



ACADEMIA MILITAR

Direção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

MODELO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DAS MESSES MILITARES DE GUARNIÇÃO DE LISBOA

Autora: Aspirante AdMil Inês Filipa Andrade Costa

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2013



ACADEMIA MILITAR

Direção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

**MODELO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DAS
MESSES MILITARES DE GUARNIÇÃO DE LISBOA**

Autora: Aspirante AdMil Inês Filipa Andrade Costa

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2013

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e especialmente à minha irmã.

Aos meus camaradas de curso.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento do Trabalho de Investigação Aplicada requer um grande empenhamento por parte de quem o elabora, apenas possível através do apoio de todos os que por este foram envolvidos.

À Professora Doutora Maria Manuela Martins Sarmiento Coelho, pela completa disponibilidade demonstrada e todo o apoio e sugestões valiosas para o aperfeiçoamento do trabalho.

Ao Tenente-Coronel Paulo Inocêncio, diretor do Curso de Administração Militar, pela brevidade com que estabelecia contatos no sentido de obtermos, em tempo, informações úteis e pela constante preocupação no desenvolvimento deste trabalho.

A toda a minha família por todo o apoio que me deram desde o início deste longo percurso. Um especial obrigada à minha irmã, Ana Costa, pela pessoa que é e pela paciência e apoio incondicional em todas as situações.

A todos os meus camaradas mas especialmente ao meu curso, um grande obrigada pelo apoio durante todo este trabalhoso e atribulado percurso e por todos os bons momentos vividos e proporcionados.

A todos os entrevistados pelas vastas contribuições: Coronel Fernando Oliveira Gomes, Diretor da MM; Tenente-Coronel Carlos Rosa, Subdiretor da MM; Capitão Nuno R. Henriques, gerente da Messe de Oficiais de Pedrouços; Capitão Nuno M. Henriques, gerente da Messe de Sargentos de Lisboa; Capitão Fernando Pires, gerente da Messe de Oficiais de Lisboa e Capitão Ana Garrinhas, gerente da Messe de Oficiais de Caxias.

A todos os que, transmitindo-me força e coragem, me incentivaram a continuar e a não desistir, em altura alguma.

Um sincero e grato OBRIGADA.

Inês Costa

RESUMO

O presente trabalho, intitulado “Modelo de satisfação dos clientes das messes militares de guarnição de Lisboa” tem como objetivo geral determinar as reestruturações necessárias para potenciar o aumento da satisfação dos clientes frequentadores das messes em estudo.

O contexto que atualmente se vivencia torna imprescindível a flexibilidade nas organizações para se adaptarem, oportunamente, às sucessivas mudanças. Assim sendo, é substancial ter presentes conceitos como processo de gestão, eficácia organizacional, qualidade do serviço e satisfação, de modo a conseguir suplantar as dificuldades que surgem.

A estrutura adotada para este trabalho de investigação divide-se em duas partes: a parte I – Teórica e a parte II – Prática. Na primeira destas são apresentados, entre outros, os conceitos atrás referidos, traduzindo-se portanto na pesquisa bibliográfica e análise documental. A segunda parte expõe o trabalho de campo, contendo as entrevistas e questionários aplicados, o seu tratamento e análise. Finalmente é verificada a execução dos objetivos propostos, são confirmadas ou refutadas as hipóteses inicialmente levantadas e são dadas respostas às questões de partida e derivadas.

Conclui-se, após a análise efetuada à gestão das messes militares, que estas dispõem de um serviço de qualidade, pelo qual os clientes sentem razoável agrado. Há no entanto, a possibilidade de melhorar e potenciar o aumento da satisfação dos clientes através da implementação de medidas como, a disponibilização de serviços complementares, a melhoria de infraestruturas, o investimento em modernização das messes, criação de parcerias com entidades civis, entre outras.

Palavras- chave: Gestão de messes militares; Satisfação dos clientes; Eficácia organizacional; Qualidade do serviço.

ABSTRACT

This work, entitled "Model of customer satisfaction from military messes. Case Study: messes in Lisbon ", aims to determine the overall restructuring necessary to increase customers satisfaction.

The context actually lived makes indispensable flexibility in organizations, so than they can adapt timely to the successive changes. Therefore, it is substantial to have present concepts such as management process, organizational effectiveness, quality of service and satisfaction so that they can overcome the difficulties that emerge.

The structure adopted for this research work is divided into two parts: Part I - Theory and Part II - Practice. In the first there are presented, among others, the concepts mentioned above, resulting therefore in bibliographic research and document analysis. The second part exposes the field work, containing the interviews and questionnaires, their processing and analysis. Finally is verified the implementation of the proposed objectives, confirmed or refuted the initially hypothesis and are given answers to starting and derived questions.

It is concluded, after the analysis to the military messes that they have a quality service, whereby the costumers feel reasonable satisfaction. However, there is a possibility of improving e enhancing the costumer's satisfaction by implementing measures as the provision of complementary services, infrastructures improvement, investment in messes modernization, creation of partnerships with civil entities, and other.

Keywords: Management of military messes; Costumer's satisfaction; Organizational effectiveness; Quality of service.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	xiv
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. ENQUADRAMENTO	1
1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.4. QUESTÃO DE PARTIDA E QUESTÕES DERIVADAS	2
1.5. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.6. HIPÓTESES	3
1.7. METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	4
1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	5
PARTE I – TEÓRICA	6
CAPÍTULO 2: CONCEITOS	6
2.1. INTRODUÇÃO	6

2.2.	ENQUADRAMENTO	6
2.3.	O PROCESSO DE GESTÃO	6
2.4.	EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	8
2.5.	QUALIDADE DO SERVIÇO.....	10
2.6.	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	13
2.7.	SÍNTESE.....	15
CAPÍTULO 3: A MANUTENÇÃO MILITAR		16
3.1.	APRESENTAÇÃO DA MANUTENÇÃO MILITAR.....	16
3.1.1.	HISTÓRIA.....	16
3.1.2.	MISSÃO	17
3.2.	MESSES MILITARES	18
3.2.1.	SÍNTESE HISTÓRICA DAS MESSES EM ESTUDO.....	18
3.2.2.	MISSÃO	19
3.2.3.	SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS NAS MESSES EM ESTUDO.....	20
3.2.4.	ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA DAS MESSES EM ESTUDO	21
PARTE II – PRÁTICA		22
CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO		22
4.1.	INTRODUÇÃO	22
4.2.	MÉTODO DE TRABALHO DE CAMPO.....	22
4.3.	ENTREVISTAS.....	23
4.3.1.	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	23
4.4.	QUESTIONÁRIOS.....	23
4.4.1.	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	25
4.5.	CONCLUSÃO	25
CAPÍTULO 5: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		26
5.1.	INTRODUÇÃO	26
5.2.	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	26
5.3.	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	31
5.3.1.	ANÁLISE DA FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO	31
5.3.2.	CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	32
5.3.3.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	33
5.4.	CONCLUSÃO	43

CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
6.1. INTRODUÇÃO	44
6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	44
6.3. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS	47
6.4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS	48
6.5. RESPOSTA À QUESTÃO DE PARTIDA	50
6.6. REFLEXÕES FINAIS	51
6.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	51
6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	52
BIBLIOGRAFIA	53
APÊNDICES	56
APÊNDICE A: SÍNTESE DAS NECESSIDADES DO CLIENTE	57
APÊNDICE B: ENTREVISTAS	58
B.1. GUIÃO DA ENTREVISTA	58
B.2. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	60
B.2.1. ENTREVISTA 1	60
B.2.2. ENTREVISTA 2	66
B.2.3. ENTREVISTA 3	73
B.2.4. ENTREVISTA 4	78
B.2.5. ENTREVISTA 5	83
B.2.6. ENTREVISTA 6	87
B.3. JUSTIFICAÇÃO DA ANÁLISE QUANTITATIVA	91
B.4. ANÁLISE QUALITATIVA POR ENTREVISTADO	105
APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO	118
APÊNDICE D: TABELAS DE FREQUÊNCIA	122
APÊNDICE D.1. CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	122
APÊNDICE D.2. ANÁLISE DE RESULTADOS	124
ANEXOS	126
ANEXO A: DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS	127
A.1. MESSE DE OFICIAIS DE LISBOA	127

A.2. MESSE DE SARGENTOS DE LISBOA	128
A.3. MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS	129
A.4. MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS	130
ANEXO B: PRECÁRIO	131
B.1. PREÇOS DO SERVIÇO DE LAVANDARIA	131
B.2. PREÇOS DO SERVIÇO DE ALOJAMENTO.....	132
B.3. PREÇOS DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das Necessidade de Maslow.	12
Figura 2 - O ciclo PDCA.	13
Figura 3 - Variáveis que influenciam a satisfação do cliente.	14

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado líquido das messes da guarnição de Lisboa.	21
Gráfico 2 - Distribuição dos custos com pessoal.	21
Gráfico 3 - Distribuição dos utentes pelas messes em estudo.	32
Gráfico 4 - Distribuição do género.	32
Gráfico 5 - Distribuição das idades.	32
Gráfico 6 - Distribuição do Ramo.	32
Gráfico 7 - Distribuição dos postos.	33
Gráfico 8 - Distribuição da situação dos utentes.	33
Gráfico 9 - Média das respostas das questões 4, 5, 6, 7 e 16.	33
Gráfico 10 - Resultados obtidos na questão 4.1.	35
Gráfico 11 - Resultados obtidos na questão 4.2.	35
Gráfico 12 - Resultados obtidos na questão 5.1.	35
Gráfico 13 - Resultados obtidos na questão 5.2.	35
Gráfico 14 - Resultados obtidos na questão 5.3.	36
Gráfico 15 - Resultados obtidos na questão 5.4.	36
Gráfico 16 - Resultados obtidos na questão 5.5.	36
Gráfico 17 - Resultados obtidos na questão 6.1.	37
Gráfico 18 - Resultados obtidos na questão 6.2.	37
Gráfico 19 - Resultados obtidos na questão 6.3.	37
Gráfico 20 - Resultados obtidos na questão 6.4.	37
Gráfico 21 - Resultados obtidos na questão 6.5.	38

Gráfico 22 - Resultados obtidos na questão 6.6.	38
Gráfico 23 - Resultados obtidos na questão 7.1.	39
Gráfico 24 - Resultados obtidos na questão 7.2.	39
Gráfico 25 - Resultados obtidos na questão 7.3.	39
Gráfico 26 - Resultados obtidos na questão 7.4.	39
Gráfico 27 - Respostas às questões 8, 9, 10, 13, 15, 17 e 18.....	40
Gráfico 28 – Respostas à questão 12.....	41
Gráfico 29 - Resultados obtidos na questão 16.1.	42
Gráfico 30 - Resultados obtidos na questão 16.2.	42
Gráfico 31 - Resultados obtidos na questão 16.3.	42

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Relação geral de instalações disponíveis.	20
Quadro 2 - Análise quantitativa das Entrevistas.....	28
Quadro 3 - Explicação das 4 necessidades básicas do cliente.....	57
Quadro 4: Matriz da análise de conteúdo por entrevistado.	105
Quadro 5 – Distribuição do género.....	122
Quadro 6 - Distribuição dos utentes pelas messes em estudo.	122
Quadro 7 - Distribuição da idade.....	122
Quadro 8 - Distribuição do Ramo.....	123
Quadro 9 - Distribuição dos postos.	123
Quadro 10 - Distribuição da situação dos utentes.	123
Quadro 11 - Respostas às questões 4, 5, 6, 7 e 16.....	124
Quadro 12 - Respostas às questões 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17 e 18.....	125
Quadro 13 - Respostas à questão 12.....	125
Quadro 14 - Preços do serviço de alimentação.....	133

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura do trabalho e síntese dos métodos utilizados.....	5
Tabela 2 - Explicação das falhas do "Modelo das cinco Falhas".	12
Tabela 3 - Messes existentes atualmente.....	18
Tabela 4 – Serviços disponíveis nas messes da guarnição de Lisboa.	20
Tabela 5 - Entidades entrevistadas.	23
Tabela 6 - Escala de satisfação utilizada nos questionários.	24
Tabela 7 - Codificação alfanumérica e cromática das respostas.	27
Tabela 8 - Enumeração de dados considerados na análise.	31
Tabela 9 - Valor de Alfa <i>Cronbach</i>	31
Tabela 8 - Resultados estatísticos obtidos.	34
Tabela 11 - Demonstração de Resultados do MOL.	127
Tabela 12 - Demonstração de Resultados da MSL.....	128
Tabela 13 - Demonstração de Resultados da MOC.....	129
Tabela 14 - Demonstração de Resultados da MOPed.	130
Tabela 15 - Preços do serviço de lavandaria 2013.	131
Tabela 16 - Preços de alojamento em messes – 2013.....	132

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

A

α - Coeficiente de Alfa *Cronbach*

AdMil - Administração Militar

A/C - Ar Condicionado

AM - Academia Militar

C

C3 - Cozinhas de Confeção Centralizada

Cap - Capitão

CEM - Curso de Estado-Maior

Cor - Coronel

CPOG - Curso de Promoção a Oficial General

CPOS - Curso de Promoção a Oficial Superior

E

EFE - Estabelecimento Fabril do Exército

F

FA - Forças Armadas

G

GCAM - Gabinete de Coordenação e Apoio às Messes

GCCQ - Gabinete Coordenador de Controlo de Qualidade

GPO - Gestão Por Objetivos

H

H - Hipótese

I

IESM - Instituto de Estudos Superiores Militares

M

Maj - Major

MM - Manutenção Militar

MOC - Messe de Oficiais de Caxias

MOL - Messe de Oficiais de Lisboa

MOPed - Messe de Oficiais de Pedrouços

MSL - Messe de Sargentos de Lisboa

N

N.º - Número

P

PDCA - *Plan-Do-Check-Act*

S

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

T

TCor - Tenente-Coronel

TIA - Trabalho de Investigação Aplicada

U

UR - Unidade de Registo

V

vs. - *Versus*

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

O plano de estudos do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar (AdMil) está organizado de modo que todas as competências necessárias aos futuros oficiais deste serviço sejam adquiridas durante a permanência na Academia Militar (AM), sendo que estas estão uniformemente distribuídas pelo programa. Na fase final surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), que se constitui como um elemento de avaliação fundamental para a conclusão com êxito do referido mestrado.

Neste capítulo é feito o enquadramento e justificação do tema, é exposto o problema de investigação, são enumerados os objetivos que se pretende atingir com este trabalho, são enunciadas as questões de investigação e as hipóteses elaboradas. É feita também referência à metodologia utilizada e é apresentado sucintamente cada um dos capítulos.

1.2. ENQUADRAMENTO

A necessidade de apoio logístico aos Exércitos é intemporal, uma vez que qualquer militar requer, independentemente da época que se viva, alimentação e outros tipos de apoio para cumprir a sua função e consequentemente o seu Exército cumprir a missão.

A Manutenção Militar (MM) é um Estabelecimento Fabril do Exército (EFE), existente desde 1897 na sua estrutura, sendo vocacionada para assegurar os abastecimentos. Com a abrangência da missão e das necessidades do Exército, surgiu a necessidade de criação de Messes Militares “destinadas a fornecer alojamento e alimentação aos oficiais de guarnição militar instalados nessas localidades (onde estas fossem instaladas), bem como àqueles que por elas transitassem ou nela residissem” (Manutenção Militar, 1999,

p. 7). Na sequência disto, tendo em conta que a oferta do mercado em serviços semelhantes tem vindo a ser desenvolvida, as messes procuram, no sentido de manter alguma competitividade, maximizar a qualidade, englobando portanto uma melhoria dos serviços.

Tendo em conta o referido, o presente trabalho determinará um modelo de satisfação dos clientes das messes militares de guarnição de Lisboa.

1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

“O tema de uma pesquisa é o assunto que se deseja provar ou desenvolver. Corresponde a uma dificuldade, ainda sem solução” (Carvalho, 2009, p. 121). Posto isto, o tema proposto para este trabalho é: **“Modelo de satisfação dos clientes das messes militares de guarnição de Lisboa”**. A elaboração deste trabalho está subordinada ao desafio a que todos os gestores reagem no sentido de prestar um serviço originador de crescente satisfação. Esta temática é bastante proferida atualmente, tendo em conta os requisitos existentes por parte das autoridades competentes e dos consumidores finais, os quais estão cada vez mais atentos à qualidade dos serviços.

1.4. QUESTÃO DE PARTIDA E QUESTÕES DERIVADAS

O projeto de investigação é apresentado através de uma questão de partida, a qual tenta “expressar o mais exatamente possível o que se procura saber, elucidar e compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 32). A questão de partida que se coloca é:

Quais as reestruturações necessárias aos serviços prestados nas messes militares da guarnição de Lisboa para potenciarem o aumento da satisfação dos clientes?

O objeto de estudo deste TIA são as messes militares da guarnição de Lisboa.

As questões derivadas propostas são:

1. Estarão os clientes das Messes Militares satisfeitos com os serviços prestados?
2. Será necessária a realização urgente de obras para as messes militares cumprirem a sua missão?
3. Serão necessários serviços complementares para satisfazer os clientes?

4. Estará a ser dada a devida importância às opiniões dos clientes das Messes Militares?
5. Estarão as messes guarnecidas de todos os meios necessários à prestação de serviços com qualidade?
6. De que modo poderá ser potenciado o aumento na satisfação dos clientes?
7. Quais os aspetos fundamentais que deverão ser melhorados?

1.5. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definidas a questão de partida e questões derivadas, é definido o objetivo geral que se pretende alcançar na realização deste trabalho de investigação. “O objetivo de um estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação” (Freixo, 2010, p. 164):

Determinar quais as reestruturações necessárias para potenciar o aumento da satisfação dos clientes das Messes Militares da Guarnição de Lisboa.

Os objetivos específicos são:

- Analisar o contexto atual do tema em estudo;
- Analisar a importância dada às opiniões dos clientes;
- Verificar se os serviços prestados satisfazem as necessidades dos clientes;
- Verificar o acompanhamento tecnológico na prestação de serviços;
- Analisar a existência de equipamento que permita uma prestação de serviços com qualidade;
- Verificar a existência de consideração da aplicação de regras de Economia, Eficiência e Eficácia nos serviços prestados;
- Enumerar motivos que possam desencadear situações de diminuição da satisfação dos clientes.

1.6. HIPÓTESES

As hipóteses são definidas no sentido de dar resposta às questões levantadas e cumprimento aos objetivos estabelecidos. Uma hipótese (H) deverá ser elaborada com rigor e já com algum conhecimento do assunto, pois são “suposições colocadas como

respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa” (Carvalho, 2009, p. 124).

H1: Os clientes das messes militares, de um modo geral, estão satisfeitos com os serviços prestados.

H2: Os clientes não consideram urgente a realização de obras.

H3: A disponibilização de serviços complementares não é considerada pertinente para os clientes das messes militares.

H4: Os responsáveis pelas messes procuram estar ao corrente das opiniões dos clientes em relação ao serviço prestado.

H5: As messes militares têm todos os meios necessários para a satisfação dos clientes através da prestação de um serviço de qualidade.

H6: O aumento dos preços praticados é aceite pelos clientes como um meio para melhorar as condições e qualidade do serviço prestado

H7: O investimento na melhoria das infraestruturas é um caminho que potenciará o aumento da satisfação dos clientes.

H8: A falta de adaptação do dispositivo das messes poderá levar a resultados inferiores aos expectados, causando lacunas no serviço prestado e conseqüentemente, diminuição da satisfação dos clientes.

1.7. METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho segue as normas de orientação da AM para a redação do Relatório Científico Final (Direção de Ensino, 2011), as quais são complementadas, em casos de informação omissa com o proposto por (Sarmiento, 2013) no Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada.

“A investigação pode definir-se como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis” (Sarmiento, 2013, p. 3).

A primeira etapa desta investigação científica foi a pesquisa bibliográfica acerca dos principais conceitos ligados ao tema em estudo. Para o efeito foram considerados os

principais autores nesta área, assim como normativos e legislação acerca deste assunto. Posteriormente foi realizada a análise documental. Relativamente ao trabalho de campo, este destinou-se à recolha de informação através de Entrevistas semiestruturadas e Inquéritos por questionário no sentido de analisar, comparar e retirar conclusões. Para isto, foram utilizados os métodos de observação direta, inquisitivo e indutivo.

1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho está dividido em duas partes. A primeira delas – Parte I-Teórica – apresenta o produto da análise documental elaborada, através da explicitação dos principais conceitos que serão úteis para atribuir significado aos resultados posteriormente obtidos. Assim, a parte teórica está dividida em dois capítulos, no primeiro deles são apresentados os conceitos significativos para este trabalho e no segundo é feito um enquadramento histórico e contextual do assunto em estudo.

Para a segunda parte – Parte II-Prática – foram elaboradas entrevistas semiestruturadas, de modo que, por um lado fosse possível entender e recolher a opinião dos vários entrevistados e, por outro, recolher informação útil e adequada à elaboração dos inquéritos por questionário. Estes permitirão recolher a opinião dos clientes, a qual é fundamental para responder às questões de investigação. Assim sendo, esta parte está dividida em três capítulos nos quais é apresentado, respetivamente, o trabalho de campo, a análise de resultados e as conclusões e recomendações.

Relativamente aos métodos utilizados e à estrutura do trabalho, estes poderão ser relacionados segundo o Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura do trabalho e síntese dos métodos utilizados.

PARTE	Nº	CAPÍTULO	MÉTODO
	1	Introdução	
I Teórica	2	Conceitos	✓ Pesquisa Bibliográfica
	3	A Manutenção Militar	✓ Análise documental
II Prática	4	Trabalho de Campo	✓ Método Inquisitivo ✓ Observação direta
	5	Análise dos resultados	✓ Método Indutivo
	6	Conclusões e Recomendações	

PARTE I – TEÓRICA

CAPÍTULO 2: CONCEITOS

2.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são abordados os principais conceitos para tornar este trabalho de investigação facilmente compreensível. Serão explanadas as temáticas: gestão, eficácia organizacional, qualidade e satisfação.

2.2. ENQUADRAMENTO

Todas as atividades económicas se deparam atualmente com uma realidade marcante, na qual se mencionam acontecimentos como o interesse pela qualidade, a busca pela satisfação, a globalização associada às disparidades das tradições culturais e hábitos de consumo, exigindo mercados competitivos em que a homogeneização de produtos não é suficiente para o sucesso das estratégias globais (Rodrigues, Dionísio, Esperança, & Rodrigues, 2000). Isto requer que as organizações incluam todos estes conceitos nos seus mecanismos de gestão e sobrevivência, caso contrário poderão não ter sucesso por falta de adequação às necessidades. “Nem sequer é estarem a ser feitas coisas erradas. Na verdade, na maioria dos casos, estão a ser feitas coisas certas – mas infrutiferamente” (Drucker, 1999, p. 26).

2.3. O PROCESSO DE GESTÃO

A evolução do conceito de gestão sucedeu-se com uma rapidez inexplicável e em diversos âmbitos, sendo que foram várias as teorias criadas tendo por base diferentes áreas e dando ênfase a diversas características de pensamento. À semelhança de muitas outras definições, não existe uma única que consiga reunir em consonância as perceções

de todos os estudiosos nesta área. No entanto, é unânime que ideias como conjunto de tarefas, afetação de recursos, recursos disponibilizados e objetivos pré-determinados deverão, de uma forma mais ou menos explícita, constar na definição.

São várias as definições de gestão:

- “Processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) (...). Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns” (Teixeira, 2011, p. 3);
- Tarefa fundamental de *“tornar as pessoas capazes de desempenho conjunto dando-lhes objetivos comuns, valores comuns, a estrutura certa e a formação e desenvolvimentos contínuos de que precisam para o seu desempenho e para corresponderem à mudança”* (Drucker, 1999, pp. 213-214);
- “Processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingir eficazmente os objetivos organizacionais traçados, utilizando eficientemente os recursos escassos, num contexto em constante mutação” (Santos, 2008, p. 27).

A gestão requer quatro funções para o sucesso: planeamento, organização, direção e controlo. Estas nunca poderão ser analisadas individualmente pois são interdependentes e influenciáveis. Muito sinteticamente, o planeamento pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito, como deve ser feito e quais as soluções para eventuais problemas. A organização consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, possibilitando maximizar o rendimento dos colaboradores, colocando a pessoa certa no local certo. A direção é entendida como o processo de afetar e influenciar os outros, o qual engloba a motivação, liderança e capacidade de comunicação. Por último, o controlo consiste na comparação do desempenho atual com padrões previamente estabelecidos, apontando eventuais ações corretivas (Teixeira, 2011).

De braço dado com a gestão anda o conceito de mudança organizacional, afetando transformações estruturais, processuais, comportamentais e o desempenho organizacional. Estas mudanças apenas ocorrem em organizações com uma elevada sensibilidade, flexibilidade, capacidade e versatilidade de “redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar o seu rendimento no alcance dos objetivos” (Chiavenato, 2009, p. 424). Este processo, quando implementado com êxito, permite a adequação do produto final, independentemente de se tratar de um

bem ou serviço. Alguns autores defendem que a Gestão por Objetivos (GPO) poderá ser uma mais-valia para o colocar em prática. Esta filosofia de gestão coloca ênfase nos objetivos estabelecidos entre os gestores e subordinados, dando-lhes especial significado quando estes servem de base aos esforços de motivação, avaliação e controlo. “É um sistema de gestão em que os trabalhadores e gestores de topo definem em conjunto qual é o objetivo final do seu trabalho, como o realizar, de que forma será avaliada e qual o tempo necessário à concretização”. (Rodrigues, 2005, p. 515).

Cada empresa possui características particulares inerentes à sua maneira de operar, o que significa que os níveis de eficiência e eficácia serão diferentes para cada uma. De um modo geral, considera-se que o modo de operar de cada organização possa ser designado com modelo de gestão, o qual é determinado através do planeamento estratégico e operacional, tentando garantir, respetivamente, diretrizes capazes de assegurar a continuidade da empresa e a eficácia necessária a essa continuidade (Crozatti, 1998).

2.4. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

A eficácia organizacional é um conceito abrangente e complexo pois lida com diferentes indicadores, interesses antagónicos e variadas expectativas de satisfação. Frequentemente há tendência para confundir os conceitos de eficiência e eficácia. Genericamente entende-se que uma organização é eficiente sempre que consegue maximizar os seus lucros. O conceito deve incluir a necessidade de sobrevivência, pelo que se considera que a eficiência se preocupa em fazer as coisas da forma certa e a eficácia em fazer as coisas certas por forma a satisfazer as carências da organização e do meio envolvente (Bilhim, 2008).

Existe a conceção de que uma organização é um sistema aberto pois esta e o meio envolvente influenciam-se mutuamente. O “alcance da eficácia esbarra na complexidade dos requisitos que a organização como sistema aberto possui” (Chiavenato, 2009, p. 36): alcance dos objetivos organizacionais; manutenção do sistema interno e adaptação ao ambiente externo.

A tarefa fundamental da administração é encontrar o ponto de equilíbrio entre os requisitos, de modo que a influência exercida seja aproveitada favoravelmente para ambos os lados. Isto porque, “desde alguns anos a esta parte, tem vindo a preponderar a

ideia de que a eficácia organizacional é uma construção multidimensional” (Fernandes, 2006, p. 36).

Diferentes abordagens dão ênfase a diferentes aspetos na obtenção de eficácia organizacional. Bilhim (2008) define cinco abordagens distintas:

a. Abordagem da prossecução de metas:

A eficácia organizacional deve ser analisada em relação aos fins alcançados e não aos meios utilizados. Esta abordagem assume grande importância na gestão por objetivos pois esta é um “sistema dinâmico que integra a necessidade da organização alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento” (John Humble *in* Bilhim, 2008, p. 410).

b. Abordagem sistémica

As atividades são analisadas no sentido de assegurar que a organização está a retirar o máximo partido dos recursos. É acentuada a necessidade de integração e interdependência de todas as atividades na organização. Esta abordagem dá ênfase aos meios necessários para os fins em detrimento dos fins propriamente ditos. As metas são apenas mais um elemento dentro de um complexo conjunto de critérios.

c. Abordagem dos grupos estratégicos

Esta abordagem relaciona o poder com a capacidade de obtenção de recursos, sobretudo quando estes são escassos e críticos para a organização. Ou seja, consiste em identificar os diversos interesses em causa e verificar em que graus estão a ser satisfeitos. “Esta abordagem é particularmente relevante quando os grupos de pressão e mudança estratégica são poderosos e a organização deve responder às suas exigências” (Bilhim, 2008, p. 410).

d. Abordagem dos valores contrastantes

Para analisar a eficácia organizacional são considerados os seguintes conjuntos de valores, os quais tentam encontrar um equilíbrio para as dicotomias apresentadas:

- i. Flexibilidade/controlo - lida com aspetos incompatíveis (inovação, criatividade, mudança versus (*vs.*) estabilidade, previsão);
- ii. Pessoas/organização – impossível de compatibilizar sentimentos e necessidades das pessoas com produtividade e realização de tarefas.
- iii. Meios/fins – meios dão importância aos processos internos a longo prazo, enquanto os fins enfatizam resultados a curto prazo.

e. Abordagem das boas práticas de recursos humanos

As organizações, face às pressões competitivas, focaram-se no aumento da *performance* através de boas práticas de gestão de recursos humanos. Isto significa que uma organização eficaz se preocupa em integrar a gestão das pessoas com os planos estratégicos, funções, marketing, produção, entre outros.

Todas estas abordagens procuram que uma determinada organização consiga atingir a eficácia organizacional, sendo que “pode ser definida como o grau com que uma organização alcança os seus objetivos de curto, e as suas metas de longo prazo” (Bilhim, 2008, p. 400).

2.5. QUALIDADE DO SERVIÇO

As crescentes exigências e mudanças dos mercados trouxeram a necessidade de novas formas de administração e estruturação dos sistemas produtivos. Estas englobam a dupla perspetiva da procura e da oferta para as quais se pretende uma solução ótima e adequada dos problemas de gestão, tornando as organizações mais flexíveis e recetivas a mudanças organizacionais.

A solução adequada apenas será alcançada se a estratégia competitiva da organização for sustentada na seleção e implementação de um conjunto realista e exequível de metas e políticas. A qualidade engloba diversos fatores e, em sentido lato, pode ser definida “como sendo a conjugação da conformidade dos produtos, da otimização do consumo de recursos e da satisfação do cliente” (Sarmiento, 2003, p. 76).

A mensuração da qualidade é um assunto relativamente abstrato e ambíguo pois poderá ser analisada segundo padrões bem estabelecidos para cada produto ou, no caso de se tratar de um serviço resulta essencialmente da perspetiva do cliente. A qualidade do serviço é algo multidimensional; tem subjacentes dimensões da qualidade; é intangível; é o resultado de todo o processo de atendimento e depende das expectativas e perceções de cada cliente (Kandampully, Mok, & Sparks, 2001).

Atualmente, a qualidade é uma característica fundamental para qualquer organização. O objetivo da qualidade é constantemente corresponder ou exceder as expectativas dos clientes, fornecendo produtos e serviços a preços que criam valor para os clientes e lucros para a organização. No seguimento disto, surge também o conceito de gestão da

qualidade total, o qual muitas vezes tende a ser confundido com o anterior, consistindo num conjunto de atividades para dirigir e controlar uma organização de modo que todas as pessoas envolvidas nesta estejam satisfeitas (Stachelski, 2001). Todo este processo “pretende satisfazer o cliente com o nível da qualidade o mais elevado possível, no horizonte temporal adequado ao serviço a prestar e com custos baixos, de tal modo que o lucro orçamentado seja alcançado e se criem as vantagens competitivas sustentadas” (Sarmiento, 2003, p. 15).

Dois dos modelos apresentados foram propostos por Albrecht e Bradford in Sarmiento (2003), no qual é referido que o “momento da verdade” é imprescindível para uma boa perceção de qualidade por parte do cliente. Por outro lado, Berry *et al.* in Sarmiento (2003) apontam o “modelo das cinco falhas” no sentido de obter e detetar as falhas causadoras de não conformidade na prestação dos serviços. Ambos os modelos referidos pretendem a maximização da qualidade de qualquer organização.

O primeiro considera crucial na formação da opinião do cliente o momento exato em que este interage com o empregado ou colaborador, sendo que todo o ambiente envolvente influencia o resultado desta interação. O clima emocional é determinante, em especial o do cliente mas também o dos colaboradores.

Na sequência do referido, e na tentativa de que a interação tenha efeitos positivos para ambos os intervenientes, devem ser consideradas as necessidades dos clientes. “É importante ressaltar o esforço de diversos especialistas na tentativa de encontrar metodologias para padronizar e esquematizar as necessidades e desejos dos seres humanos” (Martins, 2007, p. 67). Posto isto, foram selecionados dois autores que estudaram o assunto:

- Martin (2003) define as necessidades básicas do serviço a clientes, as quais se traduzem na necessidade de ser compreendido, necessidade de ser bem recebido, necessidade de sentir conforto e necessidade de se sentir importante (Apêndice A).
- Maslow in Sarmiento (2003) hierarquizou as necessidades como mostra a Figura 1:



Figura 1 - Pirâmide das Necessidade de Maslow.
 Fonte: Adaptado de Sarmento (2003, p. 115).

O autor defendia que o comportamento humano era motivado de acordo com as necessidades apresentadas, em que cada degrau representa uma fase de busca e satisfação do indivíduo. Estas necessidades seriam satisfeitas da base para o topo da pirâmide e, tal como pode ser observado, a “Autorrealização é valorizada como o nível ao qual o homem deve aspirar” (Cooper, Fletcher, & Fyall, 2005, p. 80). Cada nível da pirâmide depende do anterior, ou seja, as necessidades do próximo nível não são sentidas enquanto as do nível imediatamente abaixo não forem satisfeitas. Este modelo representa também uma forma de motivação, pois quando as necessidades de determinado nível são satisfeitas, estas já não são motivação para o indivíduo (Rodrigues, 2005).

Voltando aos modelos de obtenção da qualidade, o segundo é o “modelo das cinco falhas”. Pretende-se a análise das falhas do serviço que poderão vir a originar mudanças para a melhoria nos processos de planeamento e, conseqüentemente, no produto ou serviço. As falhas mais comuns apresentadas por Berry et al. *in* Sarmento (2003) constam na Tabela 2:

Tabela 2 - Explicação das falhas do "Modelo das cinco Falhas".

Nº	Falha	Breve descrição
1	Na informação de marketing	Há disparidade entre o que o cliente espera e a percepção do gestor acerca disso. A estratégia definida deve estar orientada para os clientes-alvo.
2	Nos padrões de serviço	Ocorre quando os padrões para determinado serviço não são definidos com todas as especificidades que estes requerem.
3	No desempenho	Os padrões para determinado serviço não foram cumpridos, apesar de corretamente definidos.
4	Na comunicação	A divulgação do serviço não é feita com a clarificação e explicação suficiente, criando diferentes interpretações, todas elas diferentes da realidade.
5	Na qualidade do serviço	Esta falha, consequência das anteriores, pretende fazer a avaliação global do serviço prestado, assim como a adaptação do serviço às expectativas do cliente.

Fonte: Baseado em Berry et al. *in* Sarmento (2003).

Os efeitos destas falhas poderão ser minimizados implementando o ciclo de Deming, também designado por Ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA). Este, apresentado por Deming *in* Sarmento (2003), poderá ser aplicado em qualquer tipo de organização, sendo que se traduz num conjunto de ações que levam à conquista da qualidade. Tal como o próprio nome indica é um ciclo, pois voltaremos sempre ao ponto de partida, às tarefas iniciais. Poderá ser representado como mostra a Figura 2:

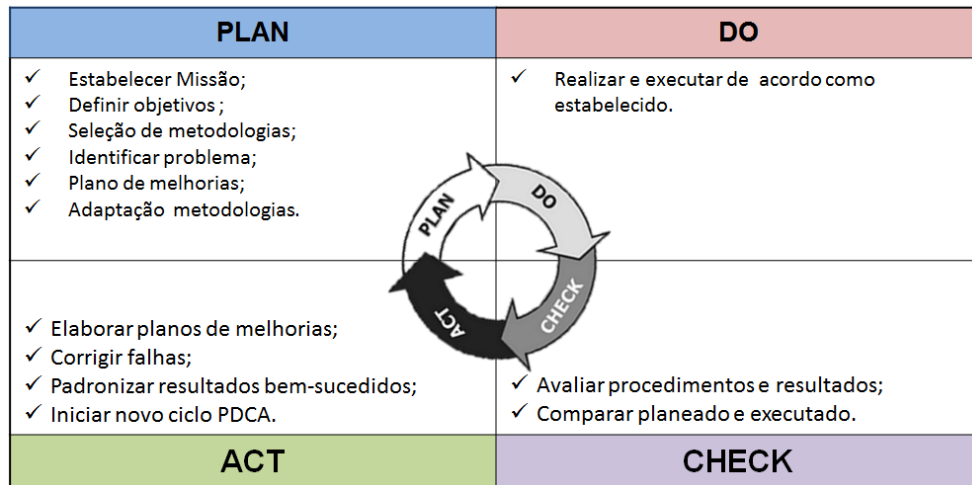


Figura 2 - O ciclo PDCA.
 Fonte: Baseado em Sarmento (2003).

O ciclo PDCA tem sempre como fim último a obtenção da qualidade. Esta está intimamente relacionada com fatores como a excelência dos processos, a cultura pela melhoria contínua, o envolvimento de todos os trabalhadores e a orientação para o mercado, o qual está em constante mutação, pelo que se considera que a “qualidade é um alvo em movimento”¹ (Woods & King, 1996, p. 29).

2.6. SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Com as exigências da economia global a figura principal de todo o processo organizacional é o cliente. Procurando compreender o seu comportamento no relacionamento com a organização prestadora de serviços, os conceitos essenciais a considerar são: necessidades, expectativas e perceções. É imprescindível que todas as decisões e tarefas empresariais os tenham em consideração, tentando a todo o custo atingi-los ou superá-los. Assim, a “qualidade e o serviço são os meios para atingir o fim, que é a satisfação e o regresso do cliente” (Gerson, 2001, p. 6).

¹ Tradução livre da responsabilidade do autor (“Quality is a moving target”)

A tendência nesta Era da informação é para que todos os consumidores estejam cada vez mais bem informados, tornando-se mais exigentes e atentos em relação à qualidade dos produtos e serviços pelo que, o que até há pouco tempo era visto como uma concessão, atualmente requerem-no como um direito. A organização cria metas e padrões para a sua prestação de serviços; os consumidores, perante as informações, *marketing* e através de experiências anteriores, criam as suas expectativas. Estas, apenas serão satisfeitas se as metas traçadas não forem demasiado ambiciosas, pelo que, em conjunto com a diversidade de perceções que existem para cada cliente, há possibilidade de não conseguir atender a essas expectativas, criando assim uma situação de insatisfação (Kotler *in* Stefano & Silva, 2004).

O conceito de satisfação, à semelhança de outros, foi caso de estudo de muitos autores. Segundo Zeithaml e Bitner *in* Miranda (2007) este é o resultado de cinco variáveis fundamentais: a qualidade do serviço, a qualidade do produto, o preço, os fatores pessoais e situacionais, como pode ser observado na Figura 3:

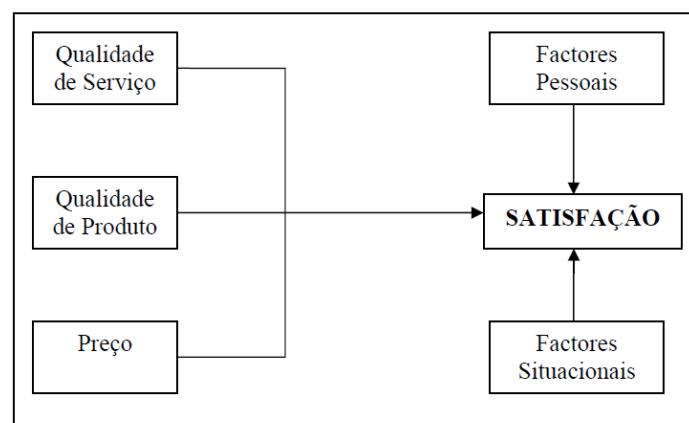


Figura 3 - Variáveis que influenciam a satisfação do cliente.
Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner *in* Miranda (2007).

A satisfação é a “comparação entre **uma expectativa do cliente** quanto ao desempenho de um serviço e a sua perceção daquele desempenho” (Davis, Aquilano, & Chase, 1999, p. 29), ou seja, é um conceito que envolve as sensações de bem-estar e prazer, as quais apenas serão alcançadas se este obtiver o que espera de um produto e/ou serviço.

A gestão das organizações deve abraçar a busca pela satisfação do cliente através do conhecimento, da comunicação e da subordinação a três verdades básicas:

1. A satisfação do cliente é o objetivo final de qualquer entidade prestadora de serviços;

2. A satisfação do cliente é um investimento;
3. Todos os elementos da organização devem contribuir para alcançar a satisfação do cliente (Cochran, 2005).

A obtenção da satisfação do cliente é uma realidade muito complexa e dependente de vários fatores, pelo que, uma organização que pretenda obter o sucesso não deve colocar de lado nenhuma das possibilidades e portanto, deve empenhar-se dia após dia em satisfazer o cliente. Este processo exige um grande esforço e flexibilidade pois, “é tentador concluir que a satisfação do cliente é o que o cliente possa pensar a qualquer altura” (Cochran, 2005, p. 2) e varia abruptamente consoante o humor, nível de *stress*, hora do dia, situação emocional e pessoal, entre muitos outros fatores.

2.7. SÍNTESE

Os conceitos abordados permitem uma visão abrangente de todo o ambiente interno e externo à organização. A procura do sucesso e a tentativa de obtenção dos objetivos pré-estabelecidos deverão ser encarados como o fim de um processo no qual os conceitos abordados são ferramentas imprescindíveis, utilizadas por parte das organizações que se propõem a alcançá-los.

A meta de todos os assuntos focados, apesar da existência de diferentes abordagens, é o sucesso de determinada organização. Esta deverá estabelecer, à sua imagem, um planeamento, modo de condução e implementação dos mesmos. Isto porque cada organização é única e apenas um específico e adequado procedimento levará ao alcance das metas.

Qualquer organização deve observar os conceitos referidos como elementos de um complexo processo de constante aperfeiçoamento e melhoria dos serviços prestados ou bem produzidos. Todos os processos deste tipo, nos quais se traça um objetivo concreto de melhorias ou lucros, deverão ser cíclicos, voltando sempre ao ponto inicial de análise e/ou implementação de medidas que possam a um prazo, mais ou menos longo, mostrar-se favoráveis à organização.

CAPÍTULO 3:

A MANUTENÇÃO MILITAR

3.1. APRESENTAÇÃO DA MANUTENÇÃO MILITAR

3.1.1. HISTÓRIA

Na história de Portugal e dos seus exércitos, é frequente falar-se das dificuldades que os militares foram suportando ao longo dos tempos. Durante as campanhas, que no início da nacionalidade portuguesa tinham um carácter irregular, as tropas serviam-se dos recursos locais ou dos recursos fornecidos pelas Ordens Militares. A primeira organização de abastecimento das tropas com carácter de permanência surgiu com D. Afonso III, no entanto este mostrou-se insuficiente. Na época da Guerra da Restauração verificou-se uma acentuada preocupação no sentido de melhorar os serviços de abastecimento das tropas. Portugal decidiu que tinha necessidade de organizar e regulamentar um serviço de subsistências militares, no entanto, apenas na preparação para as guerras da Independência, após 1600, é que esta se efetivou (Pinto, 1966). A primeira fábrica de subsistências militares foi fundada em 1645 e o seu objetivo era a produção de bolacha para posterior distribuição aos militares.

Em 1772, à luz de uma reorganização do exército, o Estado torna-se responsável pela alimentação dos soldados, através da Intendência Geral de Munições de Boca. Esta dependência sofre algumas alterações até à sua substituição, em 1811, após as invasões francesas, pelo Comissariado de Víveres, o qual desempenhou um papel muito importante no fornecimento de víveres e géneros às tropas. (MM, 1997).

Alguns anos mais tarde, em 1814, foi estabelecido o regulamento da Fazenda Militar, no qual foi fixado que o fornecimento de géneros em tempo de Paz seria da responsabilidade dos Conselhos Administrativos das Unidades Militares (MM, 1997, p. 2). Este regime não mostrou ser satisfatório, verificando-se má alimentação dos soldados, fornecimento de pão de péssima qualidade e ainda falta de uniformidade dos alimentos fornecidos na mesma região ou localidade. Havia urgência em acabar com estas disparidades. Em 1861, o Ministro da Guerra, Marquês de Sá da Bandeira iniciou

o conceito de fabricação e fornecimento de pão ao Exército, por administração direta do Estado. Em 23 de fevereiro de 1862 foi inaugurada a Primeira Padaria Militar tendo a seu cargo a produção de pão e bolacha para o Exército, Marinha e ainda para alguns estabelecimentos do Estado. Os trabalhos foram progredindo e acabaram por exigir o estabelecimento de diversas sucursais, assim como a adaptação dos regulamentos e organização inicial. Os serviços prestados pela Padaria Militar foram reconhecidos e elogiados, tendo em conta os contínuos esforços desenvolvidos para abastecimento de pão de boa qualidade e com os custos mínimos, produzindo riqueza e transmitindo conhecimento (Pinto, 1966).

Com o passar dos anos, “o espaço ocupado pela Padaria Militar tornou-se exíguo e disfuncional” (Manutenção Militar, 1999). Em junho de 1886 foi nomeada pelo Ministro da Guerra, Visconde de S. Januário, uma comissão à qual foi dada a incumbência de analisar a possibilidade de substituição da Padaria Militar por um novo estabelecimento com melhores condições de produção, a Manutenção Militar (MM). A Fundação e localização da MM foi estudada tendo em conta a possibilidade de emprego no estrangeiro, apoio imediato a unidades em tempo de Paz e vantagens para os fornecimentos em campanha. A localização considerada mais adequada acomodava a MM no antigo Convento das Grilas e terrenos adjacentes por serem os mais favoráveis à instalação, à segurança e às comunicações (Pinto, 1966). Através de um eficiente plano de administração da Padaria foi possível, sem recorrer exclusivamente ao Orçamento do Estado, por decreto de 11 de junho de 1897, aprovar o plano de organização da MM, definindo-se os campos técnicos e administrativos e atribuindo-se o papel que esta iria desempenhar como elemento influente na Indústria Nacional. (MM, 1997).

Desde a data da sua criação até à atualidade, a MM foi-se adaptando às necessidades, atualizando a sua missão, desenvolvendo as suas estruturas, harmonizando o seu dispositivo. Esta foi também um suporte do Governo em situações de crise vivenciadas pelo povo português nas quais soube responder agilmente.

3.1.2. MISSÃO

Com base no Decreto-Lei nº41 892, de 1958, a missão da MM é “*assegurar*:

- a) *O abastecimento das forças armadas em pão, víveres e forragens, sempre que as circunstâncias não aconselhem a recorrer ao mercado;*
- b) *A constituição das reservas necessárias para a mobilização militar e acudir a situações de emergência ou de guerra;*

- c) *O fornecimento de rancho à tropa, tendo em vista a melhoria de preço de custo e qualidade pela concentração deste serviço numa só direção;*
- d) *O fornecimento a preços módicos às forças armadas e aos elementos que as constituem de outros produtos da sua produção que as circunstâncias aconselharem;*
- e) *O fornecimento de combustíveis, líquidos e lubrificantes às forças armadas”.*

3.2. MESSES MILITARES

3.2.1. SÍNTESE HISTÓRICA DAS MESSES EM ESTUDO

As messes foram surgindo na história da MM consoante as manifestações de necessidades. No universo das messes existentes (Tabela 3), apenas serão alvo de estudo as messes da guarnição de Lisboa: Messe de Oficiais de Lisboa (MOL), Messe de Sargentos de Lisboa (MSL), Messe de Oficiais de Pedrouços (MOPed) e Messe de Oficiais de Caxias (MOC).

Tabela 3 - Messes existentes atualmente.

MESSE	Observações
Messe Militar de Pedrouços	Messe em estudo
Messe Militar de Lagos	
Messe de Oficiais de Évora	
Messe do Hospital Militar Principal	
Messe de Sargentos de Lisboa	Messe em estudo
Messe de Oficiais de Lisboa	Messe em estudo
Messe Militar de Tavira	
Messe de Sargentos do Porto	
Messe de Oficiais do Porto	
Messe do Hospital Militar de Belém	
Messe de Oficiais de Caxias	Messe em estudo

Fonte: Baseado em Exército Português (2010), consultado em 05-03-2013.

A primeira delas, MOL foi inaugurada em 1925 e situava-se no antigo Palácio da Mitra, a Santa Clara. Por este facto, esta messe é muitas vezes conhecida pela Messe de Santa Clara. Inicialmente tinha à disposição 22 quartos dos quais 6 eram de casal, uma sala de jantar, casa de banho e salão de jogos. A diária era compreendida entre 20 e 26 escudos, no entanto, os hóspedes permanentes beneficiavam de um desconto de 20%. Desde a data da sua criação que são feitos esforços para melhoramento das instalações (Pinto, 1966).

A MOC foi inaugurada em 1927 e situa-se na linha do Estoril. À semelhança da MOL, nos anos seguintes à inauguração foram feitas alterações, nomeadamente no que diz

respeito a captação de água, ampliação e melhoramentos da messe (Exército Português, 2010).

Nos primeiros anos da existência das messes referidas, o balanço geral não era muito agradável, uma vez que os resultados das messes apresentavam prejuízos. A causa apontada para esses resultados era essencialmente o reduzido número de aposentos de que dispunham (Pinto, 1966).

A criação da MOPed está associada à transferência da Escola Central de Oficiais, a funcionar em Caxias, para o antigo Palácio Renascentista dos Cadavais em 1958. Existem registos da existência da MOPed desde 1954, no entanto, apenas foi considerada messe integrada na MM a partir de 1974, apesar da responsabilidade da MM na realização de inspeções técnicas e administrativas. A sua localização no interior do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) está associada à sua missão, que é o apoio prioritário ao corpo docente e discente aí presente (Messe de Oficiais de Pedrouços, s/d).

A MSL foi criada em 1975 por despacho do Chefe de Estado-Maior do Exército. Esta ficou localizada nas antigas instalações do “Hotel Atenas”, as quais passaram a pertencer à MM apenas em 1979 (Exército Português, 2010).

3.2.2. MISSÃO

As messes militares têm como finalidade:

- ✓ Apoiar em alimentação e alojamento os Oficiais e Sargentos deslocados da sua guarnição por imperativo do serviço;
- ✓ Apoiar em alimentação os Oficiais e Sargentos que se encontram a prestar serviço em estabelecimentos ou órgãos que não disponham de serviço de alimentação;
- ✓ Apoiar em alimentação e alojamento os Oficiais e Sargentos e suas famílias.

Prioritariamente, as messes têm como finalidade o apoio a Oficiais e Sargentos do Exército, no entanto, quando a capacidade das instalações permita, poderão também apoiar pessoal civil ao serviço no Exército, Oficiais e Sargentos de outros ramos das Forças Armadas (FA) e das Forças de Segurança e ainda Oficiais, Sargentos ou familiares de FA estrangeiras (Estado-Maior do Exército, 1983).

3.2.3. SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS NAS MESSES EM ESTUDO

As messes militares estão organizadas segundo a sua missão específica. Assim sendo, os serviços disponíveis em cada uma das messes são apresentados na Tabela 4:

Tabela 4 – Serviços disponíveis nas messes da guarnição de Lisboa.

Serviço	MOL	MOC	MOPed	MSL
Alimentação	X	X	X	X
Alojamento	X	X	X	X
Bar		X	X	X
Lavandaria e Engomadoria		X	X	X
Serviços Especiais	X	X	X	
Parque Estacionamento		X	X	
Apoio a Estudantes	X	X		X

O serviço de bar é inexistente na MOL, devido a o limitado número de utilizadores; os serviços especiais não são executados na MSL, assim como o apoio aos estudantes (filhos de militares) não é executado na MOPed, como resultado da sua específica missão de apoio a docentes e discentes presentes no IESM.

Anualmente são atualizados e definidos os preços que serão aplicados. Os preços em vigor para os serviços de alimenta, alojamento e serviço de lavandaria constam no Anexo B.

O serviço de lavandaria está disponível apenas em dias úteis; os serviços especiais incluem festas de aniversário, batizados, almoços e jantares convívio

Relativamente ao serviço de alojamento, as messes tem capacidade para alojar 418 clientes, sendo que estão distribuídas como mostra o Quadro 1:

Quadro 1 - Relação geral de instalações disponíveis.

		MOL	MOC	MOPed	MSL	Total
Capacidade de Alojamento	Com WC	32	59	140	39	270
	Sem WC	37	3	86	0	126
	Suite	5	5	2	10	22
Total		74	67	228	49	418

3.2.4. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA DAS MESSES EM ESTUDO

O Gráfico 1 é obtido através da análise das demonstrações de resultados das messes militares dos 3 últimos anos: 2010, 2011 e 2012 (Anexo A). Verifica-se que as messes em estudo não obtiveram resultados líquidos positivos nos últimos 3 anos.

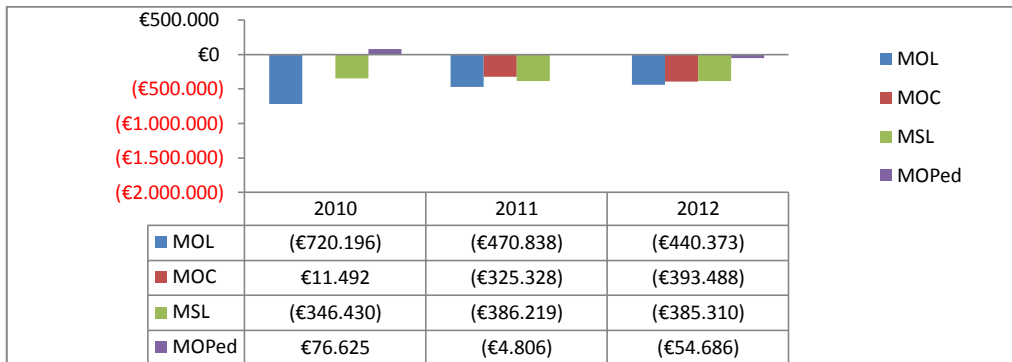


Gráfico 1 - Resultado líquido das messes da guarnição de Lisboa.
 Fonte: Baseado em Gabinete de coordenação e apoio às messes (2013).

Excetuando-se a MOC e a MOPed, que no ano de 2010 apresentaram resultados positivos, as restantes apresentam três anos consecutivos de resultados negativos. Estes valores são resultado, entre outros fatores, dos elevados encargos com pessoal, que se distribuem como mostra o Gráfico 2:

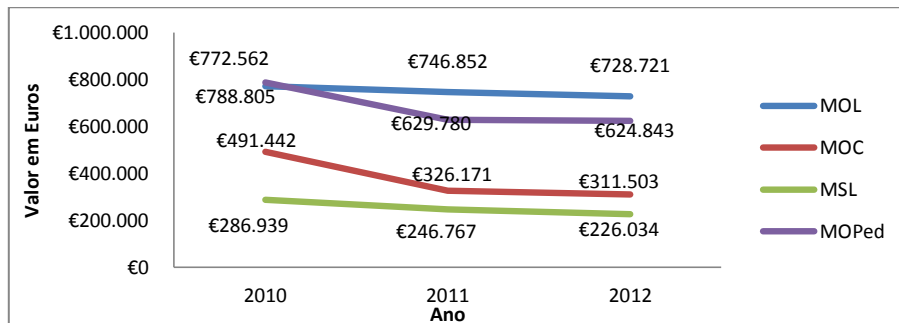


Gráfico 2 - Distribuição dos custos com pessoal.
 Fonte: Baseado em Gabinete de coordenação e apoio às messes (2013).

Apesar dos resultados apresentados acima, a MM tem sido capaz de obter resultados líquidos positivos, como resultado das restantes vertentes que esta coloca à disposição do Exército.

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO

4.1. INTRODUÇÃO

Concluída a primeira parte deste trabalho, relativa à revisão da literatura e à apresentação do estado da arte, na qual foram expostas as principais temáticas enquadrantes do tema em estudo, inicia-se a segunda parte – Parte Prática. Nesta será descrita a metodologia utilizada, o modo de recolha de informação assim como a sua análise. Por fim serão apresentadas as conclusões que desta resultam.

4.2. MÉTODO DE TRABALHO DE CAMPO

O método de investigação utilizado é o estudo de caso. Segundo (Freixo, 2010), este procedimento consiste na exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, neste caso, das messes militares da guarnição de Lisboa. A recolha de informação ocorreu essencialmente através da aplicação do método “baseado no interrogatório oral e escrito” (Sarmiento, 2013, p. 5), ou seja, o método inquisitivo, traduzindo-se na aplicação de questionários e entrevistas. Foi utilizado também o método de observação direta através da visita às diferentes messes e respetivas instalações. Este método consiste na “observação de todos os factos, no seu registo, na sua análise e posteriores conclusões” (Sarmiento, 2013, p. 4).

4.3. ENTREVISTAS

O objetivo fundamental na realização de entrevistas é a recolha da opinião dos entrevistados relativamente ao assunto em estudo. Foi elaborado o guião da entrevista semiestruturada (Apêndice B.1.), o qual se traduz na padronização das questões permitindo que todas as entrevistas sejam “comparadas com o mesmo conjunto de perguntas e, diferenças a existirem devem situar-se nas respostas” (Freixo, 2010, p. 193). A comparação permitirá uma “análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses do trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192).

No sentido de ser recolhida a informação real apresentada pelos entrevistados, as entrevistas foram transcritas (Apêndice B.2.) e foi solicitado aos entrevistados que validassem a mesma.

4.3.1. CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tendo em conta as questões de investigação, as entrevistas foram direcionadas a quem melhor conhece o assunto, ou seja, às entidades responsáveis pelas messes militares. Posto isto, foram realizadas entrevistas às entidades abaixo mencionadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Entidades entrevistadas.

Entrevistado Número (N.º)	Posto	Função	Nome
1	Coronel (Cor)	Diretor MM	Fernando António de Oliveira Gomes
2	Tenente – Coronel (TCor)	Subdiretor MM e Chefe do Gabinete de Coordenação e Apoio às Messes (GCAM)	Carlos Manuel Diogo Graça Rosa
3	Capitão (Cap)	Gerente MOPed	Nuno Ricardo Henriques
4	Cap	Gerente MSL	Nuno Miguel Paulino Henriques
5	Cap	Gerente MOL	Fernando José Cruz Caetano Pires
6	Cap	Gerente MOC	Ana Cristina Genebra Soares Garrinhas

4.4. QUESTIONÁRIOS

Os questionários consistem em “colocar a um conjunto de indivíduos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social,

profissional ou familiar, às suas opiniões, (...) às suas expectativas” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188). As questões elaboradas abrangem um vasto leque de informação necessária para dar resposta às questões de investigação, como sendo a satisfação com o serviço prestado, com a alimentação, com o preço pago, entre outros. Considera-se portanto que o questionário é um instrumento de medida que permitirá “confirmar ou infirmar uma ou várias hipóteses de investigação” (Freixo, 2010, p. 197). Foi utilizado, para determinação da fiabilidade do questionário, o teste de alfa *Cronbach*.

A primeira parte consiste em caracterizar os entrevistados relativamente à idade, género, messe, ramo e situação em que se encontram. Na segunda parte pretende-se caracterizar o serviço prestado nas messes através da escala de *Likert*, a qual “é constituída por uma série de enunciados que exprimem um ponto de vista sobre um tema” (Fortin, 2009, p. 389). Neste caso específico foi utilizada uma escala de satisfação com 7 categorias de respostas possíveis, como se apresenta na Tabela 6. Foram ainda colocadas questões de resposta afirmativa ou negativa, no sentido de aferir, com mais certeza, determinados aspetos.

Tabela 6 - Escala de satisfação utilizada nos questionários.

N.º	Descrição
1	Totalmente insatisfeito
2	Muito insatisfeito
3	Insatisfeito
4	Nem satisfeito nem insatisfeito
5	Satisfeito
6	Muito satisfeito
7	Totalmente satisfeito.

Após a elaboração do questionário e antecedendo a sua aplicação, foi validado através da sua realização a 6 pessoas, que fizeram os reparos que julgaram pertinentes, contribuindo assim para obtenção de respostas mais concisas e precisas.

Depois de aplicados os questionários (Apêndice C) foi feita a sua análise através da estatística descritiva e inferencial. A primeira delas traduz-se na descrição dos dados, incluindo a verificação da representatividade, a ordenação e compilação dos mesmos. (Ferreira, 2005). A estatística inferencial preocupa-se em “retirar conclusões para a população e geral, com base na análise dos dados obtidos para um ou mais subconjuntos (amostra)” (Martinez & Ferreira, 2007, p. 14). Foram utilizadas medidas de tendência

central, especificamente, a moda e a média. E ainda foram considerados o desvio padrão, o mínimo e máximo.

O processamento e tratamento de dados foram efetuados recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Microsoft Office Excel* versão 2010.

4.4.1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é “a fração de uma população sobre a qual se faz o estudo” (Fortin, 2009, p. 312). A determinação da amostra é um processo de grande relevância para assegurar a fiabilidade e comparabilidade dos dados e, conseqüentemente, a veracidade dos resultados. A representatividade é uma qualidade essencial da amostra, pelo que esta deverá ser “uma réplica em miniatura da população” (Fortin, 2009, p. 313)

Posto isso, a amostra (n) deve ser calculada segundo a fórmula (Sarmiento, 2013, p. 25):

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

A proporção da população (p) varia no intervalo [0,1] e, quando não é conhecida, seleciona-se a hipótese mais pessimista, ou seja, 0,5. A população finita (N) é constituída pelos 205 clientes atuais das messes militares; $Z_{\alpha/2}$ representa o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança (λ) que, neste caso, se considera de 1,96 pois $\lambda = 0,95$. O nível de precisão (D) é 0,05, pois, uma vez mais opta-se pela hipótese mais pessimista (Sarmiento, 2013)

Assim, a amostra considerada para análise das respostas é constituída por 104 clientes.

4.5. CONCLUSÃO

O trabalho de campo desenvolveu-se essencialmente através da realização de entrevistas a especialistas no assunto e da aplicação de questionários. Este instrumento, apesar de aplicado a um maior número de pessoas do que as entrevistas, ou seja, aos atuais utentes das messes que se disponibilizaram para tal, não permite uma recolha de dados tão aprofundada. No entanto este instrumento permitirá traduzir os objetivos do estudo em variáveis mensuráveis.

CAPÍTULO 5:

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são expostos todos os dados recolhidos através das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados.

Inicialmente são apresentadas e observadas todas as informações coligidas das entrevistas sendo para isso feita uma análise qualitativa e quantitativa das respostas obtidas. Seguidamente apresentam-se os dados obtidos através dos questionários aplicados, compilados com recurso a gráficos que facilitam a observação, análise e crítica às respostas recolhidas.

5.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram analisadas quantitativa e qualitativamente. Para a primeira delas foram selecionados segmentos em cada uma das questões elaboradas (Tabela 7), os quais foram utilizados para analisar cada uma das entrevistas de modo a confirmar quais os que se verificavam em cada questão, e em cada entrevistado.

Portanto, foi feito o registo, por resposta e por entrevistado, dos segmentos observados.

Os instrumentos referidos permitiram a síntese dos dados apresentados no Quadro 2, que poderão ser facilmente verificados no Apêndice B.3.

Após a apresentação dos referidos instrumentos foi feita uma análise às respostas, a qual foi apoiada pela análise de conteúdo por entrevistado elaborada previamente Apêndice B.4.

Tabela 7 - Codificação alfanumérica e cromática das respostas.

Segmentos	QUESTÃO 6
	Vantagens
6.A	6.A.1. Apoio aos militares e suas famílias.
	6.A.2. Preços razoáveis.
	6.A.3. Localização das messes.
	6.A.4. As messes, em conjunto com a MM desenvolveram a vertente de alimentação.
	Desvantagens
6.B	6.B.1. Não tem desvantagens.
	6.B.2. As messes não estão dimensionadas para o efetivo.
	6.B.3. Taxas de ocupação inferiores às esperadas.
	6.B.4. Falta de capacidade de investimento.
	QUESTÃO 7
	Medidas implementadas
7.A.	7.A.1. Exigência em todo o processo de confeção.
	7.A.2. Execução de inspeções frequentes e respeito pelos requisitos do Gabinete Coordenador de Controlo de Qualidade (GCCQ).
	7.A.3. Recolha de óleos e separação de resíduos.
	7.A.4. Afetação dos recursos estritamente necessários.
	7.A.5. Utilização do <i>software</i> de gestão (PHC ²).
	Medidas a implementar ou melhorar
7.B.	7.B.1. Criação de economias de escala.
	7.B.2. Formação do pessoal
	QUESTÃO 8
8.A.	Em termos globais, sim.
8.B.	Para um serviço de qualidade sim, mas não para um serviço de excelência.
8.C.	Um serviço de qualidade só será atingido com investimento e melhorias constantes em instalações e serviços.
	QUESTÃO 9
9.A.	Algumas são tratadas ao nível do gerente, quando são da competência deste.
9.B.	Quando não estão ao alcance do gerente são enviadas para a direção MM.
9.C.	Todas as opiniões e sugestões são tidas em conta.
9.D.	É feita uma análise à relação <i>ganhos versus (vs.)</i> custos.
	QUESTÃO 10
10.A.	Sim, estão.
10.B.	Sim, tendo em conta a relação serviço prestado vs. preço pago.
10.C.	Há sempre a possibilidade de melhorar.
10.D.	É impossível agradar de igual forma a todos os utentes.
	QUESTÃO 11
11.A.	Diminuição de preços.
11.B.	Adaptação do dispositivo das messes ao dispositivo do Exército
11.C.	Reequipamento. Melhoria de infraestruturas. Maior capacidade de investimento
11.D.	Realização de eventos temáticos. Criação de áreas de lazer.
	QUESTÃO 12
	Resultados
12.A	12.A.1. Positivos.
	12.A.2. Negativos.
	Motivos
12.B	12.B.1. Muitos encargos fixos.
	12.B.2. Competência de gestão e da direção.
	12.B.3. Criação das Cozinhas de Confeção Centralizadas (C3).
	12.B.4. Nova ferramenta de gestão - PHC.
	12.B.5. Mudança de mentalidades.
	12.B.6. Economias de Escala.

² *Software house* que se dedica em exclusivo ao desenvolvimento de *software* de gestão

Quadro 2 - Análise quantitativa das Entrevistas.

		Entrevistado						Frequência	Porcentagem
		1	2	3	4	5	6		
Questão 6									
6.A.	6.A.1.	X	X	X	X	X	X	6	100%
	6.A.2.	X		X	X	X	X	5	83,3%
	6.A.3.	X		X			X	3	50%
	6.A.4.		X					1	16,7%
6.B.	6.B.1.		X					1	16,7%
	6.B.2.	X		X				2	33,3%
	6.B.3.	X	X	X			X	4	66,7%
	6.B.4.	X			X	X	X	4	66,7%
Questão 7									
7.A.	7.A.1.	X	X	X				3	50%
	7.A.2.		X		X	X	X	4	66,7%
	7.A.3.	X	X	X		X	X	5	83,3%
	7.A.4.			X	X	X	X	4	66,7%
	7.A.5.	X	X	X	X			4	66,7%
7.B.	7.B.1.			X			X	2	33,3%
	7.B.2.			X				1	16,7%
Questão 8									
8.A.	X	X		X	X	X		5	83,3%
8.B.			X	X				2	33,3%
8.C.	X	X	X	X		X		5	83,3%
Questão 9									
9.A.	X	X	X	X	X	X	X	6	100%
9.B.		X	X				X	3	50%
9.C.	X	X	X			X		4	66,7%
9.D.		X						1	16,7%
Questão 10									
10.A.					X	X		2	33,3%
10.B.	X	X	X	X	X	X	X	6	100%
10.C.				X	X			2	33,3%
10.D.	X		X			X		3	50%
Questão 11									
11.A.		X						1	16,7%
11.B.	X					X		2	33,3%
11.C.	X		X	X			X	4	66,7%
11.D.			X					1	16,7%
Questão 12									
12.A.	12.A.1.		X	X				2	33,3%
	12.A.2.	X			X	X	X	4	66,7%
12.B.	12.B.1.					X		1	16,7%
	12.B.2.		X	X	X			3	50%
	12.B.3.	X	X	X	X	X	X	6	100%
	12.B.4.	X	X	X	X		X	5	83,3%
	12.B.5.			X				1	16,7%
	12.B.6.	X	X					2	33,3%
Valores médios (%)		55,3	55,3	65,8	44,7	44,7	50		

Na questão 6: “No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?” as respostas são semelhantes. Relativamente às vantagens, todos os entrevistados consideram que o apoio ao militar e à família militar constitui a mais importante destas. São ainda referidas a localização central das diferentes messes (83,3% dos entrevistados) e os preços atrativos praticados (50% dos entrevistados). No que diz respeito às desvantagens, são referidos aspetos como o sobredimensionamento do dispositivo das messes (50%), tal como elucida o

entrevistado 1 quando refere que “a “contração” do dispositivo do exército (...) torna sobredimensionadas as capacidades das messes” e, associado a este facto, 66,7% dos entrevistados considera que as taxas de ocupação são bastante inferiores às esperadas. Refere-se ainda a falta de capacidade de investimento para a modernização e melhoramento das messes, tal como é mencionado pelo entrevistado 4: “a capacidade curta de investimento não tem renovado e atualizado a MM e, mais concretamente as messes”.

Analisando a questão 7: **“As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia?”** regista-se que as respostas focam a recolha de óleos e separação de resíduos (83,3% dos entrevistados), a execução de inspeções periódicas e à execução das medidas determinadas pelo GCCQ (50% dos entrevistados). A afetação apenas dos recursos estritamente necessários está intimamente associada a utilização do *software* de gestão como refere o entrevistado 6: “com a ajuda do PHC não há desperdícios pois apenas é confeccionado o que é requisitado”. Como medidas a melhorar e a implementar são referidas a formação de pessoal (16,7% dos entrevistados), a criação de economias de escala (33,3% dos entrevistados) e ainda a tentativa de melhorias das messes em geral, dos equipamentos e *layouts* das cozinhas. Deseja-se, com estas medidas, eliminar ao máximo os desperdícios, trabalhando sempre no caminho da economia, eficiência e eficácia.

Na questão 8: **“As messes têm à sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído?”** as respostas são praticamente unânimes, sendo que 83,3% dos entrevistados considera que, em termos globais, as messes têm o considerado essencial para um serviço de qualidade, no entanto 33,3% dos entrevistados vão mais longe e consideram que para um serviço de excelência há ainda muito a fazer. O serviço de qualidade apenas é possível quando a este estão associados investimentos e melhorias contínuas (83,3% dos entrevistados), como refere o entrevistado 3: “Para chegarmos a um serviço de excelência, a cultura da MM deveria ser revigorada, através da atualização de conhecimentos e formação dos elementos que contribuem para o funcionamento desta”.

Na questão 9: **“Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?”** as respostas demonstram que o GCAM determinou os procedimentos e estes

são uniformemente aplicados nas diferentes messes, uma vez que todos os entrevistados assumem que, em primeiro lugar, as sugestões e reclamações são tratadas ao nível dos gerentes de messe. Quando a competência para a resolução destas transcender a competência do gerente, são enviadas para a direção da MM. Independentemente disto, 66,7% dos entrevistados considera que todas as opiniões e sugestões são tidas em conta pois, como afirma o entrevistado 3: “o *feedback* do cliente essencial”.

Na análise da questão 10: “**Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?**” verifica-se concordância nas respostas, uma vez que todos os entrevistados afirmam que, tendo em conta a relação serviço prestado vs. preço pago, os utentes estão satisfeitos. Apesar disto, 50% dos entrevistados concordam que é impossível satisfazer ao mesmo nível todos os clientes, tal como afirma o entrevistado 2: “Não é fácil agradar aos utentes, procuro sempre fazer o melhor, no entanto não tenho a ilusão de que consigo satisfazer todos os clientes de igual modo”. Atentando isto, como garante o entrevistado 5, “há sempre a possibilidade de melhorar, mas de um modo geral as pessoas estão satisfeitas”.

A questão 11: “**Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?**” suscita diferentes opiniões. O reequipamento e a melhoria de infraestruturas associada a uma superior capacidade de investimento seria a principal mudança com benefício apontada por 66,7% dos entrevistados. Apesar disto, surgem opiniões como a redução do dispositivo das messes, seja pela alienação das existentes, seja pela criação de uma nova, mais moderna e adequada à atualidade, como refere o entrevistado 5: o ideal seria a criação de “uma messe única que substituísse as diversas dispersas por Lisboa. Um único local onde as instalações pudessem ser adequadas e modernizadas o suficiente para satisfazer todas as necessidades”.

São ainda referidas medidas como a diminuição de preço, a realização de eventos temáticos, assim como a criação de áreas de lazer e relaxamento que permitissem combater os baixos níveis de ocupação verificados.

A questão 12: “**Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?**” apresenta diferentes opiniões. Se for feita a análise às respostas dos gerentes, conclui-se que apenas a MOPed apresenta resultados positivos. Apesar do resultado das messes ser negativo, para a MM, o resultado global tem vindo a ser positivo. Para isso contribuiu, como refere o entrevistado 3, “a nova geração de oficiais, os quais têm uma perceção e

formação diferente”, ou seja, deve-se à competência de gestão (50% dos entrevistados). A criação das C3³ é o motivo apontado por todos os entrevistados para estes resultados. É atribuído também algum protagonismo ao PHC para a melhoria dos resultados (83,3% dos entrevistados), constituindo-se como ferramenta indispensável na execução da política de redução de custos e eliminação de desperdícios mencionada pelo entrevistado 4: “existe também uma ferramenta de gestão que criou sinergias muito positivas (...). Esta ação, aliada à mudança de mentalidades, à forte componente de contenção de custos e ao tratamento de economia de escala (...) foram fundamentais”.

5.3. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

5.3.1. ANÁLISE DA FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO

A análise das respostas obtidas nos questionários aplicados permite-nos mensurar as variáveis em estudo. A verificação da fiabilidade do questionário foi efetuada através do recurso ao teste de Alfa *Cronbach* (α).

O teste referido permite estimar a confiabilidade de um questionário pela medição da correlação entre respostas através do perfil de respostas dadas pelos inquiridos. O valor de α aumenta quando as correlações entre itens aumentam, variando entre 0 e 1. É calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens que utilizem a mesma escala de medição. Obteve-se, através da análise da totalidade das questões (Tabela 8), $\alpha=0,888$ (Tabela 9), o que sugere um Muito Bom nível de fiabilidade do questionário (Hill & Hill, 2008).

Tabela 8 - Enumeração de dados considerados na análise.

		N	%
Dados	Validos	104	100,0
	Excluídos	0	0,0
	Total	104	100,0

Fonte: SPSS.

Tabela 9 - Valor de Alfa *Cronbach*.

Alfa de <i>Cronbach</i>	Número de Itens
0,888	37

Fonte: SPSS.

³ As C3 são um modelo de confeção, tendo em vista a concentração de recursos e a obtenção de ganhos de economias de escala. A refeição é confeccionada com antecedência e ultimada no local de distribuição, ou seja, junto do consumidor. (Rosa, 2011)

5.3.2. CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A amostra dos inquiridos é constituída por 104 utentes. Estes estão divididos pelas 4 menses em estudo como mostra o Gráfico 3, ou seja, 66% dos inquiridos estão instalados na MOPed, 7% na MSL, 19% na MOL e os restantes 8% na MOC. A amostra é constituída por 13% utentes femininas e 88% masculinos como mostra o Gráfico 4:

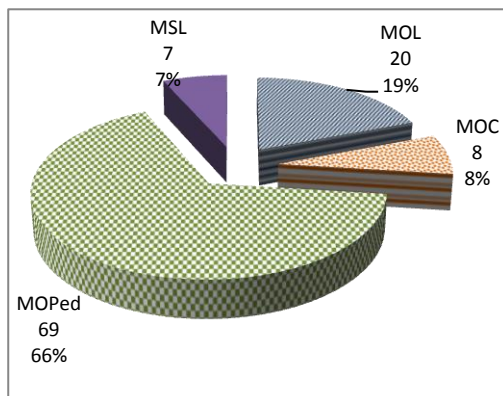


Gráfico 3 - Distribuição dos utentes pelas menses em estudo.

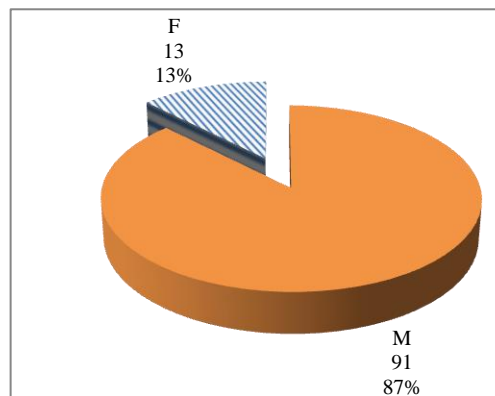


Gráfico 4 - Distribuição do género.

No que diz respeito à faixa etária, 47% dos inquiridos têm entre 31 e 40 anos; 24% têm entre 41 e 50 anos; os restantes estão distribuídos como mostra o Gráfico 5.

Relativamente ao ramo das FA ou às Forças de Segurança, distribuem-se como mostra o Gráfico 6, sendo que a maioria dos utentes inquiridos pertence ou pertenceu (no caso dos militares reformados) ao Exército, 53%. Importa ainda referir que 1,92% dos inquiridos pertencem a FA estrangeiras e 8% dos inquiridos são civis, podendo ser civis ao serviço do Exército ou familiares de militares.

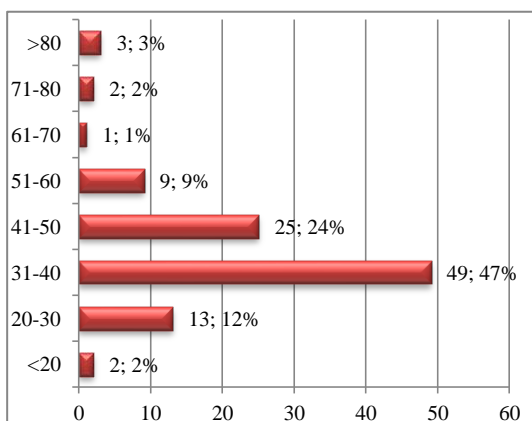


Gráfico 5 - Distribuição das idades.

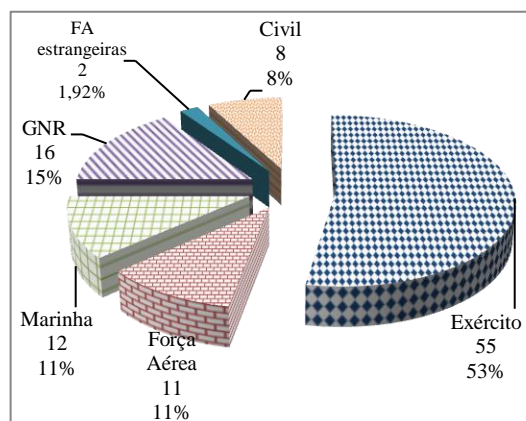


Gráfico 6 - Distribuição do Ramo.

O Gráfico 7 mostra que os postos mais amplos da amostra se dividem: (89%) no posto de Capitão (Cap.); 10% são Coronel (Cor); 9% Major (Maj) e 6% Tenente-Coronel (TCor). No respeitante aos motivos que levam os utentes a frequentar as messes militares, existem diversas situações como se observa no Gráfico 8: 39% utilizam as messes por imperativo de serviço; 26% porque estão deslocados da guarnição e 24% devido à frequência de cursos, nomeadamente Curso de Promoção a Oficial superior, (CPOS), Curso de Estado-Maior (CEM) e Curso de Promoção a Oficial General (CPOG). Os restantes clientes são militares de FA estrangeiras (4%); militares reformados (6%) e familiares (5%).

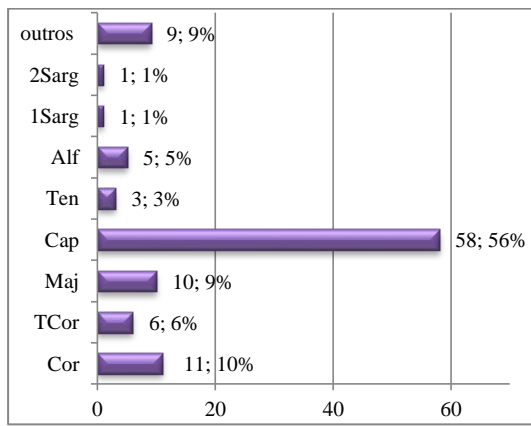


Gráfico 7 - Distribuição dos postos.

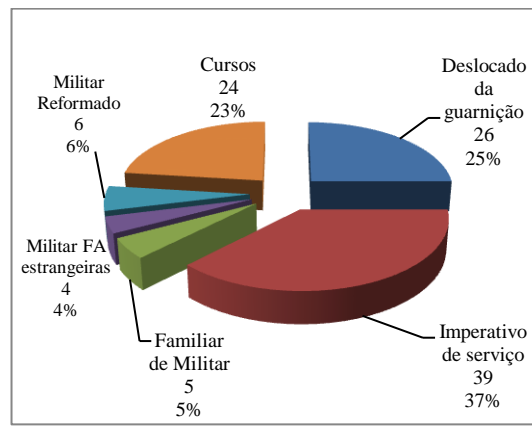
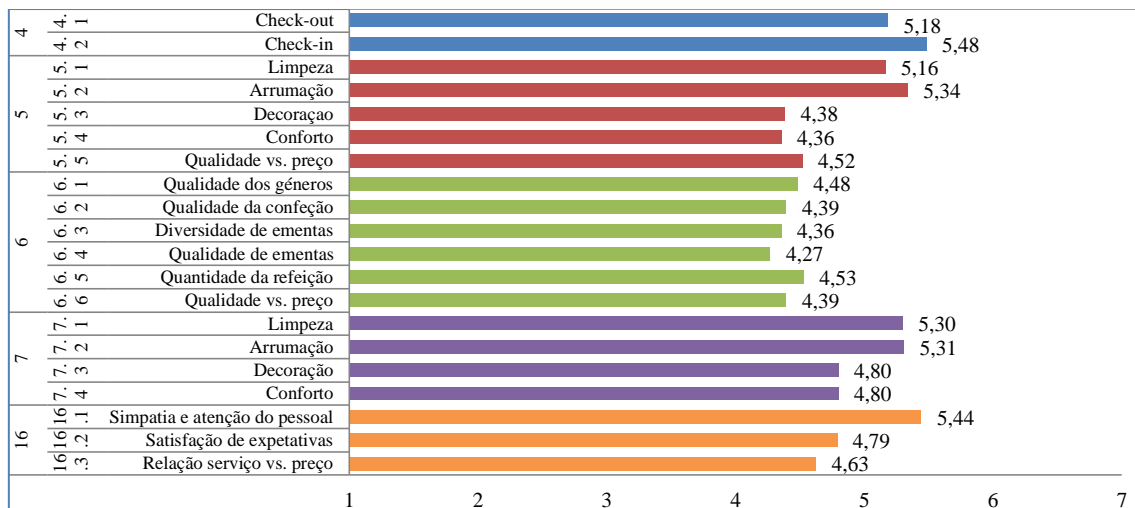


Gráfico 8 - Distribuição da situação dos utentes.

5.3.3. ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários efetuou-se a análise de dados. Inicialmente é apresentada a análise às questões cuja resposta se baseia na escala de 7 valores apresentada. Os resultados médios obtidos podem ser observados no Gráfico 9:

Gráfico 9 - Média das respostas das questões 4, 5, 6, 7 e 16.



Fonte: SPSS.

A análise do gráfico permite concluir que as situações apresentadas nos questionários para caracterização, por parte dos inquiridos, se encontram próximas do ponto médio da escala, ou seja, no nível 4 (correspondendo a nem satisfeito nem insatisfeito). A média mais baixa (4,27) diz respeito à classificação da questão 6.4 – qualidade das ementas.

Há, no entanto, determinados serviços ou situações que se destacam pela positiva através de uma média um pouco mais elevada, como é o caso do atendimento e receção, limpeza e arrumação dos alojamentos e áreas comuns e ainda a simpatia e atenção do pessoal. A média mais elevada é verificada na classificação da questão 4.2. *Check-in*.

Com base no Apêndice D, criou-se a Tabela 10, onde constam as medidas de tendência central, o desvio padrão, mínimo e máximo registados nas respostas aos questionários.

Tabela 10 - Resultados estatísticos obtidos.

	N	Média	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
4. Atendimento e receção						
4.1. <i>Check-in</i>	104	5,48	5	1,17	1	7
4.2. <i>Check-out</i>	104	5,18	5	1,01	3	7
5. Alojamento						
5.1. Limpeza	104	5,16	5	1,30	1	7
5.2. Arrumação	104	5,34	5	1,21	1	7
5.3. Decoração	104	4,38	4	1,45	1	7
5.4. Conforto	104	4,36	5	1,53	1	7
5.5. Qualidade vs. preço	104	4,52	5	1,61	1	7
6. Alimentação						
6.1. Qualidade dos géneros	104	4,48	5	1,33	1	7
6.2. Qualidade da confeção	104	4,39	5	1,44	1	7
6.3. Diversidade de ementas	104	4,36	5	1,42	1	7
6.4. Qualidade de ementas	104	4,27	5	1,37	1	7
6.5. Quantidade da refeição	104	4,53	5	1,55	1	7
6.6. Qualidade vs. preço	104	4,39	4	1,54	1	7
7. Áreas Comuns						
7.1. Limpeza	104	5,30	5	1,21	1	7
7.2. Arrumação	104	5,31	5	1,17	2	7
7.3. Decoração	104	4,80	5	1,26	1	7
7.4. Conforto	104	4,80	5	1,30	1	7
8. Obras	104	1,52	2	0,50	1	2
9. Evolução tecnológica	104	1,47	1	0,50	1	2
10. Acréscimo de preço	104	1,59	2	0,49	1	2
13. Questionários	104	1,96	2	0,19	1	2
14. Opiniões e sugestões	104	1,43	1	0,50	1	2
15. Serviços						
15.1. Lavandaria	104	1,20	1	0,40	1	2
15.2. <i>Babysitting</i>	104	1,77	2	0,42	1	2
15.3. Eventos	104	1,46	1	0,50	1	2
16. Classificação geral						
16.1. Simpatia e atenção do pessoal	104	5,44	6	1,17	2	7
16.2. Satisfação de expectativas	104	4,79	5	1,38	1	7
16.3. Relação serviço vs. preço	104	4,63	5	1,43	1	7
17. Satisfação com o serviço	104	1,20	1	0,40	1	2
18. Messe e regulamento	104	1,28	1	0,45	1	2

Fonte: SPSS.

Os resultados obtidos nas questões 4.1 e 4.2, relativas ao atendimento e receção, são apresentados nos Gráfico 10 e 11:

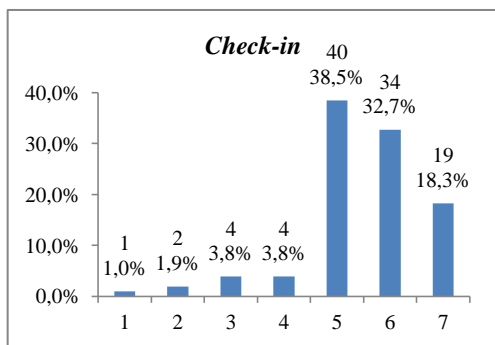


Gráfico 10 - Resultados obtidos na questão 4.1.

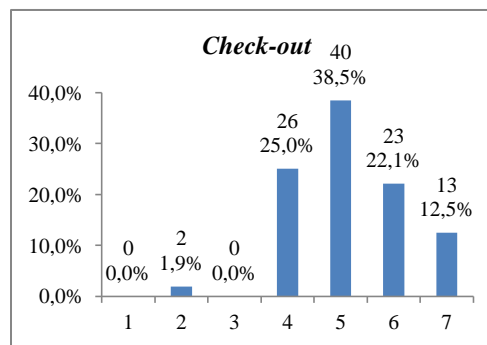


Gráfico 11 - Resultados obtidos na questão 4.2.

A resposta à questão 4.1 **classificação do check-in** tem uma média de 5,48 sendo que 38,5% dos inquiridos respondeu satisfeito (nível 5), sendo portanto a moda. O nível 6, muito satisfeito, foi respondido por 32,7% e 18,3% respondeu totalmente satisfeito (nível 7). Os restantes estão distribuídos uniformemente pelos restantes níveis. Assim, justifica-se o desvio padrão de 1,17.

Relativamente à questão 4.2 **classificação do check-out**, a média das respostas foi de 5,18 e a moda 5. A maior percentagem de resposta, 38,5%, verifica-se no nível 5, satisfeito; 25% dos inquiridos respondeu nem satisfeito nem insatisfeito (nível 4), 22,1% estão muito satisfeitos e 12,5% totalmente satisfeitos. O desvio padrão desta resposta é o menor apresentado, sendo de 1,01.

Conclui-se que, regra geral, os utentes estão satisfeitos com o serviço de atendimento e receção.

As respostas obtidas às questões 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 e 5.5 apresentam-se nos Gráfico 12, 13, 14, 15 e 16, respetivamente.

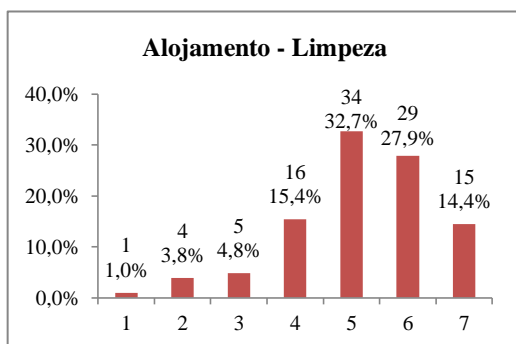


Gráfico 12 - Resultados obtidos na questão 5.1.

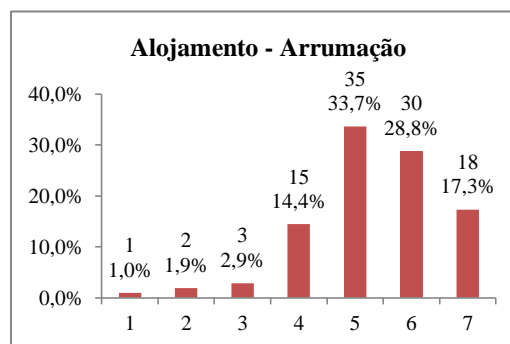


Gráfico 13 - Resultados obtidos na questão 5.2.

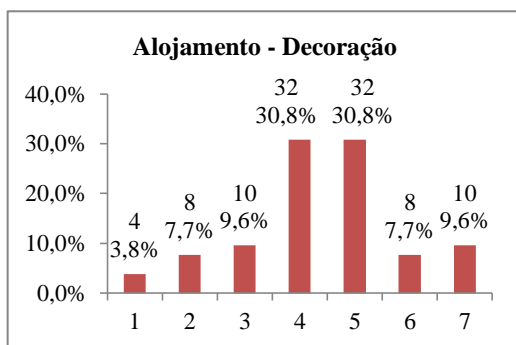


Gráfico 14 - Resultados obtidos na questão 5.3.

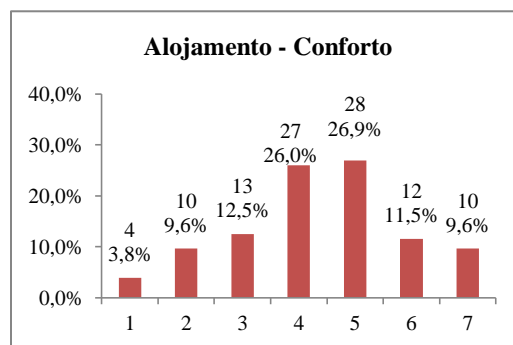


Gráfico 15 - Resultados obtidos na questão 5.4.

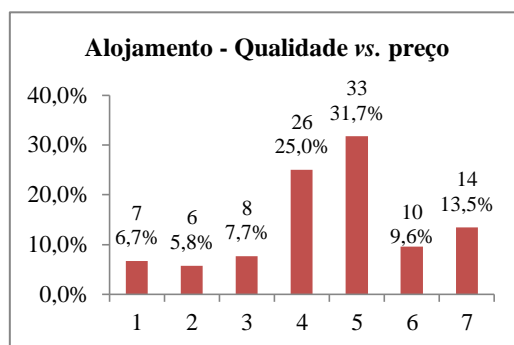


Gráfico 16 - Resultados obtidos na questão 5.5.

Na questão **5.1 Alojamento – classificação da limpeza** a moda é 5, pelo que 32,7% dos inquiridos respondeu nível 5, satisfeito. 27,9% considera-se muito satisfeitos (nível 6); 15,4% consideram que não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos (nível 4). A média da resposta é 5,16 e o desvio padrão 1,30.

A questão **5.2 Alojamento – classificação da arrumação** apresenta uma maior percentagem de respostas (33,7%) no nível 5, satisfeito; 28,8% consideram que estão muito satisfeitos; 17,3% consideram estar totalmente satisfeitos. A moda desta resposta é 5, a média é 5,34 e o desvio padrão é 1,21.

Na questão **5.3 Alojamento – classificação da decoração** regista-se a mesma percentagem de respostas (30,8%) no nível 4 e nível 5, nem satisfeito nem insatisfeito e satisfeito, respetivamente. O mesmo acontece para o nível 3 e 7 com 9,6% e para o nível 2 e 6 com 7,7%. Posto isto, a média é 4,38 e a moda é 4. Perante esta dispersão de resultados, o desvio padrão é 1,45.

Na questão **5.4 Alojamento – classificação do conforto** mais de 50% dos inquiridos considera que este está entre os níveis 1 e 4, ou seja, 26% classifica como nível 4,

12,5% como nível 3; 9,6% como nível 2 e 3,8% como nível 1. A maior percentagem situa-se no nível 5 com 26,9%, no entanto, há uma grande dispersão dos resultados sendo que o desvio padrão é 1,53. A moda é 5 e a média 4,36.

A questão **5.5 Alojamento – classificação da relação qualidade vs. preço** é a que apresenta um desvio padrão mais elevado, 1,61. A moda é 5, sendo que o nível 5 apresenta 31,7% das respostas. 25% classificam como nível 4, 13,5% como nível 7, 9,6% como nível 6 e os restantes dividem-se pelos níveis 1, 2 e 3. A média é 4,52.

Como a maior percentagem de respostas se encontra nos níveis 5, 6 e 7 da escala apresentada, pode concluir-se que estamos perante um nível de satisfação bastante aceitável.

As respostas obtidas às questões 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 e 6.6 apresentam-se nos Gráficos 17, 18, 19, 20, 21 e 22, respetivamente.

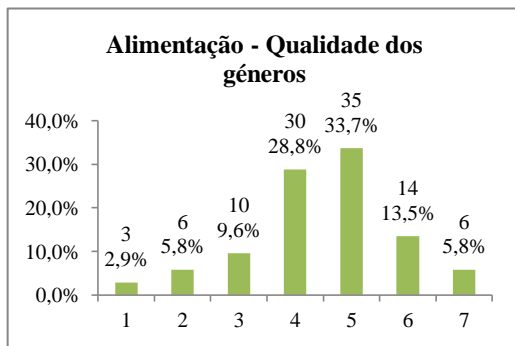


Gráfico 17 - Resultados obtidos na questão 6.1.

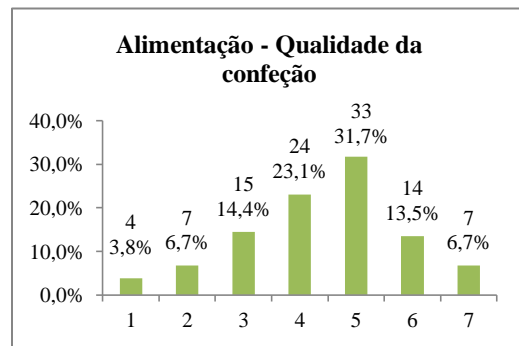


Gráfico 18 - Resultados obtidos na questão 6.2.

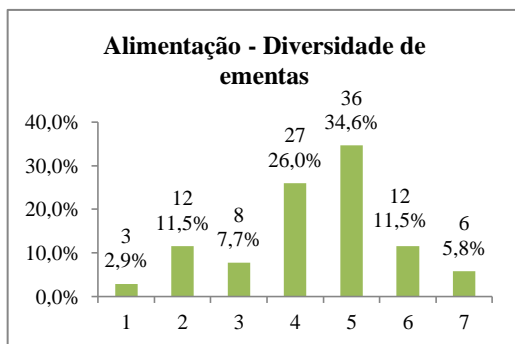


Gráfico 19 - Resultados obtidos na questão 6.3.

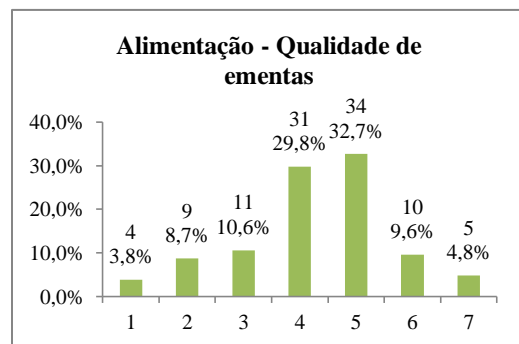


Gráfico 20 - Resultados obtidos na questão 6.4.

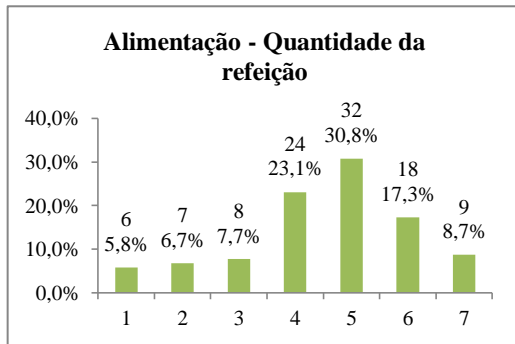


Gráfico 21 - Resultados obtidos na questão 6.5.

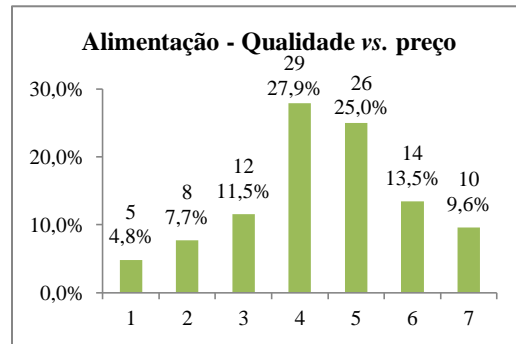


Gráfico 22 - Resultados obtidos na questão 6.6.

Relativamente à questão **6.1 Alimentação - classificação da qualidade dos géneros**, a média é 4,48 e a moda é 5. Assim, verifica-se que 33,7% classificaram como satisfeitos (nível 5); 28,8% como nível 4 (nem satisfeito nem insatisfeito); 13,5% como muito satisfeitos (nível 6). O desvio padrão nesta questão é de 1,33.

Na questão **6.2 Alimentação - classificação da qualidade da confeção** a média é 4,39 e a moda é 5. Assim, verifica-se que 31,7% dos utentes se consideram satisfeitos com a qualidade de confeção; 23,1% classificam como nível 4 (nem satisfeito nem insatisfeito). Os restantes classificam maioritariamente nos níveis 1, 2 e 3. O desvio padrão, neste caso, é de 1,44.

No que respeita à questão **6.3 Alimentação - classificação da diversidade de ementas**, a moda é 5 e a média 4,36. O desvio padrão é 1,42 e as respostas dividem-se 34,6% no nível 5; 26% no nível 4, 11,5% nos níveis 2 e 6; 7,7% no nível 3; 5,8% no nível 7 e os restantes 2,9% no nível 1.

A questão **6.4 Alimentação - classificação da qualidade das ementas** apresenta um desvio padrão de 1,37. A moda é 5 (32,7%) e a média é de 4,27. Verifica-se que 53% dos utentes classificam este item abaixo da média, ou seja, nos níveis 1, 2, 3 e 4, com as percentagens, respetivamente, 3,8%; 8,7%; 10,6% e 29,8%.

A questão **6.5 Alimentação - classificação da quantidade da refeição** apresenta o desvio padrão de 1,55. As respostas estão divididas pelos 7 níveis com as percentagens, respetivamente, 5,8%; 6,7%; 7,7%; 23,1%; 30,8%; 17,3% e 8,7%. Como é possível verificar a moda é 5. A média é 4,53.

Na questão **6.6 Alimentação - classificação da relação qualidade vs. preço** a média é 4,39. A moda é o nível 4 com 27,9% das respostas. 25% responderam nível 5 (satisfeito), 13,5% nível 6 e 11,5% nível 3. O desvio padrão é 1,54.

As respostas obtidas às questões 7.1, 7.2, 7.3 e 7.4 apresentam-se nos Gráficos Gráfico 1223, 24, 25 e 26, respetivamente.

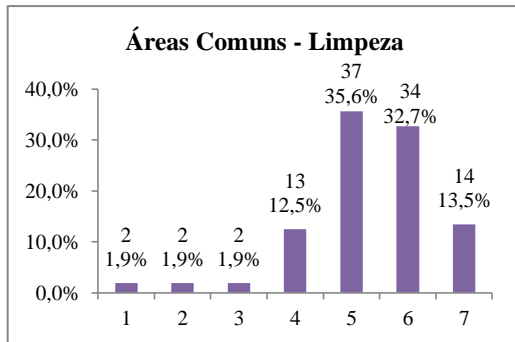


Gráfico 23 - Resultados obtidos na questão 7.1.

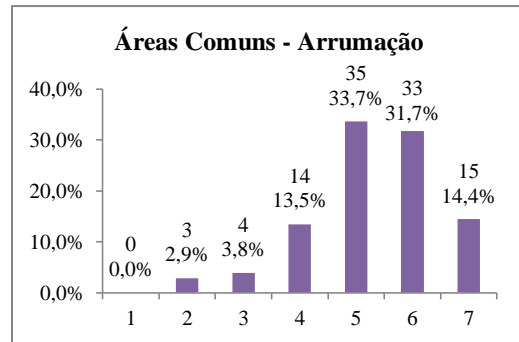


Gráfico 24 - Resultados obtidos na questão 7.2.

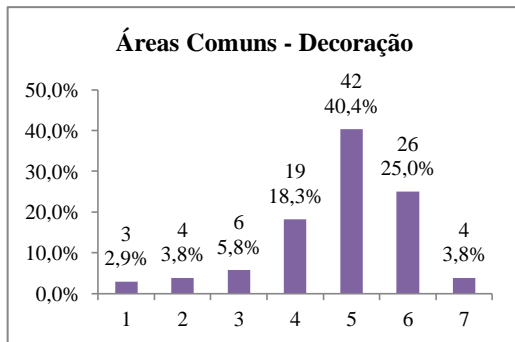


Gráfico 25 - Resultados obtidos na questão 7.3.

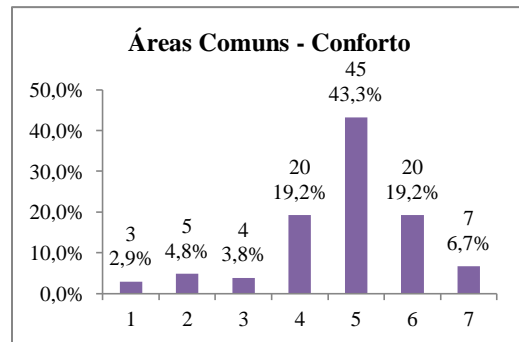


Gráfico 26 - Resultados obtidos na questão 7.4.

Relativamente à questão **7.1 Áreas comuns - classificação da limpeza** a média é 5,30 e a moda é 5 com 35,6% das respostas. As restantes dividem-se em 32,7% no nível 6, 13,5% no nível 7, 12,5% no nível 4 e 5,7% estão distribuídos equitativamente pelos níveis 1, 2 e 3. O desvio padrão é 1,21.

A questão **7.2 Áreas comuns - classificação da arrumação** apresenta uma média de 5,31. A moda é o nível 5 com 33,7%, seguido imediatamente pelo nível 6 com 31,7%. O nível 7 tem uma percentagem de 14,4% e o nível 4 de 13,5%. O desvio padrão é de 1,17.

Na questão **7.3 Áreas comuns - classificação da decoração** as respostas concentram-se maioritariamente no nível 4, 5 e 6 com as percentagens, respetivamente, 18,3%, 40,4% e 25%. A moda é 5 e a média 4,80. O desvio padrão é 1,26.

A questão **7.4 Áreas comuns - classificação da conforto** apresenta uma média de 4,80. A resposta maioritária localiza-se no nível 5, o qual é a moda, com 43,3%. Segue-se 19,2% do nível 4 e 6. O desvio padrão é 1,30.

Nas questões de resposta afirmativa ou negativa, os resultados obtidos podem ser observados no Gráfico 27.

Na questão **8 – Necessidade de realização urgente de obras** 72,1% dos inquiridos consideram que são necessárias e 27,9% consideram que não.

Na questão **9 – Acompanhamento da evolução tecnológica nas messes** a indiscutível maioria (79,8%) considera que tem havido um esforço enquanto 20,2% consideram que não.

A questão **10 – Acréscimo de preço por melhoria do serviço** apresenta opiniões um pouco antagónicas pois 53,8% aceitaria e 46,2% não aceitaria um acréscimo de preço.

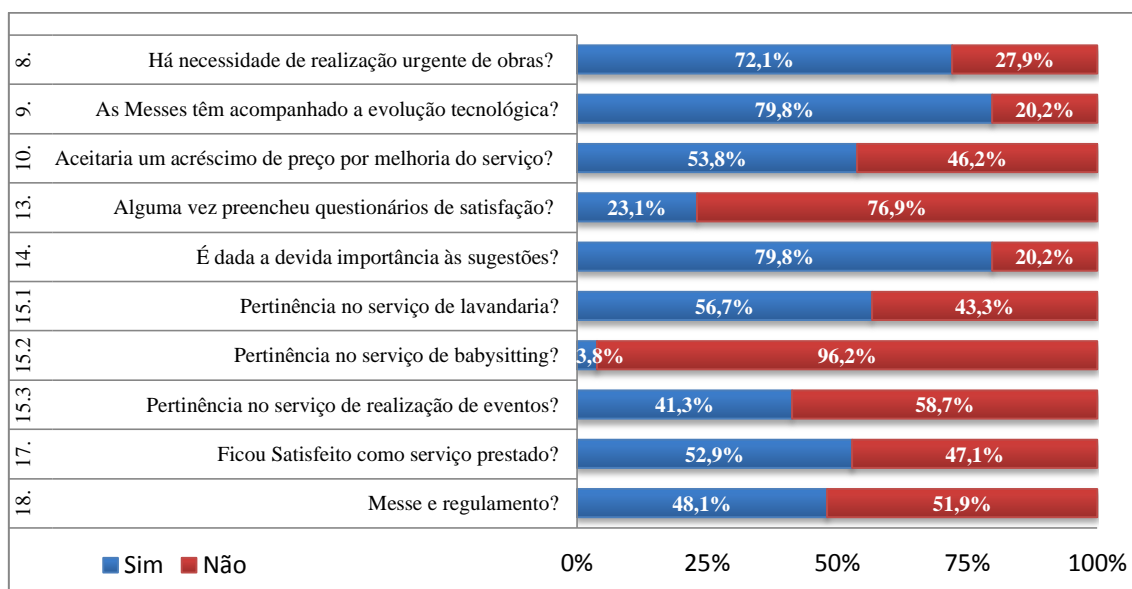


Gráfico 27 - Respostas às questões 8, 9, 10, 13, 15, 17 e 18.

Verifica-se que a maioria dos utentes inquiridos considera que é necessária a realização urgente de obras, no entanto as messes têm feito esforços para acompanhar a evolução tecnológica. As opiniões dos utentes estão divididas quando questionados acerca de um

acréscimo de preço como contrapartida de melhoria das condições. Relativamente à satisfação com o serviço prestado, as opiniões estão também divididas, pelo que, as percentagens de respostas afirmativas e negativas são muito próximas. Na questão 12, pretendia-se aferir qual a percentagem de aumento de valor aceite por parte dos utentes que não recusariam um aumento de preço para melhoria do serviço, os resultados obtidos são apresentados no Gráfico 28:

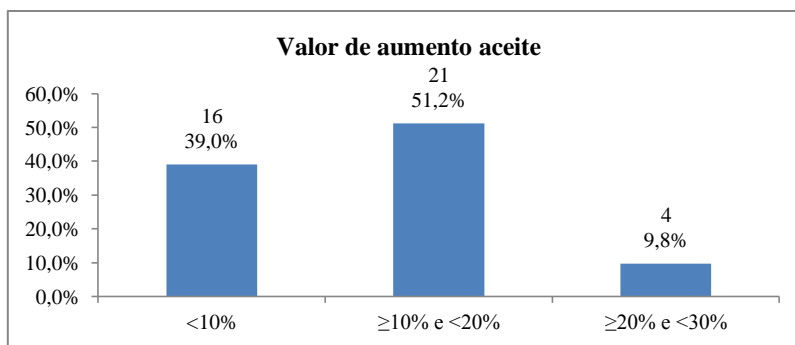


Gráfico 28 – Respostas à questão 12.

A questão 12 – *Qual a percentagem de aumento de valor que aceitaria* (para os utentes que aceitariam um acréscimo de preço, ou seja, os que responderam sim na questão 10) 51,2% destes aceitaria um aumento entre 10% e 20%; 39% aceitaria um aumento inferior a 10% e os restantes 9,8% aceitaria um aumento entre 20% e 30%.

Relativamente à questão 13 – *Preenchimento de questionários* verifica-se que a 76,9% dos clientes nunca foi proposto o preenchimento de um questionário de satisfação.

Na questão 14 – *É dada a devida importância às suas sugestões*, 20,2% consideram que não é dada importância e os restantes 79,8% consideram que sim.

Relativamente à questão 15.1 – *Pertinência na existência de um serviço de lavandaria* há divisão de opiniões pelo que as percentagens das respostas afirmativas e negativas estão bastante próximas, respetivamente, 56,7% e 43,3%.

Na questão 15.2 – *Pertinência na existência de um serviço de Babysitting* verifica-se que não seria uma opção viável pois a esmagadora maioria não considera pertinente (96,2%).

A questão 15.3 – *Pertinência na existência de um serviço de realização de eventos* as respostas estão uma vez mais equilibradas, pelo que 41,3% considera que é pertinente, enquanto 58,7% não considera.

As respostas obtidas às questões 16.1, 16.2 e 16.3 apresentam-se nos Gráficos 29, 30 e 31, respetivamente.

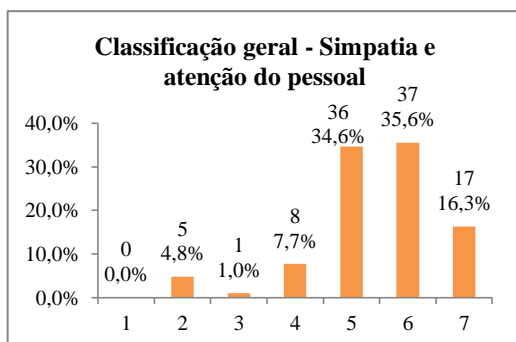


Gráfico 29 - Resultados obtidos na questão 16.1.

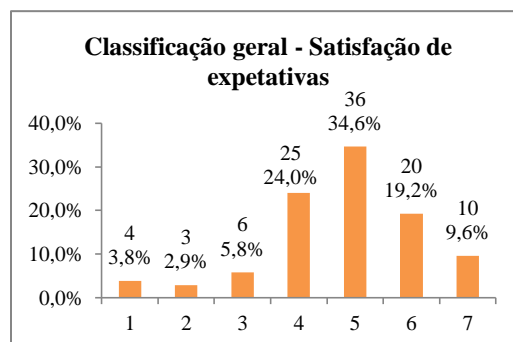


Gráfico 30 - Resultados obtidos na questão 16.2.

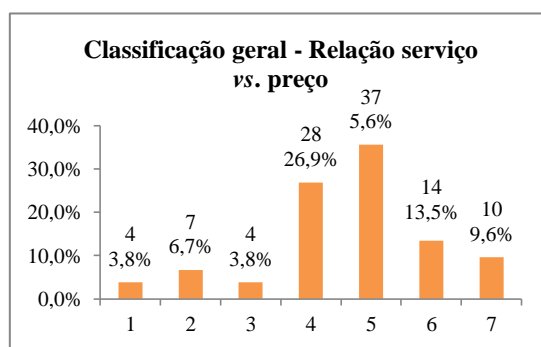


Gráfico 31 - Resultados obtidos na questão 16.3.

Na questão **16.1 – Simpatia e atenção do pessoal** é onde se verifica a moda mais elevada, ou seja, nível 6 com 35,6% das repostas. Segue-se o nível 5 com 34,6%, o nível 7 com 16,3%, o nível 4 com 7,7%, o nível 2 com 4,8% e o nível 3 com 1% das repostas. Nesta questão não há nenhuma resposta no nível 1 (totalmente insatisfeito). A moda é 6; a média é 5,44 e o desvio padrão é 1,17.

A questão **16.2 – Satisfação das expectativas** apresenta uma média de 4,79 e uma moda no nível 5 com 34,6% das repostas. O desvio padrão é 1,38 devido à dispersão das repostas, ou seja, no nível 4 situam-se 24% das repostas, no nível 6, 19,2%; o nível 7 com 9,6%.

Na questão **16.3 – Relação do serviço vs. preço** a média é 4,63 e a moda é 5, apresentando 35,6% das repostas. O nível 4 foi selecionado por 26,9% dos inquiridos. O desvio padrão desta questão é 1,43.

Relativamente à questão **17 – Satisfação com o serviço**, na qual se pretendia aferir se os utentes ficaram realmente satisfeitos com o serviço prestado, 52,9% dos inquiridos considera que sim e os restantes consideram que não.

A questão **18 – A messe corresponde ao preconizado no regulamento das messes** é a que apresenta maior diferença de opiniões, uma vez que as respostas são as mais equilibradas, ou seja, 48,1% dos inquiridos considera que as messes correspondem e os restantes 51,9% consideram que não correspondem.

5.4. CONCLUSÃO

A análise de todos os dados permite concluir que, de um modo geral, os clientes das messes militares estão satisfeitos com os serviços prestados. Há, no entanto, a possibilidade de melhorar e aperfeiçoar os serviços, procurando aprimorar, constantemente, todos os pequenos aspetos e pormenores que permitem distinguir um serviço de qualidade de um serviço de excelência.

Alguns dos clientes considera ainda aceitável o acréscimo dos preços atualmente praticados como contrapartida de uma melhoria do serviço prestado e modernização das instalações.

Como aspetos que poderão, a curto prazo, ser melhorados são apontadas melhorias das instalações com mais anos de existência, continuação das políticas de afetação dos recursos estritamente necessários, a maximização das capacidades e competência dos atuais gerentes e direção, entre outros.

Os gerentes das messes, assim como a direção da MM, estão conscientes da satisfação não uniforme dos clientes, mas, tendo em conta o variado leque de clientes (diferentes género, idade, ramo, áreas de estudo, entre outros), consideram estar a fazer um trabalho bastante proveitoso.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. INTRODUÇÃO

Este trabalho iniciou-se com a pesquisa bibliográfica, a qual permitiu a elaboração da revisão da literatura e a apresentação do estado da arte. Seguiu-se o trabalho de campo, como forma de recolher informação de várias fontes e perspetivas para enriquecimento e completamento das deduções e conclusões a retirar no final de todo este processo.

Neste capítulo serão dadas as respostas às questões derivadas; serão confirmadas ou refutadas as hipóteses inicialmente levantadas e será verificado o sucesso ou insucesso na execução dos objetivos traçados para esta investigação. Finalmente será dada a resposta à questão principal e serão apresentadas as reflexões finais e as limitações enfrentadas no desenvolvimento deste trabalho de investigação.

6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

A elaboração das hipóteses tem como objetivo fundamental auxiliar a resposta às questões de investigação, pelo que se devem confirmar ou refutar tendo em conta a análise dos dados.

A primeira hipótese **“Os clientes das messes militares, de um modo geral, estão satisfeitos com os serviços prestados.”** foi parcialmente confirmada, tendo em conta os resultados obtidos através dos questionários e entrevistas. Na questão 10 das entrevistas apenas 33,3% dos entrevistados considera que os clientes estão satisfeitos (segmento 10.A), apesar de 100% dos entrevistados assumir que os clientes estão satisfeitos no que respeita à relação preço vs. serviço prestado (segmento 10.B). Na análise dos questionários, mais especificamente nas questões 4, 5, 6, 7 e 16, regista-se que a maioria das respostas se situa no nível 5 – Satisfeito, ou seja, é a moda das respostas. Verifica-

se, no entanto, alguma disparidade de opiniões no que respeita à apreciação global do serviço (questão 17 dos questionários), pois apenas 52,9% dos clientes assume estar satisfeito com os serviços prestados.

Relativamente à segunda hipótese: **“Os clientes não consideram urgente a realização de obras.”**, esta foi refutada. Através da análise da questão 8 dos questionários verifica-se que 72,1% dos clientes considera que é urgente a realização de obras para a melhoria, essencialmente, das infraestruturas com mais anos de existência. As áreas com necessidade de obras urgentes sugeridas pelos utentes centram-se na MOPed e, mais concretamente, nos quartos e instalações sanitárias. No entanto, é feita referência a salas comuns, remodelações nas caldeiras, pinturas necessárias devido à existência de humidade, entre outras. Analisando a questão 8 da entrevista, é possível corroborar os dados recolhidos pelos questionários, pois 83,3% dos entrevistados assume que um serviço de qualidade apenas será alcançado através do investimento e melhorias contínuas em instalações e serviços (segmento 8.C).

A terceira hipótese: **“A disponibilização de serviços complementares não é considerada pertinente para os clientes das messes militares.”** foi confirmada. Ou seja, dos três serviços complementares sobre os quais os clientes foram inquiridos, as respostas variam (questão 15 do questionário). Relativamente à disponibilização de serviços de lavandaria, 56,7% considera pertinente a existência deste, no entanto, este já faz parte do serviço prestado nas Messes (exceto na MOL). Relativamente à existência de serviço de *babysitting* apenas uma reduzida parte dos inquiridos (3,8%) considera pertinente. A realização de eventos é considerada por 41,3%, entre os quais são sugeridos eventos temáticos.

A hipótese 4: **“Os responsáveis pelas messes procuram estar ao corrente das opiniões dos clientes em relação ao serviço prestado.”**, pode ser confirmada através da análise da questão 9 das entrevistas e das questões 13 e 14 dos questionários. Na questão 9, todos os entrevistados (100%) afirmam que as sugestões e opiniões dos clientes são, em primeiro lugar, analisadas pelos gerentes (segmento 9.A) e, nos casos em que a resolução não esteja ao seu alcance ou estas se tratem de reclamações por escrito, são reportadas à direção da MM (segmento 9.B). Na sequência disto, 66,7% dos entrevistados referem que todas as opiniões são tidas em conta (segmento 9.C) pois o “feedback do cliente é muito importante para a constante melhoria do serviço” (entrevistado 5). Os resultados descritos são comprovados através do questionário, no

qual se regista que apenas 23,1% dos inquiridos já respondeu a questionários de satisfação disponibilizados nas messes (questão 14), mas, no entanto, 79,8% assegura que as opiniões são tratadas e consideradas convenientemente (questão 15).

No que diz respeito à quinta hipótese: **“As messes militares têm os meios necessários para a satisfação dos clientes através da prestação de um serviço de qualidade.”**, esta foi confirmada. Na questão 7 das entrevistas verifica-se que as messes têm feito vários esforços de modo a conseguir atingir um serviço de qualidade, através da exigência em todos os processos (segmento 7.A.1); da constante preocupação em cumprir os requisitos de economia, eficiência e eficácia (segmentos 7.A.3 e 7.A.4) e da tentativa de maximizar as capacidades do *software* de gestão PHC, essencialmente no processo de alimentação (segmento 7.A.5). Considera-se ainda a implementação de alguma medidas no sentido de melhorar o serviço prestado, nomeadamente o investimento em formação de pessoal (segmento 7.B.2) e criação de economias de escala (segmento 7.B.1) através da contratação centralizada de serviços.

As respostas dos entrevistados à questão 8 sustentam a confirmação desta hipótese, uma vez que 83,3% destes assumem que, em termos globais, as messes têm à disposição os meios necessários a um serviço de qualidade (segmento 8.A). A mesma percentagem (83,3%) atesta que os meios disponíveis permitem a prestação de um serviço de qualidade mas que para um serviço de excelência há ainda muito a fazer (segmento 8.B).

A qualidade do serviço está também intimamente associada ao acompanhamento da evolução tecnológica na sua prestação. Através da análise da questão 9 dos questionários, é possível verificar que, na opinião dos inquiridos, este acompanhamento têm-se feito sentir, uma vez que as respostas afirmativas somam uma percentagem de 79,8%.

A hipótese 6: **“O aumento dos preços praticados é aceite pelos clientes como um meio para a melhoria do serviço prestado.”** foi parcialmente confirmada. A questão 10 dos questionários apresenta uma percentagem de respostas positivas ou seja, um grau de aceitação de aumento de preço a favor de uma melhoria da qualidade do serviço de 53,8%. Destes, a percentagem de aumento de valor aceite divide-se em três grupos, sendo que 51,2% corresponde a um aumento entre 10 e 20% do valor atual. Dos restantes, 39% situam-se num aumento inferior a 10% e 9,8% num aumento entre 20 e 30%.

A hipótese 7: **“O investimento na melhoria das infraestruturas é um caminho que potenciará o aumento da satisfação dos clientes.”** foi confirmada. A melhoria do serviço, quando associada ao aumento da satisfação dos clientes, sugere que várias medidas sejam aplicadas, de acordo com os entrevistados. Pela análise da questão 11 da entrevista, as quatro sugestões fundamentais são a diminuição de preços (16,7%; segmento 11.A), a realização de eventos temáticos e a criação de áreas de lazer (16,7%; segmento 11.C), a adaptação do dispositivo das messes ao efetivo do Exército (33,3%; segmento 11.B) e o aumento da capacidade de investimento a par do reequipamento e melhoria das infraestruturas (66,7%; segmento 11.C). As medidas apresentadas sugerem um processo contínuo e demorado de melhoramentos que, a longo prazo, poderão culminar numa diminuição de preços.

A hipótese 8: **“A falta de adaptação do dispositivo das messes poderá levar a resultados inferiores aos expectados, causando lacunas no serviço prestado e consequentemente, diminuição da satisfação dos clientes.”** foi confirmada através da análise às questões 6 e 12 das entrevistas. As principais desvantagens da existência das messes apontadas pelos entrevistados são a não adaptação do dispositivo das messes ao efetivo atualmente existente (83,3%; segmento 6.A.2), as taxas de ocupação inferiores às esperadas (50%; segmento 6.A.3) e a falta de capacidade de investimento (16,7%; segmento 6.A.4).

A análise da questão 12 permite-nos identificar os principais motivos para os resultados apresentados pelas messes. Os resultados menos favoráveis são justificados pelos elevados custos fixos (16,7%; segmento 12.A.1). Os resultados positivos são justificados pela competência da gestão e direção (50%; segmento 12.A.2), pela criação das C3 (100%; segmento 12.A.3), pelo aproveitamento e exploração maximizada do *software* PHC (83,23%, segmento 12.A.4), pela mudança de mentalidades demonstrada pelos responsáveis pelas messes (16,7%; segmento 12.A.5) e pela tentativa de criação de economias de escala (33,3%; segmento 12.A.6).

6.3. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

Os objetivos definidos foram as linhas orientadoras de todo o processo de desenvolvimento deste TIA. O primeiro dos objetivos específicos propostos foi a análise do contexto atual do tema em estudo, o qual foi conseguido na primeira parte

deste trabalho, ou seja, nos capítulos 2 e 3. Foram analisados os principais conceitos enquadrantes do tema e foi feita uma análise mais específica da MM, mais concretamente das messes militares da guarnição de Lisboa. Os objetivos que se seguiram foram alcançados através da realização das entrevistas e dos questionários e a sua posterior análise. Estes instrumentos metodológicos permitiram recolher informações acerca das opiniões dos clientes, dos serviços prestados, do acompanhamento tecnológico, da preocupação com conceitos como economia, eficiência e eficácia e ainda identificar os motivos principais para os resultados apresentados pelas messes.

Todos estes objetivos concorreram para a concretização do objetivo geral: determinar as reestruturações necessárias para potenciar o aumento da satisfação dos clientes das messes militares da guarnição de Lisboa, o qual foi conseguido.

6.4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS

A coerente e completa resposta às questões derivadas permite responder com certeza à questão de partida. A primeira delas: **Estarão os clientes das Messes Militares satisfeitos com os serviços prestados?** Conclui-se que de um modo global e, tendo em conta a relação preço vs. serviço prestado os clientes estão satisfeitos, no entanto, há sempre a possibilidade de melhorar e apresentar um leque de serviços mais abrangente para a satisfação de um maior número possível de clientes.

A segunda questão: **Será necessária a realização urgente de obras para as Messes cumprirem a sua missão?** As messes militares têm à sua disposição as infraestruturas e os meios necessários para o cumprimento da missão. No entanto, foi referido pelos entrevistados a existência de um plano de investimento de obras, no qual são definidas, anualmente, as prioridades para melhoramentos das instalações. Do ponto de vista dos clientes, é demonstrado que as condições das messes ficam aquém das suas expectativas e, apesar de a sua missão ser cumprida, estes apontam várias instalações a necessitar de obras.

A terceira questão: **Serão necessários serviços complementares para satisfazer os clientes?** Conclui-se que os clientes das messes militares não demonstraram sentir extrema necessidade na disponibilização de serviços complementares, no entanto, uma parte representativa considera pertinente a disponibilização de serviços de lavandaria.

Das messes em estudo, apenas a MOL não o tem à disposição. As restantes sugestões de serviços apresentadas não se verificaram pertinentes.

A quarta questão: **Estará a ser dada a devida importância às opiniões dos clientes das Messes Militares?** A resposta a esta questão foi unânime e positiva. Os entrevistados assumiram estar constantemente atentos às opiniões dos clientes pois, só deste modo poderão ter presente um processo de melhoramentos contínuo. Este processo passa por uma fase de análise e ponderação dos custos em relação aos benefícios que este trará e, a partir daí, as mudanças ou sugestões serão ou não aplicadas. A preocupação por parte dos gerentes das messes e direção da MM faz-se sentir pelos clientes, que respondem de forma afirmativa quando questionados acerca da importância dada às suas opiniões.

Na quinta questão: **Estarão as messes guarnecidas de todos os meios necessários à prestação de serviços com qualidade?** Foi possível apurar que as messes são hábeis na prestação de um serviço com qualidade mas, segundo alguns entrevistados, com capacidade de investimento em formação, infraestruturas e reequipamento será possível atingir o patamar de excelência.

A sexta questão: **De que modo poderá ser potenciado o aumento na satisfação dos clientes?** Na resposta a esta questão surgem várias opiniões. As mais significativas serão a redução dos preços atualmente praticados (apesar de uma percentagem de clientes aceitar um acréscimo de preço como contrapartida da melhoria do serviço); a adaptação do dispositivo das messes ao efetivo atualmente existente (como a primeira etapa de um processo de modernização e atualização de instalações e equipamentos) e o reequipamento.

Na última questão derivada: **Quais os aspetos fundamentais que deverão ser melhorados?** Vários são os aspetos a ter em conta: a MM, em consonância com as messes militares tem feito vários esforços para atingir melhoramentos. Assim sendo, os aspetos mais significativos serão a tentativa de otimização de meios, maximizando os resultados e causando o mínimo de desgaste e desperdício em materiais, equipamentos e bens aquando da utilização das C3.

Analogamente, a utilização do *software* de gestão PHC deverá seguir os mesmos moldes, permitindo a máxima correção de processos e aplicando e explorando os

modelos que se mostrarem necessários e disponíveis, pondo em prática os conceitos de economia, eficiência e eficácia, aliados à prestação de um serviço de qualidade.

Um outro aspeto a melhorar deverá ser o dispositivo das messes que, atualmente já não se justifica. Isto causa elevados encargos e, uma vez que as taxas de ocupação ficam aquém das expectativas, as messes militares começam a não conseguir compensar os resultados.

6.5. RESPOSTA À QUESTÃO DE PARTIDA

O resultado do trabalho de investigação resume-se à completa e abrangente resposta à questão de partida: **“Quais as reestruturações necessárias aos serviços prestados nas Messes Militares da Guarnição de Lisboa para potenciarem o aumento da satisfação dos clientes?”**.

Posto isto, as medidas que influenciariam positivamente o aumento da satisfação dos clientes são apresentadas abaixo:

Medida 1 – Diminuição dos preços praticados pois apesar de estarem abaixo da média praticada por entidades civis que prestam serviços semelhante, este é ainda elevado no que diz respeito à comparação com as ajudas de custo recebidas pelos militares.

Medida 2 – Adaptação do dispositivo das messes ao dispositivo do Exército. Esta medida seria um meio para, a médio e longo prazo, melhorar as condições existentes nas diversas messes.

Medida 3 – Modernização e melhoramento das instalações e condições existentes nas messes como o resultado de um processo onde seriam incluídas a criação de economias de escala, a maximização das capacidades do PHC e a otimização máxima das C3.

Medida 4 – Criação de uma messe única na zona de Lisboa; um local onde as condições fossem claramente superiores, tendo em conta o atual dispositivo do Exército e as necessidades dos atuais clientes.

Medida 5 – Reequipamento das messes, ou seja, a substituição de material existente nas instalações que se esteja a tornar obsoleto. Partindo do pressuposto de que a maioria dos atuais clientes das messes não aceitaria um aumento de preço em compensação de uma melhoria de serviço, este reequipamento apenas se tornará exequível através de uma

superior capacidade de investimento. Esta será possível apenas através da aplicação de medidas anteriormente referidas, como a medida 2, 3 e 4.

Medida 6 – Realização de eventos complementares aos existentes, nomeadamente, eventos relativos a regiões ou épocas do ano.

Medida 7 – Apostar na formação de pessoal, obtendo uma prestação de serviços com maior qualidade, chegando mesmo aos patamares da excelência.

Medida 8 – Criação de áreas de lazer onde fosse possível usufruir de determinados privilégios como relaxamento e prática de exercício físico.

Medida 9 – Realização de parcerias com entidades civis e a criação de promoções de fim de semana ou em épocas específicas. Estaria disponível um vasto leque de visitas históricas, atividades radicais, entre outras.

A análise de todos os dados recolhidos ao longo do desenvolvimento deste trabalho permitiram selecionar as medidas que, possivelmente trarão uma maior vantagem e potenciarão o aumento da satisfação dos clientes que utilizam as messes atualmente ou eventualmente utilizarão.

6.6. REFLEXÕES FINAIS

As medidas referidas poderão ser executadas individual ou coletivamente, dependendo da especificidade de cada messe. Estas deverão ser postas em prática aplicando a elevada competência de gestão e direção, assim como o espírito crítico e criativo. A aplicação destas medidas deverá culminar numa melhoria do serviço e, obviamente, no incremento da satisfação dos clientes.

6.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

As principais limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho de investigação iniciaram-se com a escassez de informação relativa à primeira parte, na qual se fazia alusão à história da MM e das messes militares. Ainda relativa à parte teórica, no que diz respeito à análise económico-financeira das messes militares nos três últimos anos, esta tornou-se impossível devido à não conclusão dos relatórios de gestão da MM dos anos em questão, ou seja, 2010, 2011 e 2012.

Na segunda fase do trabalho verificou-se, aquando da aplicação dos questionários, falta de adesão por parte dos clientes das messes militares para se disponibilizarem para o preenchimento do mesmo.

Por fim, a limitação mais notável é o número de páginas para explicação e apresentação de todo o desenvolvimento e resultados. Como consequência desta limitação, não é possível pormenorizar a investigação até ao ponto inicialmente pretendido, deixando os resultados com uma profundidade aquém da expectada.

6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Futuras investigações poderão desenvolver-se no sentido de analisar as restantes messes existentes no país, analisar a existência ou não de relação direta entre a opinião dos clientes e o seu género, posto, estado civil ou função que desempenham.

Seria também interessante analisar modificações concretas como a implementação de serviços de realização de eventos, campanhas promocionais, parcerias com algumas entidades, entre outras. Associadas a estas modificações, seria aliciante adaptar a capacidade do dispositivo das messes fazendo uma análise entre custos e benefícios, atendendo ao encerramento de algumas messes e à criação de uma messe central com condições mais adequadas à nova realidade, necessidades e ao novo dispositivo do Exército.

BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, J. A. (2008). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico - «Saber-fazer» da investigação para dissertações e teses* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cochran, C. (2005). *Customer Satisfaction: tools, techniques, and formulas for success*. United States of America: Paton Professional.
- Cooper, C., Fletcher, J., & Fyall, A. (2005). *Turismo: Princípios e prática* (3ª ed.). São Paulo: Artmed Editora, S.A.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de estudos, (18)*. Recuperado em 24 de maio de 2013 de <http://www.scielo.br/scielo.php?lng=pt>.
- Davis, M., Aquilano, N., & Chase, R. (1999). *Fundamentos da Administração de Produção* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora, SA.
- Decreto-Lei nº41 892. (3 de OUTUBRO de 1958). *Diário do Governo, I série, Número 214*, pp. 1063-1065.
- Direção de Ensino. (2011). *NEP/520 - Norma para a redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- Drucker, P. (1999). *Sobre a profissão de Gestão* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Estado-Maior do Exército. (1983). Despacho 18Ago83 do GenCEME. (*Regulamento das Messes de Oficiais e Sargentos da MM*). Lisboa: EME.

- Exército Português. (2010). *Messes Militares*. Obtido em 4 de março de 2013, de Manutenção Militar: <http://www.exercito.pt/sites/MM/Actividades/Paginas/93.aspx>
- Fernandes, A. J. (2006). Paradigmas de Eficácia Organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.*, 5º, pp. 36-46.
- Ferreira, P. L. (2005). Estatística descritiva e inferencial. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: SIG - Sociedade Industrial Gráfica.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gabinete de coordenação e apoio às messes. (2013). *Demonstrações de Resultados 2010, 2011 e 2012*. Lisboa: Manutenção Militar.
- Gerson, R. F. (2001). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente* (2ª ed.). (P. M. Fernandes, Trad.) Lousã: Tipografia Lousanense, Lda.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Kandampully, J., Mok, C., & Sparks, B. (2001). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Manutenção Militar. (1999). Manutenção Militar - um século ao serviço do Exército. *Planeamento Civil de Emergência, N°12*, pp. 5-10.
- Manutenção Militar. (2012). Informação N°30/GAD/12. *Preçário de Alimentação, Alojamento, Parque de Campismo, Serviço de Lavandaria e Bares nas Messes e C3, para o ano de 2013*.
- Martin, W. B. (2003). *Providing Quality Service: What every hospitality service provider needs to know*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com SPSS - Primeiros passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, M. A. (2007). *Gestão Educacional - Planeamento Estratégico e Marketing*. Rio de Janeiro: Brasport.

- Messe de Oficiais de Pedrouços. (s/d).
- Miranda, C. M. (2007). *Qualidade do serviço e satisfação do cliente: o caso Vodafone*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Apresentada na Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- MM. (1997). *I Centenário da Manutenção Militar*. Lisboa: Manutenção Militar.
- Pinto, B. A. (1966). *História da Manutenção Militar* (Vols. 1-3). Lisboa: Oficinas gráficas da SPEME.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, J. N. (2005). *50 Gurus da Gestão para o séc. XXI*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Rodrigues, M. J., Dionísio, P., Esperança, J., & Rodrigues, J. (2000). *STRATEGOR - Política Global da Empresa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Rosa, C. (2011). O sistema de alimentação no Exército. *Boletim da Logística*, pp. 4-9.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégico: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento turístico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações e Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Stachelski, L. (2001). *O Impacto da implementação da estratégia de gestão da qualidade total na cultura organizacional: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Stefano, S. R., & Silva, I. A. (2004). Satisfação do cliente nos serviços prestados pela SERCOMTEL celular. *Seminários em Administração FEA-USP*.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Tipografia Lousanense.
- Woods, R. H., & King, J. Z. (1996). *Managing for Quality in the hospitality Industry*. Lisboa: Livraria Portugal.

APÊNDICES

APÊNDICE A: SÍNTESE DAS NECESSIDADES DO CLIENTE

Quadro 3 - Explicação das 4 necessidades básicas do cliente.

Necessidade Básica	Breve Explicação
Necessidade de ser compreendido	Conhecer as necessidades de um cliente vai além do típico sistema de comunicação, um cliente tem a necessidade de ser entendido de um modo mais profundo, mais sentimental. Para que estas necessidades sejam identificadas, os colaboradores devem ser capazes de ver o serviço prestado através dos olhos do cliente.
Necessidade de ser bem recebido	Os clientes devem sentir que pertencem àquele lugar e que são importantes para a organização. Os colaboradores devem ajustar o tom de voz, ajudar os clientes, responder a questões, ser pacientes de modo que estes não se sintam estranhos ou pouco-à-vontade.
Necessidade de sentir conforto	Esta necessidade está relacionada com o conforto psicológico, o qual está relacionado com a segurança e confiança no serviço prestado. O cliente procura um serviço sem falhas, preocupações, <i>stress</i> ou ansiedade. O colaborador deve conseguir criar um ambiente relaxante e simultaneamente de satisfação.
Necessidade de se sentir importante	Os clientes têm a necessidade de se sentir especiais, importantes. Jamais se poderão sentir humilhados, menosprezados ou embaraçados. Eles estão a pagar por um serviço, por isso, este deverá corresponder ou ultrapassar as suas expectativas.

Fonte: Baseado em Martin (2003).

APÊNDICE B: ENTREVISTAS

B.1. GUIÃO DA ENTREVISTA



INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Na elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, a realização de entrevistas surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados. A presente entrevista está subordinada ao tema:

“Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 1. Nome:**
- 2. Posto:**
- 3. Função:**
- 4. Local:**
- 5. Data:**

GUIÃO DA ENTREVISTA:

6. Desde a criação da primeira messe militar, em 1925 até a atualidade, várias foram as alterações sofridas na estrutura da MM. No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?

7. As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia? (Que medidas estão implementadas? Quais poderiam ser melhoradas?)
8. As messes têm a sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído? (equipamento tecnológico, elevador, televisão, Ar condicionado (A/C), obras)
9. Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?
10. Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?
11. Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?
12. Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?

Muito obrigada pela Colaboração

B.2. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

B.2.1. ENTREVISTA 1

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Na elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, a realização de entrevistas surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados. A presente entrevista está subordinada ao tema:

“Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 1.1. Nome:** Fernando António de Oliveira Gomes
- 1.2. Posto:** Coronel
- 1.3. Função:** Diretor MM
- 1.4. Local:** MM
- 1.5. Data:** 19-03-2013

GUIÃO DA ENTREVISTA:

1.6. Desde a criação da primeira messe militar, em 1925 até a atualidade, várias foram as alterações sofridas na estrutura da MM. No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?

Em 2013 as messes militares ainda prestam um serviço útil aos militares e à família militar. Esta utilidade advém dos preços muito cómodos e da distribuição geográfica do dispositivo existente, apoiando os centros urbanos onde a maioria dos militares se tem vindo a radicar.

Existe uma “fratura” entre gerações, ou seja, as gerações mais jovens não frequentam as messes militares e portanto, as vantagens atrás referidas são desfrutadas essencialmente pelos militares reformados ou na reserva e as suas respetivas famílias. O tipo de alimentação servida nas messes é, no meu entender, a principal razão para que as gerações mais jovens não as utilizem. As messes militares servem pratos mediterrâneos, tipicamente portugueses e estas gerações têm preferências por alimentação do tipo

fastfood. Daí que, as gerações mais novas não utilizem as messes e apenas ponderem passar a utilizar quando constituírem família.

As messes militares dirigem-se de forma primordial à geração mais antiga, a qual necessita de um maior apoio. No entanto, isto provoca que estejamos a “pôr de lado” um importante segmento do mercado, as gerações mais jovens, as quais representam o futuro das messes. Para este facto concorre a falta de capacidade de investimento que retarda a modernização e melhoria das instalações e equipamentos das messes militares.

A “contração” do dispositivo do exército (através de redução de efetivo, encerramento de unidades) torna sobredimensionadas as capacidades das messes causando taxas de ocupação baixas, degradação de instalações, desmotivação do pessoal, custos elevados, proveitos reduzidos e prejuízos acrescidos. O ideal seria a existência de uma relação direta entre a redução do dispositivo do exército e a adequação das capacidades das messes.

1.7. As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia? (Que medidas estão implementadas? Quais poderiam ser melhoradas?)

Sim, Cumprem.

Relativamente à segurança alimentar, a execução das especificidades, é confirmada através do fornecimento diário de milhares de refeições e o não registo de distúrbios alimentares. Isto apenas é possível devido à permanente exigência em todo o processo de confeção da comida, iniciando-se na aquisição de géneros, e posterior tratamento, confeção e transporte.

No que respeita à proteção ambiental são várias as medidas implementadas. Em primeiro lugar é feita a recolha e aproveitamento de óleos (utilizados também para criação de combustível); os resíduos orgânicos e inorgânicos são devidamente separados e tratados; Cartão, plástico e madeiras são recolhidos e centralizados na MM para posterior recolha por empresas contratadas para o efeito. Está também a ser introduzido um sistema de trituração de restos dos alimentos no sentido de diminuir a pegada ecológica e a quantidade de comida enviada para os lixos inorgânicos. Aquando da realização de obras, a recolha de entulho desta resultante é responsabilidade de empresas especializadas.

A economia, eficiência e eficácia poderiam ser melhores, fruto das taxas de ocupação e proveitos das messes militares inferiores aos expectados. No entanto é feito o melhor possível tendo como fim último a melhoria dos resultados, através da aplicação de medidas como a adequação do preçário ao público-alvo, o não aumento desses preços durante 3 anos consecutivos, a aplicação de janelas com vidros duplos, mudanças de caldeiras para economizar consumo de gás. As cozinhas de confeção centralizadas permitiram a redução de pessoal, redução do número de cozinhas em funcionamento e, conseqüentemente, redução dos encargos que estas acarretavam (através da centralização, renovação e modernização dos equipamentos).

A introdução do PHC por um lado tem uma exigência legal que decorre da obrigatoriedade legal de informar o Ministério das Finanças de toda a faturação que nós emitimos e, por outro, surge no sentido de obter economias relativamente a postos de trabalho, custos e um maior controlo. Portanto, o *software* é uma ferramenta muito útil para se alcançar a economia, eficiência e eficácia.

1.8. As messes têm a sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído? (equipamento tecnológico, elevador, televisão, A/C, obras)

Não existe uma definição única para o conceito de qualidade, esta é uma condição que não é igual para todos. No entanto, em termos globais considero que as messes prestam um serviço útil, com alguma qualidade.

Relativamente aos meios, considero que as messes não têm todo o equipamento necessário. O nosso *business* é a venda de alimentação confeccionada e o fornecimento de géneros alimentares. Para que consigamos atingir a qualidade, esta deve ser garantida desde o início, disponibilizando os equipamentos vitais para a operação, através da melhoria das instalações, da formação do pessoal, da utilização de equipamentos atuais, com aplicações informáticas que permitam um melhor controlo e facilitem a gestão. Relativamente aos serviços prestados nas messes, há uma série de investimentos que estão orientados para que o produto final tenha mais qualidade, nomeadamente a substituição de televisões, a disponibilização de MEO e de internet *wireless*, aplicação de janelas com vidros duplos, entre outras.

1.9. Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?

Após o tratamento ao nível dos gerentes em cada uma das messes, as reclamações e sugestões são enviadas para o GCAM. Este gabinete e o *backoffice* da gestão das messes e é o órgão responsável pelo tratamento de todas as opiniões e sugestões dos clientes.

Quando há reclamações relativas ao serviço prestado (desde que feitas por escrito) são tratadas pela direção da MM, ou seja, pelo subdiretor (chefe do GCAM) em conjugação com o diretor.

1.10. Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?

Uns sim outros não.

Relativamente à ocorrência de reclamações, durante a minha permanência como diretor da MM apenas respondi a 2 reclamações, o que não me parece significativo. Pelo que considero que uns clientes estão satisfeitos e outros nem tanto, mas é impossível agradar de igual forma a todos os utentes. Estes poderão mostrar alguma insatisfação quando se trata de avaliar as instalações, por exemplo, as quais requerem um grande esforço financeiro para realização de obras de adequação e atualização, nomeadamente os quartos, mobiliário, áreas de utilização comum.

Atualmente nenhum utente encontra um hotel semelhante às messes, cujos preços são apenas módicas quantias. Numa messe, um alojamento incluindo dormida e todos os custos inerentes como, lavagem de roupa, limpeza do quarto e pequeno-almoço poderá ser desfrutado pelo valor de cerca de 250 euros mensais. O serviço deverá ser adequado ao preço pago. O conceito de messe é um conceito social e eu tenho dúvidas que seja competência da MM, enquanto empresa autónoma do exército, prestar este apoio social. Esse apoio deveria ser prestado pelo IASFA (Instituto de Ação Social das Forças Armadas), num primeiro momento, ou então suportado pelo orçamento do exército. Quem esta a suportar isto é a MM e o seu orçamento. Neste contexto aceito que há clientes que não estão satisfeitos, no entanto, é difícil eles poderem exigir mais. Em relação serviço prestado vs. preço pago, sim, considero que os clientes estão satisfeitos.

1.11. Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?

Num primeiro momento redução do dispositivo das messes (existe oferta em demasia, não há razão pra existirem 2 messes no Porto e em Évora e 4 messes em Lisboa). Com esta redução de efetivo e alienação de algumas destas messes obter-se-iam receitas, aumentando portanto, a capacidade de investimento para a realização de obras de melhoramento nas messes que continuassem ao serviço. Certamente se notariam melhorias ao nível de infraestruturas, de equipamentos, dos serviços prestados e, conseqüentemente, de satisfação dos clientes. Para além disso, o preçário das messes deverá estar adequado ao mercado. Os militares que utilizam as messes são os mesmos que, noutras ocasiões poderão optar pela utilização de um hotel, pagando um preço superior. Se entendermos esta série de medidas como um processo contínuo, no final existiria um serviço comparável com o existente no mercado, podendo os preços portanto, serem equiparados aos atualmente praticados por entidades civis. Na conclusão deste processo insere-se a potenciação do aumento da satisfação dos clientes.

Uma vez mais refiro que a responsabilidade de apoiar os militares quando estes são deslocados deveria ser do IASFA ou do Exército. Uma vez que é o exército que os desloca, ele deveria assegurar o alojamento, ou seja, deveria dar os meios para cada militar cumprir a missão. Se isto acontecesse, as receitas da MM seriam melhoradas e, a partir daí seria possível a realização de mais “encorpadas” nas messes.

1.12. Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?

Há messes que dão sempre resultados positivos e messes que dão sempre resultados negativos. A MM tem 3 áreas de negócio:

- Fornecimento de géneros para confeccionar nas unidades (desde a aquisição dos géneros à sua entrega nas cozinhas das unidades);
- Fornecimento de refeições confeccionadas (incluindo a aquisição, tratamento, inspeção e confeção dos géneros e o fornecimento do prato ao utente) e
- As messes militares.

O conjunto desta última área de negócios nunca deu resultados positivos e, no meu entender, enquanto se mantiver este conceito de apoio social, não é pra dar. Devem ser

tidos em conta os resultados positivos nas outras duas áreas de negócio para atenuar os resultados negativos das messes. Aliás, eu assumo na minha diretiva para o ano de 2013, logo a partida, como resultado expectado da área de negócios das messe militares, um resultado negativo (na ordem dos 200 mil euros). Este valor representa a contribuição da MM para os militares do exército na qual incorpora custos que não serão repercutidos nos clientes. A MM nos últimos 3 anos teve resultados positivos, apesar dos resultados desta área de negócio terem sido negativos, ou seja, é possível gerir estas 3 realidades para que na consolidação haja resultados positivos.

Para o resultado global positivo, contribuíram as economias de escala, através das C3 que permitiram a eliminação de outras cozinhas, uma centralização /diminuição de pessoal e equipamento e posteriormente, redução dos custos. Através da aquisição de equipamentos que facilitam o trabalho aos operadores regista-se uma diminuição da mão de obras (associado a isto, redução de acidentes de trabalho).

O *software* PHC é uma ferramenta muito importante para a obtenção de economias e para um controlo cada vez mais rigoroso.

Relativamente aos fornecedores, atualmente estamos a cumprindo os prazos de pagamento (sendo mais curtos em relação ao passado), o que permite que os fornecedores ganhem confiança na MM e queiram, a todo o custo, “ganhar” os concursos para o fornecimento ou prestações de serviços à MM. Como os prazos são cumpridos, os fornecedores apresentam preços bastante diferentes dos apresentados há 4 anos atrás. O peso que a MM tem no mercado deve ser usado no sentido de obter economias e melhorias de preços em proveito, inicialmente, da MM e, no final do exército.

Muito obrigada pela Colaboração

B.2.2. ENTREVISTA 2

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Na elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, a realização de entrevistas surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados. A presente entrevista está subordinada ao tema:

“Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 2.1. **Nome:** Carlos Manuel Diogo Graça Rosa
- 2.2. **Posto:** Tenente-Coronel
- 2.3. **Função:** Subdiretor
- 2.4. **Local:** Manutenção Militar
- 2.5. **Data:** 12-03-2013

GUIÃO DA ENTREVISTA:

2.6. Desde a criação da primeira messe militar, em 1925 até a atualidade, várias foram as alterações sofridas na estrutura da MM. No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?

Não ocorreram muitas alterações em termos de estrutura da MM. As alterações que se verificaram ocorreram no papel da MM em abono do exército, que é a sua missão prioritária, nomeadamente no que respeita à sua componente industrial. As variantes iniciais de produção industrial estão praticamente desativadas (já não existem, por exemplo, a fábrica de massas, bolachas, moagem, café).

As messes foram-se adaptando também às novas circunstâncias, sendo que a sua missão prioritária é apoiar em alimentação e alojamento os militares deslocados da sua guarnição por imperativo de serviço. As alterações que se vêm verificando no exército levam-nos a questionar se a missão prioritária das messes, que decorre do Regulamento de Messes, faz sentido nos dias de hoje, face à inquestionável redução de efetivos e retração do dispositivo. Consta também na missão das messes o apoio em alimentação

aos militares que prestem serviço em estabelecimentos ou órgãos que não disponham de um serviço de alimentação. É neste ponto que a MM tem concentrado os seus esforços nos últimos anos e daí, a aposta no conceito C3 – Cozinhas de Confeção Centralizada. Foi precisamente nesta vertente de apoio em alimentação confeccionada às unidades que pudessem estar situadas nas proximidades destas C3 que nós (MM) considerámos ter espaço para crescer enquanto EFE, enquanto EPE atípica, enquanto estabelecimento com autonomia administrativa e financeira.

O *Know-how* ainda existente nas messes (excelentes profissionais na área de serviço de mesa, de confeção); as competências na área de reabastecimento, a rede de distribuição montada (com uma vasta cobertura em todo o continente e ilhas) e ainda o aumento da taxa de IVA a que o mercado viu a sua atividade sujeita levou-nos a concluir que tínhamos inequívocas vantagens competitivas. Estavam portanto presentes 2 componentes fundamentais: a do custo e a da qualidade.

Paralelamente sentiu-se que muitas cozinhas do Exército tinham algumas dificuldades com aquilo que são as exigências hoje do serviço de alimentação. Dificuldades em termos de *layout*, em termos de investimento, em termos de disponibilização de recursos humanos para “alimentar” estas cozinhas (redução de efetivos, fim do serviço militar obrigatório, difícil motivação dos jovens para cumprir o serviço militar em especial nos serviços de alimentação). Sentimos que tínhamos espaço para intervir, no sentido de acrescentar valor ao serviço prestado ao exército, e foi o que fizemos.

Hoje, o papel principal das messes, fruto da redução de efetivos e da redução do dispositivo não estará muito vocacionado para o apoio em alimentação e alojamento a oficiais e sargentos deslocados. A redução de efetivos e a redução de militares deslocados (uma vez que os militares são colocados preferencialmente na sua guarnição) faz-se sentir nas taxas de ocupação de algumas messes, baixando algumas das taxas de ocupação para os 50%.

O papel da MM está focalizado no serviço de alimentação aos militares colocados em unidades que não disponham desse serviço. Posto isto, questiona-se se faz sentido a sua continuidade. Uma vez que a MM dispõe de competências e recursos, sim, faz todo o sentido fazer o seu aproveitamento maximizando o seu emprego em abono do exército e da família militar.

Desvantagens

Não tem desvantagens.

Do conhecimento que se tem do mercado, não se consegue uma prestação de serviço com a mesma qualidade com um preço semelhante. Para o Exército seria mais vantajoso o pagamento em dinheiro da refeição aos militares, no entanto, o EMFAR define que o abono de alimentação aos militares deverá preferencialmente ser fornecido em espécie. Posto isto, a MM não poderá ser vista como um peso, mas sim como a melhor opção para cumprir o que decorre da própria legislação.

2.7. As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia? (Que medidas estão implementadas? Quais poderiam ser melhoradas?)

Segurança alimentar

Somos muito cautelosos. E os resultados falam por si. Com efeito, pelo menos desde há 3 anos e meio (data em que assumi funções) não tenho registo de nenhuma situação de intoxicação alimentar. E mesmo do antecedente não tenho memória de qualquer problema desta natureza.

Em primeiro lugar, na forma como são concebidas as ementas procurando a utilização de géneros que minimizem os riscos relacionados com segurança alimentar (escolha de produto congelado quando há mais probabilidade de o produto fresco não chegar nas melhores condições). Paralelamente existe o Gabinete Coordenador de Controlo de Qualidade que é bastante exigente nos requisitos técnicos dos produtos para a sua aceitação.

Decorrem ainda inspeções por parte do laboratório de Bromatologia do Exército que concorrem connosco para o mesmo fim, ou seja, para melhoria do serviço prestado pelas messes e igualmente em abono dos géneros que entram no canal de reabastecimento. Eles conseguem identificar erros que à partida não identificaríamos. Há mais do que uma entidade a trabalhar para o mesmo fim, no entanto não somos perfeitos.

Lidamos com uma dificuldade acrescida que são os *layouts* de algumas cozinhas, as quais são sustentadas em estruturas antigas, na construção das quais não houve o nível

de preocupação com esta matéria comparável com os requisitos atuais que estão subjacentes à construção de cozinha para confeção em larga escala.

Temos melhorado bastante, nomeadamente ao nível de equipamentos, ao nível de formação dos recursos humanos e mesmo ao nível dos processos.

Proteção Ambiental

- Recolha de óleos em recipientes próprios
- Separação de resíduos por tipologia para reutilização
- Preocupações ambientais no manuseamento de produtos,

No entanto há ainda muito a fazer.

Economia, Eficiência, Eficácia

O facto de a MM ter autonomia administrativa e financeira obriga-nos a procurar eficiências em especial na redução de desperdícios e utilização adequada dos recursos. Nos últimos 3 anos, ao contrário do que aconteceu pelo menos nos 10 anos anteriores consecutivos, os Resultados Líquidos foram positivos, o que demonstra a determinação da MM e dos seus recursos humanos, para o equilíbrio do ponto de vista económico e financeiro.

No entanto estamos longe de ser uma organização eficiente. Isto porque este EFE aguarda uma reestruturação sucessivamente anunciada e nunca consumada. Com o fim da Guerra Ultramarina, todos os recursos humanos pertencentes ao estabelecimento foram reintegrados na estrutura (nenhum deles foi despedido) e, por isso, quando se atua com esta atitude é difícil manter o equilíbrio económico e financeiro. No entanto, este é constantemente procurado de modo a garantir o funcionamento do estabelecimento, ainda que com algumas fragilidades. Apesar de tudo, acredito que tem vindo a utilizar melhor os recursos, tornando-se assim menos ineficiente.

Medidas implementadas:

Sistemas de autocontrolo nas cozinhas

Ferramenta informática PHC de gestão integrada (gestão e controlo muito mais eficiente do que o anterior modelo)

2.8. As messes têm à sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído? (equipamento tecnológico, elevador, televisão, A/C, obras)

Devemos distinguir 2 tipos de equipamentos, os que se destinam à operação dos trabalhadores e outros para utilização dos utentes. Para os operadores, não há problemas em investir em equipamentos que são considerados vitais para a operação, seja informático, para área administrativa, para operadores de cozinha, sala, copa, entre outros.

No ponto de vista do utente, o que se pretende é que consigamos dotar o serviço prestado e as infraestruturas com equipamentos que estejam ao nível do preço que consideramos razoável. A MM, ainda que com autonomia administrativa e financeira, “governa-se” de forma indireta com o dinheiro dos contribuintes uma vez que grande parte das receitas provêm do orçamento de estado, por via do orçamento do exército, que é o seu principal cliente. Os tempos exigem que sejamos comedidos na utilização de recursos, pelo que as nossas messes têm o tipo de equipamento considerado compatível com o contexto bem como com o preço praticado.

(relativamente a obras)

Debatemo-nos com problemas graves ao nível de infraestruturas, no qual o *layout* das cozinhas e áreas de apoio é altamente crítico. Foi também por esta razão que seguimos o caminho de cozinhas de confeção centralizada e, para as quais estão estudados alguns melhoramentos.

C3	% layout	
Área militar Amadora-Sintra	90 % a 98%	Layout na qual as situações mais críticas estão já identificadas Aquisição de equipamentos trituradores de lixo e zona de descartonagem
CME	100%	Cozinha de excelência do Exército
HMP	60%	Por via da criação do hospital das forças armadas deixou de se fazer investimento
Sede MM	30%	Com projeto para construção nova cozinha
MOPed	50%	Problemas graves de estrutura e layout

2.9. Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?

O utente é mais do que um cliente, é um cliente que também é “dono”. Quando um utente faz uma sugestão, é como que seja uma exigência pois este sente-se no direito de exigir que isso seja feito porque ele vai querer continuar a utilizar o local. Usualmente, o utente fala com o gerente ou diretamente para a direção da MM (por via de carta). Todas as sugestões dos utentes são apreciadas e, depois de analisada a razoabilidade em relação a ganhos *vs.* Custos será ou não satisfeita.

2.10. Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?

É impossível agradar diariamente (nas 3 refeições) a todos os utentes. No plano geral de ementas para as messes, procura-se que não haja muita repetição de pratos, associada ao equilíbrio do custo médio das refeições mensais e paralelamente, apoiando-nos no plano geral de ementas do exército, o qual é elaborado por nutricionista, e ao qual são feitas algumas melhorias, especialmente em termos de diversificação e complexidade de confeção.

Os principais utentes das messes são as pessoas que durante guerra do ultramar, e após ela, se habituaram a frequentá-las.

Verifica-se enorme escassez na procura dos serviços das messes por parte das gerações mais novas.

Quando uma determinada decisão é tomada em relação a uma messe, são vários os fatores que interferem, um deles será o grau de satisfação que o utente irá demonstrar perante essa decisão, no entanto, não é o único fator e, nem sempre é o mais importante. O fator mais importante numa tomada de decisão é responder à questão: “O que serve melhor os interesses do Exército e da MM?”. Do ponto de vista dos utentes, muitas vezes, estes sentem-se prejudicados com algumas decisões mas, na base de todas as decisões está, em primeiro lugar, o que é mais importante para o exército.

Não é fácil agradar a todos os utentes. Procuramos sempre fazer o melhor. No entanto não temos a ilusão de que consigamos satisfazer todos os clientes de igual modo. Nós fazemos tudo para que eles estejam satisfeitos e quero acreditar que assim seja.

2.11. Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?

No contexto atual, sem dúvidas que seria baixar preços.

Este estabelecimento ainda está sobredimensionado em termos de recursos humanos face à sua missão, mas eu acredito que com o número de funcionários que estão a aguardar a situação de passagem à reforma possibilitar-nos-á um maior equilíbrio em termos de resultados económicos. No entanto, até que o estabelecimento saia da situação de insolvência técnica, não é possível baixar os preços. Mas quero acreditar que com uma gestão eficiente e competente é possível, no médio prazo baixar alguns preços.

2.12. Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?

Depois de, pelo menos, 10 anos de resultados negativos, iniciámos em 2010 uma série de resultados económicos positivos. Esta inversão dos resultados deve-se à competência de gestão, e às opções estratégicas tomadas associadas à implementação de processos de controlo.

Esta promoveu medidas de racionalização, passou a estar orientada para a gestão racional, verificando-se a diversos níveis, tais como a redução considerável de custos pela forma de concentrarmos cozinhas de confeção (inequívocos ganhos de economias de escala) e a implementação/desenvolvimento de uma nova ferramenta informática que nos permite ter uma ferramenta de gestão e controlo centralizada. O resultado disto foi o aumento considerável das margens brutas, mesmo com a diminuição do volume das vendas e redução de preços de venda, notando-se assim ganhos de eficiência.

Tudo isto ocorre num ciclo económico altamente contrário, ou seja, quando todas as empresas estão a decrescer nos resultados, nos estamos a melhorar. Na minha opinião, isto acontece porque nós trilhámos o caminho da eficiência antes de a crise “ter batido à porta”, ou seja, iniciámos antes um processo de reorganização com sérias medidas de gestão e controlo.

Tudo isto permitiu-nos ter resultados positivos nos últimos três anos e ter perspetivas de que continuem a ser positivos porque estamos muito afinados em termos de processos internos.

Muito obrigada pela Colaboração

B.2.3. ENTREVISTA 3

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Na elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, a realização de entrevistas surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados. A presente entrevista está subordinada ao tema:

“Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 3.1. Nome:** Nuno Ricardo Henriques
- 3.2. Posto:** Capitão
- 3.3. Função:** Gerente MOPed
- 3.4. Local:** MOPed
- 3.5. Data:** 12MAR13

GUIÃO DA ENTREVISTA:

3.6. Desde a criação da primeira messe militar, em 1925 até a atualidade, várias foram as alterações sofridas na estrutura da MM. No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?

Vantagens:

- Órgão pertencente à estrutura de apoio de serviços do Comando da Logística do Exército, que permite que o pessoal deslocado tenha um local onde possa ficar

instalado, a preços razoáveis e consentâneos com o subsídio que recebem (Permite o apoio logístico em alimentação e alojamento);

- Localização das Messes, equidistantes a Unidades, sediadas em zonas nobres e com fáceis acessos a transportes.

Desvantagens:

- As messes não estão dimensionadas para o efetivo de deslocados existente;
- O subsídio que os militares deslocados recebem não é suficiente para cobrir as despesas de alimentação e alojamento mensais, pelo que, muitos militares optam por outras soluções que não as Messes;
- As messes foram criadas para um fim e, atualmente os níveis de ocupação que se registam são bastante inferiores aos esperados.

3.7. As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia? (Que medidas estão implementadas? Quais poderiam ser melhoradas?)

Segurança Alimentar:

Sim, são cumpridas. O GCQ da MM determina uma série de requisitos e procedimentos para a aquisição e receção de géneros (responsabilidade da MM) e para a sua confeção e distribuição (responsabilidade da messe). A messe reúne esforços para que estes sejam cumpridos, nomeadamente, no que diz respeito aos géneros (único aspeto salvaguardado pelo Gabinete de controlo da MM), pessoal que opera (através de frequentes inspeções de higiene), infraestruturas e equipamentos (com regulares higienizações). Há no entanto ausência de determinadas normas, para as quais é necessário bom senso.

Todos estes aspetos devem ser tidos em conta, aliados à necessidade de modernização, e, conseqüentemente de formação. No entanto, para que isto ocorra é necessária capacidade de investimento.

Proteção ambiental

É feita a recolha de resíduos, casa de banho, separação de lixo orgânico/não orgânico e ainda a recolha de óleos alimentares. Há um pequeno conjunto de medidas, mas não segue nenhum plano de proteção ambiental descentralizado até ao nível das messes.

Economia

São cumpridos os critérios definidos pela sede da MM, pelo que, apenas são afetados os recursos indispensáveis e essenciais, por exemplo para a alimentação.

Em termos de consumos relativos ao alojamento há a preocupação de reaproveitamento de água da caldeira, política de luzes, reduzir consumos em áreas comuns (lâmpadas económicas), utilização apenas de 1 dos 3 refeitórios existentes, economizando necessidade de pessoal e equipamentos.

Associado às medidas aplicadas na messe, determinados assuntos são tratados centralmente na sede da MM, no sentido de criar economias de escala, por exemplo para a contratação de serviços de comunicação, consumíveis, limpezas, manutenção de espaços verdes, aquisição de equipamentos, entre outros.

Eficiência

É um processo e não um fim, ou seja, fazer mais como os mesmos ou menos recursos. Na minha opinião as messes têm sabido reagir muito bem a esse desafio de obter os mesmos resultados com menos recursos, pessoal e orçamento, mantendo os mesmos preços.

Para a eficiência concorre a ação do gerente e, para o ajudar nesta tarefa existe o gabinete de apoio às messes e ainda o *software* PHC.

Eficácia

Sim, somos eficazes.

Somos rentáveis (é diferente de totalmente otimizados)

De facto, com a taxa de ocupação atual (100%), os custos ficam aquém das receitas.

Medidas que poderiam ser melhoradas:

Segurança alimentar (não focar apenas os requisitos necessários aos géneros mas a todo o processo e intervenientes), proteção ambiental, formações, disseminação de instruções técnicas em determinadas áreas sensíveis, designadamente em termos de legislação aplicável às áreas inerentes às atividades das messes.

A incerteza do futuro da MM e das messes deixa em *standby* muitas possibilidades de investimento e modernização necessários à competitividade e eficiência das messes.

3.8. As messes têm a sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído? (equipamento tecnológico, elevador, televisão, A/C, obras)

Sim, para um serviço de qualidade, mas não para um serviço de excelência.

A capacidade de resolução de problemas deve ser em todas as alturas, imediata.

Para chegarmos a um serviço de excelência, a cultura da MM deveria ser revigorada, através da atualização de conhecimentos e formação dos elementos que contribuem para o funcionamento desta.

3.9. Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?

Há 2 vias. A primeira delas trata-se de reclamações escritas, as quais são encaminhadas para a Direção da MM, de modo que se inicie o processo de averiguações e restante procedimento.

A segunda diz respeito a sugestões apresentadas por qualquer utente via receção → gerente, as quais são analisadas pelo gerente dentro da sua competência para intervenção. No caso de ultrapassar a sua competência, estas são reencaminhadas uma vez mais para a Direção da MM.

Qualquer gerente está constantemente atento às opiniões dos seus utentes, no sentido de identificar possíveis “falhas/imprecisões” em todos o processo para o cumprimento da missão das messes. Ou seja, o feedback do utente é essencial.

3.10. Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?

Na minha opinião há alguma divisão de opiniões. Por um lado, alguns militares desacreditam nas messes militares, no entanto, outros consideram que esta é a melhor relação qualidade vs. preço.

O que acontece frequentemente é a comparação das messes com entidades privadas o que nunca deveria ser feito tendo em conta a missão das messes.

Na atualidade, os encargos relativos à utilização das messes em situações de serviço, deslocamento deveriam ser assumidos pelos órgãos gestores das verbas orçamentais e

não pagos pelos próprios militares, pois com tal ação o cliente sente-se no direito de contestar todos os serviços da messe, exigindo por vezes aspetos para os quais as messes não estão estruturadas (excedendo a missão da messe).

Na realidade a relação qualidade vs. preço está equilibrada e os clientes não devem exigir somente por que é pago, saliento que os preços não são alterados há 3 anos.

3.11. Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?

Em termos de alimentação e estruturas estamos equilibrados.

O essencial seria o reequipamento, sempre tendo em conta o que será mais fundamental, priorizando o investimento (mudança de janelas ou melhorias na caldeira?)

Com isto pretende-se incluir o ajustamento dos espaços ao fim destinado à messe e ao seu público-alvo, bem como a adaptação dos materiais e equipamentos.

A realização de eventos/festas temáticas, assim como criação de áreas de lazer/relaxamento seriam boas opções para tentar fazer frente a níveis de ocupação mais reduzidos.

3.12. Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?

Positivos. Entrámos em contraciclo.

Estes resultados a muito se devem ao novo conceito de gestão de messes. Nomeadamente através de:

- Centralização das cozinhas
- Eliminação de postos de trabalho/Redução dos trabalhadores temporários,
- Redução dos problemas de gestão da alimentação (ao nível de controlo)

Há alguns anos, cada messe operava por si ainda que existisse a tentativa de seguir um padrão, cada uma fazia os seus registos. Atualmente, através da utilização do PHC, essa tarefa de uniformização está facilitada.

Um outro motivo para estes resultados são a nova geração de oficiais, os quais têm uma perceção e formação diferente, existe uma visão mais realista da insuficiência de

recursos, logo após a entrada nos quadros permanentes. Atualmente, a resposta às questões fundamentais regem-se pela definição do que é decisivo e acessório, bem como pela quantificação dos encargos para o efeito. Não que no passado não fosse feito, mas a conjectura era outra, e por vezes a resolução de situações diárias passam por utilizar métodos expeditos, exigindo muita imaginação, ponderação e iniciativa.

As mentalidades estão progressivamente a ser invertidas.

Muito obrigada pela Colaboração

B.2.4. ENTREVISTA 4

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Na elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, a realização de entrevistas surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados. A presente entrevista está subordinada ao tema:

“Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 4.1. Nome:** Nuno Miguel Paulino Henriques
- 4.2. Posto:** Capitão
- 4.3. Função:** Gerente Messe (MSL)
- 4.4. Local:** Lisboa
- 4.5. Data:** 05MAR12

GUIÃO DA ENTREVISTA:

- 4.6. Desde a criação da primeira messe militar, em 1925 até a atualidade, várias foram as alterações sofridas na estrutura da MM. No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?**

As vantagens permanecem imutáveis ao longo da sua história e considero que as mais relevantes as seguintes: capacidade que as messes têm em apoiar a estadia do militar deslocado, a possibilidade de oferecerem um serviço que eu considero ajustado, com algum conforto contra o preço que praticam. Numa perspetiva de um deslocamento para o militar, são ainda a melhor opção que qualquer militar tem.

Em termos de desvantagens, nota-se alguma falta de capacidade de investimento em áreas que poderiam ser melhoradas, ou seja, fruto da estrutura financeira e estrutura de custos da MM, e de uma situação que não é tão antiga quanto isso, a MM tem pouca capacidade de investimento que tinha em aos transatos.

Viveu um período com resultados do exercício negativos e, naturalmente, a capacidade de investimento e renovação em todo o nível (equipamentos, veículos, renovação de material) fez-se sentir e aí, a principal desvantagem que eu vejo é que essa capacidade curta de investimento não tem renovado e atualizado a MM, mais concretamente as messes. Em todas as valências, em valências de conforto, conservação de instalações, serviços prestados apesar de se notar algum esforço, o investimento aí era fundamental.

4.7. As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia? (Que medidas estão implementadas? Quais poderiam ser melhoradas?)

Cumprem, sem sombra de dúvida. Aliás, existe um plano anual de inspeção interna (auditorias internas) que permitem avaliar o estado das nossas cozinhas e a forma como as refeições são confeccionadas. Além disso, focando a resposta da Economia, Eficiência e Eficácia, o próprio sistema integrado de gestão está a funcionar como ferramenta fundamental de gestão que permite o ajustamento das quantidades, o controlo das requisições e dos bens alimentares e, sobretudo evidencia os desperdícios em determinadas refeições. Coisa que há alguns anos não se fazia sentir e hoje faz-se sentir permanentemente.

Portanto, uma ferramenta de gestão no apoio à eficácia do resultado operacional.

4.8. As messes têm a sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído? (equipamento tecnológico, elevador, televisão, A/C, obras)

Para fornecer um serviço com qualidade, com preço justo, cumprindo os conceitos de economia, eficiência e eficácia, sim, considero que sim.

No entanto, isso entronca na resposta à questão 6, ou seja, existindo mais investimento, este serviço de qualidade poderia ser um serviço com patamares de excelência. Mas aí, tínhamos que deixar, se calhar, o equilíbrio dos conceitos de economia, eficiência e eficácia e fornecer mais investimento, numa perspetiva de aumentar ainda mais a qualidade do serviço. Nesta perspetiva, eu digo que poderíamos ir mais longe em termos de serviço.

Relativamente às obras, há um plano de investimento de obras para todas as messes. (Por acaso a minha messe foi contemplada com algumas verbas). O que acontece é que existem desenvolvimentos a nível interno, os gerentes de messe manifestam as suas necessidades no âmbito de investimento e estas são rateadas.

A minha intenção é fazer um conjunto de ajustamentos. Claro que a capacidade de investimento é limitada, os recursos são limitados e a gestão é mesmo isso, é gerir recursos limitados, fazer o rateio pelas diversas messes e fazer aquilo que é crítico.

Portanto, há aqui sempre o pensamento: o que é crítico? O que é ajustado? E o que é Relevante. Por isso é que eu falei naquela perspetiva, se eu quiser ir para o serviço de excelência, tenho que investir mais e saio um bocado dos conceitos de economia, eficiência e eficácia.

4.9. Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?

Sobre este ponto devo dizer que a maior parte dos meus clientes têm um encaminhamento direto, ou seja, os solicitações e sugestões que eles fazem, fazem-no diretamente à minha pessoa.

Com base nos *inputs* que eles me dão (e isto é natural nas messes militares, as pessoas dirigem-se ao gerente e falam com o gerente) existem opiniões que, naturalmente mereceram a minha intervenção e modificação de procedimentos e existem sugestões que saem fora do que é a nossa possibilidade de serviço adequado. Portanto, o

tratamento é sempre feito pela entidade que tem capacidade de intervir e modificar alguma coisa na messe.

4.10. Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?

O cliente nunca esta satisfeito, o cliente quer sempre mais. É natural, o cliente querer sempre mais. Na minha opinião, face à relação serviço-preço pago, existe um grau de satisfação adequado. Temos que ter sempre a perceção do valor e o valor do serviço prestado é ajustado ao preço que pagam.

4.11. Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?

Eu julgo que entronca no que falamos há pouco. Mais capacidade de investimento poderia aumentar o nível de satisfação do cliente. Mas mais capacidade de investimento não significa ter uma entidade equilibrada. Portanto, não é fácil medir.

O que é que eu posso dar ao cliente? Posso dar até determinado campo, não posso dar muito mais porque depois não fico com a minha entidade equilibrada. Na minha opinião nós temos um serviço equilibrado.

O custo do aumento de qualidade do serviço traria desequilíbrio à estrutura. Portanto, eu julgo que as coisas estão equilibradas.

4.12. Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?

Nós tivemos um período em que os resultados foram negativos. A última direção, na pessoa do Coronel Rui Lopes teve um desempenho muito favorável, conseguiu inverter a situação de resultados negativos para resultados positivos.

Se queremos operacionalizar a nossa organização, há 2 formas, ou atacamos ou custos ou aumentamos a receita, não tem assim grande ciência.

A gestão do nosso diretor foi uma “política agressiva” de contenção de custos. A política foi identificar os desperdícios e eliminá-los. Essa foi a mudança de paradigma.

Depois, existe também uma ferramenta de gestão que criou sinergias muito positivas. Aliás, não é de todo normal que, em situação de contração económica existir um organismo que inverte resultados negativos para resultados positivos. Isto só foi conseguido porque de facto a política foi de contenção agressiva de custos.

Identificar desperdícios, conter os custos; identificar desperdícios, conter os custos. E aqui, o sistema de gestão foi fundamental. A ação da gestão foi muito importante ao nível de contenção de custos das messes e acho que todos os gerentes vão focar esse ponto.

Portanto, a ferramenta de gestão permitiu identificar claramente onde estavam as divergências e as incongruências. A partir daí, é gestão.

A ferramenta por si só não melhora o desempenho, a ferramenta dá *inputs* (positivos e negativos). Depois existe uma direção que “agarra” nesses *inputs* negativos, tem uma ação direta forte com os gerentes e os gerentes tomam ações no campo, ou seja, na sua messe.

Julgo que esta ação, aliada à mudança de mentalidades, à forte componente de contenção de custos e ao tratamento de economia de escala para a produção da refeição foram fundamentais.

As economias de escala são importantes porque existia um processo de confeção descentralizada de refeições (refeição é core business da MM) e criou-se um modelo de refeições centralizadas.

Refeição centralizada – economia de escala; economia de escala – redução de custos da refeição.

Basicamente foram estes três grandes fatores:

- Política forte em termos de contenção de custos;
- Modificação da modalidade de produção (da confeção descentralizada para a confeção centralizada) e
- Ferramenta de gestão que permitiu determinar claramente onde é que estavam os desperdícios.

Muito obrigada pela Colaboração

B.2.5. ENTREVISTA 5

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Na elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, a realização de entrevistas surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados. A presente entrevista está subordinada ao tema:

“Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 5.1. **Nome:** Fernando José Cruz Caetano Pires
- 5.2. **Posto:** Capitão
- 5.3. **Função:** Gerente MOL
- 5.4. **Local:** MOL
- 5.5. **Data:** 8MAR13

GUIÃO DA ENTREVISTA:

5.6. Desde a criação da primeira messe militar, em 1925 até a atualidade, várias foram as alterações sofridas na estrutura da MM. No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?

Vantagens:

- Apoio aos militares, militares deslocados e às suas famílias;
- Fundamental a sua existência principalmente os militares deslocados que podem usufruir dos serviços das messes a valores muito baixos;
- Apoio a estudantes filhos de militares
- Atendimento um tanto ou quanto reservado aos clientes e seus familiares
- Preços algo atrativos.

Desvantagens:

Não tem desvantagens.

Torna-se complicado manter as messes que têm esta vertente social de alojamento e cozinhas devido à crise, em que cada vez há menos dinheiro e, a capacidade de investimento é menor. O único aspeto poderá ser o “peso” que esta cria na estrutura da MM. Talvez a melhor opção para esta situação seja a criação de uma messe que englobe todos os serviços de alojamento e alimentação, de um modo mais centralizado, de modo que se alcance o equilíbrio. (entre as receitas e custos)

5.7. As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia? (Que medidas estão implementadas? Quais poderiam ser melhoradas?)

Segurança alimentar

São cumpridos determinados requisitos, que são constantemente trabalhados por gabinetes específicos existentes na MM (ex.: GCCQ, Gabinete de Segurança do trabalho). Para verificação da sua execução são feitas frequentemente visitas técnicas às messes de modo a ir de encontro às normas HACCP (requisitos para a segurança alimentar: registo de temperaturas, mapas de limpezas, modo de lavar as mãos, doseadores sempre com detergentes, processos de receção de alimentos). O gabinete da segurança no trabalho também ajuda no sentido das regras de segurança de forma a evitar acidentes.

Proteção ambiental

Têm sido dados alguns passos, nomeadamente a recolha de óleos alimentares e separação de resíduos.

Tentamos sempre ter essas questões em atenção, mas muitas destas medidas requerem investimentos, o que é difícil na conjuntura atual. (por exemplo: painéis solares)

Economia, Eficiência e Eficácia

- Economia na eletricidade
- Utilização de aparelhos elétricos que consumam menos
- Utilização de máquinas sempre com vista a cumprir requisitos para a economia, eficiência e eficácia

Dentro do bom serviço, há sempre a tentativa de cumprir os requisitos de economia, eficiência, eficácia, diminuindo desperdícios, alertando os utentes, evitar desperdícios também na alimentação (só se confeciona o necessário), revisão dos A/C.

Relativamente à proteção contra incêndios, mais precisamente aos alarmes contra incêndio apenas existe em S. Vicente (pois o edifício é mais recente).

A messe de Santa Clara é um prédio com limitações para ser alterado (pela idade e pelo seu conteúdo), razão pela qual não contêm alguns dos métodos acima referidos.

5.8. As messes têm a sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído? (equipamento tecnológico, elevador, televisão, A/C, obras)

Algumas sim, outras não. (Ex painéis solares para aquecimento de água.)

Elevadores existem nos 2 edifícios, assim como televisão em praticamente todas os compartimentos.

A/C existe apenas nos quartos do Anexo.

Existência de internet. (problema das paredes demasiado consistentes que causam dificuldades à transmissão do sinal)

Relativamente a apoio:

Para elevadores – equipas das empresas que nos prestam apoio

Obras, A/C – equipas da MM para obras, reparações

Para o normal funcionamento da messe, julgo não haver nada estritamente necessário. Mas como em tudo na vida, podemos sempre ir melhorando, e é para isso que trabalhamos diariamente.

5.9. Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?

O *feedback* do cliente é muito importante para a melhoria do serviço.

As opiniões e sugestões dos clientes estão sistematicamente a serem ouvidas, pelos funcionários e gerente (através da sua presença ou através de meios eletrónicos ou

telefone). Regra geral, o gerente está sempre presente para que possa intervir em tempo oportuno na resolução e solucionamento das situações.

5.10. Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?

É difícil agradar a gregos e troianos. Mas de um modo geral na relação preço/qualidade as pessoas ficam muito satisfeitas. Principalmente os utentes deslocados têm a vantagem de preços muito atrativos. Além disso esta Messe tem umas características únicas, devido a sua beleza interior e exterior, que faz com que muitos utentes a procurem por essas razões.

No que diz respeito à alimentação, ainda que haja a possibilidade de escolha entre os pratos extraordinários, o facto de a ementa do dia depender das marcações, torna-se uma desvantagem, mas é também o combater do desperdício que acontecia no antecedente.

As messes têm a possibilidade de realização de eventos ou jantares para grupos, com um atendimento personalizado.

Julgo que as e as messes deixaram de ter tanta afluência como do antecedente devido a mudança de mentalidades. Muitos militares procuram ambientes fora do seio militar, bem como alguns deslocados preferem fazer longas viagens diárias para estar junto das suas famílias.

Como já referi em outra questão há sempre a possibilidade de melhorar, mas de um modo geral as pessoas estão satisfeitas.

5.11. Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?

Criação de uma messe única que substituísse as diversas dispersas por Lisboa. Um único local onde as instalações pudessem ser adequadas e modernizadas o suficiente para satisfazer todas as necessidades, de alimentação, alojamento, estacionamento, espaço de lazer para as crianças. O objetivo era conciliar um espaço que pudesse abranger as necessidades dos militares deslocados e ainda tornar-se atrativo para os restantes militares. Esta causaria uma economia de recursos humanos, matérias e financeiros, aliada a uma satisfação muito maior dos utentes.

5.12. Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?

Os resultados desta Messe têm sido negativos, apesar de terem vindo a reduzir ao longo dos últimos anos.

A grande razão para estes resultados é o fato de ter muitos encargos fixos, aleado a um grande suporte financeiro com pessoal. Também o fato de a maioria dos clientes serem deslocados, aos quais aplicamos preços bastante baixos (não trazendo vantagem financeira à messe).

No entanto como referi, nos últimos anos têm-se verificado uma melhoria dos resultados apesar de negativos, devido à centralização da cozinha na Sede da MM, o fornecimento de alimentação à Sede e algumas Unidades como o EME, a redução de custos fixos, a redução de custos com trabalhadores temporários, bem como o melhoramento das Margens Brutas (ao qual o sistema PHC ajudou bastante). É importante perceber que as refeições confeccionadas para os funcionários da Sede e da Messe não trás os benefícios que se têm com a venda das mesmas as Unidades (a confeção de alimentação para as Unidades é que trás ganhos significativos).

Muito obrigada pela Colaboração

B.2.6. ENTREVISTA 6

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Na elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, a realização de entrevistas surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados. A presente entrevista está subordinada ao tema:

“Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa”

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 6.1. Nome:** Ana Cristina Genebra Soares Garrinhas
- 6.2. Posto:** Capitão
- 6.3. Função:** gerente Messe
- 6.4. Local:** MOC
- 6.5. Data:** 25-03-2013

GUIÃO DA ENTREVISTA:

6.6. Desde a criação da primeira messe militar, em 1925 até a atualidade, várias foram as alterações sofridas na estrutura da MM. No contexto atual, quais as principais vantagens e desvantagens que vê na existência das Messes?

As vantagens na existência das messes são, em primeiro lugar o apoio aos militares deslocados e à família militar; em segundo os preços atrativos praticados pelas messes e, por último a localização das diversas messes, que permitem fáceis acessos.

A desvantagem principal é o facto de as messes não terem lucro. Isto deve-se à pouca afluência de militares e respetivas famílias, nomeadamente das gerações mais jovens. Apesar dos preços praticados, a falta de investimento em melhorias nas infraestruturas e na qualidade do serviço prestado deixam muito aquém as expectativas de ocupação.

6.7. As messes cumprem as especificidades relacionadas com segurança alimentar, proteção ambiental, economia, eficiência e eficácia? (Que medidas estão implementadas? Quais poderiam ser melhoradas?)

Segurança alimentar:

Em termos de cozinha, de um modo geral são cumpridas todas as regras impostas, nomeadamente os requisitos estabelecidos pelo gabinete de controlo da qualidade. São realizadas frequentemente inspeções a nível da MM e, nalgumas cozinhas, a nível da Direção de Saúde.

Proteção ambiental

É feita a recolha de óleos, a separação de resíduos orgânicos e não orgânicos.

Economia, eficiência e eficácia

Atualmente, com a ajuda do PHC não há desperdícios pois apenas é confeccionado o que é requisitado. Ou seja, apenas são afetados os recursos realmente necessários.

Medidas a implementar

Poderíamos obter melhores resultado com uma maior capacidade de investimento para melhoria das instalações e modernização dos equipamentos e da messe em geral. A tentativa de criação de economias de escala através das contratações de serviços e bens centralizadas na MM permitiriam economia, eficiência e eficácia.

6.8. As messes têm a sua disposição todos os meios para a prestação de serviço com qualidade ou há algo com urgência em ser adquirido, implementado ou construído? (equipamento tecnológico, elevador, televisão, A/, obras)

Esta messe em termos de meios para a prestação de serviços de qualidade tem todos os equipamentos necessários. No entanto, é sempre possível melhorar, pelo que, melhorias na cozinha causariam possivelmente uma maior afluência de utentes à messe. Isto porque, para o utente, o facto de saber que a refeição não é confeccionada na totalidade na messe, causa alguma recusa.

Em termos de investimentos considerados urgentes, seriam portanto as melhorias na cozinha e um acesso à messe para deficientes.

6.9. Qual o processo de tratamento das opiniões e sugestões dos clientes?

Nunca recebi nenhuma reclamação, apenas tive que resolver questões pontuais. No entanto, no caso de existirem são resolvidas por mim, caso sejam da minha competência. Quando estão acima da minha responsabilidade serão enviadas para a direção da MM para que estas tenham o tratamento devido.

6.10. Na sua opinião e com a sua experiência, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pelas messes?

Sim, de um modo geral, sim.

Esta messe tem boas condições e os clientes sabem isso, pelo que estão satisfeitos. No edifício cascata as condições são ligeiramente inferiores no entanto, tendo em conta a relação preço pago vs. serviço prestado os utentes estão satisfeitos.

6.11. Quais as mudanças que, na sua opinião, poderiam potenciar o aumento da satisfação dos clientes?

Se fossem feitos melhoramentos nas cozinhas da messe que permitissem a confeção das refeições na sua totalidade, a qualidade das refeições manter-se-ia mas, no ponto de vista dos utentes, seria mais atrativo. Os utentes têm a conceito de transporte da alimentação associado à perda de qualidade pelo que, se esta fosse confeccionada na messe teríamos mais clientes. No entanto, isto acarretaria mais custos à MM, pelo que é necessário ponderar bem os investimentos.

Ou seja, todas as melhorias estão intimamente dependentes da capacidade de investimento disponível, que, quanto maior, melhores serão as capacidades do serviço prestado.

6.12. Nos últimos anos, os resultados das messes foram positivos ou negativos? A que se devem esses resultados, na sua opinião?

Foram sempre negativos.

As cozinhas de confeção centralizadas e o *software* de gestão PHC permitiram economias de escala e maior eficiência e eficácia, no entanto, estes resultados devem-se essencialmente à falta de ocupação das messes associada à pouca afluência de militares e respetivas famílias das gerações mais jovens.

Muito obrigada pela Colaboração

B.3. JUSTIFICAÇÃO DA ANÁLISE QUANTITATIVA

Questão 6:

Entrevistado 1 - Em 2013 as messes militares ainda prestam um **serviço útil aos militares e à família militar**. Esta utilidade advém dos **preços muito cómodos** e da distribuição geográfica do dispositivo existente, apoiando os centros urbanos onde a maioria dos militares se tem vindo a radicar.

As messes militares dirigem-se de forma primordial à geração mais antiga, a qual necessita de um maior apoio. No entanto, isto provoca que estejamos a “pôr de lado” um importante segmento do mercado, as gerações mais jovens, as quais representam o futuro das messes. Para este facto concorre a **falta de capacidade de investimento que retarda a modernização e melhoria das instalações e equipamentos das messes militares**.

A “**contração**” do dispositivo do exército (através de redução de efetivo, encerramento de unidades) torna **sobredimensionadas as capacidades das messes causando taxas de ocupação baixas**, degradação de instalações, desmotivação do pessoal, custos elevados, proveitos reduzidos e prejuízos acrescidos.

Entrevistado 2 - As messes foram-se adaptando também às novas circunstâncias, sendo que a sua missão **prioritária é apoiar em alimentação e alojamento os militares deslocados da sua guarnição por imperativo de serviço**. As alterações que se vêm verificando no exército levam-nos a questionar se a missão prioritária das messes, que decorre do Regulamento de Messes, faz sentido nos dias de hoje, face à inquestionável redução de efetivos e retração do dispositivo. **Consta também na missão das messes o apoio em alimentação aos militares que prestem serviço em estabelecimentos ou órgãos que não disponham de um serviço de alimentação**. É neste ponto que a MM tem concentrado os seus esforços nos últimos anos e daí, a aposta no conceito C3 – Cozinhas de Confeção Centralizada.

A **redução de efetivos e a redução de militares deslocados (uma vez que os militares são colocados preferencialmente na sua guarnição)** faz-se sentir nas **taxas de ocupação de algumas messes, baixando algumas das taxas de ocupação para os 50%**.

Entrevistado 3 –

Vantagens:

- Órgão pertencente à estrutura de apoio de serviços do Comando da Logística do Exército, que **permite que o pessoal deslocado tenha um local onde possa ficar instalado, a preços razoáveis** e consentâneos com o subsídio que recebem (Permite o apoio logístico em alimentação e alojamento);
- **Localização das Messes, equidistantes a Unidades, sediadas em zonas nobres e com fáceis acessos a transportes.**

Desvantagens:

- **As messes não estão dimensionadas para o efetivo de deslocados existente;**
- O subsídio que os militares deslocados recebem não é suficiente para cobrir as despesas de alimentação e alojamento mensais, pelo que, muitos militares optam por outras soluções que não as Messes;
- **As messes foram criadas para um fim e, atualmente os níveis de ocupação que se registam são bastante inferiores aos esperados.**

Entrevistado 4 - As vantagens permanecem imutáveis ao longo da sua história e considero que as mais relevantes as seguintes: **capacidade que as messes têm em apoiar a estadia do militar deslocado, a possibilidade de oferecerem um serviço que eu considero ajustado, com algum conforto contra o preço que praticam.** Numa perspetiva de um deslocamento para o militar, são ainda a melhor opção que qualquer militar tem.

Em termos de desvantagens, nota-se **alguma falta de capacidade de investimento em áreas que poderiam ser melhoradas, ou seja, fruto da estrutura financeira e estrutura de custos da MM, e de uma situação que não é tão antiga quanto isso, a MM tem pouca capacidade de investimento que tinha em aos transatos.**

Entrevistado 5 –

Vantagens:

- **Apoio aos militares, militares deslocados e às suas famílias;**

- Fundamental a sua existência principalmente os militares deslocados que podem usufruir dos serviços das messes a valores muito baixos;
- Apoio a estudantes filhos de militares
- Atendimento um tanto ou quanto reservado aos clientes e seus familiares
- Preços algo atrativos.

Desvantagens:

Não tem desvantagens.

Torna-se complicado manter as messes que têm esta vertente social de alojamento e cozinhas devido à crise, em que cada vez há menos dinheiro e, a capacidade de investimento é menor.

Entrevistado 6 - As vantagens na existência das messes são, em primeiro lugar o apoio aos militares deslocados e à família militar; em segundo os preços atrativos praticados pelas messes e, por último a localização das diversas messes, que permitem fáceis acessos.

A desvantagem principal é o facto de as messes não terem lucro. Isto deve-se à pouca afluência de militares e respetivas famílias, nomeadamente das gerações mais jovens. Apesar dos preços praticados, a falta de investimento em melhorias nas infraestruturas e na qualidade do serviço prestado deixam muito aquém as expectativas de ocupação.

Questão 7:

Entrevistado 1 - Relativamente à segurança alimentar, a execução das especificidades, é confirmada através do fornecimento diário de milhares de refeições e o não registo de distúrbios alimentares. Isto apenas é possível devido à permanente exigência em todo o processo de confeção da comida, iniciando-se na aquisição de géneros, e posterior tratamento, confeção e transporte.

No que respeita à proteção ambiental são várias as medidas implementadas. Em primeiro lugar é feita a recolha e aproveitamento de óleos (utilizados também para criação de combustível); os resíduos orgânicos e inorgânicos são devidamente separados

e tratados; Cartão, plástico e madeiras são recolhidos e centralizados na MM para posterior recolha por empresas contratadas para o efeito.

A introdução do PHC por um lado tem uma exigência legal que decorre da obrigatoriedade legal de informar o Ministério das Finanças de toda a faturação que nós emitimos e, por outro, surge no sentido de obter economias relativamente a postos de trabalho, custos e um maior controlo. **Portanto, o software é uma ferramenta muito útil para se alcançar a economia, eficiência e eficácia.**

Entrevistado 2 - Somos muito cautelosos. E os resultados falam por si. Com efeito, pelo menos desde há 3 anos e meio (data em que assumi funções) não tenho registo de nenhuma situação de intoxicação alimentar. E mesmo do antecedente não tenho memória de qualquer problema desta natureza.

Em primeiro lugar, na forma como são concebidas as ementas procurando a utilização de géneros que minimizem os riscos relacionados com segurança alimentar (escolha de produto congelado quando há mais probabilidade de o produto fresco não chegar nas melhores condições). Paralelamente existe o Gabinete Coordenador de Controlo de Qualidade que é bastante exigente nos requisitos técnicos dos produtos para a sua aceitação.

Decorrem ainda inspeções por parte do laboratório de Bromatologia do Exército que concorrem connosco para o mesmo fim, ou seja, para melhoria do serviço prestado pelas messes e igualmente em abono dos géneros que entram no canal de reabastecimento.

Medidas implementadas:

Sistemas de autocontrolo nas cozinhas

Ferramenta informática PHC de gestão integrada (gestão e controlo muito mais eficiente do que o anterior modelo)

Entrevistado 3 - O GCCQ da MM determina uma série de requisitos e procedimentos para a aquisição e receção de géneros (responsabilidade da MM) e para a sua confeção e distribuição (responsabilidade da messe). **A messe reúne esforços para que estes sejam cumpridos.**

Todos estes aspetos devem ser tidos em conta, aliados à necessidade de modernização, e, conseqüentemente de formação. No entanto, para que isto ocorra é necessária capacidade de investimento.

É feita a recolha de resíduos, casa de banho, separação de lixo orgânico/não orgânico e ainda a recolha de óleos alimentares.

São cumpridos os critérios definidos pela sede da MM, pelo que, apenas são afetados os recursos indispensáveis e essenciais, por exemplo para a alimentação.

Associado às medidas aplicadas na messe, determinados assuntos são tratados centralmente na sede da MM, no sentido de criar economias de escala, por exemplo para a contratação de serviços de comunicação, consumíveis, limpezas, manutenção de espaços verdes, aquisição de equipamentos, entre outros.

Para a eficiência concorre a ação do gerente e, para o ajudar nesta tarefa existe o gabinete de apoio às messes e ainda o *software* PHC.

Entrevistado 4 - Cumprem, sem sombra de dúvida. Aliás, existe um plano anual de inspeção interna (auditorias internas) que permitem avaliar o estado das nossas cozinhas e a forma como as refeições são confeccionadas. Além disso, focando a resposta dos conceitos de economia, eficiência e eficácia, o próprio sistema integrado de gestão está a funcionar como ferramenta fundamental de gestão que permite o ajustamento das quantidades, o controlo das requisições e dos bens alimentares e, sobretudo evidencia os desperdícios em determinadas refeições.

Entrevistado 5 - São cumpridos determinados requisitos, que são constantemente trabalhados por gabinetes específicos existentes na MM (por exemplo: GCCQ, Gabinete de Segurança do trabalho). Para verificação da sua execução são feitas frequentemente visitas técnicas às messes de modo a ir de encontro às normas HACCP (requisitos para a segurança alimentar: registo de temperaturas, mapas de limpezas, modo de lavar as mãos, doseadores sempre com detergentes, processos de receção de alimentos).

Têm sido dados alguns passos, nomeadamente a recolha de óleos alimentares e separação de resíduos.

Dentro do bom serviço, há sempre a tentativa de cumprir os requisitos de economia, eficiência, eficácia, **diminuindo desperdícios, alertando os utentes, evitar desperdícios também na alimentação (só se confeciona o necessário)**, revisão dos A/C.

Entrevistado 6 – Em termos de cozinha, de um modo geral são cumpridas todas as regras impostas, nomeadamente os **requisitos estabelecidos pelo gabinete de controlo da qualidade**. São realizadas frequentemente inspeções a nível da MM e, nalgumas cozinhas, a nível da Direção de Saúde.

É feita a recolha de óleos, a separação de resíduos orgânicos e não orgânicos.

Atualmente, com a ajuda do PHC não há desperdícios pois apenas é confeccionado o que é requisitado. Ou seja, apenas são afetados os recursos realmente necessários.

Poderíamos obter melhores resultado com uma maior capacidade de investimento para melhoria das instalações e modernização dos equipamentos e da messe em geral. **A tentativa de criação de economias de escala através das contratações de serviços e bens centralizadas na MM permitiriam economia, eficiência e eficácia.**

Questão 8:

Entrevistado 1 - Não existe uma definição única para o conceito de qualidade, esta é uma condição que não é igual para todos. **No entanto, em termos globais considero que as messes prestam um serviço útil, com alguma qualidade.**

Relativamente aos meios, considero que as messes não têm todo o equipamento necessário. O nosso *business* é a venda de alimentação confeccionada e o fornecimento de géneros alimentares. Para que consigamos atingir a qualidade, esta deve ser garantida desde o início, **disponibilizando os equipamentos vitais para a operação, através da melhoria das instalações, da formação do pessoal, da utilização de equipamentos atuais, com aplicações informáticas que permitam um melhor controlo e facilitem a gestão.**

Entrevistado 2 - Devemos distinguir 2 tipos de equipamentos, os que se destinam à operação dos trabalhadores e outros para utilização dos utentes. **Para os operadores, não**

há problemas em investir em equipamentos que são considerados vitais para a operação, seja informático, para área administrativa, para operadores de cozinha, sala, copa.

No ponto de vista do utente, o que se pretende é que consigamos dotar o serviço prestado e as infraestruturas com equipamentos que estejam ao nível do preço que consideramos razoável. A MM, ainda que com autonomia administrativa e financeira, “governa-se” de forma indireta com o dinheiro dos contribuintes uma vez que grande parte das receitas provêm do orçamento de estado, por via do orçamento do exército, que é o seu principal cliente. Os tempos exigem que sejamos comedidos na utilização de recursos, pelo que as nossas messes têm o tipo de equipamento considerado compatível com o contexto bem como com o preço praticado.

Entrevistado 3 - Sim, para um serviço de qualidade, mas não para um serviço de excelência.

A capacidade de resolução de problemas deve ser em todas as alturas imediata.

Para chegarmos a um serviço de excelência, a cultura da MM deveria ser revigorada, através da atualização de conhecimentos e formação dos elementos que contribuem para o funcionamento desta.

Entrevistado 4 - Para fornecer um serviço com qualidade, com preço justo, cumprindo os conceitos de economia, eficiência e eficácia, sim, considero que sim.

No entanto, isso entronca na resposta à questão 6, ou seja, existindo mais investimento, este serviço de qualidade poderia ser um serviço com patamares de excelência. Mas aí, tínhamos que deixar, se calhar, o equilíbrio dos conceitos de economia, eficiência e eficácia e fornecer mais investimento, numa perspetiva de aumentar ainda mais a qualidade do serviço. Nesta perspetiva, eu digo que poderíamos ir mais longe em termos de serviço.

Entrevistado 5 - Para o normal funcionamento da messe, julgo não haver nada estritamente necessário.

Entrevistado 6 – Esta messe em termos de meios para a prestação de serviços de qualidade tem todos os equipamentos necessários. No entanto, é sempre possível melhorar, pelo que, melhorias na cozinha causariam possivelmente uma maior afluência de utentes à messe. Isto porque, para o utente, o facto de saber que a refeição não é confeccionada na totalidade na messe, causa alguma recusa.

Em termos de investimentos considerados urgentes, seriam portanto as melhorias na cozinha e um acesso à messe para deficientes.

Questão 9:

Entrevistado 1 - Após o tratamento ao nível dos gerentes em cada uma das messes, as reclamações e sugestões são enviadas para o GCAM. Este gabinete e o *BackOffice* da gestão das messes e é o órgão responsável pelo tratamento de todas as opiniões e sugestões dos clientes.

Quando há reclamações relativas ao serviço prestado (desde que feitas por escrito) são tratadas pela direção da MM, ou seja, pelo subdiretor (chefe do GCAM) em conjugação com o diretor.

Entrevistado 2 - Usualmente, o utente fala com o gerente ou diretamente para a direção da MM (por via de carta). Todas as sugestões dos utentes são apreciadas e, depois de analisada a razoabilidade em relação a ganhos vs. Custos será ou não satisfeita.

Entrevistado 3 - Há 2 vias. A primeira delas trata-se de reclamações escritas, as quais são encaminhadas para a Direção da MM, de modo que se inicie o processo de averiguações e restante procedimento.

A segunda diz respeito a sugestões apresentadas por qualquer utente via receção → gerente, as quais são analisadas pelo gerente dentro da sua competência para intervenção. No caso de ultrapassar a sua competência, estas são reencaminhadas uma vez mais para a Direção da MM.

Qualquer gerente está constantemente atento às opiniões dos seus utentes, no sentido de identificar possíveis “falhas/imprecisões” em todos o processo para o cumprimento da missão das messes. Ou seja, o feedback do utente é essencial.

Entrevistado 4 - Sobre este ponto devo dizer que a maior parte dos meus clientes têm um encaminhamento direto, ou seja, os solicitações e sugestões que eles fazem, fazem-no diretamente à minha pessoa.

Entrevistado 5 - O *feedback* do cliente é muito importante para a melhoria do serviço.

As opiniões e sugestões dos clientes estão sistematicamente a serem ouvidas, pelos funcionários e gerente (através da sua presença ou através de meios eletrónicos ou telefone). Regra geral, o gerente está sempre presente para que possa intervir em tempo oportuno na resolução e solucionamento das situações.

Entrevistado 6 – Nunca recebi nenhuma reclamação, apenas tive que resolver questões pontuais. No entanto, no caso de existirem são resolvidas por mim, caso sejam da minha competência. Quando estão acima da minha responsabilidade serão enviadas para a direção da MM para que estas tenham o tratamento devido.

Questão 10:

Entrevistado 1 - Relativamente à ocorrência de reclamações, durante a minha permanência como diretor da MM apenas respondi a 2 reclamações, o que não me parece significativo. Pelo que considero que uns clientes estão satisfeitos e outros nem tanto, mas é impossível agradar de igual forma a todos os utentes.

Em relação serviço prestado vs. preço pago, sim, considero que os cliente estão satisfeitos.

Entrevistado 2 - Não é fácil agradar a todos os utentes. Procuramos sempre fazer o melhor. No entanto não temos a ilusão de que consigamos satisfazer todos os clientes de igual modo. Nós fazemos tudo para que eles estejam satisfeitos e quero acreditar que assim seja.

Entrevistado 3 - Na minha opinião há alguma divisão de opiniões. Por um lado, alguns militares desacreditam nas messes militares, no entanto, outros consideram que esta é a melhor relação qualidade vs. preço.

Na realidade a relação qualidade vs. preço está equilibrada e os clientes não devem exigir somente por que é pago, saliento que os preços não são alterados há 3 anos.

Entrevistado 4 - O cliente nunca está satisfeito, o cliente quer sempre mais. É natural, o cliente querer sempre mais. Na minha opinião, face à relação serviço-preço pago, existe um grau de satisfação adequado. Temos que ter sempre a perceção do valor e o valor do serviço prestado é ajustado ao preço que pagam.

Entrevistado 5 - É difícil agradar a gregos e troianos. Mas de um modo geral na relação preço/qualidade as pessoas ficam muito satisfeitas. Principalmente os utentes deslocados têm a vantagem de preços muito atrativos. Além disso esta Messe tem umas características únicas, devido a sua beleza interior e exterior, que faz com que muitos utentes a procurem por essas razões.

Como já referi em outra questão há sempre a possibilidade de melhorar, mas de um modo geral as pessoas estão satisfeitas.

Entrevistado 6 – Sim, de um modo geral, sim.

Esta messe tem boas condições e os clientes sabem isso, pelo que estão satisfeitos. No edifício cascata as condições são ligeiramente inferiores no entanto, tendo em conta a relação preço pago vs. serviço prestado os utentes estão satisfeitos.

Questão 11:

Entrevistado 1 - Num primeiro momento redução do dispositivo das messes (existe oferta em demasia, não há razão pra existirem 2 messes no Porto e em Évora e 4 messes em Lisboa). Com esta redução de efetivo e alienação de algumas destas messes obter-se-iam receitas, aumentando portanto, a capacidade de investimento para a realização de obras de melhoramento nas messes que continuassem ao serviço. Certamente se notariam melhorias ao nível de infraestruturas, de equipamentos, dos serviços prestados e, conseqüentemente, de satisfação dos clientes.

Entrevistado 2 - No contexto atual, sem dúvidas que seria baixar preços.

Entrevistado 3 - Em termos de alimentação e estruturas estamos equilibrados.

O essencial seria o reequipamento, sempre tendo em conta o que será mais fundamental, priorizando o investimento (mudança de janelas ou melhorias na caldeira?)

Com isto pretende-se incluir o ajustamento dos espaços ao fim destinado à messe e ao seu público-alvo, bem como a adaptação dos materiais e equipamentos.

A realização de eventos/festas temáticas, assim como criação de áreas de lazer/relaxamento seriam boas opções para tentar fazer frente a níveis de ocupação mais reduzidos.

Entrevistado 4 - Eu julgo que entronca no que falamos há pouco. Mais capacidade de investimento poderia aumentar o nível de satisfação do cliente. Mas mais capacidade de investimento não significa ter uma entidade equilibrada. Portanto, não é fácil medir.

Entrevistado 5 - Criação de uma messe única que substituísse as diversas dispersas por Lisboa. Um único local onde as instalações pudessem ser adequadas e modernizadas o suficiente para satisfazer todas as necessidades, de alimentação, alojamento, estacionamento, espaço de lazer para as crianças.

Entrevistados 6 – Se fossem feitos melhoramentos nas cozinhas da messe que permitissem a confeção das refeições na sua totalidade, a qualidade das refeições manter-se-ia mas, no ponto de vista dos utentes, seria mais atrativo. Os utentes têm a conceito de transporte da alimentação associado à perda de qualidade pelo que, se esta fosse confeccionada na messe teríamos mais clientes. No entanto, isto acarretaria mais custos à MM, pelo que é necessário ponderar bem os investimentos.

Ou seja, todas as melhorias estão intimamente dependentes da capacidade de investimento disponível, que, quanto maior, melhores serão as capacidades do serviço prestado.

Questão 12:

Entrevistado 1 - Há meses que dão sempre resultados positivos e meses que dão sempre resultados negativos. A MM tem 3 áreas de negócio:

- Fornecimento de géneros para confeccionar nas unidades (desde a aquisição dos géneros à sua entrega nas cozinhas das unidades);
- Fornecimento de refeições confeccionadas (incluindo a aquisição, tratamento, inspeção e confeção dos géneros e o fornecimento do prato ao utente) e
- **As messes militares.**

O conjunto desta última área de negócios nunca deu resultados positivos e, no meu entender, enquanto se mantiver este conceito de apoio social, não é pra dar.

Para o resultado global positivo, **contribuíram as economias de escala**, através das C3 que permitiram a eliminação de outras cozinhas, uma centralização /diminuição de pessoal e equipamento e posteriormente, redução dos custos. Através da aquisição de equipamentos que facilitam o trabalho aos operadores regista-se uma diminuição da mão de obras (associado a isto, redução de acidentes de trabalho).

O *software* PHC é uma ferramenta muito importante para a obtenção de economias e para um controlo cada vez mais rigoroso.

Entrevistado 2 - Depois de, pelo menos, 10 anos de resultados negativos, iniciámos em 2010 uma série de resultados económicos positivos. Esta inversão dos resultados deve-se à competência de gestão, e às opções estratégicas tomadas associadas à implementação de processos de controlo.

Esta promoveu medidas de racionalização, passou a estar orientada para a gestão racional, verificando-se a diversos níveis, tais como a redução considerável de custos pela forma de concentrarmos cozinhas de confeção (inequívocos ganhos de economias de escala) e a implementação/desenvolvimento de uma nova ferramenta informática que nos permite ter uma ferramenta de gestão e controlo centralizada.

Entrevistado 3 - Positivos. Entrámos em contraciclo.

Estes resultados a muito se devem ao novo conceito de gestão de messes. Nomeadamente através de:

- Centralização das cozinhas
- Eliminação de postos de trabalho/Redução dos trabalhadores temporários,
- Redução dos problemas de gestão da alimentação (ao nível de controlo)

Há alguns anos, cada messe operava por si ainda que existisse a tentativa de seguir um padrão, cada uma fazia os seus registos. Atualmente, através da utilização do PHC, essa tarefa de uniformização está facilitada.

Um outro motivo para estes resultados são a nova geração de oficiais, os quais têm uma perceção e formação diferente, existe uma visão mais realista da insuficiência de recursos, logo após a entrada nos quadros permanentes. Atualmente, a resposta às questões fundamentais regem-se pela definição do que é decisivo e acessório, bem como pela quantificação dos encargos para o efeito. Não que no passado não fosse feito, mas a conjectura era outra, e por vezes a resolução de situações diárias passam por utilizar métodos expeditos, exigindo muita imaginação, ponderação e iniciativa.

Entrevistado 4 – Nós tivemos um período em que os resultados foram negativos. A última direção, na pessoa do Coronel Rui Lopes teve um desempenho muito favorável, conseguiu inverter a situação de resultados negativos para resultados positivos.

Identificar desperdícios, conter os custos; identificar desperdícios, conter os custos. E aqui, o sistema de gestão foi fundamental. A ação da gestão foi muito importante ao nível de contenção de custos das messes e acho que todos os gerentes vão focar esse ponto.

Portanto, a ferramenta de gestão permitiu identificar claramente onde estavam as divergências e as incongruências. A partir daí, é gestão.

As economias de escala são importantes porque existia um processo de confeção descentralizada de refeições (refeição é core business da MM) e criou-se um modelo de refeições centralizadas.

Entrevistado 5 - Os resultados desta Messe têm sido negativos, apesar de terem vindo a reduzir ao longo dos últimos anos.

A grande razão para estes resultados é o fato de ter muitos encargos fixos, aleado a um grande suporte financeiro com pessoal. Também o fato de a maioria dos clientes serem deslocados, aos quais aplicamos preços bastante baixos (não trazendo vantagem financeira à messe).

No entanto como referi, nos últimos anos têm-se verificado uma melhoria dos resultados apesar de negativos, devido à centralização da cozinha na Sede da MM, o fornecimento de alimentação à Sede e algumas Unidades como o EME, a redução de custos fixos, a redução de custos com trabalhadores temporários, bem como o melhoramento das Margens Brutas (ao qual o sistema PHC ajudou bastante).

Entrevistado 6 - Foram sempre negativos.

As cozinhas de confeção centralizadas e o software de gestão PHC permitiram economias de escala e maior eficiência e eficácia, no entanto, estes resultados devem-se essencialmente à falta de ocupação das messes associada à pouca afluência de militares e respetivas famílias das gerações mais jovens.

B.4. ANÁLISE QUALITATIVA POR ENTREVISTADO

Quadro 4: Matriz da análise de conteúdo por entrevistado.

Resposta	Categoria	Unidade de Registo (UR)	Unidade de Contexto
Entrevistado #1			
1.6	1.6.A Vantagens	UR1.6A1 Apoio aos militares	<i>“Em 2013 as messes militares ainda prestam um serviço útil aos militares e à família militar.”</i>
		UR1.6A2 Preços	<i>“Esta utilidade advém dos preços muito cómodos”</i>
		UR1.6A3 Localização	<i>“Esta utilidade advém dos preços muito cómodos e da distribuição geográfica do dispositivo existente, apoiando os centros urbanos onde a maioria dos militares se tem vindo a radicar.”</i>
	1.6.B Desvantagens	UR1.6B1 Capacidade de investimento	<i>“a falta de capacidade de investimento que retarda a modernização e melhoria das instalações e equipamentos das messes militares.”</i>
		UR1.6B2 Capacidades sobredimensionadas	<i>“A “contração” do dispositivo do exército (através de redução de efetivo, encerramento de unidades) torna sobredimensionadas as capacidades das messes causando taxas de ocupação baixas”</i>
		UR1.6B3 Taxa de Ocupação Baixa	<i>“A “contração” do dispositivo do exército (através de redução de efetivo, encerramento de unidades) torna sobredimensionadas as capacidades das messes causando taxas de ocupação baixas”</i>
1.7	1.7C Medidas implementadas	UR1.7C1 Exigência no processo	<i>“Relativamente à segurança alimentar, a execução das especificidades, é confirmada através do fornecimento diário de milhares de refeições e o não registo de distúrbios alimentares. Isto apenas é possível devido à permanente exigência em todo o processo de confeção da comida, iniciando-se na aquisição de géneros, e posterior tratamento, confeção e transporte.”</i>
		UR1.7C2 Separação de Resíduos	<i>“No que respeita à proteção ambiental são várias as medidas implementadas. Em primeiro lugar é feita a recolha e aproveitamento de óleos (utilizados também para criação de combustível); os resíduos orgânicos e inorgânicos são devidamente separados e tratados; Cartão, plástico e madeiras são recolhidos e centralizados na MM para posterior recolha por empresas contratadas para o efeito”</i>

		UR1.7C3 Utilização do PHC	<i>“A introdução do PHC por um lado tem uma exigência legal que decorre da obrigatoriedade legal de informar o Ministério das Finanças de toda a faturação que nós emitimos e, por outro, surge no sentido de obter economias relativamente a postos de trabalho, custos e um maior controlo. Portanto, o software é uma ferramenta muito útil para se alcançar a economia, eficiência e eficácia.”</i>
1.8	1.8E Medidas a Implementar	UR1.8E1 Equipamentos essenciais	<i>“Não existe uma definição única para o conceito de qualidade, esta é uma condição que não é igual para todos. No entanto, em termos globais considero que as messes prestam um serviço útil, com alguma qualidade.”</i>
		UR1.8E2 Necessidade de investimento	<i>“Para que consigamos atingir a qualidade, esta deve ser garantida desde o início, disponibilizando os equipamentos vitais para a operação, através da melhoria das instalações, da formação do pessoal, da utilização de equipamentos atuais, com aplicações informáticas que permitam um melhor controlo e facilitem a gestão.”</i>
1.9	1.9F Sugestões utentes	UR1.9F1 Gerente	<i>“Após o tratamento ao nível dos gerentes em cada uma das messes, as reclamações e sugestões são enviadas para o GCAM.”</i>
		UR1.9F2 Direção MM	<i>“Quando há reclamações relativas ao serviço prestado (desde que feitas por escrito) são tratadas pela direção da MM, ou seja, pelo subdiretor (chefe do GCAM) em conjugação com o diretor.”</i>
1.10	1.10G Satisfação	UR1.10G1 Relação serviço vs. preço	<i>“Esse apoio deveria ser prestado pelo IASFA (Instituto de Ação Social das Forças Armadas), num primeiro momento, ou então suportado pelo orçamento do exército. Quem está a suportar isto é a MM e o seu orçamento. Neste contexto aceito que há clientes que não estão satisfeitos, no entanto, é difícil eles poderem exigir mais. Em relação serviço prestado vs. preço pago, sim, considero que os clientes estão satisfeitos”.</i>
		UR1.10G2 Diversidade de opiniões	<i>“Relativamente à ocorrência de reclamações, durante a minha permanência como diretor da MM apenas respondi a 2 reclamações, o que não me parece significativo. Pelo que considero que uns clientes estão satisfeitos e outros nem tanto, mas é impossível agradar de igual forma a todos os utentes”.</i>
1.11	1.11H Aumento Satisfação	UR1.11H1 Adaptação do dispositivo	<i>“Num primeiro momento redução do dispositivo das messes (existe oferta em demasia, não há razão pra existirem 2 messes no Porto e em Évora e 4 messes em Lisboa).”</i>
		UR1.11H2 Investimento	<i>“Com esta redução de efetivo e alienação de algumas destas messes obter-se-iam receitas, aumentando portanto, a capacidade de investimento para a realização de obras de melhoramento nas messes que continuassem ao serviço. Certamente se notariam melhorias ao nível de infraestruturas, de equipamentos, dos serviços prestados e, conseqüentemente, de satisfação dos clientes.”</i>
1.12	1.12I Resultados	UR1.12I1 Resultados negativos	<i>“Há messes que dão sempre resultados positivos e messes que dão sempre resultados negativos. A MM tem 3 áreas de negócio:</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Fornecimento de géneros para confeccionar nas unidades (desde a aquisição dos géneros à sua entrega nas cozinhas das unidades);</i> – <i>Fornecimento de refeições confeccionadas (incluindo a aquisição, tratamento, inspeção e confeção dos</i>

			<p><i>gêneros e o fornecimento do prato ao utente) e</i></p> <p>– <i>As messes militares.</i></p> <p><i>O conjunto desta última área de negócios nunca deu resultados positivos e, no meu entender, enquanto se mantiver este conceito de apoio social, não é pra dar.”</i></p>
1.12J Motivos		UR1.12J1 C3	<i>“Para o resultado global positivo, contribuíram as economias de escala, através das C3 que permitiram a eliminação de outras cozinhas, uma centralização /diminuição de pessoal e equipamento e posteriormente, redução dos custos.”</i>
		UR1.12J2 Utilização PHC	<i>“O software PHC é uma ferramenta muito importante para a obtenção de economias e para um controlo cada vez mais rigoroso.”</i>
		UR1.12J3 Economias de escala	<i>“Para o resultado global positivo, contribuíram as economias de escala.”</i>
Conclusão entrevistado 1			<p>As vantagens na existência das messes são o apoio aos militares, o preço razoável praticado e ainda a localização central das messes. No entanto, as messes não estão dimensionadas para o efetivo de militares deslocados existentes, causando taxas de ocupação inferiores às esperadas e, conseqüentemente, capacidade de investimento baixa. Relativamente às medidas de proteção ambiental e segurança alimentar, estão implementados processos exigentes, como por exemplo a separação de resíduos aliados à ferramenta de controlo e gestão PHC.</p> <p>No que respeita a opiniões e reclamações, estas são tratadas pelo gerente, num primeiro momento e, em caso de necessidade serão encaminhadas para a direção da MM. Em termos globais, as messes prestam um serviço de qualidade refletindo-se na satisfação global dos utentes. O aumento desta seria potenciado com a adaptação do dispositivo das messes, com o reequipamento e melhoria das infraestruturas.</p> <p>Os resultados das messes foram sempre negativos, no entanto a MM tem resultados globais positivos, devendo-se à criação das C3, à ferramenta de gestão e controlo PHC e a tentativa de criação de economias de escala.</p>
Entrevistado #2			
2.6	2.6.A Vantagens	UR2.6A1 Apoio aos militares	<i>“As messes foram-se adaptando também às novas circunstâncias, sendo que a sua missão prioritária é apoiar em alimentação e alojamento os militares deslocados da sua guarnição por imperativo de serviço.”</i>
		UR2.6A2 Vertente de Alimentação	<i>“Consta também na missão das messes o apoio em alimentação aos militares que prestem serviço em estabelecimentos ou órgãos que não disponham de um serviço de alimentação. É neste ponto que a MM tem concentrado os seus esforços nos últimos anos e daí, a aposta no conceito C3 – Cozinhas de Confeção Centralizada. Foi precisamente nesta vertente de apoio em alimentação confeccionada às unidades que pudessem estar situadas nas proximidades destas C3 que nós (MM) considerámos ter espaço para crescer enquanto EFE, enquanto EPE atípica, enquanto estabelecimento com autonomia administrativa e financeira.”</i>
	2.6.B Desvantagens	UR2.6B1 Taxa de Ocupação Baixa	<i>“A redução de efetivos e a redução de militares deslocados (uma vez que os militares são colocados preferencialmente na sua guarnição) faz-se sentir nas taxas de ocupação de algumas messes, baixando algumas das taxas de ocupação para os 50%.”</i>
2.7	2.7C	UR2.7C1	<i>“Em primeiro lugar, na forma como são concebidas as ementas procurando a utilização de géneros que minimizem</i>

	Medidas implementadas	Exigência no processo	<i>os riscos relacionados com segurança alimentar (escolha de produto congelado quando há mais probabilidade de o produto fresco não chegar nas melhores condições). Paralelamente existe o Gabinete Coordenador de Controlo de Qualidade que é bastante exigente nos requisitos técnicos dos produtos para a sua aceitação.”</i>
		UR2.7C2 Inspeções	<i>“Decorrem ainda inspeções por parte do laboratório de Bromatologia do Exército que concorrem connosco para o mesmo fim, ou seja, para melhoria do serviço prestado pelas messes e igualmente em abono dos géneros que entram no canal de reabastecimento. Eles conseguem identificar erros que à partida não identificaríamos.”</i>
		UR2.7C3 Separação de Resíduos	<i>“Recolha de óleos em recipientes próprios; separação de resíduos por tipologia para reutilização; preocupações ambientais no manuseamento de produtos. No entanto há ainda muito a fazer.”</i>
		UR2.7C4 Utilização do PHC	<i>“Sistemas de autocontrolo nas cozinhas Ferramenta informática PHC de gestão integrada (gestão e controlo muito mais eficiente do que o anterior modelo).”</i>
2.8	2.8E Equipamento disponível	UR2.8E1 Equipamentos essenciais	<i>“A MM, ainda que com autonomia administrativa e financeira, “governa-se” de forma indireta com o dinheiro dos contribuintes uma vez que grande parte das receitas provêm do orçamento de estado, por via do orçamento do exército, que é o seu principal cliente. Os tempos exigem que sejamos comedidos na utilização de recursos, pelo que as nossas messes têm o tipo de equipamento considerado compatível com o contexto bem como com o preço praticado.”</i>
		UR2.8E2 Necessidade de investimento	<i>“Devemos distinguir 2 tipos de equipamentos, os que se destinam à operação dos trabalhadores e outros para utilização dos utentes. Para os operadores, não há problemas em investir em equipamentos que são considerados vitais para a operação, seja informático, para área administrativa, para operadores de cozinha, sala, copa. No ponto de vista do utente, o que se pretende é que consigamos dotar o serviço prestado e as infraestruturas com equipamentos que estejam ao nível do preço que consideramos razoável.”</i>
2.9	2.9F Sugestões utentes	UR2.9F1 Gerente	<i>“Usualmente, o utente fala com o gerente ou diretamente para a direção da MM (por via de carta).”</i>
		UR2.9F2 Direção MM	<i>“Usualmente, o utente fala com o gerente ou diretamente para a direção da MM (por via de carta).”</i>
		UR2.9F3 Opiniões Ponderadas	<i>“Todas as sugestões dos utentes são apreciadas”</i>
		UR2.9F4 Relação Ganhos vs. Custos	<i>“Todas as sugestões dos utentes são apreciadas e, depois de analisada a razoabilidade em relação a ganhos vs. Custos será ou não satisfeita. “</i>
2.10	2.10G Satisfação	UR2.10G1 Relação serviço vs. preço	<i>“Não é fácil agradar a todos os utentes. Procuramos sempre fazer o melhor. No entanto não temos a ilusão de que consigamos satisfazer todos os clientes de igual modo. Nós fazemos tudo para que eles estejam satisfeitos e quero acreditar que assim seja.”</i>

2.11	2.11H Aumento Satisfação	UR2.11H1 Adaptação preços	<i>“No contexto atual, sem dúvidas que seria baixar preços.”</i>
2.12	2.12I Resultados	UR2.12I1 Resultados negativos	<i>“Depois de, pelo menos, 10 anos de resultados negativos, iniciámos em 2010 uma série de resultados económicos positivos.”</i>
	2.12J Motivos	UR1.12J1 Competência	<i>“Esta inversão dos resultados deve-se à competência de gestão, e às opções estratégicas tomadas associadas à implementação de processos de controlo.”</i>
		UR2.12J2 C3	<i>“Esta promoveu medidas de racionalização, passou a estar orientada para a gestão racional, verificando-se a diversos níveis, tais como a redução considerável de custos pela forma de concentrarmos cozinhas de confeção (inequívocos ganhos de economias de escala) e a implementação/desenvolvimento de uma nova ferramenta informática que nos permite ter uma ferramenta de gestão e controlo centralizada.”</i>
		UR2.12J3 Utilização PHC	<i>“Esta promoveu medidas de racionalização, passou a estar orientada para a gestão racional, verificando-se a diversos níveis, tais como a redução considerável de custos pela forma de concentrarmos cozinhas de confeção (inequívocos ganhos de economias de escala) e a implementação/desenvolvimento de uma nova ferramenta informática que nos permite ter uma ferramenta de gestão e controlo centralizada.”</i>
		UR2.12J4 Economias de escala	<i>“Esta promoveu medidas de racionalização, passou a estar orientada para a gestão racional, verificando-se a diversos níveis, tais como a redução considerável de custos pela forma de concentrarmos cozinhas de confeção (inequívocos ganhos de economias de escala) e a implementação/desenvolvimento de uma nova ferramenta informática que nos permite ter uma ferramenta de gestão e controlo centralizada.”</i>
	Conclusão entrevistado 2	<p>O apoio aos militares e o desenvolvimento da vertente da alimentação são as principais vantagens na existência das messes militares. Relativamente a desvantagens resumem-se às baixas taxas de ocupação. As questões ambientais e de segurança alimentar são tidas em conta através de exigência me todo o processo de confeção de comida, à realização frequente de inspeções, à separação de resíduos e ainda à utilização do PHC como ferramenta imprescindível para atingir economia, eficiência e eficácia.</p> <p>As messes prestam um serviço de qualidade, o qual necessita de constante investimento e melhoria. Concorrem para isso, as constantes sugestões dos utentes.</p> <p>De um modo geral, os utentes estão satisfeitos como o serviço prestado, pelo que um aumento da satisfação só será possível com a redução de preços.</p> <p>Os resultados das messes têm sido positivos. Os quais se atribuem à competência de gestão, à criação das C3, à atualização do PHC e ainda às economias de escala que se tentam criar.</p>	
Entrevistado #3			
3.6	3.6.A Vantagens	UR3.6A1 Apoio aos militares	<i>“Órgão pertencente à estrutura de apoio de serviços do Comando da Logística do Exército, que permite que o pessoal deslocado tenha um local onde possa ficar instalado, a preços razoáveis e consentâneos com o subsídio que recebem (Permite o apoio logístico em alimentação e alojamento) ”.</i>

		UR3.6A2 Preços	<i>“Órgão pertencente à estrutura de apoio de serviços do Comando da Logística do Exército, que permite que o pessoal deslocado tenha um local onde possa ficar instalado, a preços razoáveis e consentâneos com o subsídio que recebem (Permite o apoio logístico em alimentação e alojamento) ”.</i>
		UR3.6A3 Localização	<i>“Localização das Messes, equidistantes a Unidades, sediadas em zonas nobres e com fáceis acessos a transportes.”</i>
	3.6.B Desvantagens	UR3.6B2 Capacidades sobredimensionadas	<i>“As messes não estão dimensionadas para o efetivo de deslocados existente.”</i>
		UR3.6B3 Taxa de Ocupação Baixa	<i>“As messes foram criadas para um fim e, atualmente os níveis de ocupação que se registam são bastante inferiores aos esperados.”</i>
3.7	3.7C Medidas implementadas	UR3.7C1 Exigência no processo	<i>“O GCQ da MM determina uma série de requisitos e procedimentos para a aquisição e receção de géneros (responsabilidade da MM) e para a sua confeção e distribuição (responsabilidade da messe). A messe reúne esforços para que estes sejam cumpridos”</i>
		UR3.7C2 Separação de Resíduos	<i>“É feita a recolha de resíduos, casa de banho, separação de lixo orgânico/não orgânico e ainda a recolha de óleos alimentares”.</i>
		UR3.7C3 Afetação de recursos	<i>“São cumpridos os critérios definidos pela sede da MM, pelo que, apenas são afetados os recursos indispensáveis e essenciais, por exemplo para a alimentação.”</i>
		UR3.7C4 Utilização do PHC	<i>“Para a eficiência concorre a ação do gerente e, para o ajudar nesta tarefa existe o gabinete de apoio às messes e ainda o software PHC.”</i>
	3.7D Medidas a implementar	UR3.7D1 Economias de escala	<i>“Associado às medidas aplicadas na messe, determinados assuntos são tratados centralmente na sede da MM, no sentido de criar economias de escala, por exemplo para a contratação de serviços de comunicação, consumíveis, limpezas, manutenção de espaços verdes, aquisição de equipamentos, entre outros.”</i>
		UR3.7D2 Formação	<i>“Todos estes aspetos devem ser tidos em conta, aliados à necessidade de modernização, e, conseqüentemente de formação. No entanto, para que isto ocorra é necessária capacidade de investimento.”</i>
3.8	3.8E Equipamento disponível	UR3.8E1 Serviço de qualidade	<i>“Sim, para um serviço de qualidade, mas não para um serviço de excelência.”</i>
		UR3.8E2 Necessidade de investimento	<i>“Para chegarmos a um serviço de excelência, a cultura da MM deveria ser revigorada, através da atualização de conhecimentos e formação dos elementos que contribuem para o funcionamento desta.”</i>
3.9	3.9F Sugestões	UR3.9F1 Gerente	<i>“A segunda diz respeito a sugestões apresentadas por qualquer utente via receção → gerente, as quais são analisadas pelo gerente dentro da sua competência para intervenção.”</i>

	utentes	UR3.9F2 Direção MM	<i>“Há 2 vias. A primeira delas trata-se de reclamações escritas, as quais são encaminhadas para a Direção da MM, de modo que se inicie o processo de averiguações e restante procedimento.”</i>
		UR3.9F3 Opiniões ponderadas	<i>“Qualquer gerente está constantemente atento às opiniões dos seus utentes, no sentido de identificar possíveis “falhas/imprecisões” em todos o processo para o cumprimento da missão das messes. Ou seja, o feedback do utente é essencial.”</i>
3.10	3.10G Satisfação	UR3.10G1 Relação serviço vs. preço	<i>“Na realidade a relação qualidade vs. preço está equilibrada e os clientes não devem exigir somente por que é pago, saliento que os preços não são alterados há 3 anos”.</i>
		UR3.10G2 Diversidade de opiniões	<i>“Na minha opinião há alguma divisão de opiniões. Por um lado, alguns militares descredita nas messes militares, no entanto, outros consideram que esta é a melhor relação qualidade vs. preço.”</i>
3.11	3.11H Aumento satisfação	UR3.11H1 Investimento	<i>“O essencial seria o reequipamento, sempre tendo em conta o que será mais fundamental, priorizando o investimento”.</i>
		UR3.11H2 Realização de atividades	<i>“A realização de eventos/festas temáticas, assim como criação de áreas de lazer/relaxamento seriam boas opções para tentar fazer frente a níveis de ocupação mais reduzidos.”</i>
3.12	3.12I Resultados	UR3.12I1 Resultados Positivos	<i>“Positivos. Entrámos em contraciclo.”</i>
	3.12J Motivos	UR3.12J1 Competência	<i>“Um outro motivo para estes resultados são a nova geração de oficiais, os quais têm uma perceção e formação diferente, existe uma visão mais realista da insuficiência de recursos, logo após a entrada nos quadros permanentes.”</i>
		UR3.12J2 C3	<i>“Estes resultados a muito se devem ao novo conceito de gestão de messes. Nomeadamente através de:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Centralização das cozinhas ○ Eliminação de postos de trabalho/Redução dos trabalhadores temporários, ○ Redução dos problemas de gestão da alimentação (ao nível de controlo) ”.
		UR3.12J3 Utilização PHC	<i>“Há alguns anos, cada messe operava por si ainda que existisse a tentativa de seguir um padrão, cada uma fazia os seus registos. Atualmente, através da utilização do PHC, essa tarefa de unificação está facilitada.”</i>
		UR3.12J4 Mudança Mentalidades	<i>“Atualmente, a resposta às questões fundamentais regem-se pela definição do que é decisivo e acessório, bem como pela quantificação dos encargos para o efeito. Não que no passado não fosse feito, mas a conjectura era outra, e por vezes a resolução de situações diárias passam por utilizar métodos expeditos, exigindo muita imaginação, ponderação e iniciativa. As mentalidades estão progressivamente a ser invertidas.”</i>

Conclusão entrevistado 3		<p>O apoio aos militares, os preços razoáveis e a localização das messes são as principais vantagens. Por outro lado, a principal desvantagem é a baixa ocupação das messes.</p> <p>Relativamente a questões ambientais e de segurança alimentar referem-se a exigência de processos, a separação de resíduos, a afetação dos recursos realmente necessários aliada à utilização do PHC. A questão de economia, eficiência e eficácia está dependente da criação de economias de escala e da constante formação do pessoal.</p> <p>A messe possui todos os equipamentos essenciais para um serviço de qualidade, no entanto, está subentendida a constante necessidade de melhoria e investimento. Deste modo os utentes estão, de um modo geral, satisfeitos como serviço prestado.</p> <p>Os resultados têm sido positivos, os quais se devem à competência de gestão, à criação das C3, à utilização do PHC aliada à mudança de mentalidades dos gestores.</p>	
Entrevistado #4			
4.6	4.6.A Vantagens	UR4.6A1 Apoio aos militares	<i>“As vantagens permanecem imutáveis ao longo da sua história e considero que as mais relevantes as seguintes: capacidade que as messes têm em apoiar a estadia do militar deslocado, a possibilidade de oferecerem um serviço que eu considero ajustado.”</i>
		UR4.6A2 Preços	<i>“As vantagens permanecem imutáveis ao longo da sua história e considero que as mais relevantes as seguintes: capacidade que as messes têm em apoiar a estadia do militar deslocado, a possibilidade de oferecerem um serviço que eu considero ajustado, com algum conforto contra o preço que praticam. Numa perspetiva de um deslocamento para o militar, são ainda a melhor opção que qualquer militar tem.”</i>
	4.6.B Desvantagens	UR4.6B1 Capacidade de investimento	<i>“Em termos de desvantagens, nota-se alguma falta de capacidade de investimento em áreas que poderiam ser melhoradas, ou seja, fruto da estrutura financeira e estrutura de custos da MM, e de uma situação que não é tão antiga quanto isso, a MM tem pouca capacidade de investimento que tinha em aos transatos.”</i>
4.7	4.7C Medidas implementadas	UR4.7C1 Inspeções	<i>“Cumprem, sem sombra de dúvida. Aliás, existe um plano anual de inspeção interna (auditorias internas) que permitem avaliar o estado das nossas cozinhas e a forma como as refeições são confeccionadas.”</i>
		UR4.7C2 Afetação de recursos	<i>“Além disso, focando a resposta dos, conceitos de economia, eficiência e eficácia o próprio sistema integrado de gestão está a funcionar como ferramenta fundamental de gestão que permite o ajustamento das quantidades, o controlo das requisições e dos bens alimentares e, sobretudo evidencia os desperdícios em determinadas refeições.”</i>
		UR4.7C3 Utilização do PHC	<i>“Além disso, focando a resposta dos conceitos de economia, eficiência e eficácia, o próprio sistema integrado de gestão está a funcionar como ferramenta fundamental de gestão que permite o ajustamento das quantidades, o controlo das requisições e dos bens alimentares e, sobretudo evidencia os desperdícios em determinadas refeições.”</i>
4.8	4.8E Equipamento disponível	UR4.8E1 Equipamentos essenciais	<i>“Para fornecer um serviço com qualidade, com preço justo, cumprindo os conceitos de economia, eficiência e eficácia, sim, considero que sim.”</i>
		UR4.8E2 Serviço de qualidade	<i>“existindo mais investimento, este serviço de qualidade poderia ser um serviço com patamares de excelência.”</i>

Apêndice B - Entrevistas

		UR4.8E3 Necessidade de investimento	<i>“existindo mais investimento, este serviço de qualidade poderia ser um serviço com patamares de excelência. Mas aí, tínhamos que deixar, se calhar, o equilíbrio do dos conceitos de economia, eficiência e eficácia e fornecer mais investimento, numa perspectiva de aumentar ainda mais a qualidade do serviço. Nesta perspectiva, eu digo que poderíamos ir mais longe em termos de serviço.”</i>
4.9	4.9F Sugestões utentes	UR4.9F1 Gerente	<i>“Sobre este ponto devo dizer que a maior parte dos meus clientes têm um encaminhamento direto, ou seja, os solicitações e sugestões que eles fazem, fazem-no diretamente à minha pessoa.”</i>
4.10	4.10g Satisfação	UR4.10G1 Relação serviço vs. preço	<i>“Na minha opinião, face à relação serviço-preço pago, existe um grau de satisfação adequado. Temos que ter sempre a perceção do valor e o valor do serviço prestado é ajustado ao preço que pagam.”</i>
		UR4.10G2 Melhorias	<i>“O cliente nunca esta satisfeito, o cliente quer sempre mais. É natural, o cliente querer sempre mais.”</i>
4.11	4.11H Aumento Satisfação	UR4.11H1 Investimento	<i>“Eu julgo que entronca no que falamos há pouco. Mais capacidade de investimento poderia aumentar o nível de satisfação do cliente. Mas mais capacidade de investimento não significa ter uma entidade equilibrada. Portanto, não é fácil medir.”</i>
4.12	4.12I Resultados	UR4.12I1 Resultados negativos	<i>“Nós tivemos um período em que os resultados foram negativos.”</i>
	4.12J Motivos	UR4.12J1 Competência	<i>“A gestão do nosso diretor foi uma “política agressiva” de contenção de custos. A política foi identificar os desperdícios e eliminá-los. Essa foi a mudança de paradigma. A ferramenta por si só não melhora o desempenho, a ferramenta dá inputs (positivos e negativos). Depois existe uma direção que “agarra” nesses inputs negativos, tem uma ação direta forte com os gerentes e os gerentes tomam ações no campo, ou seja, na sua messe.”</i>
		UR4.12J2 C3	<i>“Basicamente foram estes três grandes fatores: - Política forte em termos de contenção de custos; - Modificação da modalidade de produção (da confeção descentralizada para a confeção centralizada) e - Ferramenta de gestão que permitiu determinar claramente onde é que estavam os desperdícios”.</i>
		UR4.12J3 Utilização PHC	<i>“Basicamente foram estes três grandes fatores: - Política forte em termos de contenção de custos; - Modificação da modalidade de produção (da confeção descentralizada para a confeção centralizada) e - Ferramenta de gestão que permitiu determinar claramente onde é que estavam os desperdícios”.</i>

Conclusão entrevistado 4		<p>As vantagens na existência das messes são o apoio aos militares e à família militar, aliado aos preços razoáveis praticados. A falta de capacidade de investimento é o único impedimento para o sucesso destas vantagens.</p> <p>Para o cumprimento dos requisitos associados à proteção ambiental, segurança alimentar, economia, eficiência e eficácia são realizadas inspeções frequentes e, com a ajuda do PHC, só são afetados os recursos realmente necessários.</p> <p>A messe dispõe de todo o equipamento necessário para prestar um serviço de qualidade, no entanto, há ainda muito a trabalhar para um serviço de excelência. Apesar disso, de um modo geral, os utentes estão satisfeitos com o serviço prestado. Esta satisfação só poderá ser melhorada com uma maior capacidade de investimento.</p> <p>Os resultados têm sido negativos, com tendências a inverter essa situação. Isto deve-se essencialmente à competência de gestão, à criação das C3 e à implementação do PHC.</p>	
Entrevistado #5			
5.6	5.6.A Vantagens	UR5.6A1 Apoio aos militares	<i>“Apoio aos militares, militares deslocados e às suas famílias”.</i>
		UR5.6A2 Preços	<i>“Preços algo atrativos.”</i>
	5.6.B Desvantagens	UR5.6B1 Capacidade de investimento	<i>“Torna-se complicado manter as messes que têm esta vertente social de alojamento e cozinhas devido à crise, em que cada vez há menos dinheiro e, a capacidade de investimento é menor.”</i>
5.7	5.7C Medidas implementadas	UR5.7C1 Inspeções	<i>“São cumpridos determinados requisitos, que são constantemente trabalhados por gabinetes específicos existentes na MM por exemplo: GCCQ, Gabinete de Segurança do trabalho). Para verificação da sua execução são feitas frequentemente visitas técnicas às messes de modo a ir de encontro às normas HACCP (requisitos para a segurança alimentar: registo de temperaturas, mapas de limpezas, modo de lavar as mãos, doseadores sempre com detergentes, processos de receção de alimentos).”</i>
		UR5.7C2 Separação de Resíduos	<i>“Têm sido dados alguns passos, nomeadamente a recolha de óleos alimentares e separação de resíduos.”</i>
		UR5.7C3 Afetação de recursos	<i>“Dentro do bom serviço, há sempre a tentativa de cumprir os requisitos de economia, eficiência, eficácia, diminuindo desperdícios, alertando os utentes, evitar desperdícios também na alimentação (só se confeciona o necessário) ”.</i>
5.8	5.8E Equipamento disponível	UR5.8E1 Equipamentos essenciais	<i>“Para o normal funcionamento da messe, julgo não haver nada estritamente necessário. Mas como em tudo na vida, podemos sempre ir melhorando, e é para isso que trabalhamos diariamente.”</i>
5.9	5.9F Sugestões	UR5.9F1 Gerente	<i>“As opiniões e sugestões dos clientes estão sistematicamente a serem ouvidas, pelos funcionários e gerente (através da sua presença ou através de meios eletrónicos ou telefone). Regra geral, o gerente está sempre presente para que possa intervir em tempo oportuno na resolução e solucionamento das situações.”</i>

	utentes	UR5.9F2 Opiniões Ponderadas	<i>“O feedback do cliente é muito importante para a melhoria do serviço.”</i>
5.10	5.10G Satisfação	UR5.10G1 Satisfação	<i>“Como já referi em outra questão há sempre a possibilidade de melhorar, mas de um modo geral as pessoas estão satisfeitas.”</i>
		UR5.10G2 Relação serviço vs. preço	<i>“É difícil agradar a gregos e troianos. Mas de um modo geral na relação preço/qualidade as pessoas ficam muito satisfeitas.”</i>
		UR5.10G3 Melhorias	<i>“Como já referi em outra questão há sempre a possibilidade de melhorar.”</i>
		UR5.10G4 Diversidade de opiniões	<i>“É difícil agradar a gregos e troianos.”</i>
5.11	5.11H Aumento satisfação	UR5.11H1 Adaptação do dispositivo	<i>“Criação de uma messe única que substituísse as diversas dispersas por Lisboa. Um único local onde as instalações pudessem ser adequadas e modernizadas o suficiente para satisfazer todas as necessidades, de alimentação, alojamento, estacionamento, espaço de lazer para as crianças.”</i>
5.12	5.12I Resultados	UR5.12I1 Resultados negativos	<i>“Os resultados desta Messe têm sido negativos, apesar de terem vindo a reduzir ao longo dos últimos anos.”</i>
	5.12J Motivos	UR5.12J1 Encargos	<i>“A grande razão para estes resultados é o fato de ter muitos encargos fixos, aleado a um grande suporte financeiro com pessoal.”</i>
		UR5.12J-2 C3	<i>“No entanto como referi, nos últimos anos têm-se verificado uma melhoria dos resultados apesar de negativos, devido à centralização da cozinha na Sede da MM, o fornecimento de alimentação à Sede e algumas Unidades como o EME, a redução de custos fixos, a redução de custos com trabalhadores temporários, bem como o melhoramento das Margens Brutas.”</i>
Conclusão entrevistado 5		<p>As vantagens na existência das messes são o apoio aos militares aliado ao preço praticado. A desvantagem é a baixa capacidade de investimento.</p> <p>A execução de inspeções frequentes, a recolha de óleos e a afetação apenas dos recursos necessários são as principais preocupações ambientais, alimentares e de economia, eficiência e eficácia.</p> <p>Tendo em conta a relação preço pago vs. serviço prestado os utentes estão satisfeitos, no entanto deve-se procurar melhorar. Os resultados negativos devem-se maioritariamente aos elevados encargos com as instalações associado às baixas taxas de ocupação.</p>	
Entrevistado #6			
6.6	6.6.A Vantagens	UR6.6A1 Apoio aos militares	<i>“As vantagens na existência das messes são, em primeiro lugar o apoio aos militares deslocados e à família militar; em segundo os preços atrativos praticados pelas messes e, por último a localização das diversas messes, que permitem fáceis acessos.”</i>

		UR6.6A2 Preços	<i>“As vantagens na existência das messes são, em primeiro lugar o apoio aos militares deslocados e à família militar; em segundo os preços atrativos praticados pelas messes e, por último a localização das diversas messes, que permitem fáceis acessos.”</i>
		UR6.6A3 Localização	<i>“As vantagens na existência das messes são, em primeiro lugar o apoio aos militares deslocados e à família militar; em segundo os preços atrativos praticados pelas messes e, por último a localização das diversas messes, que permitem fáceis acessos.”</i>
	6.6.B Desvantagens	UR6.6B1 Capacidade de investimento	<i>“A desvantagem principal é o facto de as messes não terem lucro. (...) Apesar dos preços praticados, a falta de investimento em melhorias nas infraestruturas e na qualidade do serviço prestado deixam muito aquém as expectativas de ocupação.”</i>
		UR6.6B2 Taxa de Ocupação Baixa	<i>“A desvantagem principal é o facto de as messes não terem lucro. Isto deve-se à pouca afluência de militares e respetivas famílias, nomeadamente das gerações mais jovens. Apesar dos preços praticados, a falta de investimento em melhorias nas infraestruturas e na qualidade do serviço prestado deixam muito aquém as expectativas de ocupação.”</i>
6.7	6.7C Medidas implementadas	UR6.7C1 Inspeções	<i>“Em termos de cozinha, de um modo geral são cumpridas todas as regras impostas, nomeadamente os requisitos estabelecidos pelo gabinete de controlo da qualidade. São realizadas frequentemente inspeções a nível da MM e, nalgumas cozinhas, a nível da Direção de Saúde.”</i>
		UR6.7C2 Separação de Resíduos	<i>“É feita a recolha de óleos, a separação de resíduos orgânicos e não orgânicos.”</i>
		UR6.7C3 Afetação de recursos	<i>“Atualmente, com a ajuda do PHC não há desperdícios pois apenas é confeccionado o que é requisitado. Ou seja, apenas são afetados os recursos realmente necessários.”</i>
	6.7D Medidas a implementar	UR6.7D1 Economias de Escala	<i>“Poderíamos obter melhores resultado com uma maior capacidade de investimento para melhoria das instalações e modernização dos equipamentos e da messe em geral. A tentativa de criação de economias de escala através das contratações de serviços e bens centralizadas na MM permitiriam economia, eficiência e eficácia.”</i>
6.8	6.8E Equipamento disponível	UR6.8E1 Satisfação	<i>“Esta messe em termos de meios para a prestação de serviços de qualidade tem todos os equipamentos necessários. No entanto, é sempre possível melhorar, pelo que, melhorias na cozinha causariam possivelmente uma maior afluência de utentes à messe.”</i>
		UR6.8E2 Necessidade de investimento	<i>“Em termos de investimentos considerados urgentes, seriam portanto as melhorias na cozinha e um acesso à messe para deficientes.”</i>
6.9	6.9F Sugestões utentes	UR6.9F1 Gerente	<i>“Nunca recebi nenhuma reclamação, apenas tive que resolver questões pontuais. No entanto, no caso de existirem são resolvidas por mim, caso sejam da minha competência.”</i>
		UR6.9F2 Direção MM	<i>“Quando estão acima da minha responsabilidade serão enviadas para a direção da MM para que estas tenham o tratamento devido.”</i>

6.10	6.10G Satisfação	UR6.10G1 Satisfação	<i>“Sim, de um modo geral, sim.”</i>
		UR6.10G2 Relação serviço vs. preço	<i>“Esta messe tem boas condições e os clientes sabem disso, pelo que estão satisfeitos. No edifício cascata as condições são ligeiramente inferiores no entanto, tendo em conta a relação preço pago vs. serviço prestado os utentes estão satisfeitos.”</i>
6.11	6.11H Aumento da satisfação	UR6.11H1 Investimento	<i>“Se fossem feitos melhoramentos nas cozinhas da messe que permitissem a confeção das refeições na sua totalidade, a qualidade das refeições manter-se-ia mas, no ponto de vista dos utentes, seria mais atrativo. Os utentes têm a conceito de transporte da alimentação associado à perda de qualidade pelo que, se esta fosse confeccionada na messe teríamos mais clientes. No entanto, isto acarretaria mais custos à MM, pelo que é necessário ponderar bem os investimentos. Ou seja, todas as melhorias estão intimamente dependentes da capacidade de investimento disponível, que, quanto maior, melhores serão as capacidades do serviço prestado.”</i>
6.12	6.12I Resultados	UR6.12I1 Resultados negativos	<i>“Foram sempre negativos.”</i>
	6.12J Motivos	UR6.12J1 C3	<i>“As cozinhas de confeção centralizadas e o software de gestão PHC permitiram economias de escala e maior eficiência e eficácia, no entanto, estes resultados devem-se essencialmente à falta de ocupação das messes associada à pouca afluência de militares e respetivas famílias das gerações mais jovens.”</i>
		UR6.12J2 Utilização PHC	<i>“As cozinhas de confeção centralizadas e o software de gestão PHC permitiram economias de escala e maior eficiência e eficácia, no entanto, estes resultados devem-se essencialmente à falta de ocupação das messes associada à pouca afluência de militares e respetivas famílias das gerações mais jovens.”</i>
Conclusão entrevistado 6		<p>As vantagens são o apoio aos militares, a preços considerados razoáveis e ainda a localização das messes, com bons acessos e uma vasta rede de transportes. Apesar disso verifica-se uma taxa de ocupação bastante baixa. Os requisitos de proteção ambiental e segurança alimentar são cumpridos, por exemplo, através da execução frequente de inspeções e separação de resíduos.</p> <p>A messe tem à sua disposição todos os recursos necessários para prestar um serviço de qualidade, no entanto, são sempre necessárias melhorias. Essas melhorias poderão ser ao nível de infraestruturas ou do serviço em si, pelo que as opiniões dos utentes são essenciais.</p> <p>Os resultados sucessivamente negativos apenas poderão ser contrariados com eficiência e eficácia das C3 em coordenação com o PHC.</p>	

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO

ACADEMIA MILITAR



INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente inquérito integra o Trabalho de Investigação Aplicada realizado pelos Aspirantes Alunos da Academia Militar como elemento fundamental para conclusão do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Este será um elemento de análise para o trabalho com o tema: “**Determinação de um Modelo de Satisfação dos Clientes das Messes Militares de Guarnição de Lisboa**”.

Pede-se que responda de forma sincera, para que a análise da informação e, posteriormente os resultados mostrem a reflexão da realidade.

O inquérito é anónimo.

Leia com atenção e responda a todas as questões colocando um X na resposta que entenda ser mais adequada.

Na classificação do serviço, utilize a escala apresentada, colocando um X na coluna respetiva.

						
Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito

Muito Obrigada pela sua Colaboração.

PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Informações do Inquirido																																	
1.1. Género	M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>																																
1.2. Posto	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Oficiais Gerais</th> <th>Oficiais</th> <th>Sargentos</th> <th>Outro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gen <input type="checkbox"/></td> <td>Cor <input type="checkbox"/></td> <td>SMor <input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>TGen <input type="checkbox"/></td> <td>Tcor <input type="checkbox"/></td> <td>Sch <input type="checkbox"/></td> <td>Qual? <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>MGen <input type="checkbox"/></td> <td>Maj <input type="checkbox"/></td> <td>Saj <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cap <input type="checkbox"/></td> <td>1Sarg <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ten <input type="checkbox"/></td> <td>2Sarg <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Alf <input type="checkbox"/></td> <td>Furr <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>AspOf <input type="checkbox"/></td> <td>2Furr <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Oficiais Gerais	Oficiais	Sargentos	Outro	Gen <input type="checkbox"/>	Cor <input type="checkbox"/>	SMor <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TGen <input type="checkbox"/>	Tcor <input type="checkbox"/>	Sch <input type="checkbox"/>	Qual? <input type="text"/>	MGen <input type="checkbox"/>	Maj <input type="checkbox"/>	Saj <input type="checkbox"/>			Cap <input type="checkbox"/>	1Sarg <input type="checkbox"/>			Ten <input type="checkbox"/>	2Sarg <input type="checkbox"/>			Alf <input type="checkbox"/>	Furr <input type="checkbox"/>			AspOf <input type="checkbox"/>	2Furr <input type="checkbox"/>	
Oficiais Gerais	Oficiais	Sargentos	Outro																														
Gen <input type="checkbox"/>	Cor <input type="checkbox"/>	SMor <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																														
TGen <input type="checkbox"/>	Tcor <input type="checkbox"/>	Sch <input type="checkbox"/>	Qual? <input type="text"/>																														
MGen <input type="checkbox"/>	Maj <input type="checkbox"/>	Saj <input type="checkbox"/>																															
	Cap <input type="checkbox"/>	1Sarg <input type="checkbox"/>																															
	Ten <input type="checkbox"/>	2Sarg <input type="checkbox"/>																															
	Alf <input type="checkbox"/>	Furr <input type="checkbox"/>																															
	AspOf <input type="checkbox"/>	2Furr <input type="checkbox"/>																															
1.3. Habilitações Literárias	<table border="0"> <tbody> <tr> <td>12ª ano</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licenciatura</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mestrado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Doutoramento</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Qual? <input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	12ª ano	<input type="checkbox"/>		Licenciatura	<input type="checkbox"/>		Mestrado	<input type="checkbox"/>		Doutoramento	<input type="checkbox"/>		Outro	<input type="checkbox"/>	Qual? <input type="text"/>																	
12ª ano	<input type="checkbox"/>																																
Licenciatura	<input type="checkbox"/>																																
Mestrado	<input type="checkbox"/>																																
Doutoramento	<input type="checkbox"/>																																
Outro	<input type="checkbox"/>	Qual? <input type="text"/>																															
1.4. Idade	<table border="0"> <tbody> <tr> <td><20</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>51-60</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>20-30</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>61-70</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>31-40</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>71-80</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>41-50</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>>80</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	<20	<input type="checkbox"/>	51-60	<input type="checkbox"/>	20-30	<input type="checkbox"/>	61-70	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	71-80	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>	>80	<input type="checkbox"/>																
<20	<input type="checkbox"/>	51-60	<input type="checkbox"/>																														
20-30	<input type="checkbox"/>	61-70	<input type="checkbox"/>																														
31-40	<input type="checkbox"/>	71-80	<input type="checkbox"/>																														
41-50	<input type="checkbox"/>	>80	<input type="checkbox"/>																														
1.5. Ramo FA/Forças Segurança	<table border="0"> <tbody> <tr> <td>Exército</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Força Aérea</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Marinha</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>GNR</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PSP</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pupilos</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IO</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colégio Militar</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Qual? <input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Exército	<input type="checkbox"/>		Força Aérea	<input type="checkbox"/>		Marinha	<input type="checkbox"/>		GNR	<input type="checkbox"/>		PSP	<input type="checkbox"/>		Pupilos	<input type="checkbox"/>		IO	<input type="checkbox"/>		Colégio Militar	<input type="checkbox"/>		Outro	<input type="checkbox"/>	Qual? <input type="text"/>					
Exército	<input type="checkbox"/>																																
Força Aérea	<input type="checkbox"/>																																
Marinha	<input type="checkbox"/>																																
GNR	<input type="checkbox"/>																																
PSP	<input type="checkbox"/>																																
Pupilos	<input type="checkbox"/>																																
IO	<input type="checkbox"/>																																
Colégio Militar	<input type="checkbox"/>																																
Outro	<input type="checkbox"/>	Qual? <input type="text"/>																															

2. Messe	
Messe de Oficiais de Lisboa	<input type="checkbox"/> S. Vicente <input type="checkbox"/> Santa Clara <input type="checkbox"/>
Messe de Oficiais de Caxias	<input type="checkbox"/> Cascata <input type="checkbox"/> Ed. Principal <input type="checkbox"/>
Messe de Oficiais de Pedrouços	<input type="checkbox"/> Ed. Anexo <input type="checkbox"/> Ed. Principal <input type="checkbox"/>
Messe de Sargentos de Lisboa	<input type="checkbox"/>

3. Situação	
Deslocado da guarnição	<input type="checkbox"/>
Imperativo de serviço	<input type="checkbox"/>
Familiar de Militar	<input type="checkbox"/> Grau de Parentesco <input type="text"/>
Civil ao Serviço no Exército	<input type="checkbox"/>
Militar de FA estrangeiras	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/> Qual? <input type="text"/>

PARTE II – CLASSIFICAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO



4. Atendimento e Recepção	
Check-in	<input type="text"/>
Check-out	<input type="text"/>

5. Classificação do Alojamento quanto a:	
Limpeza	<input type="text"/>
Arrumação	<input type="text"/>
Decoração	<input type="text"/>
Conforto	<input type="text"/>
Relação qualidade vs. preço	<input type="text"/>

6. Classificação da Alimentação quanto a:	
Qualidade dos géneros	<input type="text"/>
Qualidade da confeção	<input type="text"/>
Diversidade de ementas	<input type="text"/>
Qualidade das ementas	<input type="text"/>
Quantidade da refeição	<input type="text"/>
Qualidade vs. preço	<input type="text"/>

7. Classificação das áreas comuns quanto a:	
Limpeza	<input type="text"/>
Arrumação	<input type="text"/>
Decoração	<input type="text"/>
Conforto	<input type="text"/>

8. Na sua opinião, algumas das instalações carecem de obras consideradas urgentes para a prestação de serviços?	
Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Se sim, quais?	
<hr/>	

9. Considera que as Messes têm feito um esforço para acompanhar a evolução tecnológica?	
Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Se sim, em que aspetos?	
<hr/>	

10. Aceitaria um acréscimo de preço por maior qualidade do serviço de alojamento?	
Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Se respondeu Não avance diretamente para a questão 13.	

11. Com que prioridades gostaria de ver essa melhoria no serviço?

Numere de 1 a 4, sendo 1 o mais prioritário e 4 o menos prioritário.

Limpeza	<input type="text"/>
Arrumação	<input type="text"/>
Meios tecnológicos	<input type="text"/>
Mobiliário	<input type="text"/>

12. Qual o valor que aceitaria ver aumentado?

<10%	<input type="text"/>	≥30%e<40%	<input type="text"/>
≥10%e<20%	<input type="text"/>	≥40%e<50%	<input type="text"/>
≥20%e<30%	<input type="text"/>	≥50%	<input type="text"/>

13. Durante a sua estadia em Messes Militares, alguma vez lhe foi apresentado algum questionário acerca da qualidade do serviço ou satisfação do cliente?

Sim Não

Qual Messe? _____

14. Quando demonstra a sua opinião ou faz alguma sugestão, sente que lhe é dada a devida importância?

Sim Não

15. Considera pertinente a Messe disponibilizar serviços como:

Serviço de lavandaria	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>		
Serviços de <i>Babysitting</i>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Tem filhos?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Realização de eventos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>		
Outros	Sim	<input type="checkbox"/>	Quais?	_____		

16. Classificação geral da estadia

Simpatia/atenção do pessoal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Satisfação das expetativas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relação serviço Vs. preço	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

17. Ficou satisfeito com o serviço prestado?

Sim Não

18. Considera que a Messe corresponde pelos serviços e preços praticados ao preconizado no Regulamento de Messes no que respeita à sua missão prioritária de apoio aos militares deslocados e em trânsito por razões de serviço?

Sim Não

Em que aspetos?

19. Sugestões

APÊNDICE D: TABELAS DE FREQUÊNCIA

APÊNDICE D.1. CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Quadro 5 – Distribuição do género.

		Frequência absoluta	%
Género	M	91	88
	F	13	12
	Total	104	100,0

Fonte: SPSS.

Quadro 6 - Distribuição dos utentes pelas messes em estudo.

		Frequência absoluta	%
Messe	MOL	20	19,2
	MOC	8	7,7
	MOPed	69	66,3
	MSL	7	6,7
	Total	104	100,0

Fonte: SPSS.

Quadro 7 - Distribuição da idade.

		Frequência absoluta	%
Idade	<20	2	1,9
	20-30	13	12,5
	31-40	49	47,1
	41-50	25	24,0
	51-60	9	8,7
	61-70	1	1,0
	71-80	2	1,9
	>80	3	2,9
	Total	104	100,0

Fonte: SPSS.

Quadro 8 - Distribuição do Ramo.

		Frequência absoluta	%
Ramo FA/Forças Segurança	Exército	55	52,9
	Força Aérea	11	10,6
	Marinha	12	11,5
	GNR	16	15,4
	Forças Armadas estrangeiras	2	1,9
	Civil	8	6,7
	Total	104	100,0

Fonte: SPSS.

Quadro 9 - Distribuição dos postos.

		Frequência absoluta	%
Posto	Cor	11	10,6
	TCor	6	5,8
	Maj	10	9,6
	Cap.	58	55,8
	Ten	3	2,9
	Alf	5	4,8
	1Sarg	1	1,0
	2Sarg	1	1,0
	Outros	9	8,7
	Total	104	100,0

Fonte: SPSS.

Quadro 10 - Distribuição da situação dos utentes.

		Frequência absoluta	%
Situação	Deslocado da guarnição	26	23,1
	Imperativo de serviço	39	36,5
	Familiar de Militar	5	4,8
	Militar FA estrangeiras	4	1,0
	Militar Reformado	6	3,8
	Cursos	24	1,0
	Total	104	100,0

Fonte: SPSS.

APÊNDICE D.2. ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 11 - Respostas às questões 4, 5, 6, 7 e 16.

	N	1 Totalmente Insatisfeito		2 Muito Insatisfeito		3 Insatisfeito		4 Nem Satisfeito Nem Insatisfeito		5 Satisfeito		6 Muito Satisfeito		7 Totalmente Satisfeito		
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	
		4.	Atendimento e receção													
4.1.	Check-in	104	1	1,0%	2	1,9%	4	3,8%	4	3,8%	40	38,5%	34	32,7%	19	18,3%
4.2.	Check-out	104	0	0,0%	2	1,9%	0	0,0%	26	25,0%	40	38,5%	23	22,1%	13	12,5%
5.	Alojamento															
5.1.	Limpeza	104	1	1,0%	4	3,8%	5	4,8%	16	15,4%	34	32,7%	29	27,9%	15	14,4%
5.2.	Arrumação	104	1	1,0%	2	1,9%	3	2,9%	15	14,4%	35	33,7%	30	28,8%	18	17,3%
5.3.	Decoração	104	4	3,8%	8	7,7%	10	9,6%	32	30,8%	32	30,8%	8	7,7%	10	9,6%
5.4.	Conforto	104	4	3,8%	10	9,6%	13	12,5%	27	26,0%	28	26,9%	12	11,5%	10	9,6%
5.5.	Qualidade vs. preço	104	7	6,7%	6	5,8%	8	7,7%	26	25,0%	33	31,7%	10	9,6%	14	13,5%
6.	Alimentação															
6.1.	Qualidade dos géneros	104	3	2,9%	6	5,8%	10	9,6%	30	28,8%	35	33,7%	14	13,5%	6	5,8%
6.2.	Qualidade da confeção	104	4	3,8%	7	6,7%	15	14,4%	24	23,1%	33	31,7%	14	13,5%	7	6,7%
6.3.	Diversidade de ementas	104	3	2,9%	12	11,5%	8	7,7%	27	26,0%	36	34,6%	12	11,5%	6	5,8%
6.4.	Qualidade de ementas	104	4	3,8%	9	8,7%	11	10,6%	31	29,8%	34	32,7%	10	9,6%	5	4,8%
6.5.	Quantidade da refeição	104	6	5,8%	7	6,7%	8	7,7%	24	23,1%	32	30,8%	18	17,3%	9	8,7%
6.6.	Qualidade vs. preço	104	5	4,8%	8	7,7%	12	11,5%	29	27,9%	26	25,0%	14	13,5%	10	9,6%
7.	Áreas Comuns															
7.1.	Limpeza	104	2	1,9%	2	1,9%	2	1,9%	13	12,5%	37	35,6%	34	32,7%	14	13,5%
7.2.	Arrumação	104	0	0,0%	3	2,9%	4	3,8%	14	13,5%	35	33,7%	33	31,7%	15	14,4%
7.3.	Decoração	104	3	2,9%	4	3,8%	6	5,8%	19	18,3%	42	40,4%	26	25,0%	4	3,8%
7.4.	Conforto	104	3	2,9%	5	4,8%	4	3,8%	20	19,2%	45	43,3%	20	19,2%	7	6,7%
16.	Classificação geral															
16.1.	Simpatia e atenção do pessoal	104	0	0,0%	5	4,8%	1	1,0%	8	7,7%	36	34,6%	37	35,6%	17	16,3%
16.2.	Satisfação de expectativas	104	4	3,8%	3	2,9%	6	5,8%	25	24,0%	36	34,6%	20	19,2%	10	9,6%
16.3.	Relação serviço vs. preço	104	4	3,8%	7	6,7%	4	3,8%	28	26,9%	37	35,6%	14	13,5%	10	9,6%

Fonte: SPSS .

Quadro 12 - Respostas às questões 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17 e 18.

		Sim		Não	
		fa	%	fa	%
8.	Há necessidade de realização urgente de obras?	50	48%	54	52%
9.	As Messes têm acompanhado a evolução tecnológica?	55	53%	49	47%
10.	Aceitaria um acréscimo de preço por melhora do serviço?	43	41%	61	59%
13.	Alguma vez preencheu questionário de satisfação?	4	4%	100	96%
14.	É dada a devida importância às sugestões?	59	57%	45	43%
15.1	Pertinência no serviço de lavandaria?	83	80%	21	20%
15.2	Pertinência no serviço de <i>babysitting</i> ?	24	23%	80	77%
15.3	Pertinência nos serviços de realização de eventos?	56	54%	48	46%
17.	Ficou Satisfeito como serviço prestado?	83	80%	21	20%
18.	Messe corresponde ao preconizado no Regulamento de Messes?	75	72%	29	28%

Fonte: SPSS.

Quadro 13 - Respostas à questão 12.

		fa	%
Valor de aumento aceite	<10%	16	39%
	≥10% e <20%	21	51%
	≥20% e <30%	4	10%
	Total	41	100%

Fonte: SPSS.

ANEXOS

ANEXO A: DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS

A.1. MESSE DE OFICIAIS DE LISBOA

Tabela 11 - Demonstração de Resultados doa MOL.

	2012		2011		2010	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PROVEITOS POR NATUREZA						
Vendas e Serviços	920.029 €	92,86%	977.583 €	88,37%	945.011 €	98,40%
Outros proveitos operacionais	68.859 €	6,95%	140.388 €	12,69%	9.001 €	0,94%
Variação da produção	-72 €	-0,01%	-13.420 €	-1,21%	3.505 €	0,36%
Proveitos financeiros	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
Proveitos extraordinários	1.907 €	0,19%	1.729 €	0,16%	2.892 €	0,30%
Total dos proveitos	990.723 €	100,00%	1.106.280 €	100,00%	960.409 €	100,00%
CUSTOS POR NATUREZA						
Custo das vendas	254.072 €	17,75%	335.118 €	21,25%	299.246 €	17,81%
Fornecimentos e serviços externos	169.379 €	11,84%	224.367 €	14,23%	288.230 €	17,15%
Custos com pessoal	728.721 €	50,92%	746.852 €	47,36%	772.562 €	45,97%
Outros custos operacionais	275.628 €	19,26%	263.058 €	16,68%	310.362 €	18,47%
Custos financeiros	1.806 €	0,13%	2.016 €	0,13%	2.203 €	0,13%
Custos extraordinários	1.490 €	0,10%	5.707 €	0,36%	8.002 €	0,48%
Total dos custos	1.431.096 €	100,00%	1.577.118 €	100,00%	1.680.605 €	100,00%
Margem Bruta	665.957 €	262,11%	642.465 €	191,71%	645.765 €	215,80%
Resultados líquidos	-440.373 €		-470.838 €		-720.196 €	

Fonte: Gabinete de coordenação e apoio às messes (2013)

A.2. MESSE DE SARGENTOS DE LISBOA

Tabela 12 - Demonstração de Resultados da MSL.

	2012		2011		2010	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PROVEITOS POR NATUREZA						
Vendas e Serviços	148.318 €	98,44%	187.159 €	98,53%	358.835 €	93,63%
Outros proveitos operacionais	1.169 €	0,78%	1.093 €	0,58%	22.888 €	5,97%
Variação da produção	73 €	0,05%	1.481 €	0,78%	1.185 €	0,31%
Proveitos financeiros	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
Proveitos extraordinários	1.102 €	0,73%	223 €	0,12%	333 €	0,09%
Total dos proveitos	150.662 €	100,00%	189.956 €	100,00%	383.241 €	100,00%
CUSTOS POR NATUREZA						
Custo das vendas	26.728 €	4,99%	37.375 €	6,49%	81.616 €	11,19%
Fornecimentos e serviços externos	137.220 €	25,60%	147.620 €	25,62%	196.283 €	26,90%
Custos com pessoal	226.034 €	42,17%	246.767 €	42,83%	286.939 €	39,32%
Outros custos operacionais	143.606 €	26,79%	143.322 €	24,87%	161.923 €	22,19%
Custos financeiros	625 €	0,12%	715 €	0,12%	753 €	0,10%
Custos extraordinários	1.759 €	0,33%	376 €	0,07%	2.157 €	0,30%
Total dos custos	535.972 €	100,00%	576.175 €	100,00%	729.671 €	100,00%
Margem Bruta	121.590 €	454,92%	149.784 €	400,76%	277.219 €	339,66%
Resultados líquidos	-385.310 €		-386.219 €		-346.430 €	

Fonte: Gabinete de coordenação e apoio às messes (2013)

A.3. MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS

Tabela 13 - Demonstração de Resultados da MOC.

	2012		2011		2010	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PROVEITOS POR NATUREZA						
Vendas e Serviços	549.982 €	98,91%	610.707 €	99,75%	1.152.219 €	86,80%
Outros proveitos operacionais	1.236 €	0,22%	15.260 €	2,49%	6.514 €	0,49%
Variação da produção	134 €	0,02%	-14.168 €	-2,31%	8.083 €	0,61%
Proveitos financeiros	0 €	0,00%	179 €	0,03%	0 €	0,00%
Proveitos extraordinários	4.673 €	0,84%	250 €	0,04%	160.643 €	12,10%
Total dos proveitos	556.025 €	100,00%	612.228 €	100,00%	1.327.459 €	100,00%
CUSTOS POR NATUREZA						
Custo das vendas	86.404 €	9,10%	73.452 €	7,83%	289.267 €	21,98%
Fornecimentos e serviços externos	169.315 €	17,83%	183.921 €	19,62%	322.428 €	24,50%
Custos com pessoal	311.503 €	32,81%	326.171 €	34,79%	491.442 €	37,34%
Outros custos operacionais	378.653 €	39,88%	349.000 €	37,22%	207.441 €	15,76%
Custos financeiros	1.572 €	0,17%	1.876 €	0,20%	2.147 €	0,16%
Custos extraordinários	2.066 €	0,22%	3.136 €	0,33%	3.242 €	0,25%
Total dos custos	949.513 €	100,00%	937.556 €	100,00%	1.315.967 €	100,00%
Margem Bruta	463.578 €	536,52%	537.255 €	731,44%	862.952 €	298,32%
Resultados líquidos	-393.488 €		-325.328 €		11.492 €	

Fonte: Gabinete de coordenação e apoio às messes (2013)

A.4. MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS

Tabela 14 - Demonstração de Resultados da MOPed.

	2012		2011		2010	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PROVEITOS POR NATUREZA						
Vendas e Serviços	1.247.814 €	86,90%	1.341.729 €	89,62%	1.796.756 €	94,30%
Outros proveitos operacionais	182.855 €	12,73%	169.468 €	11,32%	58.985 €	3,10%
Varição da produção	-9.952 €	-0,69%	-17.993 €	-1,20%	22.014 €	1,16%
Proveitos financeiros	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
Proveitos extraordinários	15.195 €	1,06%	3.846 €	0,26%	27.666 €	1,45%
Total dos proveitos	1.435.912 €	100,00%	1.497.050 €	100,00%	1.905.421 €	100,00%
CUSTOS POR NATUREZA						
Custo das vendas	242.331 €	16,26%	276.581 €	18,42%	392.670 €	21,47%
Fornecimentos e serviços externos	325.076 €	21,81%	318.289 €	21,19%	353.627 €	19,34%
Custos com pessoal	624.843 €	41,92%	629.780 €	41,93%	788.805 €	43,13%
Outros custos operacionais	281.984 €	18,92%	272.458 €	18,14%	285.598 €	15,62%
Custos financeiros	43 €	0,00%	75 €	0,00%	102 €	0,01%
Custos extraordinários	16.321 €	1,09%	4.673 €	0,31%	7.994 €	0,44%
Total dos custos	1.490.598 €	100,00%	1.501.856 €	100,00%	1.828.796 €	100,00%
Margem Bruta	1.005.483 €	414,92%	1.065.148 €	385,11%	1.404.086 €	357,57%
Resultados líquidos	-54.686 €		-4.806 €		76.625 €	

Fonte: Gabinete de coordenação e apoio às messes (2013)

ANEXO B: PRECÁRIO

B.1. PREÇOS DO SERVIÇO DE LAVANDARIA

Tabela 15 - Preços do serviço de lavanderia 2013.

DESIGNAÇÃO	LAVAR E SECAR	ENGOMAR	LAVAR, SECAR E ENGOMAR
Calças	1,30 €	1,60 €	2,60 €
Camisas e batas	1,30 €	1,10 €	2,10 €
Saias	1,30 €	1,20 €	2,10 €
Camisolas (exteriores e interiores)	1,30 €	1,10 €	2,00 €
Vestidos	1,30 €	2,10 €	3,00 €
Casacos	1,30 €	2,10 €	3,00 €
Calções	1,00 €	1,00 €	1,85 €
Blusas	1,30 €	1,10 €	2,00 €
T-shirts	0,80 €	1,00 €	1,60 €
Pijamas	1,30 €	1,20 €	2,10 €
Cuecas	0,80 €	0,90 €	1,40 €
Camisas de noite	1,30 €	1,00 €	1,85 €
Lenços	0,80 €	0,60 €	1,10 €
Peúgas	0,80 €	-----	-----
Toalhas de praia	1,30 €	0,90 €	1,80 €
Diversas ao Kg até 100Kg/mês	1,90 €	1,90 €	2,05 €
Diversas ao Kg mais 100Kg/mês	-----	-----	1,00 €

Fonte: Manutenção Militar (2012).

B.2. PREÇOS DO SERVIÇO DE ALOJAMENTO

Tabela 16 - Preços de alojamento em messes – 2013.

Tipologia do Alojamento/ Serviço	Utente em situação normal	Oficial/Sargento na efetividade de Serviço (estadia de continuidade)		Oficial/Sargento deslocado		Estudante	Oficial / Sargento DFA e respetivo agregado familiar
		Militar e respetivo agregado familiar	Agregado familiar	Militar e respetivo agregado familiar	Agregado familiar		
		Diária	Mensal	Diária	Mensal		
Apartamento com 2 quartos, sala e WC (4 ocupantes)	40 €	148 €	6 €	74 €	3 €	193 €	2 €
Apartamento com 2 quartos, sala e WC (3 ocupantes)	36 €	178 €		89 €		231 €	3 €
Apartamento com 2 quartos, sala e WC (2 ocupantes)	32 €	236 €	7 €	118 €	4 €	307 €	4 €
Apartamento com 2 quartos, sala e WC (1 ocupante)	28 €	413 €	9 €	206 €	5 €	536 €	7 €
Apartamento com 1 quartos, sala e WC (4 ocupantes)	35 €	129 €	5 €	65 €	3 €	168 €	2 €
Apartamento com 1 quartos, sala e WC (3 ocupantes)	31 €	153 €		76 €		198 €	3 €
Apartamento com 1 quartos, sala e WC (2 ocupantes)	27 €	199 €	6 €	99 €	3 €	258 €	3 €
Apartamento com 1 quartos, sala e WC (1 ocupante)	23 €	338 €	8 €	169 €	4 €	439 €	6 €
Quarto triplo com WC (3 ocupantes)	23 €	115 €	5 €	58 €	2 €	150 €	2 €
Quarto triplo com WC (2 ocupantes)	22 €	165 €		83 €		215 €	3 €
Quarto triplo com WC (1 ocupante)	21 €	315 €	7 €	158 €	3 €	410 €	5 €
Quarto triplo sem WC (3 ocupantes)	18 €	90 €	4 €	45 €	2 €	117 €	2 €
Quarto triplo sem WC (2 ocupantes)	17 €	128 €		64 €		166 €	2 €
Quarto triplo sem WC (1 ocupante)	16 €	240 €	5 €	120 €	3 €	312 €	4 €
Quarto de casal ou duplo com WC (2 ocupantes)	22 €	161 €	6 €	81 €	3 €	210 €	3 €
Quarto de casal ou duplo com WC (1 ocupante)	18 €	263 €		131 €		341 €	4 €
Quarto de casal ou duplo sem WC (2 ocupantes)	16 €	116 €	5 €	58 €	2 €	151 €	2 €
Quarto de casal ou duplo sem WC (1 ocupante)	12 €	173 €		86 €		224 €	3 €
Quarto simples com WC	12 €	180 €	7 €	90 €	4 €	234 €	4 €
Quarto simples sem WC	11 €	158 €	6 €	79 €	3 €	205 €	3 €
Cama ou divã extra	4 €	60 €	4 €	30 €	2 €	NA	2 €
Berço com rede extra	2 €	30€	1 €	15 €	1 €	NA	1 €
Armário individual ou estadia sem alojamento	4 €	62 €	NA	31 €	NA	NA	NA
Taxa adicional de Ar Condicionado	5 €	75 €	3 €	38 €	2 €	98 €	2 €

Fonte: Manutenção Militar (2012).

B.3. PREÇOS DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO

Quadro 14 - Preços do serviço de alimentação.

Tipologia do utente Designação	Utente em situação normal		Oficial / Sargento deslocado	Oficial / Sargento abonado da refeição respetiva em numerário
	Mais de 6 anos de idade	Até 6 anos de idade inclusive		
1ª Refeição	2,10 €	2,10 €	NA	2,05 €
2ª Refeição	5,50 €	4,00 €	----	----
3ª Refeição	5,50 €	4,00 €	2,90 €	----
Extraordinários				
Bife de vaca, porco, costeleta de porco	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €
Peixe ou bacalhau cozida	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €
Hambúrguer com ovo ou frango	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
Ovo com fiambre ou salsicha	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
Reforço à ementa do dia				
Omelete ou ovos estrelados c/ acompanhamento	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
Omelete ou ovos estrelados simples	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €

Fonte: Manutenção Militar (2012).