ESEC					
Cafetaria ISEC					
Cafetaria ESEC					
Cantina ESTESC					
Cafetaria ISCAC					
ESTGOH					

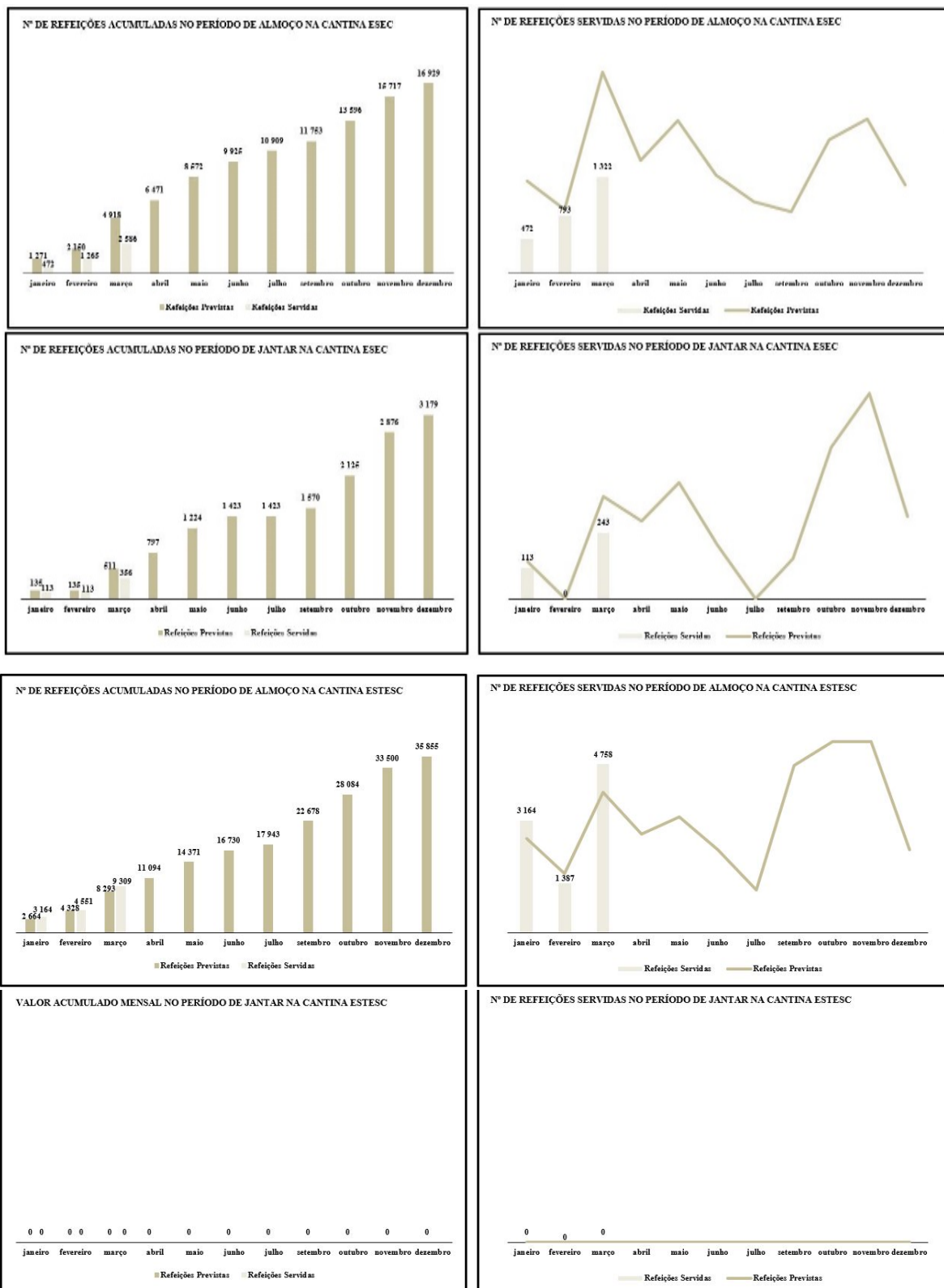
Sobras	
Total	0

Quebras	
Confeccionadas	
Total	0
Bens não confeccionados	
Total	0

Resíduos		
Cozinha	Plástico	kg
	Vidro	kg
	Cartão Papel escritório	kg
	Papel cozinha Rolo industrial	kg
	Orgânico	kg
Copa	Óleo Alimentar	kg
	Plástico	kg
	Sacos do talher faturas Etc	kg
	Guardanapos papel	kg
	Orgânico	kg

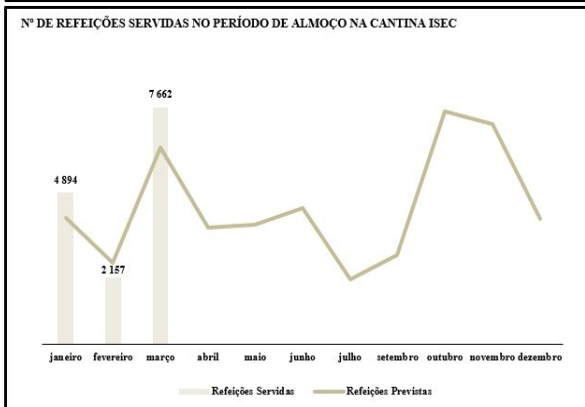
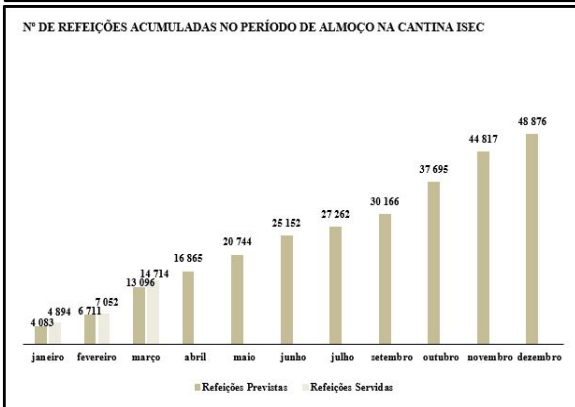
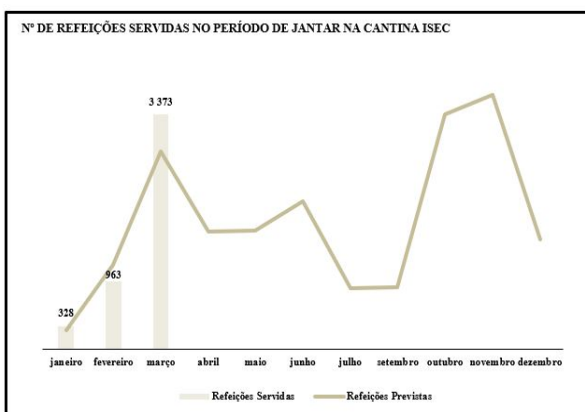
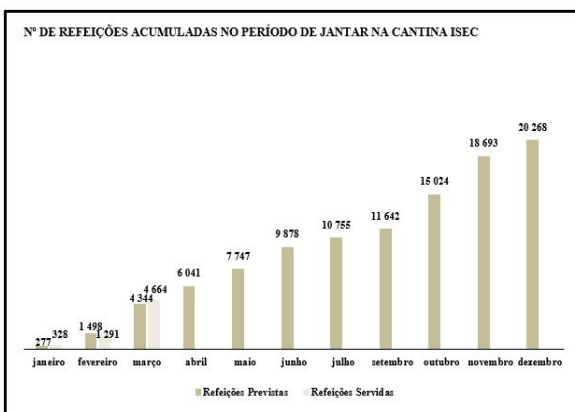
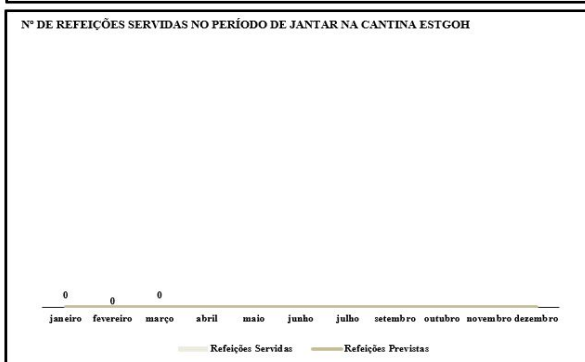
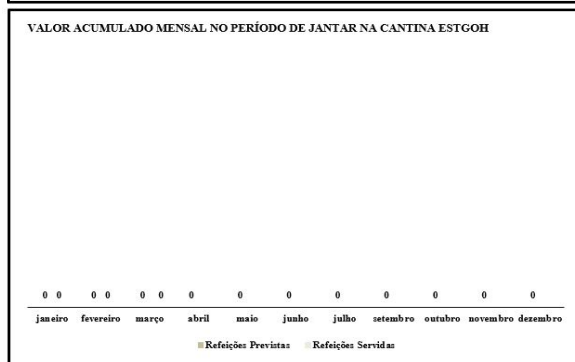
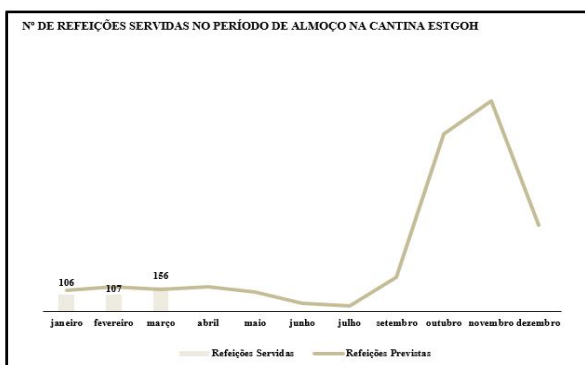
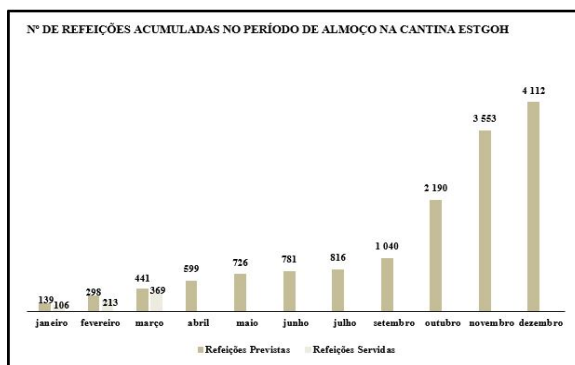
Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 6 – Número total de refeições servidas (almoço e jantar) em cada cantina



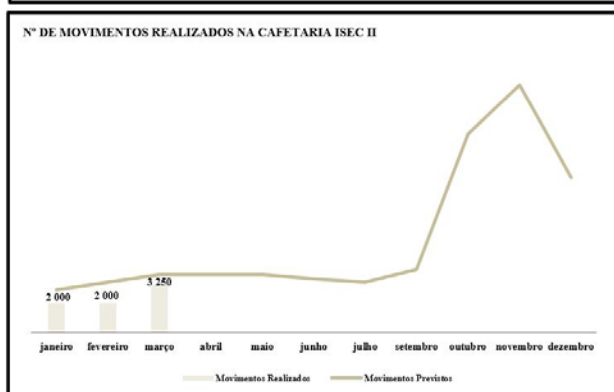
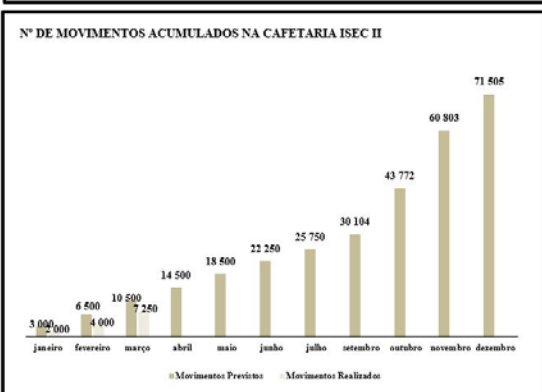
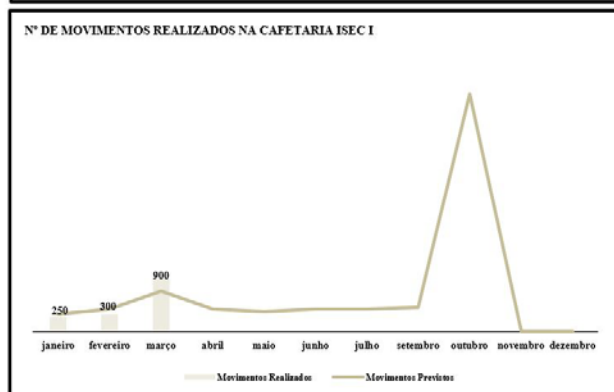
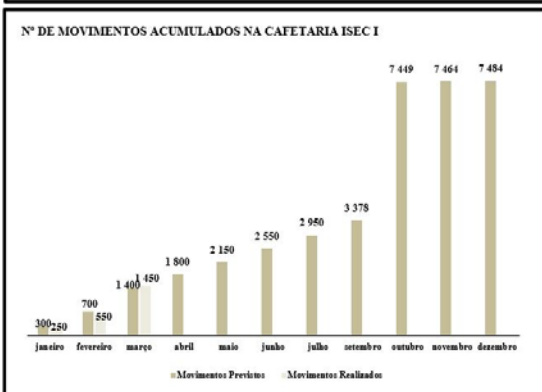
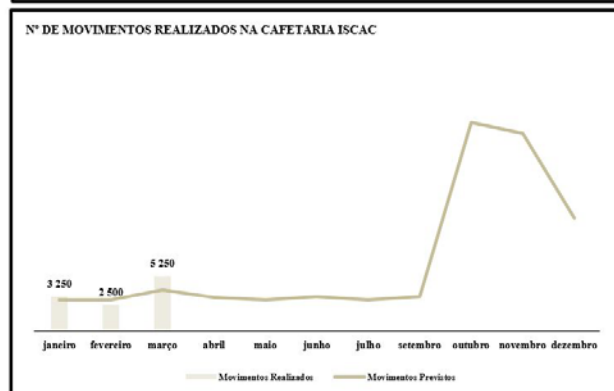
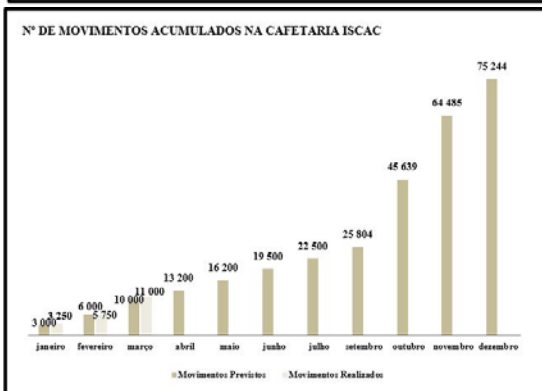
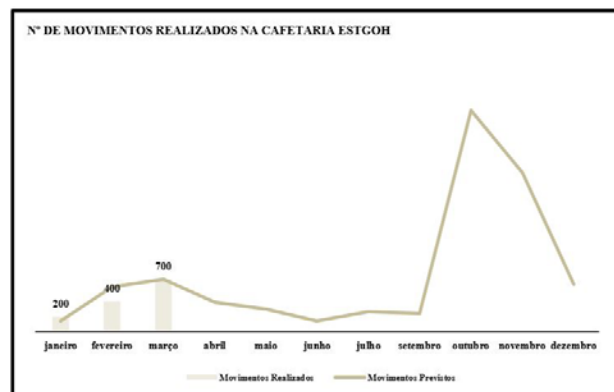
Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Número total de refeições servidas (almoço e jantar) - continuação



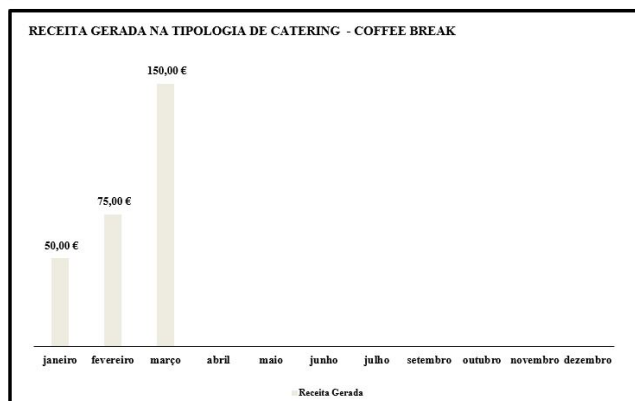
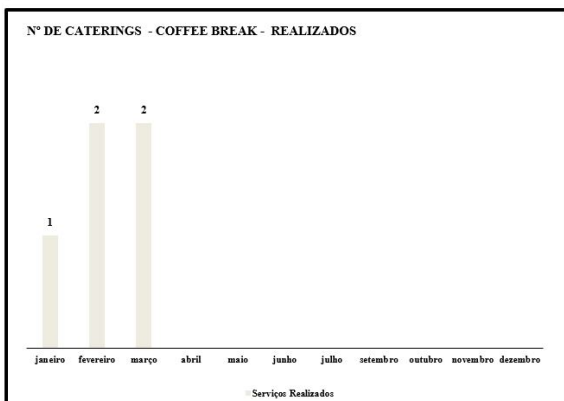
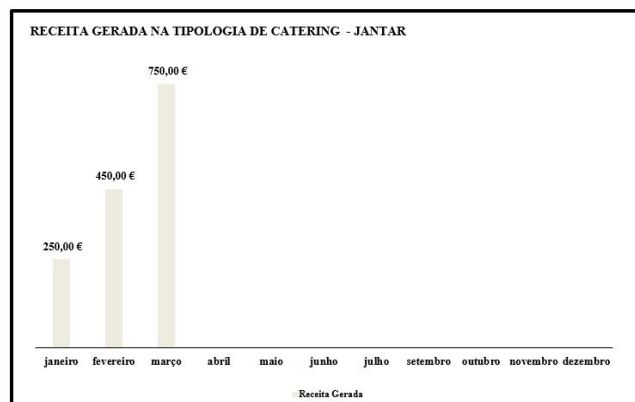
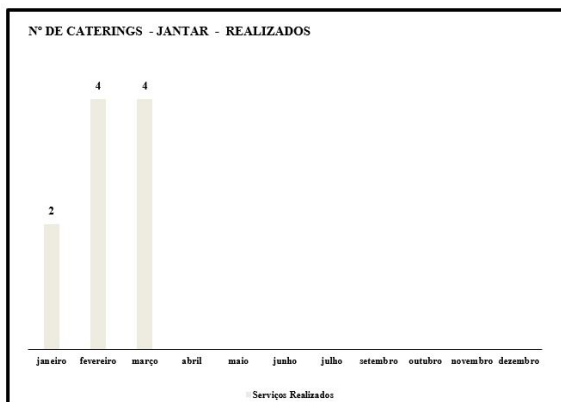
Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 7 – Número de movimentos realizados em cada cafeteria



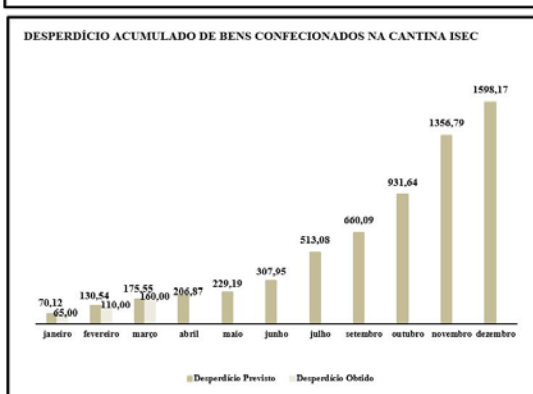
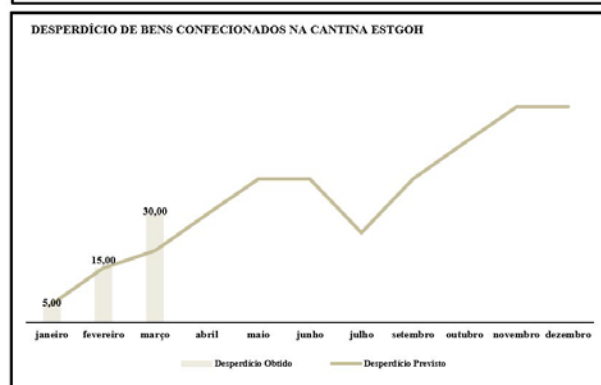
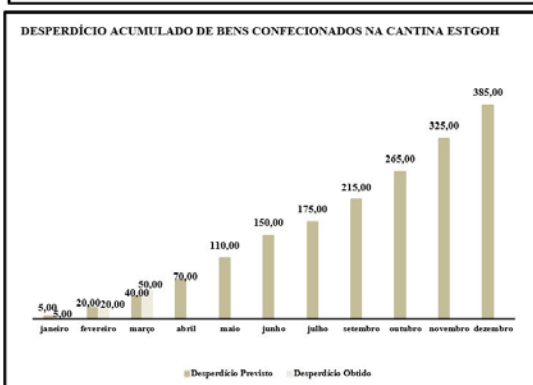
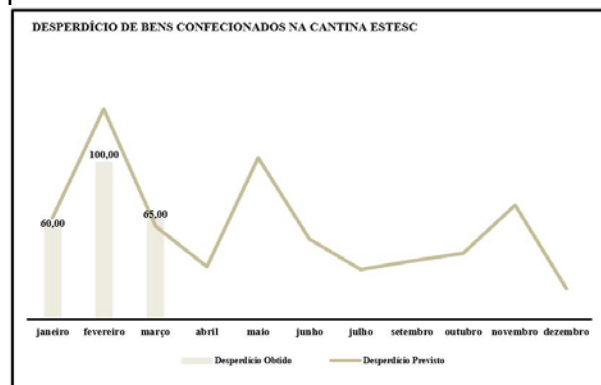
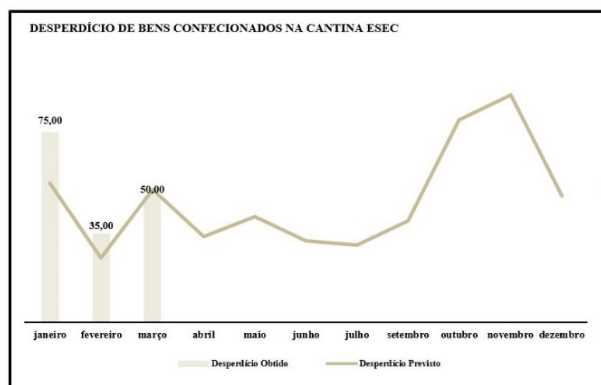
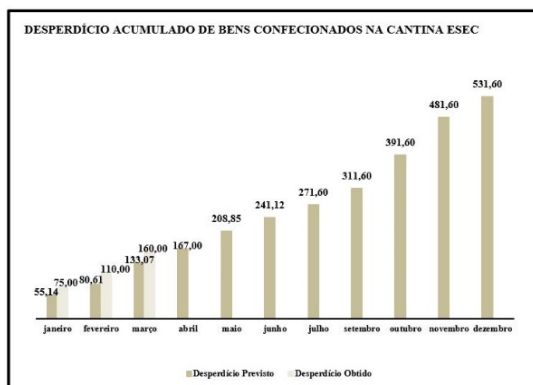
Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 8 – Número de caterings e respetiva receita gerada



Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 9 – Peso total do desperdício de bens confeccionados



Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 10 – Mapa de Registo do Número de Entradas e Saídas nas Residências dos SASIPC

Ano	nº residentes - início do mês			nº residentes - fim do mês			entradas			saídas			Taxa de Ocupação
	R1/R2	R3	soma	R1/R2	R3	soma	R1/R2	R3	Total	R1/R2	R3	Total	
JAN													
FEV													
MAR													
ABR													
MAI													
JUN													
JUL													
AGO													
SET													
OUT													
NOV													
DEZ													
MÉDIA ANUAL													

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 11 – Inquérito de Satisfação – Residências dos SASIPC

Inquérito de Satisfação - Residência de estudantes dos SASIPC

Pretendemos que, sucintamente, avalie as instalações, equipamentos, procedimentos e serviços da residência de estudantes dos SASIPC.

Agradecemos os seus contributos para que possamos melhorar os serviços.

Localização do alojamento

Identificação da residência e tipologia de alojamento utilizado.

*Em que RESIDÊNCIA dos SASIPC está ou esteve alojado(a)?

❶ Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Bencanta - R1
- ☐ Bencanta - R2
- ☐ Quinta da Nora - R3.1
- ☐ Quinta da Nora - R3.2
- ☐ Quinta da Nora - R3.3
- ☐ Quinta da Nora - R3.5

*Tipologia de alojamento utilizado:

❶ Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Quarto standard de ala ou piso
- ☐ Apartamento com quarto individual
- ☐ Apartamento com quarto duplo

*Qual o motivo da sua escolha pela Residência dos SASIPC?

❶ Selecione todas as que se apliquem

- ☐ Ambiente estudantil
- ☐ Ambiente propício ao estudo
- ☐ Fatores económicos
- ☐ Localização
- ☐ Transportes / mobilidade
- ☐ Instalações / serviços
- ☐ Segurança

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Inquérito de Satisfação – Residências dos SASIPC - continuação

Avaliação das instalações, equipamentos e serviços:

Pretendemos que sucintamente avalie as instalações, equipamentos, procedimentos e serviços da residência de estudantes dos SASIPC.
Agradecemos os seus contributos para que possamos melhorar os serviços.

*Avalie a sua satisfação global com as INSTALAÇÕES da residência:

	1 - Muito Insatis- feito	2 - Insatis- feito	3 - Mini- ma- mente Satis- feito	4 - Satis- feito	5 - Muito Satis- feito	6 - Não aplicá- vel / Não res- ponde
Qualidade e conforto das instalações	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Higiene e Limpeza das áreas que são responsabilidade dos residentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Higiene e Limpeza das áreas comuns que são responsabilidade dos SASIPC	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manutenção geral	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Decoração e ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*Avalie a sua satisfação com as instalações do QUARTO:

	1 - Muito Insatis- feito	2 - Insatis- feito	3 - Mini- ma- mente Satis- feito	4 - Satis- feito	5 - Muito Satis- feito	6 - Não aplicá- vel / Não res- ponde
Estado do mobiliário	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manutenção	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidade do equipamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disposição do mobiliário	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iluminação natural	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iluminação artificial	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade para ventilação do espaço	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Queira deixar algumas sugestões de melhoria para as instalações do QUARTO:

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Inquérito de Satisfação – Residências dos SASIPC - continuação

*Avalie a sua satisfação com as instalações da COPA ou KITCHENETTE:

	1 - Muito Insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Minimamente Satisfeito	4 - Satisfeito	5 - Muito Satisfeito	6 - Não aplicável / Não responde
Estado do mobiliário	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidade de mobiliário, considerando o espaço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidade de mobiliário, considerando o número de utilizadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manutenção geral	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Limpeza e arrumação do espaço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidade de equipamentos existente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utilidade dos equipamentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Localização do ecoponto de reciclagem (quando existente)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Queira deixar algumas sugestões para melhorar as instalações da COPA ou KITCHENETTE:

*Avalie a sua satisfação com as instalações da SALA de ESTUDO e CONVÍVIO:

	1 - Muito Insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Minimamente Satisfeito	4 - Satisfeito	5 - Muito Satisfeito	6 - Não aplicável / Não responde
Estado do mobiliário	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidade de mobiliário, considerando o espaço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidade de mobiliário, considerando o número de utilizadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manutenção geral	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Limpeza e arrumação do espaço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidade de equipamentos existente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utilidade dos equipamentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Localização do ecoponto de reciclagem (quando existente)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Queira deixar algumas sugestões para melhorar as instalações da SALA de ESTUDO e CONVÍVIO:

*Avalie a sua satisfação com as instalações da LAVANDARIA SELF-SERVICE da residência:

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Inquérito de Satisfação – Residências dos SASIPC - continuação

	1 - Muito Insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Minimamente Satisfeito	4 - Satisfeito	5 - Muito Satisfeito	6 - Não aplicável / Não responde
Localização	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Limpeza do espaço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organização do espaço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Equipamentos disponíveis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade do serviço	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Queira deixar algumas sugestões para melhorar os nossos serviços de LAVANDARIA:

*Avalie os serviços prestados pelos FUNCIONÁRIOS das residências dos SASIPC:

	1 - Muito Insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Minimamente Satisfeito	4 - Satisfeito	5 - Muito Satisfeito	6 - Não aplicável / Não responde
Cortesia no atendimento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ajuda na resolução de problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Facilidade de contato com os responsáveis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competência e Profissionalismo dos funcionários	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1 - Muito Insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Minimamente Satisfeito	4 - Satisfeito	5 - Muito Satisfeito	6 - Não aplicável / Não responde
Divulgação da informação pelos serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tempo de resposta às solicitações	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*Avaliação de outros ASPETOS GERAIS relativos à residência:

	1 - Muito Insatisfeito	2 - Insatisfeito	3 - Minimamente Satisfeito	4 - Satisfeito	5 - Muito Satisfeito	6 - Não aplicável / Não responde
Qualidade da limpeza dos espaços externos / pátios	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regras de funcionamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relação preço/qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Inquérito de Satisfação – Residências dos SASIPC - continuação

Queira deixar algumas sugestões para melhorar os nossos serviços, em geral:

* Género:

<https://forms.ipc.pt/index.php/712669?newtest=Y&lang=pt> 7/8

28/03/23, 21:30 Inquérito de Satisfação - Residência de estudantes dos SASIPC

Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

Submeter

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 12 – Mapa de Registo dos Consumos

[illegible]

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 13 – Registo de Tratamento – Choque térmico e Desinfecção Química – Rede de Distribuição de água quente sanitária

[illegible]

Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 14 – Registo de Tratamento – Choque térmico – Termoacumuladores



REGISTO DE TRATAMENTO - CHOQUE TÉRMICO

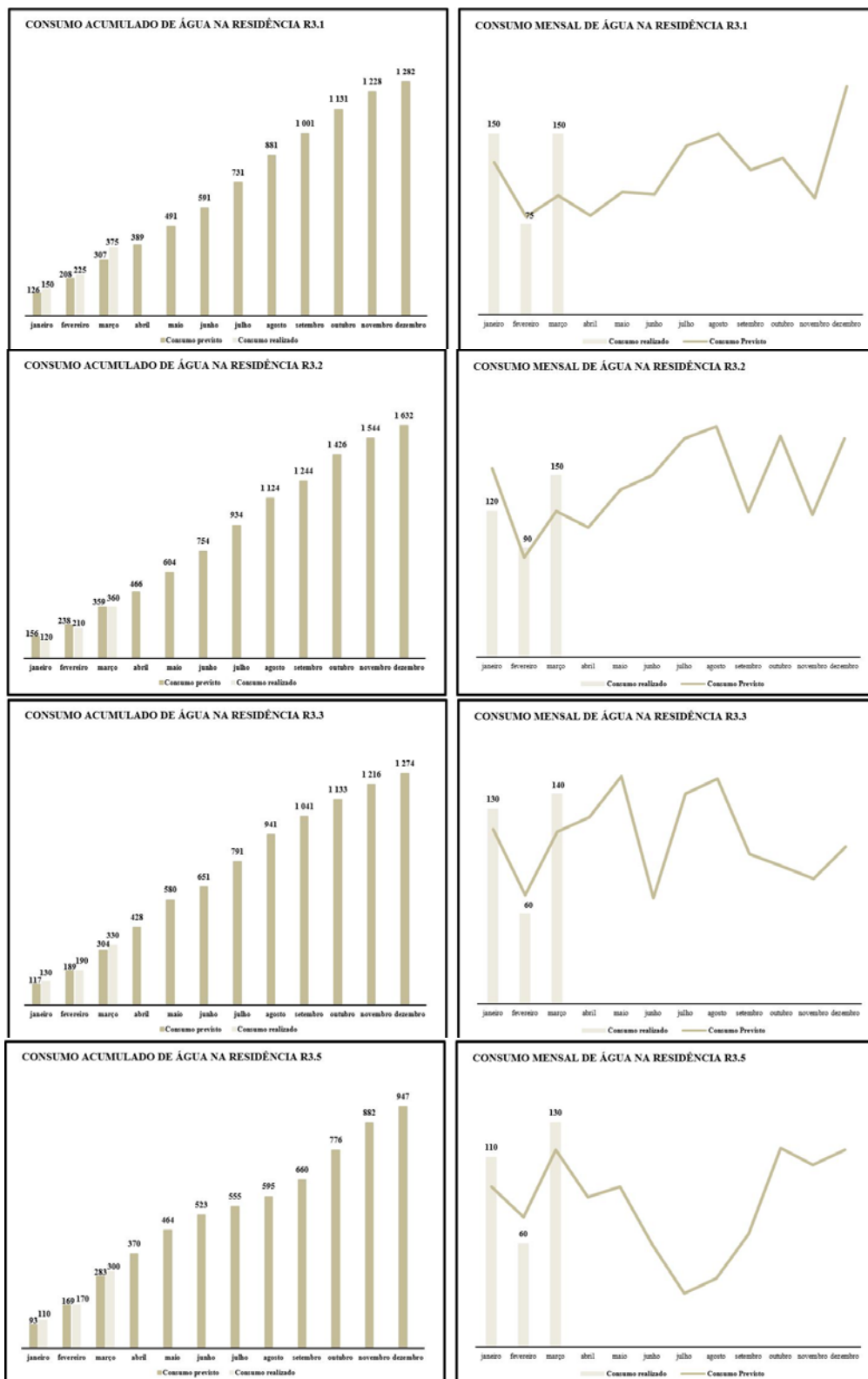
Termoacumuladores

Data:

[illegible]

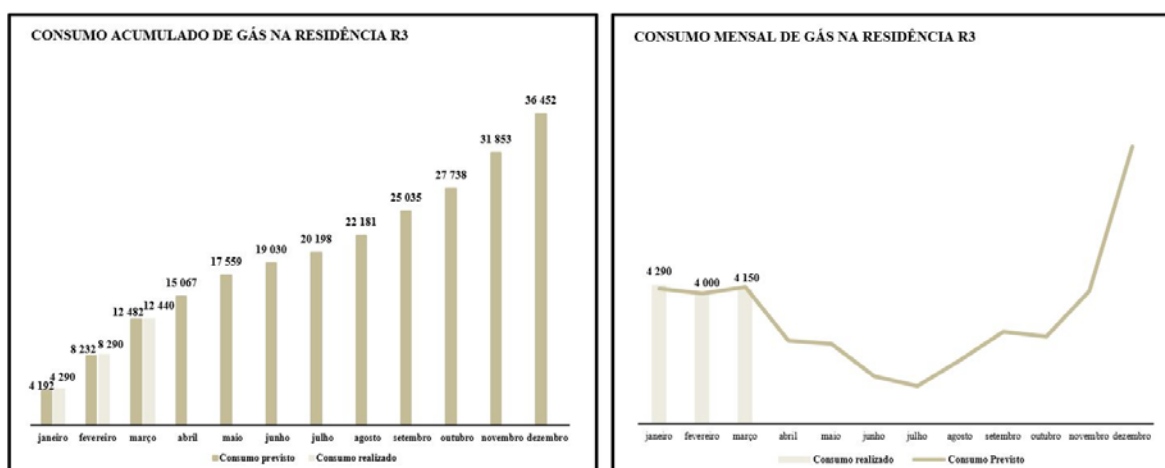
Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 15 – Consumos de água por residências



Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 16 – Consumos de gás na residência R3



Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão nos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Coimbra

Anexo 17 – Consumos de eletricidade por residência

