



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Tema: GESTÃO DE MESSES

Autor: *Aniceto Delton Joaquim Mataruca*

Orientador: *Dr. Germano Rio Tinto (Coronel na ref.ext)*

Lisboa, 16 de Maio de 2008



*Aos meus pais, Cristina e Joaquim Mataruca,
aos meus irmãos, Tomásia, Amilton, Vânia e Telinha.
À minha avó[†] e ao meu eterno amigo Eduardo Duarte[†],
que Deus abençoe as suas almas.*



AGRADECIMENTOS

Sinto-me muitíssimo grato ao Cor. Ramalhete, director da MM, ao Ten. Cor. Cardoso, subdirector da MM e director do GCAM, ao Maj. Galambas, à Dra. Sandra e a todos os restantes trabalhadores da MM que directa ou indirectamente me auxiliaram elaboração deste trabalho.

Estou reconhecido ao enorme profissionalismo dos gestores de messes no geral e do cap. Ribeiro e Sarg-mor Machado em particular.

Desejo deixar aqui o meu agradecimento ao Maj. Gen. José de Jesus da Silva, director de aquisições do Comando da logística do Exército pela explanação sobre o processo de gestão das messes, ao Dr. António Vilela, director da divisão de férias do INATEL pela apresentação e explicação das actividades desenvolvidas pelos centros de férias, ao Cor. Freire e Maj. Flambó pelo auxílio na interpretação e tratamento estatístico dos dados recolhidos no processo de investigação.

Uma profunda gratidão é devida ao meu Orientador, o Cor. Germano Rio Tinto, cujo contributo foi imprescindível para tornar consistente o presente trabalho e pela paciência e rigor no auxílio prestado.



Índice geral

Resumo	VI
Abstract.....	VII
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Enquadramento teórico/Revisão de literatura	3
1.1.Contextualização.....	3
1.2.Gestão por objectivos	6
1.3.A Liderança no Processo de Gestão	8
1.4.Inovação	9
1.5.Gestão do cliente para melhor prestação de serviços	10
1.6.A Qualidade	13
1.7. O Marketing Relacional.....	15
Capítulo 2 – A Manutenção Militar.....	16
2.1.Síntese evolutiva da Manutenção Militar.....	16
2.1.1. Resenha histórica	16
2.1.2. Missão	17
2.1.3. Caracterização.....	17
2.2. As Messes	18
2.2.1 Enquadramento.....	18
2.2.2. Missão e Organização.....	19
2.2.4. Análise económico – financeira.....	20
Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos	23
3.1. O Problema.....	23
3.1.2. Finalidade da Pesquisa	24
3.1.3. População e Amostra	24
3.1.4. Metodologia Adoptada	25
3.2. Resultados	26
3.2.1. Hipóteses	27
3.2.2. Apresentação dos dados do inquérito	31
3.2.3. Discussão	35
Conclusão	38
Bibliografia.....	40
Anexos	



Lista de gráficos

- Gráfico 1 – Evolução da estrutura de custos e proveitos
- Gráfico 2 – Estrutura de custos e proveitos repartidos pelas diversas Messes no ano 2007
- Gráfico 3 – Estrutura de proveitos das diversas messes no ano 2007
- Gráfico 4 – Estrutura de custos das diversas messes no ano 2007
- Gráfico 5 – Evolução da margem bruta nos últimos anos
- Gráfico 6 – Margem bruta das diversas messes tendo em conta as vendas ou prestação de serviços e os custos das vendas
- Gráfico 7 – Distribuição dos utentes das messes por idades
- Gráfico 8 – Motivos para estadia ou escolha da messe
- Gráfico 9 – Nível de satisfação do cliente relativamente a climatização do quarto
- Gráfico 10 – Avaliação da messe quanto à prestação de serviços
- Gráfico 11 – Avaliação das messe quanto ao nível das instalações
- Gráfico 12 – Grau de importância do custo
- Gráfico 13 – Avaliação global da messe
- Gráfico 14 – Propostas e sugestões dos utentes da messe

Lista de quadros

- Quadro 1 – Relação dos resultados líquidos das messes sem atribuição de subsídio
- Quadro 2 – Demonstração da influência do subsídio no resultado líquido para o ano 2007
- Quadro 3 – Análise percentual da rentabilidade em função dos resultados líquidos e dos meios libertos
- Quadro 4 – Taxas de ocupação das messes
- Quadro 5 – Estrutura de recursos humanos das messes repartidos por sectores
- Quadro 6 – Relação geral dos inqueridos
- Quadro 7 – Variação de idades
- Quadro 8 – Habilitações Literárias
- Quadro 9 – Género
- Quadro 10 – Postos
- Quadro 11 – Motivação para escolha da messe
- Quadro 12 – Nível de satisfação relativamente à Limpeza do quarto
- Quadro 13 – Nível de satisfação relativamente à Arrumação do quarto
- Quadro 14 – Nível de satisfação relativamente à Televisão do quarto
- Quadro 15 – Nível de satisfação relativamente à Climatização do quarto
- Quadro 16 – Nível de satisfação relativamente à Decoração do quarto
- Quadro 17 – Avaliação da messe quanto à prestação de serviços
- Quadro 18 – Avaliação da messe quanto às instalações
- Quadro 19 – Grau de importância do custo
- Quadro 20 – Avaliação global da messe
- Quadro 21 – Propostas e sugestões dos Utentes



Lista de siglas e abreviaturas

Cap. – Capitão

CEME – Chefe do Estado-Maior do Exército

Cfr – Conforme

Cor. – Coronel

DFC – Demonstrações de Fluxos de caixa

DR – Demonstração de Resultados

Dra. – Doutora

Dr. – Doutor

Eg. - Exemplo

EFE – Estabelecimento Fabril do Exército

FA – Forças Armadas

GCAM – Gabinete de Coordenação e Apoio às messes

IASFA – Instituto de Acção Social das Forças Armadas

INATEL – Instituto Nacional de Aproveitamento dos Tempos Livres

Ten. Cor. – Tenente-Coronel

Maj. – Major

Maj. Gen. – Major General

MM – Manutenção Militar

M€ – Milhares de Euros

QMG – Quartel Mestre General

Ref.ext – Reforma extraordinária

Sarg-mor – Sargento-Môr

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

SCF – Serviços de Contabilidade e Finanças

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UEO – Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



Resumo

O presente trabalho cujo tema incide sobre o processo de **gestão de messes**, tem como objectivo fulcral a análise de maneira objectiva da maximização das potencialidades e redução das vulnerabilidades das messes fazendo uso das condições existentes. Para tal, no corpo do trabalho faz-se uma breve análise do impacto da dependência económico-financeira das messes em relação ao seu órgão de tutela, neste caso a Manutenção Militar.

No enquadramento teórico conclui-se que a inovação e satisfação do cliente são importantes ferramentas de gestão nos dias que correm e servem de base para melhorar e desenvolver os serviços prestados pelas messes.

As hipóteses apresentadas permitem que haja uma reestruturação na actividade actualmente desenvolvida pelas messes, no entanto é necessário que se faça um estudo para verificar se a actual dimensão das estruturas das messes está de acordo com a necessidade do Exército face a actual conjuntura.

Palavras-chave

GESTÃO

MANUTENÇÃO MILITAR

MESSSES

SATISFAÇÃO DOS UTENTES



Abstract

This work focusing on the management of messes has as its primary focus the analysis in an objective of maximising the potentialities and reducing vulnerabilities of messes using existing conditions. For such, the body of work is made a brief analysis of the impact of economic and financial dependence of messes in relation to its agency of guardianship, in this case Military Maintenance.

In the theoretical framework it is concluded that innovation and customer satisfaction are important tools of management in the day they run and serve as a basis for improving and developing services provided by Messes.

The presented hypotheses let there be a restructuring in the work currently carried out by Messes, however they need to do a study to see if current size of the structures of messes agrees with the need for the Army against the current juncture.

Key Words

MANAGEMENT

MILITARY MAINTENANCE

MESSES

CUSTOMER SATISFACTION



Introdução

O Presente trabalho, cujo tema incide sobre a **gestão de messes do Exército Português**, surge no âmbito do trabalho de investigação aplicada, enquadrado no mestrado integrado em ciências militares pela Academia Militar de Lisboa, no sentido de contribuir positivamente para a reflexão de toda actividade actualmente desenvolvida pelas messes.

Segundo as normas orientadoras plasmadas no regulamento das messes, estas tem como principal objectivo, o apoio em alimentação e alojamento a oficiais ou sargentos, deslocados da sua guarnição por imperativo de serviço e apoio à família militar¹. Nesta perspectiva, pode-se ainda salientar que o apoio social quando bem efectuado e elaborado, com possibilidade de diversificação de actividades na prestação de serviços, assume um papel central e determinante no desenvolvimento da relação entre a organização que presta esse apoio e o indivíduo, manifestando uma melhoria na sua qualidade de vida.

A actividade desenvolvida pelas messes é um fenómeno de dimensões universais que proporciona e contribui para o desenvolvimento da instituição militar, no entanto, o ponto fulcral na evolução deste fenómeno, incide na análise dinâmica dos aspectos objectivos ou subjectivos que influenciam a sua actividade, tendo em conta o impacto das constantes mudanças do seu meio envolvente.

O objectivo central desta investigação consiste na tentativa de desenvolver modelos, com vista ao aumento da rendibilidade na actividade desenvolvida pelas messes e formas de melhoramento na prestação de diversos serviços por elas efectuada, passando pela verificação das vantagens e desvantagens do apoio social ser prestado numa base centralizada através de um órgão com responsabilidade social direccionada aos militares, com a capacidade de fornecer serviços de alojamento, alimentação e entretenimento de forma centralizada.

¹ Cfr. N.º1 do art.1 do regulamento das messes



Derivado deste objectivo central pretende-se abordar também as seguintes hipóteses:

- Possibilidade de as messes serem constituídas como estabelecimentos de apoio social na dependência orgânica do IASFA
- Existência de vantagens e desvantagens na criação de um órgão gestor de messes na dependência orgânica do comando de logística

O problema em causa é pertinente porque o apoio aos militares e à família militar é constante preocupação das instituições militares, e para tal, esse apoio tem de ser efectuado com qualidade, havendo no entanto uma crescente necessidade de centralização, na medida em que poderá aumentar significativamente o número de utentes significativamente e melhorar a qualidade na prestação de variados serviços, com o objectivo de responder às necessidades dos diversos utentes.

Este trabalho está dividido em três capítulos, sendo o primeiro capítulo correspondente ao enquadramento conceptual ou revisão da literatura, em que se faz alusão a diversos temas e conceitos, que servirão de base para o estudo. O segundo capítulo corresponde ao estudo de caso, que se baseia na investigação da manutenção militar e das messes no contexto de uma situação real e o terceiro capítulo corresponde ao estudo das hipóteses, apresentação dos resultados e a respectiva discussão.

Os métodos de investigação do presente trabalho, basearam-se na observação directa através da inserção no seio da realidade em estudo, da análise documental baseada na recolha e consulta das demonstrações financeiras, e na elaboração de inquéritos por questionários e entrevistas com vista a formulação e verificação das hipóteses.

Este estudo limitar-se-á, a uma análise ao actual sistema de gestão de messes de forma a identificar as suas potencialidades e vulnerabilidades, assim como à análise da possibilidade de introdução de um novo modelo de gestão de messes visando um apoio social mais estruturado face a actual conjuntura no seio das Forças Armadas em geral e do Exército em particular.

Em suma, sendo as messes constituídas para receber todos os militares (oficiais, sargentos) em regime de deslocados ou não, a melhoria de condições de alojamento, alimentação, e diversificação de programas para entretenimento, constituem um instrumento de vital importância para o desenvolvimento da instituição militar, motivação dos quadros que nela operam e aumento dos utentes que eventualmente façam uso dos serviços prestados pelas messes.



Capítulo 1 – Enquadramento teórico/Revisão de literatura

“A ciência não é uma ilusão, mas seria uma ilusão acreditar que podemos encontrar noutra lugar o que ela não nos pode dar”.

Sigmund Schlomo Freud

1.1.Contextualização

As sociedades na actualidade tem sido cada vez mais dominadas por organizações de grande ou pequena dimensão, com ou sem fins lucrativos em que as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de alcançar se trabalhassem individualmente.

Qualquer organização, empresa ou instituição inserida num meio estabelece a gestão corrente dos seus recursos materiais, financeiros e humanos na afectação e controle dos mesmos.

Podemos então conceituar a gestão como o “processo de obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de outros” (Sebastião Teixeira, 1998, p.3) isto é, um processo em que diversas pessoas desenvolvem determinadas actividades no sentido de alcançarem objectivos comuns.

A tarefa da gestão é interpretar todos os objectivos propostos, transformá-los em acções e identificar continuamente desvios através das suas funções fundamentais nomeadamente o planeamento, organização direcção e controlo.

A primeira abordagem sistemática da Teoria da Gestão assumiu um carácter nitidamente mecanicista, procurando preconizar procedimentos que conduzissem a uma correcta administração das organizações, optimizando quer a forma de execução das tarefas, quer a estrutura da própria organização. Frederick Taylor (1856-1915), fundador da Administração Científica, estabeleceu as bases do que ficou conhecido como a Teoria da Organização Científica do Trabalho.

Para Taylor os elementos de aplicação da Administração Científica são o estudo do tempo e padrões de produção, a supervisão funcional, a padronização de ferramentas e instrumentos, o planeamento das tarefas e cargos, o principio da execução, a utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar o tempo, as fichas de instrução de serviço, a ideia da tarefa associada a prémios de produção pela sua execução eficiente, os sistemas para classificação dos produtos e do material utilizado na manufactura e por fim os sistemas de delineamento da rotina de trabalho².

² CHIAVENATO, Idalberto (1983), Introdução à Teoria Geral da Administração, Editora Mac Graw-Hill, São Paulo



“Para Taylor a Organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planeamento e o empirismo à ciência” (Idalberto Chiavenato, 1983, p.40).

A abordagem de Taylor é parcial na forma como encara a gestão, pois considera a empresa como uma organização fechada e que se debruça apenas sobre o processo produtivo em si, esquecendo, por exemplo, a estrutura da própria empresa. Embora continuem a não considerar as inter-relações da empresa com o seu ambiente, as teorias centradas na estrutura consideram a totalidade da organização, indo além da mera racionalização do trabalho.

Henri Fayol, o fundador da Teoria Clássica da Administração, nasceu em Constantinopla, e a sua teoria assumia uma visão anatómica da estrutura formal da organização. A sua principal preocupação residia nas relações e funções dos diversos órgãos dentro da empresa.

Fayol identificou também os principais grupos que englobam as seguintes funções da empresa:

1. Funções Técnicas: produção de bens ou serviços da empresa
2. Funções Comerciais: compra, venda, permutação
3. Funções Financeiras: procura e gerência de capitais
4. Funções de Segurança: protecção e preservação de bens e das pessoas
5. Funções Contabilísticas: inventários, registros, balanços, custos e estatísticas
6. Funções Administrativas: integração de cúpula das outras cinco funções, coordenação e sincronização³.

Nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de acção geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os actos. Essas atribuições constituem uma outra função, designada habitualmente pelo nome de Administração.

Para aclarar o que sejam as funções administrativas, Fayol define o acto de administrar como sendo:

1. Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de acção
2. Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa
3. Comandar: dirigir e orientar o pessoal
4. Coordenar: ligar, unir, harmonizar os actos e esforços colectivos
5. Controlar: assegurar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas⁴.

³ CHIAVENATO, Idalberto (1983), Introdução à Teoria Geral da Administração, Editora Mac Graw-Hill, São Paulo, p.71



Estes são os elementos da administração que constituem o chamado processo administrativo, e que são localizados em qualquer nível ou área de actividade da empresa. Por outros termos, tanto o director, o gerente, o chefe, ou o supervisor, desempenham actividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como actividades administrativas essenciais. A Teoria Clássica considerava que a função de administração estava presente em todos os níveis hierárquicos, crescendo a sua importância nos níveis mais elevados. A função de administração teria um papel de coordenação das cinco restantes, envolvendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Os princípios para uma boa gestão também foram enunciados: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, subordinação dos interesses individuais aos colectivos, centralização, ordem, iniciativa e espírito de corpo.

Outra teoria centrada na estrutura é da autoria do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). Trata-se da Teoria da Burocracia, que procura alcançar a máxima eficiência e racionalidade da organização formal. A burocracia de Weber assenta na formalização, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário.

É evidente a semelhança entre a Teoria Clássica e a Teoria Burocrática em aspectos como a divisão do trabalho ou a hierarquia, pois ambas partem da estrutura formal da organização. No entanto a grande diferença entre estas teorias centra-se no caso de Fayol no assento tónico que é colocado nas funções e aplicado a pequenas e médias empresas, enquanto que, para Marx Weber, tem em vista a previsibilidade do comportamento humano dentro das organizações e aplicando-se às grandes empresas como as multinacionais.

Os gestores são todos aqueles que numa organização, empresa ou instituição conseguem combinar recursos diversos levando todos os trabalhadores a convergir num determinado objectivo. No processo de gestão podemos distinguir três níveis o nível institucional, intermédio e operacional.

No nível institucional a gestão caracteriza-se por uma forte componente estratégica, com envolvimento da totalidade de recursos disponíveis na determinação do melhor caminho a seguir, tendo em conta diversos factores do meio envolvente, e pela "formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e

⁴ CHIAVENATO, Idalberto (1983), Introdução à Teoria Geral da Administração, Editora Mac Graw-Hill, São Paulo, p.72



dizem respeito a toda empresa. Corresponde aos membros do conselho de administração, gerência e direcção geral” (Sebastião Teixeira, 1998, p.6).

O nível intermédio preconiza a importância da componente táctica, que se caracteriza pela movimentação de recursos materiais, financeiros e humanos a curto prazo, e pela elaboração de planos específicos relacionados com a área e função do gestor.

O nível operacional corresponde a uma componente meramente técnica e a actividade da equipa de trabalho traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos constantes.

No âmbito geral da actividade do gestor são consideradas fundamentalmente três tipos de aptidões para enfrentar o desafio traduzido pela sua actividade nomeadamente:

- Aptidão conceptual (capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las)
- Aptidão técnica (capacidade para usar conhecimentos, técnicas e métodos)
- Aptidão em relações humanas (capacidade para compreender, motivar e obter adesão de outras pessoas)⁵

1.2.Gestão por objectivos

A gestão por objectivos corresponde a uma “filosofia de gestão que põe a ênfase no estabelecimento de objectivos entre os gestores de grau superior e subordinados, e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo” (Sebastião Teixeira, 1998, p.41). Este conceito é caracterizado por um método de planeamento e avaliação, baseado em factores quantitativos, através do qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias, estabelecem resultados a serem alcançados, dimensionam as respectivas contribuições e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho.

Segundo Sebastião Teixeira este processo desenvolve-se em cinco fases principais a destacar:

- 1.Estabelecimento de objectivos a longo prazo – Estes objectivos devem logicamente integrar-se no propósito básico ou fundamental da organização.
- 2.Definição de objectivos específicos de curto prazo – Estes objectivos devem ser enquadrados nos objectivos de longo prazo previamente definidos e na missão da organização, empresa ou instituição. Normalmente, estes objectivos são quantificados traduzindo-se assim em orçamentos, que englobam as actividades das diversas áreas funcionais.

⁵ TEIXEIRA, Sebastião (1998), Gestão das Organizações, Editora Mac Graw-Hill, Lisboa



3. Definição de objectivos individuais – Consiste na formulação de planos de acção compreendendo objectivos desafiantes e alcançáveis em simultâneo, bem como os respectivos padrões de avaliação, o que deve ser feito num trabalho conjunto entre superiores e subordinados. É uma fase de vital importância na definição do objectivo e do momento ideal para alcançá-lo, de forma a maximizar as potencialidades e reduzir as vulnerabilidades.

4. Avaliação de Resultados – consiste na comparação entre os objectivos ou padrões previamente estabelecidos e as acções executadas.

5. Acções Correctivas – É a última fase do processo e não tem necessariamente de ter uma conotação negativa nomeadamente pela associação de penalizações possíveis ao incumprimento dos objectivos.

Estas acções poderão consistir em alteração de pessoal, mudanças nas organizações ou alteração nos próprios objectivos quando se chega a conclusão que o objectivo não vai de acordo com a realidade.

Vantagens:

- Traduz um efectivo planeamento global
- Obriga ou força os gestores a estabelecer prioridades assim como metas e padrões mensuráveis
- Proporciona uma clarificação de funções
- Estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores no processo
- Aumenta a capacidade da organização, empresa ou instituição na resposta com rapidez às alterações do seu meio ambiente.
- Revela qualidades e oportunidades para o desenvolvimento de carreiras tanto para gestores de nível intermédio como para os seus subordinados.

Desvantagens:

- Por vezes conduz a uma tendência para se concentrarem esforços no curto prazo, em prejuízo do planeamento a longo prazo
- Necessita de muito tempo para as reuniões, regulamentos, planeamento e produção de relatórios.

No âmbito da gestão por objectivos devemos ter em atenção relativamente à definição dos objectivos em termos de volume, custo, frequência, rácios, percentagens, índices, graus e prazos, sendo que a gestão por objectivos constitui sem dúvida um importante instrumento de planeamento, que se baseia em princípios, avaliação do desempenho e integração dos objectivos individuais nos objectivos globais da organização.



1.3.A Liderança no Processo de Gestão

Segundo o General Belchior Vieira a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado, ou seja um processo descrito como a capacidade de influenciar os indivíduos, na cooperação, no empenho e na concretização de um determinado objectivo⁶.

A liderança pode também ser considerada como sendo um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização⁷.

A liderança pode ser ainda entendida como sendo “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos” (Idalberto Chiavenato, 1999, p.558).

A liderança é um processo de bastante importância para a gestão de organizações, empresas e instituições pois actualmente, o chefe necessita de ser líder de forma a conseguir levar todos os seus subordinados a convergir para o mesmo objectivo.

A liderança é de tal forma importante no processo de gestão que, na maior parte das vezes, se confunde com a própria gestão, “a forma como o gestor lidera define, em certa medida, a sua categoria” (Sebastião Teixeira, 1998, p.4).

As habilidades de liderar a nível estratégico são mais complexas do que liderar a nível tático e operacional, ficando as habilidades esbatidas nas fronteiras entre esses níveis. Podemos assim definir liderança estratégica como sendo a capacidade do líder de hierarquia elevada, e com experiência, e que tenha sabedoria, de possuir visão para criar e executar planos, e tomar decisões que trazem consequências num ambiente estratégico volátil, incerto, complexo e ambíguo⁸.

“O verdadeiro líder é aquele que tem capacidade para influenciar ou inspirar os outros a segui-lo” (Lin Bothwell, 1991,p.17)

⁶ VIEIRA, General Belchior (1998), *Liderança Militar*, Edições Atena, Lisboa

⁷ Yukl, Gary(1998), *Leadership in organizations*

⁸ <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html>



A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos, pois é essencial em todas as funções da Administração.

O gestor necessita nos dias que correm de conhecer e empregar adequadamente a motivação humana e saber conduzir as pessoas a um determinado objectivo, ou seja, o gestor tem que saber liderar.

1.4. Inovação

Inovação é a implementação de um produto, bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou de um novo método de marketing, ou de um novo sistema organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Inovação, no seu sentido mais genérico, pode ser definida como algo novo para a organização. A palavra inovação é frequentemente usada para descrever um objecto, que pode ser um microcomputador, ou um novo modelo de carro. Embora referindo – se a algo “concreto”, teóricos do assunto concordam que o termo inovação pode assumir outras formas de definição.

Podemos assim visualizar a inovação segundo perspectivas diversas, que podem ser reflectidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas, inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos⁹.

As novas e crescentes exigências e os inesperados desafios no contexto do mundo actual exigem que se pense de forma inovadora e que exista uma nova maneira de fazer as coisas de forma a facultar a vida aos clientes, assim como aos trabalhadores em geral. Torna-se cada vez mais importante unir o raciocínio produtivo e a acção inovadora, que resultam em vantagens competitivas, no entanto a maior parte das empresas reconhece que a Inovação é fundamental para alcançar ou sustentar uma vantagem competitiva num mercado em acelerada transformação, mas o número de Empresas que efectivamente trabalha pela inovação é restrito.

“Para que uma empresa estabelecida seja capaz de inovar, tem que criar uma estrutura que permita às pessoas agirem de modo empresarial” (Peter F. Drucker, 1997, p.179). É importante que todo o processo de formação subjacente à vontade empresarial de inovar seja bem compreendido pelo trabalhador, caso contrário o processo não terá qualquer sucesso.

O sucesso de uma actividade económica está por vezes relacionado com a forte capacidade de empreendedorismo por parte da empresa no seu todo, daí a

⁹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Inova%C3%A7%C3%A3o>



importância da inovação para fazer face ou acompanhar as alterações efectuadas no mercado. O progresso tecnológico origina um aumento da taxa de mobilização de clientes e uma melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas empresas. Uma das formas de progresso tecnológico no seio da empresa passa pelo recurso ao upsizing que “representa a utilização de uma tecnologia de informação com aplicações mais sofisticadas que ainda não foram automatizadas na organização” (Idalberto Chiavenato, 1999, p.382)

1.5.Gestão do cliente para melhor prestação de serviços

Qualquer empresa ou organização quando presta os seus serviços tem como objectivo primordial a satisfação eficiente das necessidades dos seus clientes, sendo a atitude de bem servir a principal preocupação das empresas, devendo estar enraizada na cultura da própria empresa.

A forma como as organizações gerem a relação com os seus clientes é hoje reconhecida como um factor diferenciador que contribui para aumentar valor e manter ou aumentar a quota de mercado. Assim, é importante conhecer as preferências dos clientes, os seus hábitos de compra, identificá-los e segmentá-los por múltiplos critérios de escolha, conduzindo à prestação de um serviço de excelência.

“Ter como objectivo a satisfação dos clientes não é meramente uma atitude altruísta por parte de uma organização, é uma postura que conduz a resultados económicos apreciáveis para essa organização” (Aníbal Pires, 2006, p.19), na medida em que o processo de gestão do cliente, promove a eficiência no relacionamento com o referido cliente, a gestão expedita de tarefas, a gestão de reclamações, dos pontos de situação, e dos encaminhamentos, baseando-se numa gestão processual cliente a cliente. Este módulo é integrado com os módulos de facturação, gestão de contactos e gestão de projectos e tarefas¹⁰.

Muitas empresas podem operar na mesma área empresarial e umas ao lado da outras (eg. Ramo hoteleiro), e a boa prestação de serviços por parte delas será certamente um factor de bastante importância para a fidelização dos clientes e crescimento da empresa pois o grande objectivo dos clientes nos dias que correm é ser bem servido acima de tudo.

Existem dois grandes tipos de serviços importantes para uma boa gestão de clientes, a destacar:

- O serviço Material
- O serviço Pessoal¹¹

¹⁰ <http://www.mrnet.pt/index.php?article=89&visual=1>

¹¹ BROWN, Andrew (1991), Gestão eficaz do cliente, Edições Cetop, Portugal (pág.15)



O serviço material encontra-se na vanguarda pois sem ele o serviço pessoal torna-se ineficiente e perde todo seu significado, enquadrando todas actividades administrativas, atribuição de preços, quantidades produzidas, assistência, qualidade e prazos, sistemas de informação, entre outros.

O serviço pessoal entende-se como sendo a maneira como o serviço material é apresentado, correspondendo assim à interacção entre os empregados e os clientes em vários domínios.

O desenvolvimento do serviço material deve ser continuamente acompanhado pelo melhoramento do serviço pessoal ou seja, se vamos introduzir um novo sistema de gestão de clientes temos que incluir a capacitação em formação dos recursos humanos, de forma a operarem eficientemente no novo sistema, caso contrário a introdução desse sistema não irá trazer benefícios para a empresa. “Aquilo que o serviço de pessoal realiza é aumentar o valor do serviço de material” (Andrew Brown, 1991, p.18) criando assim uma mais valia para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Qualquer actividade empresarial é criada para servir um determinado número de clientes e a tendência das empresas é a de aumentar o seu universo de clientes pois estes é que proporcionam lucros, daí mais uma vez a importância da boa prestação de serviços, porque o aumento de lucros é directamente proporcional à satisfação dos clientes, ou seja, se o cliente se encontrar satisfeito com os serviços prestados pela empresa, maiores serão os lucros obtidos pela mesma.

O processo de gestão das empresas com estruturas voltadas para os seus clientes no âmbito da prestação de serviços, tem que ser cada vez mais flexível para estar de acordo com as suas exigências, atendendo a evolução do seu meio envolvente.

“Numa empresa, seja qual for o sector de actividade, na cadeia de processos, o cliente e o fornecedor podem ser tanto internos como externos. Na maioria das vezes é exercido internamente o duplo papel de cliente e fornecedor. Desta forma, cada empregado deve assumir as suas próprias responsabilidades na execução da tarefa que lhe é confiada. Este sistema participativo gera ideias criativas para a manutenção e melhoria da qualidade do processo, proporcionando um atendimento melhor ao cliente”. (Manuela Sarmiento, 2003, p.89)

No geral, as empresas procuram manter ou desenvolver as suas boas relações com os seus clientes, no entanto, determinadas empresas, após um longo período de relação com o cliente, acabam por não estabelecer uma continuidade na boa prestação de serviços e cedem espaço aos seus concorrentes que oferecem melhores



condições, e qualidade nos serviços prestados, acabando assim estas empresas por perder clientes pelo facto de não colocarem em primeiro plano o efeito da continuidade na melhor prestação de serviços. “Os clientes nos dias de hoje são mais difíceis de contentar, e já não estão dispostos a optar por um artigo ou serviço inferior simplesmente por uma questão de lealdade”. (Andrew Brown, 1991, p.22)

Nos dias que correm torna-se ainda necessária a implementação de padrões comportamentais diários dos trabalhadores, de forma a criar bons hábitos de atendimento do cliente, tornando-se posteriormente uma postura geral da empresa e caracterizando assim a sua cultura.

O serviço de atendimento ao cliente constitui nos dias que correm um sector bastante importante para a satisfação do utilizador, e é considerado como sendo a primeira imagem da empresa, por isso o pessoal que nele opera tem que ser cada vez mais seleccionado de forma a garantir uma boa prestação de serviços e a satisfação imediata das necessidades dos clientes.

Como é do nosso conhecimento, qualquer um está capacitado para atender um telefonema em sua casa, mas há uma grande diferença entre chamadas pessoais e chamadas de trabalho na área de atendimento ao pessoal.

Ao serviço de atendimento aos clientes também cabe o tratamento das reclamações, que são um importante mecanismo para melhorar o serviço prestado ao cliente, de forma a obter o feed back dos serviços que estão a ser prestados, identificar desvios e proceder às respectivas correcções.

No atendimento das reclamações é importante ouvir com atenção as preocupações dos clientes sem os interromper, fazer perguntas em caso de dúvidas quanto a situação, propor soluções, estabelecer medidas e certificar-se de que estão a ser colocadas em prática, manter o cliente ao corrente dos acontecimentos, preencher o impresso de reclamação e encaminhar as reclamações para o respectivo departamento. “Por vezes, as empresas pensam que estão a agir bem porque não recebem queixas dos seus clientes, mas acabam por descobrir mais tarde que os mesmos clientes não ficaram satisfeitos e que nunca mais os procuraram” (Andrew Brown, 1991, p.140)

As reclamações não podem ser vistas como algo de negativo para as empresas ou organizações mas sim como um contributo, ou uma oportunidade para a sua melhoria e desenvolvimento, e ninguém melhor que os clientes para nos dar essa informação. As reclamações podem torna-se um mal para a empresa ou organização se não forem devidamente tratadas, pois vão contribuir para o afastamento dos clientes.



1.6.A Qualidade

A qualidade é considerada como uma variável de múltiplas dimensões e definida pelo cliente e pelas suas necessidades e desejos, não sendo considerados como clientes apenas os consumidores finais do produto, mas todos os que estão envolvidos na cadeia de produção.

“Define-se qualidade do serviço ou satisfação do cliente no alojamento turístico, como sendo o conjunto de todas as características intangíveis e tangíveis dos intervenientes e dos elementos de contacto quando da prestação do serviço” (Manuela Sarmiento, 2003, p.79)

A qualidade de um produto ou serviço pode ser observada na óptica do produtor e na do cliente. Do ponto de vista do produtor, a qualidade associa-se à concepção e produção de um produto que está de acordo com as necessidades do cliente, e do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecidas ao produto, estando em alguns casos ligada ao preço.

A qualidade é um conceito multidimensional, ou seja tem muitas dimensões e é por isso mais difícil de definir de forma expedita, podendo ser difícil até para o cliente exprimir o que considera um produto de qualidade.

Se para as empresas o objectivo é oferecer produtos e serviços de grande qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso, tendo de ser definido de forma clara e objectiva. Isso significa que a empresa deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto.

Os requisitos de qualidade do produto são definidos em termos de variáveis como: comprimento, largura, altura, peso, cor, resistência, durabilidade, funções desempenhadas, tempo de entrega, simpatia de quem atende ao cliente, rapidez do atendimento, eficácia do serviço e outros, sendo que cada requisito é em seguida quantificado, para que a qualidade possa ser interpretada por todos (empresa, trabalhadores, gestores e clientes) da mesma maneira. Os produtos devem apresentar esses requisitos, a publicidade faz-se em torno dessas exigências, o controle de qualidade visa assegurar que os requisitos estão presentes no produto, fazendo-se a medição da satisfação para apurar em que medida os requisitos estão presentes e de que forma vão realmente ao encontro das necessidades.

Todo o funcionamento da empresa para estudos e análise de qualidade encontra-se à volta da oferta do conceito de qualidade que foi definido. É bastante provável que empresas pertencentes ao mesmo sector de actividade tenham noções distintas do



que deve ser a qualidade dos seus produtos. Isso é benéfico para os clientes que podem assim, optar pelo produto que melhor satisfaz as suas necessidades¹².

“O conceito de qualidade tem evoluído ao longo do tempo. A qualidade passou de uma restrita disciplina técnica, cujo objectivo era detectar problemas de fabricação, para um campo mais amplo, que engloba desde o projecto até à pós-comercialização” (Manuela Sarmiento, 2003, p.82).

O processo de qualidade está associado ao planeamento de qualidade, controlo da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade. O planeamento da qualidade é o conjunto de actividades que visam determinar os objectivos e requisitos da qualidade.

O controlo da qualidade é o conjunto de actividades de carácter operacional utilizadas com vista a satisfazer os requisitos da qualidade. “Em gestão de qualidade, as variáveis a medir são qualitativas e também quantitativas, e é preciso adoptar sistemas de medição específicos” (Alain Bernillon e Oliver Cerutti, 1995, p.22)

A garantia da qualidade é o conjunto de actividades sistematicamente implementadas, com vista a proporcionar a garantia adequada de que uma determinada entidade está em condições de satisfazer os requisitos da qualidade

A melhoria da qualidade é o conjunto de acções levadas a cabo nas organizações, com o objectivo de elevar a eficácia e eficiência das actividades e processos para criar mais valias à organização assim como aos seus clientes.

A qualidade total corresponde a uma cultura de empresa que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores.

A qualidade total é muito abrangente e dedica-se ao estudo da satisfação dos clientes. Nas organizações, o conceito de cliente deve ser estendido ao ponto de, todos intervenientes serem considerados clientes. São considerados clientes externos, todos aqueles que entram em contacto com a organização e que não são parte integrante da mesma, e clientes internos os funcionários e sectores da organização. Desta forma são avaliadas as relações dos diversos departamentos de uma organização e as relações da mesma com a sociedade como um todo.

O desenvolvimento de uma qualidade total requer a identificação de alguns pontos essenciais que se devem ter em conta: a satisfação dos clientes, a eficiência na prestação do serviço, a prevenção dos problemas, erros e deficiências, o empenhamento dos dirigentes, a liderança activa, o trabalho bem feito à primeira, a motivação dos funcionários, o conhecimento por parte de todos das exigências dos

¹² [Http://www.genitrix.com.br/index.php? Option=com_content&task=view&id=407&Itemid=83](http://www.genitrix.com.br/index.php?Option=com_content&task=view&id=407&Itemid=83)



clientes, o trabalho em equipa incluindo dirigentes, funcionários e utilizadores assim como o planeamento a longo prazo com o objectivo de melhorar o desempenho e a missão das organizações, a melhoria do serviço e a estrutura horizontal descentralizada¹³.

A qualidade total extrapola os conceitos de qualidade dos produtos e serviços, estendendo-se desde a limpeza do restaurante, atenção no atendimento, apresentação e exposição dos alimentos, banheiros amplos e sempre limpos, funcionários bem vestidos, educados e bem treinados, trabalhando satisfeitos, pós venda e serviço de atendimento ao cliente. Hoje a Qualidade Total estende-se até às questões de qualidade de vida e qualidade ambiental¹⁴.

“A gestão pela qualidade total tem por objectivo a satisfação do cliente, procurando manter e melhorar continuamente os processos, os serviços e os produtos, pois é necessário responder atempada e adequadamente às mudanças que ocorrem no mercado” (Manuela Sarmiento, 2003, p.101).

A criatividade, inovação e atenção pelo cliente são fundamentais para manter ou aumentar a fidelidade dos clientes e de certa forma fazer face à competitividade que eventualmente possa existir.

1.7. O Marketing Relacional

O Marketing Relacional tem a sua origem numa simples técnica de vendas, provada e comprovada, que remonta aos primeiros dias do comércio e que, pela massificação da economia, acabou por ser abandonada. Este processo “implica uma análise profunda do comportamento do consumidor e das suas motivações, de forma a aperfeiçoar o conhecimento do cliente” (Andreia Andrés, Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, 2006, p.19). Actualmente, devido ao elevado desenvolvimento tecnológico, o marketing relacional surge como modelo de marketing capaz de dar suporte ao conhecimento do cliente dentro das suas necessidades, na medida em que o feedback fica grandemente facilitado, ao permitir a recolha de informação ao nível das especificações e modificações dos produtos e serviços. Uma relação com o consumidor não se estabelece de um dia para o outro, é necessário construí-la, ganhar confiança mútua, tal como numa relação de amizade onde a confiança só se adquire com o tempo, pelo que, na actualidade as empresas começam a agir de fora para dentro e a ter uma atitude de mercado muito mais activa, reagindo assim à actividade do consumidor que, ganhando confiança na marca, passa também ele a ser muito mais exigente nesta relação.

¹³ [Http://www.aqualidadeemmuseus.net/caderno_23/caderno_23/parte_dois.pdf](http://www.aqualidadeemmuseus.net/caderno_23/caderno_23/parte_dois.pdf)

¹⁴ [Http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/qualidade_total.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/qualidade_total.aspx)



Capítulo 2 – A Manutenção Militar

“Muitos dos fracassos desta vida estão concentrados nas pessoas que desistiram por não saberem que estavam muito perto da linha de chegada”.

Thomas Alva Edison

2.1. Síntese evolutiva da Manutenção Militar

2.1.1. Resenha histórica

A MM é um EFE com Sede na Rua do Grilo nº 111 em Lisboa, no extinto Convento das Carmelitas (vulgo Convento das Grilas) e é constituída por vários edifícios antigos de largas tradições históricas e de reconhecido valor arquitectónico e patrimonial.

Todavia, importa esclarecer que a sua actual designação é fruto de um processo histórico evolutivo de resposta às sucessivas exigências e desafios que foram sendo colocados às Indústrias de Defesa, ao longo dos anos. Como tal, a seguir enumeram-se os factos e os episódios mais relevantes que antecederam o nascimento da presente organização: **Manutenção Militar**.

Em 1772 por decreto de 1 de Julho é cometida ao Estado a incumbência da Alimentação militar, sendo que 1811 é criado o comissariado de víveres. A 23 de Fevereiro de 1862, no local onde se situa hoje a Rocha do Conde de Óbidos foi inaugurado pelo Ministro da Guerra a primeira Padaria Militar, sob administração directa do estado, com o objectivo de fornecer pão ao Exército.

A 4 de Maio de 1888 cria-se uma fábrica de moagem, de panificação e de bolacha, depósitos, armazéns, cocheiras e cavalariças, conforme as bases do plano proposto pela comissão nomeada pela portaria de 30 de Junho de 1886. Igualmente se cria nos arredores do Porto um estabelecimento filial para a preparação de pão de milho, de centeio e misto. Estes estabelecimentos forneciam o Exército, a Armada e os corpos e estabelecimentos dependentes dos ministérios do reino, justiça, guerra e marinha.

As fábricas de moagem e de panificação começaram a funcionar em Agosto de 1896 e a 6 de Março de 1897 foi ordenada a elaboração de um plano de trabalhos para a sua ampliação.

A MM surge no âmbito do decreto de 11 de Junho de 1897, data em que é aprovado o seu plano de organização, em conformidade com o disposto no artigo 4.º da Carta de Lei de 19 de Julho de 1888.



2.1.2. Missão

Nos termos dos diplomas que regulam a sua actividade, a MM tem por missão apoiar prioritariamente e em permanência ao Exército, através de actividades fabris e de apoio logístico assegurando:

- O abastecimento em pão, víveres e forragens;
- A constituição das reservas necessárias para a mobilização militar e acudir a situações de emergência ou de guerra;
- O fornecimento de rancho às tropas;
- O fornecimento às forças armadas de combustíveis, líquidos e lubrificantes e outros produtos da sua produção.
- A manutenção e funcionamento das messes militares do Exército

Em segunda prioridade apoia os restantes ramos das forças armadas, as forças de segurança e serviço nacional de Protecção civil.

2.1.3. Caracterização

Os EFE destinam-se a prover as necessidades da defesa nacional que não possam ser satisfeitas por intermédio de empresas privadas ou as que convenha reservar, total ou parcialmente, para mais perfeita eficiência das forças armadas, no que diz respeito à segurança em assuntos relativos à mesma defesa¹⁵.

A MM como EFE, faz parte integrante da estrutura orgânica do Exército e é tecnicamente apontada como um órgão de implementação territorial, conforme decorre da alínea f) do art.º 4º e da alínea c) do nº 2º do art.º 18º ambos do Decreto Lei nº 50/93, de 26 de Fevereiro, e está na dependência do Comando da logística, conforme alínea b) do nº 4 do art.º 11º, sendo caracterizada essa relação hierárquica limitada, através dos artigos 21º e 18º do Decreto Lei nº 50/93 de 26 de Fevereiro.

Esta instituição vive em regime de industrialização, sujeita aos princípios e normas que regem a actividade das empresas privadas (Lei nº 20 2020, de 19 de Março de 1947, base VII ex. vi art.º 14º do Decreto Lei nº 41.892, de 3 de Outubro de 1958), tem autonomia administrativa e financeira à semelhança de uma empresa pública, faltando-lhe, no entanto, a autonomia patrimonial para que possa ser considerada uma empresa pública, conforme estabelece o Decreto Lei nº 558/99, de 17 de Dezembro.

A missão da MM sofreu ao longo dos anos, por um lado, uma desactualização em resultado do contexto e, por outro, uma evolução e diferenciação na tentativa de adequação às solicitações e necessidades das Forças Armadas.

¹⁵ Cfr. Decreto-Lei n.º 41 892, de 03 de Outubro de 1958 que define as normas orgânicas dos estabelecimentos fabris dependentes do então Ministério do Exército, alterado pelos Decretos – Leis n.º 44 045, de 20 de Novembro de 1961 e n.º 48 566, de 3 de Setembro de 1968



As múltiplas actividades, domínios e produtos/serviços resultantes da acção da MM intersectam-se por sobreposição, complementaridade e convergência com a acção de outras entidades públicas e privadas, nomeadamente nas áreas de armazenamento, fornecimento e distribuição de bens alimentares, de produtos e de combustíveis, de prestação de serviços de hotelaria e restauração, de apoio social e de prestação de serviços clínicos, evidenciando um desalinhamento entre a actividade desenvolvida e a missão plasmada nas normas de enquadramento.

A MM, dirigida por um Coronel oriundo do serviço de Administração Militar, é constituída pelos serviços seguintes¹⁶:

- Serviços (Contabilidade e Finanças, Comerciais, Gerais e Industriais);
- Gabinetes (Apoio à Direcção, Auditoria Interna, Organização Informática, Coordenação e Controlo de Qualidade e Coordenação e Apoio às Messes);
- Secretaria-Geral;
- Messes, Sucursais (Porto, Évora e Entroncamento) e Delegações (Funchal, Ponta Delgada, Coimbra e Santa Margarida).

2.2. As Messes

2.2.1 Enquadramento

Por Decreto de 10 de Maio de 1919, foi atribuída à MM a incumbência de organizar Messes destinadas a fornecer alojamento e alimentação aos oficiais da guarnição militar e àqueles que transitassem ou residissem por onde estas se encontrassem sedeadas, sendo que em 1925 é inaugurada a primeira messe da MM, a messe de oficiais de Lisboa.

A MM dispõe de Messes em Lisboa, Porto, Évora, Lagos e Tavira, num total de 10, sob dependência funcional do Subdirector, cuja função é a prestação de Apoio Social à Família Militar. Desenvolve esta acção através da disponibilização de alojamento e refeições a todos os militares e respectiva família.

Possuem Gerência própria, desempenhada por um Militar do Exército oriundo de Administração Militar, com autonomia administrativa de funcionamento. Mensalmente, têm por obrigação prestar contas do desempenho realizado, pelo que, procedem ao envio aos SCF da Sede dos processos da conta corrente de numerário e relação de proveitos. Os SCF executam os trabalhos de Verificação e o processamento contabilístico dos mesmos.

¹⁶ Ver Anexo A



2.2.2. Missão e Organização

Segundo as normas orientadoras plasmadas no regulamento das messes, estas tem como objectivo principal o apoio em alimentação e alojamento a oficiais, sargentos e sua família praticando preços módicos.

A sua actividade é regulada e coordenada pelo gabinete de Coordenação e Apoio às Messes que depende directamente do Subdirector da MM e como órgão de Assessoria da Direcção visa:

- Analisar a gestão económica e financeira desenvolvida em cada uma das messes,
- Elaborar planos de actividade anual e acompanhar o seu desenvolvimento;
- Acompanhar a actividade económica das Messes e propor as rectificações julgadas convenientes;
- Expandir uma actividade interactiva entre a MM e outras organizações, mantendo presente o princípio da reciprocidade;
- Desenvolver procedimentos tendentes à uniformização de prestação de contas e ao tratamento automático de dados;
- Assegurar a ligação com as Messes, promovendo o princípio da simplicidade de processos;
- Promover a formação profissional e assegurar a existência de meios para o desenvolvimento das actividades das Messes;
- Fomentar acções de marketing potenciando o produto oferecido.

O GCAM tem uma função extremamente importante na coordenação das actividades estabelecidas pelas messes, e na definição de objectivos e políticas a seguir de acordo com as potencialidades e vulnerabilidades de cada messe, pois cada uma destas tem as suas particularidades e depende de vários factores para a prossecução dos objectivos previamente definidos.



2.2.4. Análise económico – financeira

Os aspectos relativos à previsão e decisão são fundamentais para a sustentabilidade de qualquer organização. Assim, as decisões económicas requerem avaliação da capacidade, tempestividade e certeza de que o organismo cria valor através do desenvolvimento da sua actividade. “A análise financeira é um processo baseado num conjunto de técnicas que tem por fim avaliar e interpretar a situação económico-financeira da empresa” (João Carvalho das Neves, 2003, p.36)

“As decisões financeiras geralmente afectam a situação financeira da empresa, ou seja, a sua situação de tesouraria ou a própria estrutura financeira” (H. Caldeira Menezes, 1993, p.36), no entanto, o objectivo das Demonstrações Financeiras é proporcionar informação útil para tomada de decisões económicas, acerca: da posição financeira, do desempenho e das modificações da posição financeira.

A informação relativa à posição financeira proporcionada pelo Balanço é efectivada através: da estrutura financeira, da alternância dos recursos económicos, da liquidez, da solvência e da adaptabilidade ao ambiente em que opera.

As DFC, tem como função principal proporcionar aos utilizadores da informação financeira conhecimentos sobre a forma como o organismo realiza e utiliza o seu capital num determinado período, possibilitando a análise das variações ocorridas na estrutura financeira e ponderação sobre a flexibilidade financeira da empresa.

Revela-se importante a alusão ao interrelacionamento que deve existir entre os vários documentos que compõem as Demonstrações Financeiras, uma vez que, só deste modo os objectivos individuais subjacentes à existência de cada um destes documentos serão alcançados, em virtude de, reflectirem aspectos dissemelhantes atinentes a uma mesma operação financeira ou outros acontecimentos.

Realizada a apresentação dos diversos mapas financeiros que constituem o processo base da análise financeira, importa de seguida desenvolver o estudo dos factos constantes dos mesmos, relativos à actividade desenvolvida pelas messes, referente ao período do Exercício de 2007, adoptando como base comparativa para a evolução da situação o ano precedente. No entanto, o facto de as messes apenas emitirem demonstrações de resultados, não produzindo balanços nem demonstrações de fluxos de caixa, vai limitar a análise efectuada cingindo-se somente ao estudo da DR.

O estudo da estrutura de resultados, em função da conta de resultados, permite averiguar a evolução de: Margem Bruta, Meios Libertos Operacionais, Resultados Operacionais, Resultados Antes de Impostos e Resultados Líquidos. Consequentemente, é possível estudar a contribuição das actividades operacional e



extraordinária, bem como da estrutura financeira para a formação dos Resultados Líquidos.

Nos últimos três anos, a actividade das messes tem evoluído bastante, com uma estrutura de proveitos superior aos custos em 2007¹⁷, fruto das novas políticas de gestão introduzidas no processo de gestão de messes. A variação dos proveitos e custos entre as messes¹⁸, prende-se com o facto destas possuírem potencialidades e vulnerabilidades diferentes de acordo com o seu contexto, onde podemos destacar diversos factores como: localização, serviço de alimentação e bares prestados aos utentes, taxa de ocupação e diferentes serviços adicionais.

No conjunto dos proveitos arrecadados no ano 2007, a maior parte em todas as messes, provém da venda e prestação de serviços¹⁹, demonstrando assim a forte capacidade para arrecadar receitas, no decorrer da actividade que as messes desenvolvem com vista ao apoio social aos militares e sua família. A estrutura global dos custos está associada em grande parte aos custos das vendas, fornecimento de serviços externos e às despesas com pessoal²⁰.

Os resultados líquidos têm sido negativos nos últimos anos²¹, mas no entanto, a existência de subsídios atribuídos às messes para efeitos de compensação dos preços sociais aplicados aos militares deslocados, consegue reverter a situação, chegando a atingir resultado líquido positivo no ano 2007²².

Na DR, equiparando a relação de custos e de proveitos do ano 2006 com a de 2007 constata-se que as vendas e prestações de serviços aumentaram de 12.328.992 M€ para 14.254.995 M€, o que materializa um grande aumento na sua actividade, sendo que este aumento não extrapola o crescimento do universo de clientes mas antes corresponde ao reflexo do aumento dos preços efectuados em finais do ano 2006 e início de 2007. A estrutura do custo das vendas diminuiu de 5.243.435 M€ para 5.100.063 M€, revelando uma pequena redução que vai de encontro à política de contenção de custos introduzida pelos gestores das messes. A Margem Bruta constitui um importante indicador da actividade operacional, manifestando assim um crescimento de 7.085.557 M€ para 9.154.932 M€ traduzindo o resultado da diferença entre o volume de negócios e o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas²³. A margem bruta é geralmente variável ao longo da actividade das

¹⁷ Cfr. Gráfico 1 – Evolução da estrutura de custos e proveitos nos últimos três anos

¹⁸ Cfr. Gráfico 2 – Evolução da estrutura de custos e proveitos repartidos pelas diversas Messes no ano 2007

¹⁹ Cfr. Gráfico 3 – Estrutura de proveitos das diversas messes no ano 2007

²⁰ Cfr. Gráfico 4 – Estrutura de custos das diversas messes no ano 2007

²¹ Cfr. Quadro 1 – Relação dos resultados líquidos das messes sem atribuição de subsídio

²² Cfr. Quadro 2 – Demonstração da influência do subsídio no resultado líquido para o ano 2007

²³ Cfr. Gráfico 7 – Evolução da margem bruta nos últimos anos



messes no geral, tendo em conta a variação das vendas ou prestação de serviços e o custo das vendas²⁴.

Os custos com o pessoal aumentaram de 4.886.035 M€ para 5.040.279 M€, sendo que nestes valores globais de pessoal não são considerados os militares que prestam serviço às messes, pelo facto, de não serem abonados por verbas próprias deste organismo (MM).

A estrutura dos resultados também teve a sua variação ao longo dos últimos anos (2006/2007), os resultados financeiros²⁵ que manifestam ganhos ou perdas resultantes de aplicações financeiras, aumentaram de 11.617€ (-) para 14.519€ (-) reflectindo um aumento dos custos financeiros associados às actividades das messes. Os Resultados Operacionais²⁶, nos quais podemos analisar todos os proveitos e custos respeitantes ao ciclo de exploração aumentaram de 37.402 € para 1.002.911 M€. Os Resultados Líquidos antes de impostos²⁷ aumentaram de 2.224 € para 1.063.577 M€, tendo registado valores negativos nos anos anteriores.²⁸

Face aos valores apresentados, constata-se que de 2006 para 2007 houve um aumento significativo nos resultados, caracterizado por um grande aumento dos proveitos e ligeiro aumento dos custos associados à actividade das messes sendo que este aumento não é sinónimo de crescimento da actividade desenvolvida pois as taxas de ocupação têm se mantido estáveis e relativamente baixas²⁹.

As messes apresentam uma situação económico-financeira difícil, conseguindo obter resultados positivos devido ao subsidio que lhe é transferido mensalmente para cobrir parte dos seus custos.

²⁴ Cfr. Gráfico 8 – Margem bruta das diversas messes tendo em conta as vendas ou prestação de serviços e os custos das vendas

²⁵ Corresponde à diferença entre os proveitos financeiros (rendimentos de participações de capital, rendimento de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras, juros e proveitos similares) e os custos financeiros (juros e custos similares, amortizações e provisões de aplicações de investimentos financeiros)

²⁶ Corresponde à diferença entre os proveitos operacionais e os custos operacionais

²⁷ Corresponde à soma dos resultados correntes e resultados extraordinários

²⁸ Dados reportados à Demonstração de Resultados de 2005, com resultado liquido de 531.661

(-)

²⁹ Cfr. Quadro 4 – Taxas de ocupação das messes



Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos

“A mudança é a lei da vida.

Aqueles que olham apenas para o passado

ou para o presente serão esquecidos no futuro”.

John Fitzgerald Kennedy

3.1. O Problema

O problema que pretendo desenvolver competências está relacionado com o ***aumento da rendibilidade e melhor prestação de serviço nas messes do Exército Português.***

Este problema surge no âmbito da análise dos modelos de gestão das entidades e órgãos do Exército com autonomia administrativa e financeira. As messes encontram-se na dependência da Manutenção Militar que é um estabelecimento fabril do Exército dotado de autonomia administrativa e financeira na dependência directa do Exmo. General Chefe do Estado-maior do Exército (CEME), através do Comando da Logística (QMG), com a missão de apoiar prioritariamente e em permanência todas as unidades, estabelecimentos e órgãos (UEO) do Exército, através de actividades fabris e de apoio logístico.

A importância da melhor prestação de serviços é constantemente uma preocupação para os gestores das messes do Exército Português dado que se enquadra numa das prioridades do Exército na garantia de melhor condição de vida para os militares e apoio à família militar.

O objectivo é identificar formas de aumentar a rendibilidade nas messes associando esse aumento de prestação de serviços a uma garantia de melhores condições nas messes para satisfação dos seus utentes.

Este aumento de rendibilidade tem se tornado de difícil sucesso pois está relacionado com muitas limitações económicas e financeiras devido a actual conjuntura económica sentidas pelo órgão de tutela das messes, neste caso concreto a Manutenção Militar.

O problema é pertinente porque o apoio à família militar é constante preocupação das instituições militares nomeadamente Exército, Força Aérea e Marinha.

Esse apoio tem de ser efectuado com qualidade e para tal há uma necessidade crescente de centralização na medida em que com a junção dos diversos ramos das forças armadas o número de utentes aumentará significativamente e a prestação de serviços será cada vez mais desenvolvida com objectivo de responder às necessidades dos diversos utentes.



3.1.2. Finalidade da Pesquisa

Segundo Manuela Hill e Andrew Hill (2000), existem três tipos de pesquisas científicas onde podemos destacar a investigação pura, investigação aplicada e investigação aplicável, que variam de acordo com os seus objectivos específicos

- **Investigação Pura**

O objectivo deste modelo de trabalho visa a validação, ou não, de novos factos, com o objectivo de testar deduções teoricamente produzidas. O seu objectivo poderá ser o enriquecimento do corpo teórico de uma determinada área científica.

- **Investigação Aplicada**

O objectivo deste tipo de investigação é a resolução a médio prazo de problemas práticos sendo as suas implicações claramente visíveis.

- **Investigação Aplicável**

Este tipo de pesquisa é semelhante à investigação aplicada, mas refere-se a um horizonte temporal de curto prazo e com a possibilidade de produzir resultados muito rápidos, ou seja, as implicações destes trabalhos para além de visíveis serão imediatas.

De acordo com a descrição dos tipos de Investigação anteriormente efectuada e tendo presentes os objectivos previamente estabelecidos, o presente trabalho enquadra-se na pesquisa ou investigação Aplicada.

3.1.3. População e Amostra

Uma “população é uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios” (Marie-Fabienne Fortin, 2000, p.202). Para o presente trabalho a população é o conjunto das diversas messes ao serviço do exército sob gestão da MM.

“A amostra é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte da mesma população” (Marie-Fabienne Fortin, 2000, p.202), podendo no entanto a amostra ser considerada uma réplica ou parte representativa da população. O método utilizado no presente trabalho para a determinação da amostra foi o método de amostragem não probabilística por selecção racional³⁰, pois a selecção da amostra teve por base um julgamento pessoal em função de um carácter típico, possibilitando um estudo mais estruturado e adequado ao tema.

³⁰ A amostragem por selecção racional é uma técnica que tem por base o julgamento do investigador para constituir uma amostra de sujeitos em função do seu carácter típico, como no estudo de casos extremos ou desviantes ou ainda de casos típicos. (Marie-Fabienne Fortin, 2000, p.209)



A determinação do tamanho da amostra é uma etapa complexa, na medida em que não existe nenhuma fórmula para o seu cálculo, mas no entanto, deve estar de acordo com a técnica de amostragem estabelecida no âmbito do trabalho.

De acordo com o método de selecção da amostra utilizado para o presente trabalho, pode-se considerar que a amostra é constituída pela messe de sargentos de Lisboa, de forma a fornecer uma realidade generalizável da actividade desenvolvida por esta messe, de acordo com o seu nível elevado de taxas de ocupação. Esta amostra pode ser considerada suficiente para extrair resultados representativos, tendo em vista os respectivos custos associados à real dimensão das diversas messes a nível nacional.

3.1.4. Metodologia Adoptada

Segundo Teresa D'Oliveira (2007) o método utilizado deve descrever pormenorizadamente o estudo realizado. Para a elaboração do presente trabalho, recorreu-se a diferentes métodos de investigação, com o objectivo de recolher toda informação necessária e associada ao problema ou objectivo central de investigação.

Dentre os vários métodos de investigação utilizados podemos destacar: análise documental, observação directa, inquéritos por questionários e as entrevistas.

A análise documental constituiu um dos métodos de investigação e baseou-se no estudo e verificação das demonstrações financeiras das messes, balancetes sintéticos de integração e todos regulamentos ou diplomas legais relacionados com a actividade desenvolvida pelas messes.

“O método de observação directa constitui o único método de investigação social que capta o comportamento no momento em que ele se produz, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”. (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, 2007, p.196)

O processo de **observação directa** baseou-se na observação da actividade desenvolvida pelas messes, passando pela verificação no terreno das modalidades de gestão de messes exercidas pelos gestores de messes, suas dificuldades e medidas em curso por eles estabelecidas para fazer face às mesmas. O contacto directo com o serviço de contabilidade e finanças, órgão regulador pela escrituração e registo contabilístico das actividades das messes também enquadra-se no processo de observação directa.



O inquérito por questionário utilizado no processo de investigação é de administração directa³¹, e foi elaborado e direccionado aos diversos utentes das messes de forma a avaliar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelas messes e retirar alguma sensibilidade dos clientes em relação ao nível das instalações das messes.

“Os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana. Correctamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.” (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, 2007, p.191)

As entrevistas foram direccionadas aos gestores de messes e a todos intervenientes possuidores de conhecimentos relevantes para a elaboração do presente trabalho.

Para o tratamento dos dados procedeu-se à utilização do software SPSS, que é um programa informático que permite realizar cálculos estatísticos complexos, visualizar resultados, de forma rápida permitindo assim uma apresentação e uma interpretação sucinta dos resultados obtidos.

3.2. Resultados

Esta fase do trabalho contém informação relativa a todo processo de investigação, e são sumariados todos os dados recolhidos assim como o seu tratamento estatístico.

As hipóteses decorrentes do problema de investigação apresentam uma análise das vantagens e inconvenientes da sua implementação, seguidamente evidenciam-se os resultados do tratamento estatístico ao inquérito por questionário efectuado aos utentes da messe.

³¹ O questionário chama-se de administração directa quando é o próprio inquerido que o preenche. (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, 2007, p.188)



3.2.1. Hipóteses

“A definição de hipóteses está associada a uma perspectiva quantitativa de se fazer investigação e mais especificamente ao método experimental” (D’Oliveira, 2007, Pag.57).

Para fundamentar o problema, após o contacto com diversos intervenientes no processo de gestão das messes, procedeu-se a escolha de duas hipóteses a destacar:

- *As messes como estabelecimentos de apoio social na dependência do IASFA*
- *Órgão de gestão de messes para o Exército*

Com o objectivo de verificar as vantagens e incompatibilidades das hipóteses recorreu-se a uma análise SWOT³².

Hipótese A

“As messes como estabelecimentos de apoio social na dependência do IASFA”

1.Premissas

- a) Grave situação económico-financeira da actual MM
- b) Apoio social, na área de alimentação e de alojamento, aos militares do activo
- c) Profissionalização das Forças Armadas

2. Caracterização

- a) Estabelecimento na dependência do IASFA
- b) Enquadramento jurídico no âmbito da missão do instituto
- c) Capacidade para fornecer alojamento e alimentação aos militares no activo, na reserva e na reforma de acordo com os moldes de fornecimento estabelecidos pelo instituto.
- d) Integração, na sua orgânica, do pessoal militar e civil dos três Ramos das FA
- e) Estrutura orgânica semelhante aos centros de apoio social do Instituto

3. Análise SWOT

- a) Pontos Fortes:
 1. A qualidade do serviço prestado acompanha as exigências do mercado;
 2. Existência de experiência comprovada na vertente de apoio social à família militar, tendo começado com esta actividade em 1925 com a inauguração da 1ª messe;

³² “Corresponde a uma análise dos factores internos (pontos fortes e pontos fracos) e factores externos (oportunidades e ameaças) e permite a formulação da estratégia competitiva, após a qual o gestor procede à afectação de recursos às várias áreas funcionais da empresa, aproveitando as oportunidades e combatendo as ameaças”. (Manuela Sarmento, 2003, p.17)



3. Posse de um património valioso, de uma beleza e riqueza cultural assinalável, bem como de uma equipa de profissionais de qualidade;

4. As messes apresentam uma distribuição territorial equilibrada de Norte a Sul;

5. Possibilidade de proporcionar serviços especializados de alojamento e alimentação confeccionada;

b) Pontos fracos:

1. Fraca divulgação dos serviços prestados em revistas, publicações e unidades militares;

2. Software informático desactualizado para dar resposta a uma melhor gestão dos recursos, detecção atempada de anomalias e consequente correcção de eventuais desvios;

3. Falta de formação aos funcionários que deviam operar com os sistemas informáticos existentes;

4. A prestação de serviços goza de um efeito de sazonalidade, criando assim épocas boas e más.

c) Oportunidades:

1. Centralização do apoio social num só órgão

2. Aproveitamento das infra estruturas atribuídas à actividade das messes

3. Exploração de novas actividades de apoio social direccionados aos beneficiários familiares do IASFA conforme o n.º1 e 2 do art.º2º da Portaria n.º 762/96 de 27 de Dezembro.

4. Possibilidade de introdução de um sistema informático de gestão adequado aos centros de apoio social.

5. Expansão da actividade interactiva entre o IASFA e outras organizações (INATEL, Pousadas de Portugal e outras), mantendo presente o princípio da reciprocidade.

6. Maior interacção com o comité de ligação dos organismos sociais militares, desenvolvendo relações entre os membros da família militar europeia

7. Aumento do universo de utilizadores dos serviços prestados pelo IASFA

8. Mudança de mentalidades existentes nos Ramos das FA

d) Ameaças:

1. Programa do governo para reestruturação da MM

2. Dificuldade de integração de acordo com esta hipótese para militares em situação de deslocados

3. Resistência dos Ramos em aderir ao sistema preconizado por esta hipótese



Hipótese B

“Órgão de gestão de messes para o Exército”

1. Premissas

- a) Grave situação económico-financeira da actual MM
- b) Apoio social, na área de alimentação e de alojamento, aos militares do activo
- c) Profissionalização das Forças Armadas

2. Caracterização

- a) Estabelecimento na dependência hierárquica do Comando da Logística
- a) Estabelecimento com autonomia administrativa, financeira e patrimonial
- b) Enquadramento jurídico semelhante a missão do gabinete de coordenação e apoio as messes
- c) Capacidade para fornecer alojamento e alimentação aos militares
- d) Integração, na sua orgânica, do pessoal militar e civil dos três Ramos das FA
- e) Estrutura orgânica semelhante a actual estrutura das messes

3. Análise SWOT

a) Pontos Fortes:

- 1. Qualidade do serviço prestado acompanha as exigências do mercado;
- 2. Experiência comprovada na vertente de apoio social à família militar, tendo começado com esta actividade em 1925 com a inauguração da 1ª messe;
- 3. Boa localização das messes em geral, com um património valioso e beleza cultural assinalável;
- 4. Apresentam uma distribuição territorial equilibrada de Norte a Sul;
- 5. Possibilidade de proporcionar serviços especializados de alojamento e alimentação confeccionada;

b) Pontos fracos:

- 1. Fraca divulgação dos serviços prestados em revistas, publicações e unidades militares;
- 2. Total dependência de subsídios para fazer face aos Resultados Líquidos negativos;
- 3. Software informático desactualizado para dar resposta a uma melhor gestão dos recursos, detecção atempada de anomalias e conseqüente correcção de eventuais desvios;
- 4. Forte influência do efeito de sazonalidade na sua actividade;



5. Falta de formação aos funcionários que deviam operar com os sistemas informáticos existentes;

6. Preços praticados muito abaixo da realidade

c) Oportunidades:

1. Criação de acordos com diversas organizações internacionais para utilização dos serviços prestados pelas messes, mantendo o princípio da reciprocidade.

2. Criação de acordos com os outros ramos das FA, de forma a ter acesso aos serviços prestados pelas messes.

3. Possibilidade de aumentar o universo dos clientes das messes

4. Exploração de programas de férias para militares e seus familiares;

5. Prática de preços de Alimentação em Restaurante e Sala de Refeições inferior à concorrência do segmento;

6. Criação de destinos turísticos atractivos tanto para militares nacionais assim como internacionais.

7. Funcionamento especializado e direccionado às actuais necessidades dos militares e utentes das messes, trabalhando numa vertente equiparada ao INATEL³³.

d) Ameaças:

1. Programa do governo para reestruturação da MM

2. Restrições de utilização consoante o Regulamento das Messes de Oficiais e Sargentos.

3. Resistência dos Ramos em aderir ao sistema preconizado por esta hipótese

³³ Ver anexo G



3.2.2. Apresentação dos dados do inquérito

A amostra é composta por 38 inquiridos³⁴. A maior parte dos utentes (50,0%) que responderam ao inquérito por questionário tem a idade superior a 50 anos, de seguida os que apresentam idades entre os 35 e 50 anos que representam 36,8% e os que têm a idades entre 25 e 35 anos, com uma representatividade de 13,2%³⁵.

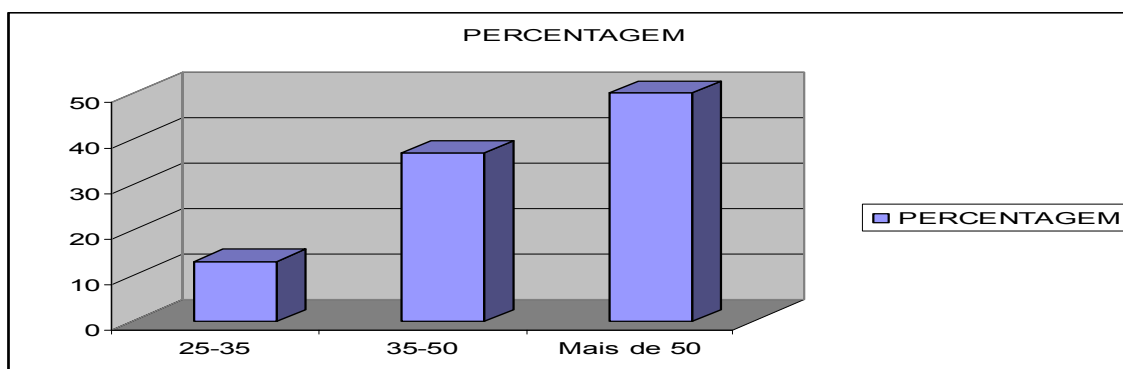


Gráfico 7-Distribuição dos utentes das messes por idades

A messe é utilizada no geral por sargentos (65,8%) e outros utilizadores (34,2%), sendo que, a maior parte dos utentes tem no geral formação superior (52,6%) e são do sexo masculino (86,8)³⁶.

Podemos verificar ainda que a maior parte dos utentes das messes se encontra lá alojados em situação de deslocados ou fora da sua guarnição militar (50%), de seguida um número satisfatório de utentes que regressam pela estadia anterior ter sido satisfatória (18,4%), alguns por razões pessoais (15,8), outros por recomendações (7,9%) e um numero bastante reduzido (2,6%) pela primeira vez.

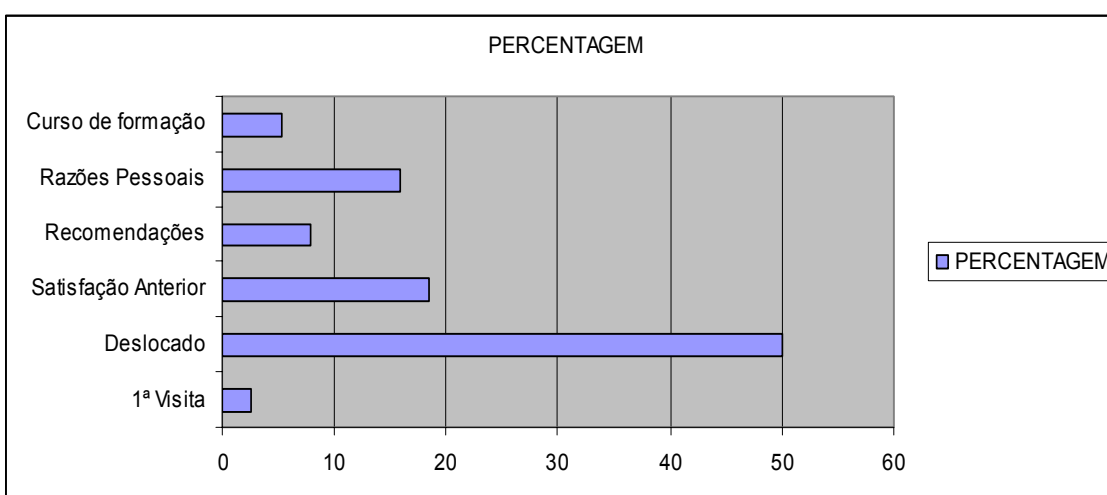


Gráfico 8 – Motivos para estadia ou escolha da messe

³⁴ Ver Quadro 6-Relação geral dos inqueridos

³⁵ Ver Quadro 7-Varição de idade

³⁶ Cfr. Quadros 8, 9, e 10 em anexo C



De acordo com os inquiridos, o nível de satisfação relativamente ao quarto associado à limpeza e arrumação foi muito bom (44,7%) e menos bom na ordem dos 21,1% e 18,4% respectivamente³⁷.

Nos dias que correm, o processo de climatização tem a capacidade de fazer com que qualquer meio ambiente permaneça numa determinada faixa de temperatura, constituindo assim um importante indicador de satisfação do cliente. Através da análise de dados verifica-se que, maior parte dos inqueridos considera o nível de satisfação do quarto relativamente à climatização mau (36,8%), outra parte considera boa (26,3%).

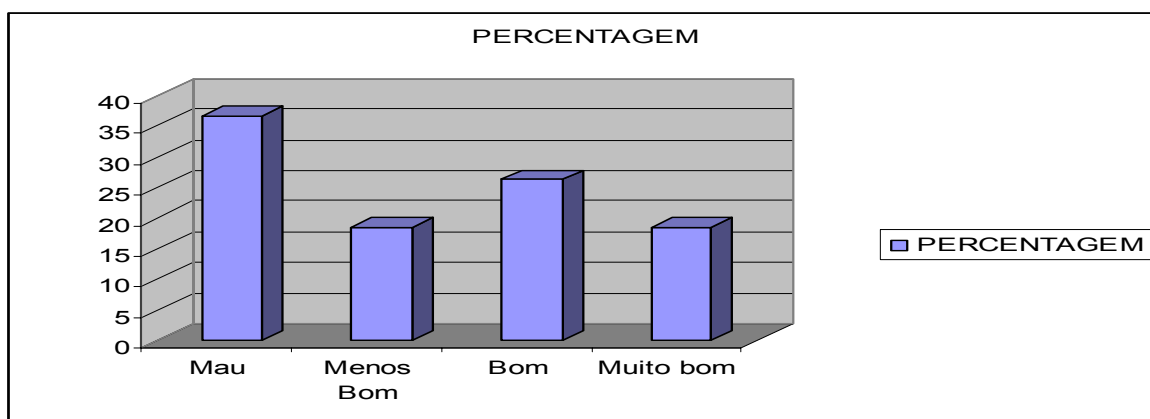


Gráfico 9 – Nível de satisfação do cliente relativamente a climatização do quarto

A prestação de serviços constitui um dos pilares para avaliação da satisfação dos clientes.

Quanto a avaliação das messes relativamente a prestação de serviços, 52,6% consideram ser muito boa materializando assim a sua satisfação pelos serviços prestados, 34,2% considera boa e 13,2% menos boa.

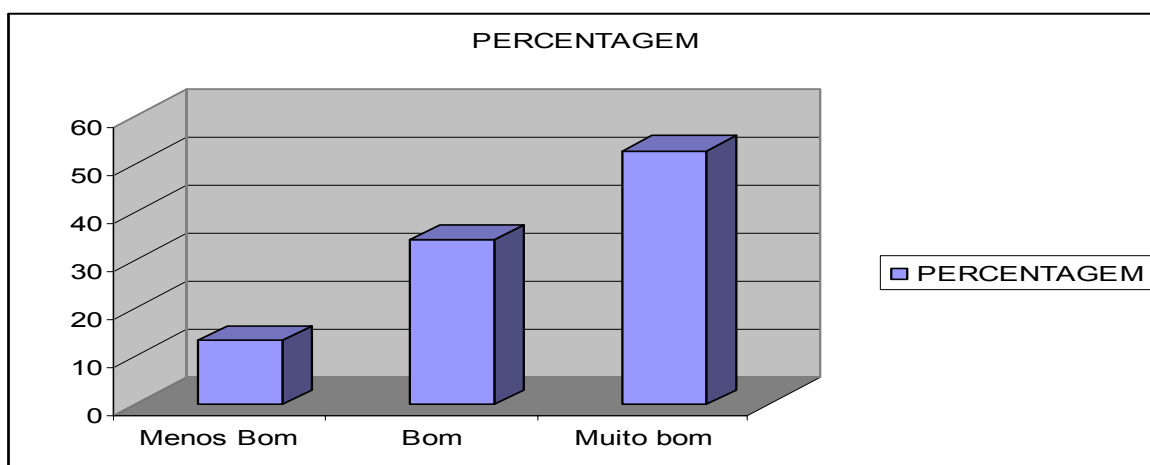


Gráfico 10 – Avaliação da messe quanto à prestação de serviços

³⁷ Cfr. Quadros 12,13 e 14



A qualidade das instalações é muito importante para a fidelização dos clientes pois quanto mais adequadas forem as instalações maior é a identificação dos clientes em relação à instituição e maior a vontade de voltarem a utilizar as mesmas. De acordo com os inqueridos, existe uma variação entre as opiniões sobre as instalações das messes, na medida em que 28,9% considera muito boas e boas, 34,2% considera menos boas e 7,9% as classifica como má.

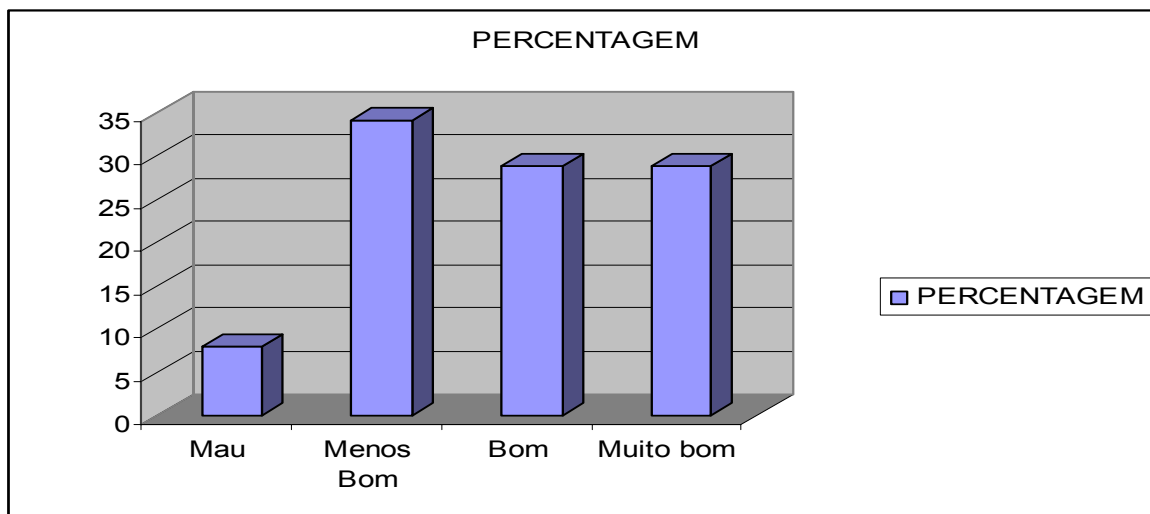


Gráfico 11 – Avaliação das messe quanto ao nível das instalações

Pretendeu-se perceber, entre os inquiridos qual a importância do custo de acordo com a qualidade da messe e dos variados serviços por ela prestados aos seus utentes. Um total de 60,5% considerou que o preço praticado é muito bom, alguns consideram bom (34,2%), enquanto que na opinião dos restantes (5,3%) o preço é menos bom.

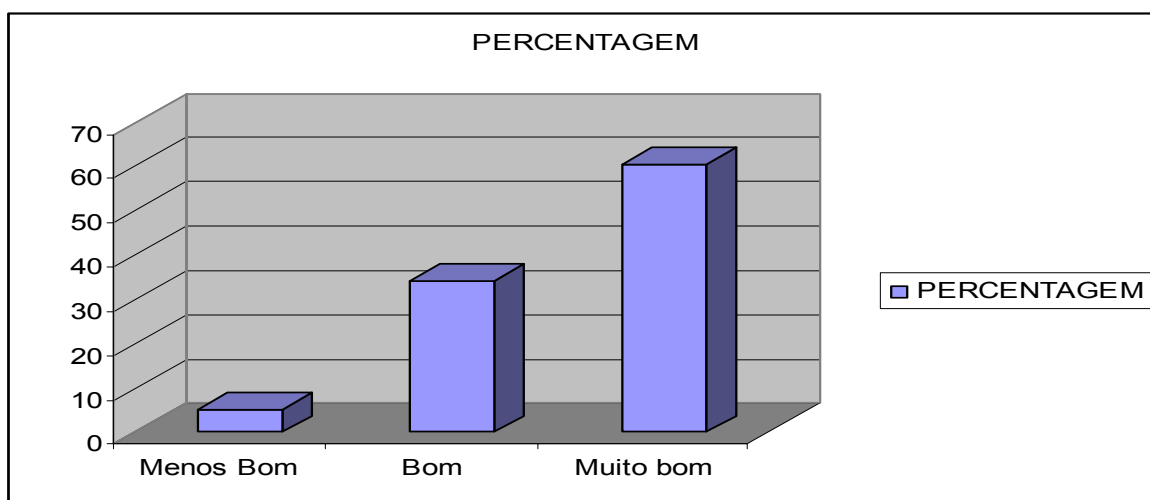


Gráfico 12 – Grau de importância do custo



Como forma de ter uma avaliação global da messe, solicitou-se aos inquiridos que fizessem uma avaliação geral da sua estadia na messe, tendo em conta todas as limitações e problemas que eventualmente tenham concorrido para a sua insatisfação ou uma má estadia. Assim, os inqueridos consideraram muito boa (23,7%) e menos boa a sua avaliação geral (23,7%), sendo que maior parte dos inqueridos (52,6%) considera boa.

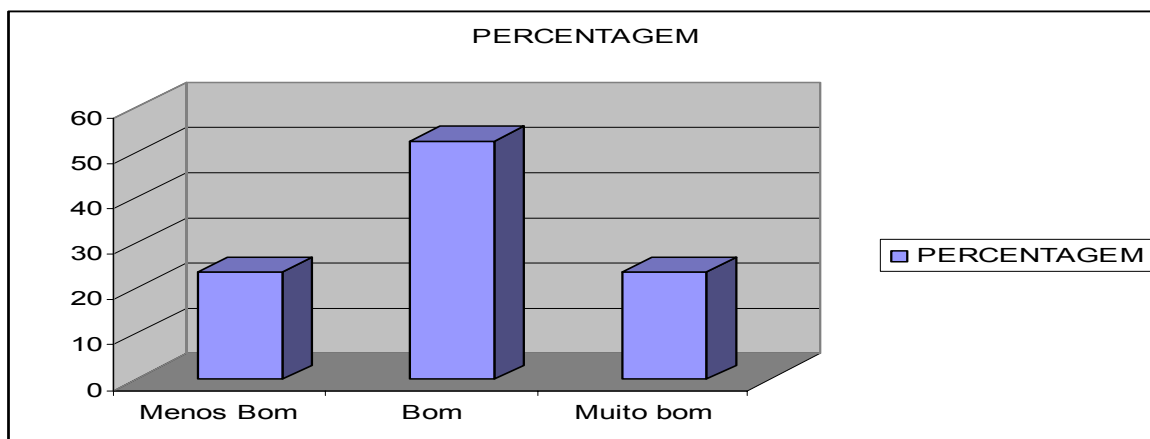


Gráfico 13 – Avaliação global da messe

No que diz respeito à avaliação de propostas e sugestões, uma grande parte (55,3%) dos inqueridos não apresentou propostas, no entanto, 42,1% dos inqueridos sugeriu modernização dos serviços prestados assim como das instalações das messes, afirmando que estas encontram-se desajustadas à actual realidade, devendo haver um esforço maior na melhoria das suas condições de funcionamento. Os restantes (2,6%) solicitam a implantação de mais messes a nível do país.

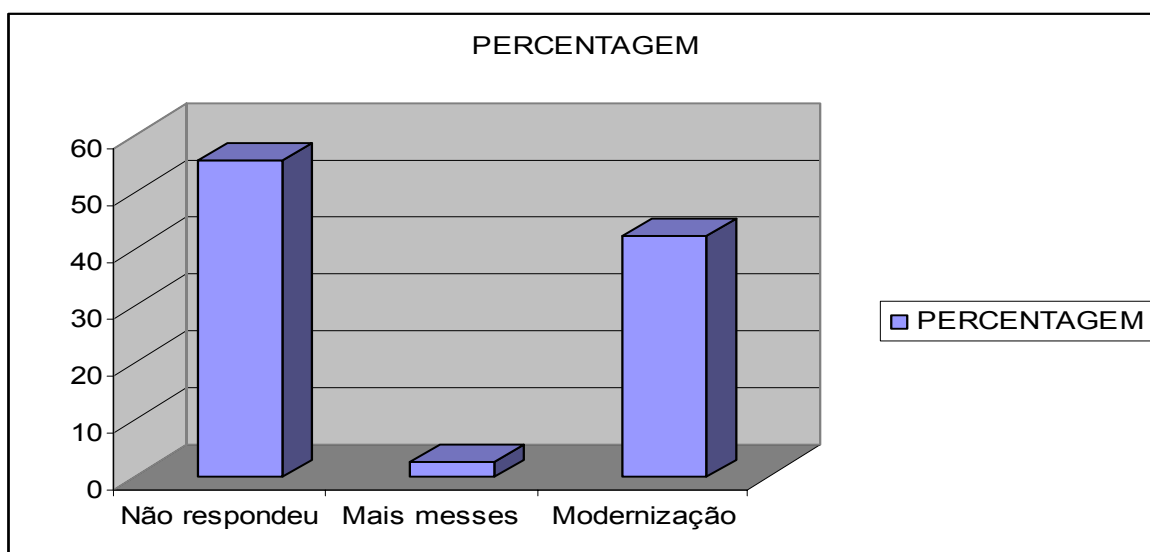


Gráfico 14 – Propostas e sugestões dos utentes da messe



3.2.3. Discussão

A gestão por objectivos pode ser descrita como um processo participativo, por meio do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objectivos colectivos e individuais, definem áreas vitais de actuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos.

O modelo de **Gestão por Objectivos** apresenta as suas vantagens e desvantagens³⁸ no entanto este conceito, desenvolvido por Peter F. Drucker nos anos 50, podia constituir uma importante ferramenta de gestão das messes, na adopção de um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, tendo como prioridade o cumprimento de metas predefinidas.

Actualmente a gestão de messes é efectuada por oficiais e sargentos de administração militar no entanto, o acto de gerir uma messe ou alcançar metas previamente definidas, está associado a vários factores não dependentes da aptidão conceptual, técnica e de relações humanas dos gestores³⁹, revelando uma constante preocupação nos seguintes parâmetros: aumento da rendibilidade, população aderente e dependência superior.

A rendibilidade exprime a capacidade de uma empresa para gerar lucros ou seja, possibilidade de adquirir resultados líquidos positivos. As messes no ano de 2007 conseguiram obter resultado líquido positivo e um aumento percentual da rendibilidade⁴⁰, o que manifesta um aumento significativo da sua actividade.

O aspecto social das messes tem reduzido bastante a possibilidade do aumento da rendibilidade, visto que o serviço por elas oferecido tem sido procurado em curta escala ou seja, tem fraca aderência, devido a vários factores sendo o mais determinante a localização das mesmas.

A administração financeira da actividades das messes encontra-se ligada à Manutenção Militar, desde os estudos de viabilidade económico-financeira, implantação, definição de preços, sistemas de custos e sistemas contabilísticos, vinculando assim a dependência hierárquica e falta de liberdade financeira associada à actividade de gestão de messes.

Esta dependência das messes tem sido uma preocupação visto que a situação económica e financeira da Manutenção militar não é adequada o que coloca em causa o funcionamento de toda plataforma interna das messes.

³⁸ Cfr. Cap.1 pág.7

³⁹ Cfr.Cap1 pág.6

⁴⁰ Cfr. Quadro 3 – Análise percentual da rendibilidade em função dos resultados líquidos e dos meios libertos



As hipóteses do presente trabalho apresentam matrizes SWOT⁴¹ e derivam do problema, surgindo devido a falta de autonomia das messes a nível de gestão própria dos seus proveitos. A Hipótese A enquadra-se nos moldes da prática de gestão aplicada pelo IASFA⁴² com o objectivo de centralizar o apoio social num só órgão enquanto que a Hipótese B surge com o objectivo de diferenciar e diversificar a actividade das messes, procurando alcançar o equilíbrio financeiro, numa base comparada ao modelo de gestão dos centros de férias do INATEL⁴³, no entanto tanto as duas podem ser implementadas.

Uma das grandes dificuldades das messes prende-se com o facto de não poder variar os seus preços ao longo do ano (eg. das grandes cadeias de hotéis), de forma que a elevada procura nas épocas altas esteja capacitada para cobrir os custos existentes com a sua actividade em época baixa e de não aplicar os seus proveitos e resultados⁴⁴ em benefício da própria actividade.

O factor humano é importante em qualquer ramo de actividade, e apresentam um peso relativo importante, continuando as messes com elevados custos com pessoal devido a fraca capacidade de gerir os seus recursos humanos de acordo com o efeito de sazonalidade que, caracteriza muito a sua actividade. A estrutura de pessoal⁴⁵ existente é bastante pesada para fazer face à procura dos serviços prestados pelas messes.

A inovação corresponde à introdução no mercado de um produto (bem ou serviço), novo ou significativamente melhorado, pode ser baseada em novos desenvolvimentos tecnológicos ou em novas combinações de tecnologias existentes. Uma das formas de inovação nas messes passaria pelo recurso ao upsizing⁴⁶, com a introdução de um sistema informático de gestão que integrasse as funções comerciais, financeiras, contabilísticas e alimentar, como sistema integrado onde os dados processados produzissem efeitos em todas as aplicações das restantes funções, de forma automática e em tempo real.

As messes tem um software de funcionamento que contempla a gestão do cliente e a gestão do sistema de alimentação, mas devido a falta de formação do pessoal, este sistema não se encontra em exploração e começa a tornar-se desactualizado face à actual realidade.

⁴¹ Ver anexo E

⁴² Ver anexo F

⁴³ Ver anexo G

⁴⁴ Cfr. Quadro 3 – Análise percentual da rendibilidade em função dos resultados líquidos e dos meios libertos

⁴⁵ Ver Quadro 5 – Estrutura de recursos humanos das messes repartidos por sectores

⁴⁶ Cfr. Cap1 pág.10



Os procedimentos na recepção e atendimento nas messes por parte dos trabalhadores são potencialmente definidoras da fidelização e satisfação de clientes⁴⁷, sendo importante desenvolver programas de formação e desenvolvimento de pessoal das messes e fornecimento de cursos de atendimento telefónico direccionados à satisfação das necessidades dos clientes que fazem uso dos serviços por elas prestados.

O facto das messes terem uma grande fidelização da clientela não implica que não estejam a perder espaço e clientes para os novos concorrentes no ramo da hotelaria que nos dias de hoje vão aparecendo, apesar da diferença de preços praticados entre as messes e outras instituições similares, pelo que, a introdução de um modelo de gestão virado para as necessidades dos clientes e recurso ao marketing relacional⁴⁸, torna-se cada vez mais importante nos dias que correm, com vista ao aumento da rendibilidade e conseqüente satisfação dos militares.

O recurso à utilização do método de Balanced Scorecard⁴⁹ é uma opção para a maximização do processo de gestão das messes, na medida em que constitui um instrumento de vital importância para a visão estratégica, a qual deve ser uma das prioridades do GCAM.

Quanto aos inquéritos efectuados podemos depreender que maior parte dos utentes das messes são tem a idade superior a 50 anos, não se notando uma utilização frequente por parte dos jovens, situação esta que podia ser ultrapassada através de políticas de divulgação de informação às UEO, sobre os serviços prestados pelas messes. Actualmente as messes são mais utilizadas por militares em situação de deslocados ou fora da sua guarnição militar, mas mesmo assim continua com taxas de ocupação muito baixas, uma vez que cada vez mais há menos militares em situação de deslocados.

Existe uma forte necessidade em investir na reestruturação e modernização das instalações das messes, uma vez que algumas não se encontram em bom estado de conservação, mas é importante referir que as actuais condições das messes estão de acordo com os preços por elas praticado.

⁴⁷ Cfr. Cap.1 pág.12

⁴⁸ Cfr.cap.1, pág.15

⁴⁹ O Balanced Scorecard reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras, indicadores de tendências e análise da perspectiva interna e externa de desempenho baseada em quatro vertentes de visão estratégica: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem ou crescimento. (Robert Kaplan e David Norton, 1997, p.25)



Conclusão

Conforme as normas orientadoras plasmadas no regulamento das messes, estas tem como principal objectivo o apoio aos militares deslocados (oficiais ou sargentos) da sua guarnição militar por imperativo de serviço e apoio à família militar⁵⁰, em alimentação e alojamento, para tal, a actividade das messes com a actual realidade económica e social tem que ser cada vez mais eficiente em relação as condições de alojamento e alimentação, e com maior grau de profissionalização, com vista a ir de encontro às necessidades dos utentes, exigindo conhecimentos técnicos por parte dos trabalhadores que na sua correcta aplicação, irão favorecer grandemente a sua funcionalidade.

A introdução de um sistema informático de gestão pode melhorar o controlo dos activos das messes e promover a redução de custos de funcionamento, na medida em que estará estruturada em sistemas de troca electrónica de dados, com recurso a maximização de sinergias entre messes localizadas na mesma região, para aumento da rendibilidade e em simultâneo a melhor prestação de serviços.

Importa ainda referir que se existisse esse sistema informático de gestão com capacidades de integrar diversas funcionalidades e se estivesse interligado entre as messes, havia melhor gestão das disponibilidades de quartos, assim como de refeições, sendo que a prestação de serviços e o aumento da rendibilidade melhoravam bastante, visto que o controle seria mais fácil de exercer por parte das entidades com essa responsabilidade. Assim, por exemplo o acto de produzir uma factura é, em simultâneo, o acto de efectuar o respectivo lançamento na contabilidade e nas contas correntes e o acto de produzir as entradas e saídas de clientes dos alojamentos das diversas messes existentes. É também o processo pelo qual o gestor dispõe imediatamente de um conjunto de mapas e estatísticas que o auxiliam a avaliar a situação económico-financeira da sua dependência, neste caso da messe.

Os militares continuam a ser potenciais clientes para todos os intervenientes na actividade empresarial, cabendo às messes a responsabilidades de diversificar as suas actividades, fornecendo melhores condições de alojamento, alimentação, lazer e outros, ao nível dos seus maiores concorrentes de forma a manter o seu universo de clientes, pois acima de tudo, qualquer cliente neste caso militar, quer ser bem servido independentemente do local onde esteja (messe, hotel, pensão e outros).

É importante aqui referir a dependência das messes relativamente à MM, que não apresenta uma boa a situação financeira e económica com uma acumulação

⁵⁰ Cfr. N.º1 do art.1 do regulamento das messes



progressiva de passivo, criando vários entraves no processo de gestão para os gestores de messes visto que existem bastantes limitações desde o aprovisionamento de matéria prima à prestação de serviço assim como a fixação de preços e gestão de recursos humanos.

Em virtude da situação económico-financeira da MM surgem as hipóteses do presente trabalho para a futura dependência das messes, tendo em conta o aumento da rendibilidade, melhorias das condições de prestação de serviços, estrutura de recursos humanos, dimensão territorial das messes, centralização do apoio social e outros factores.

Tendo em atenção o conteúdo das hipóteses levantadas no presente trabalho, bem como o conjunto de informação fornecida pelos utentes das messes através do inquérito por questionário, torna-se importante ter atenção aos seguintes aspectos:

- Promoção de actividades ou acções com vista a melhoria das condições das messes e consequentemente divulgação dos seus serviços;
- O processo de gestão de messes tem que apostar numa base centralizada autónoma, com política de gestão por objectivos, abandonando a política de gestão corrente actualmente praticada a nível das messes e direccionando assim os objectivos estratégicos previamente estabelecidos de acordo com as potencialidades e vulnerabilidades de cada messe, uma vez que têm particularidades diferentes. Pode-se ainda Implementar a nível central novas medidas com vista a diversificação dos serviços e procurar atingir um equilíbrio financeiro.
- Elaboração de um estudo de forma a apurar se a actual estrutura das messes para dar apoio aos militares deslocados ou fora da sua guarnição militar está de acordo com as necessidades do Exército, com objectivo de identificar os verdadeiros motivos das baixas taxas de ocupação.

Como se pode concluir, deste trabalho, este estudo baseado em vários factores é que poderá determinar qual das hipóteses é mais adequada, uma vez que é responsabilidade do Exército fornecer alojamento e alimentação aos militares deslocados através das messes, ou seja, as messes tem sempre que existir para os militares deslocados, no entanto, a sua actual estrutura e disposição a nível nacional pode estar desactualizada, tendo em conta as últimas alterações nomeadamente profissionalização das FA e reestruturação do Exército.



Bibliografia

Obras:

- ANDRÉS, A., CAETANO, J., RASQUILHA, L.(2006), Gestão de experience Marketing, Quimera editores, Lisboa
- BERNILLON, Alain e CERUTTI, Oliver (1995), A qualidade total – implementação e gestão, Edições Técnicas 2ª edição, Lisboa
- BOTHWELL, Lin (1991), A Arte Da Liderança, Editorial Presença, Lisboa
- BROWN, Andrew (1991), Gestão eficaz do cliente, Edições Cetop, Portugal
- CHIAVENATO, Idalberto (1999), Administração nos novos Tempos, Editora Campus 2ª Edição, Rio de Janeiro
- CHIAVENATO, Idalberto (1983), Introdução à Teoria Geral da Administração, Editora Mac Graw-Hill, São Paulo
- D'OLIVEIRA, Teresa (2007), Teses e Dissertações, Editora RH, Lisboa
- DRUCKER, Peter F. (1997), Inovação e Gestão, Editora Presença 4ª Edição, Lisboa
- FORTIN, Marie-Fabianne (2000), O processo de investigação, Editora Lusociência, Loures
- HILL, M., HILL, A. (2000), Investigação por questionário, Edições Sílabo, Lisboa
- KAPLAN, R. & NORTON, D.(1997), A Estratégia em acção: Balanced Scorecard, Editora Campus, Rio de Janeiro
- MENEZES, H. Caldeira (1993), Princípios de Gestão Financeira, Editorial Presença 4ª edição, Lisboa
- NEVES, João Carvalho das (2003), Análise Financeira, Texto editora 14ª edição volume I, Lisboa
- PIRES, Aníbal (2006), Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão, Editorial Verbo, Lisboa
- QUIVY, R. e Campenhoudt, L.V. (2005), Manual de investigação em ciências sociais, Editora Gradiva, Lisboa
- SARMENTO, Manuela (2003), Gestão pela qualidade total na Indústria do alojamento turístico, Escolar editora, Lisboa
- TEIXEIRA, Sebastião (1998), Gestão das Organizações, Editora Mac Graw-Hill, Lisboa
- VIEIRA, General Belchior (1998), *Liderança Militar*, Edições Atena, Lisboa
- YUKL, Gary (1998), Leadership in organizations



Legislação:

Decreto-lei nº 50/93, de 26 de Fevereiro, que aprova a Lei Orgânica do Exército

Decreto-lei nº 558/99, de 17 de Dezembro, que estabelece o regime jurídico do sector empresarial do estado e das empresas públicas

Decreto-Lei n.º 41 892, de 03 de Outubro de 1958, que define as normas orgânicas dos estabelecimentos fabris dependentes do então Ministério do Exército

Sites:

<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html> (15 de Janeiro de 2008)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Inova%C3%A7%C3%A3o> (06 de Março de 2008)

<http://members.fortunecity.com/exercitoluso/exmm.htm> (20 de Junho de 2007)

http://www.genitrix.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=407&Itemid=83 (15 de Março de 2008)

http://www.aqualidadeemmuseus.net/caderno_23/caderno_23/parte_dois.pdf (26 de Fevereiro de 2008)

http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/qualidade_total.aspx (24 de Maio de 2007)

<http://www.iasfa.pt/> (17 de Outubro de 2007)

<http://www.ipa.univ.pt> (26 de Março de 2008)

<http://ee.dcg.eg.iscte.pt> (22 de Março de 2008)

<http://www.pmlink.pt/pmlink> (17 de Março de 2008)

<http://pme.aeportugal.pt> (17 de Março de 2008)

http://www.uniweb.pt/uniweb/Analise_SWOT_ITSY.xls (17 de Março de 2008)

<http://www.inatel.pt/> (10 de Março de 2008)



ANEXOS



ANEXO B – Gráficos e Quadros de Suporte para a Análise Económico – financeira

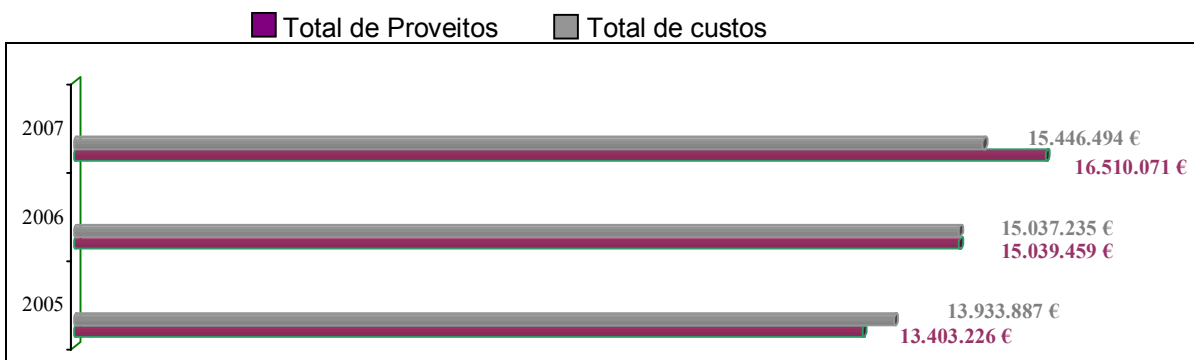


Gráfico 1 – Evolução da estrutura de custos e proveitos

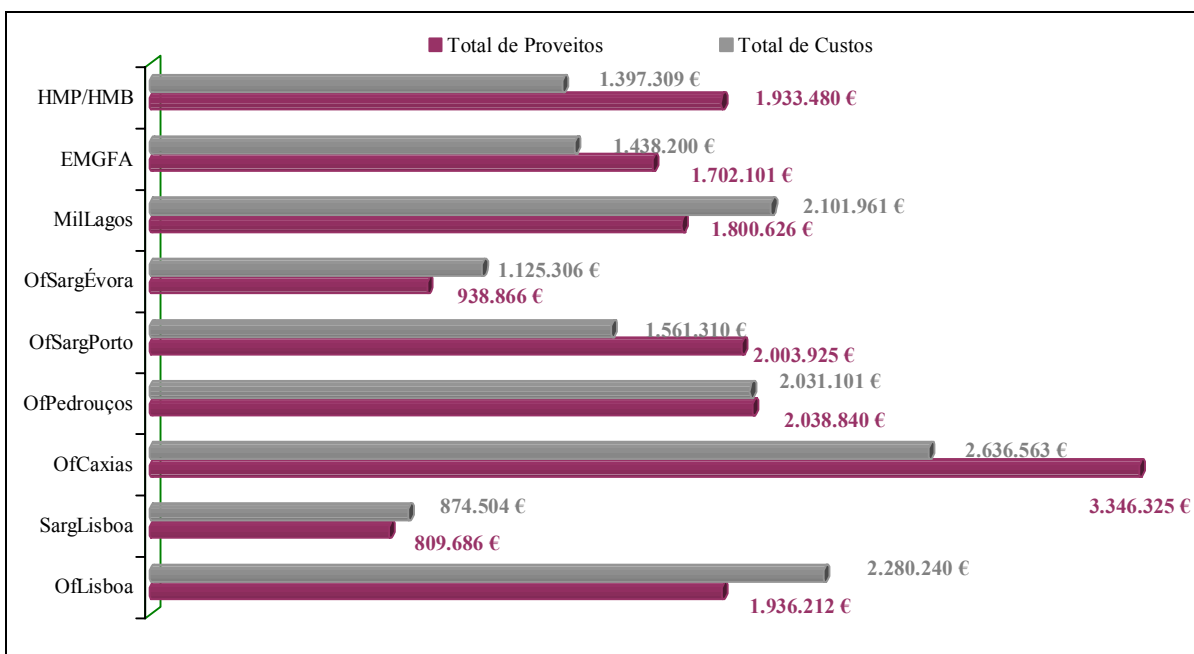


Gráfico 2 – Estrutura de custos e proveitos repartidos pelas diversas Messes no ano 2007

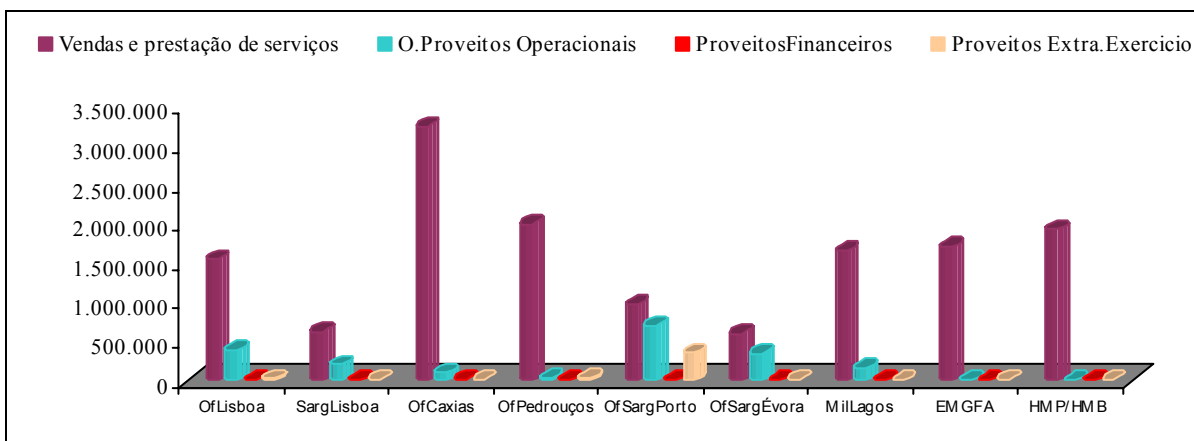


Gráfico 3 – Estrutura de proveitos das diversas messes no ano 2007

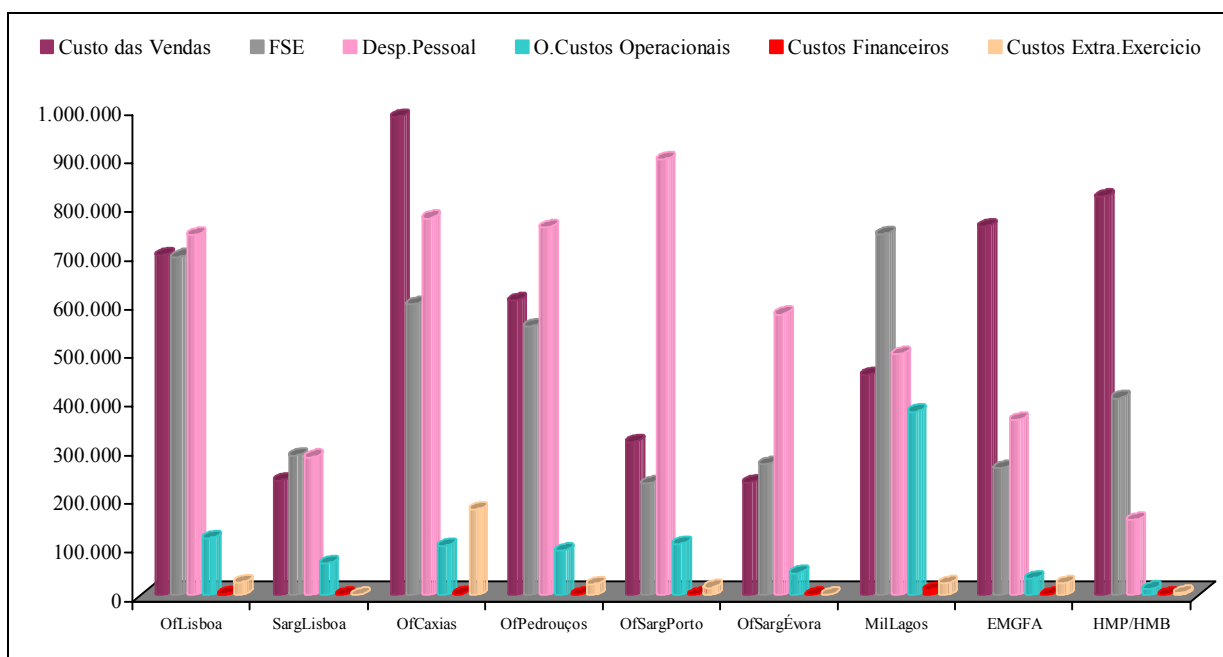


Gráfico 4-Estrutura de custos das diversas messes no ano 2007

Unidade: Euros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Média
OfLisboa	-694 819	-294 470	-481 620	-584 521	-505 186	-717 049	-546 278
SargLisboa	-283 814	-228 644	-150 503	-170 597	-215 809	-221 870	-211 873
OfCaxias*	-92 576	-117 752	-188 089	-135 540	478 728	631 231	96 000
OfPedrouços	131 462	89 369	137 099	155 761	-159 053	7 739	60 396
OfSargPorto**	-907 006	-953 032	-945 947	-881 783	-1062 267	-107 100	-809 523
OfSargÉvora	-506 456	-459 956	-445 611	-541 324	-534 222	-480 930	-494 750
MilLagos	-474 576	293 063	83 724	-424 599	-122 361	-419 131	-177 313
EMGFA	224 224	146 820	204 131	146 076	143 916	263 901	188 178
HMP/HMB	409 594	482 039	578 673	335 255	407 860	536 171	458 265
Total	-2193 967	-1042 563	-1208 143	-2101 272	-1568 394	-507 038	-1436 896

Quadro 1 – Relação dos resultados líquidos das messes sem atribuição de subsídio



Unidade : Euros

	Resultados sem subsídio	Subsídio atribuído	Resultados com subsídio
Of.Lisboa	- 7 17 049	373 021	- 344 028
SargLisboa	- 221 870	157 062	- 64 808
OfCaxias	631 231	78 531	709 762
OfPedrouços	7 739	0	7 739
OfSargPorto	- 107 100	549 715	442 615
OfSargÉvora	- 480 930	294 490	- 186 440
MilLagos	- 419 131	117 796	- 301 335
EMGFA	263 901	0	263 901
HMP/HMB	536 171	0	536 171
Total	- 507 038	1 570 615	1 063 577

Quadro 2 – Demonstração da influência do subsídio no resultado líquido para o ano 2007

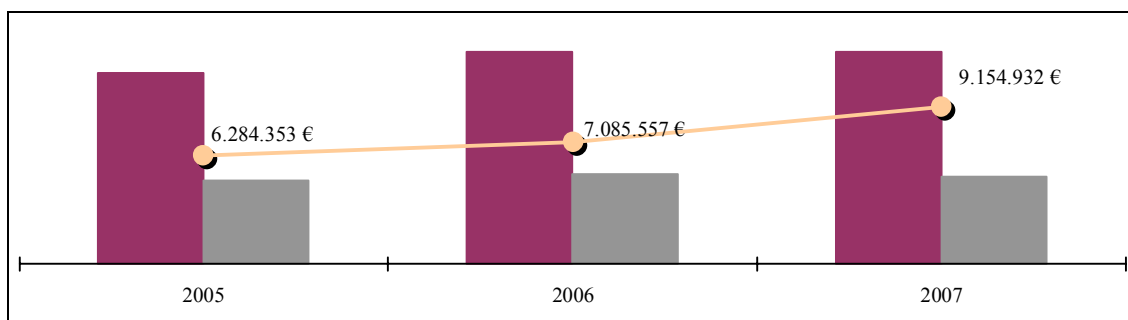


Gráfico 5-Evolução da margem bruta nos últimos anos

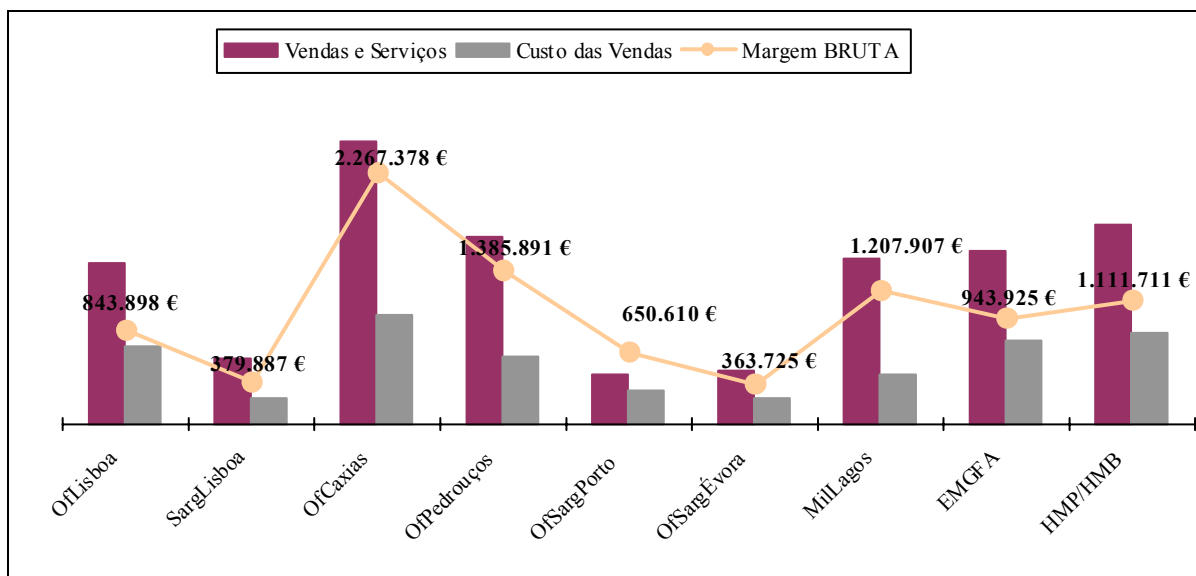


Gráfico 6-Margem bruta das diversas messes tendo em conta as vendas ou prestação de serviços e os custos das vendas



	2005	2006	2007
Resultados Líquidos	-530.660€	2.224€	1.063.577€
Meios Libertos	244.440€	806.301€	9.245.123€
Valor Bruto da Produção	13.338.960€	14.960.902€	16.137.040€
RENDIBILIDADE (%)			
Resultados /VBP	- 4	0	7
Meios Libertos /VBP	2	5	57

Meios Libertos (Detalhe)	244.440€	806.301€	9.245.123€
Despesas Financeiras	6.327€	12.901€	16.370€
Provisões	0€	0€	0€
Amortizações	768.773€	791.176€	8.165.176€
Resultado	-530.660€	2.224€	1.063.577€

Nota :

VBP = Vendas + Prestação de Serviços + Outros

Quadro 3 – Análise percentual da rentabilidade em função dos resultados líquidos e dos meios libertos

	Q1x	Srg1x	Cax1x	Reduções	Q1orto	M1Aras	Écra	lago
Nº Quartos	80	38	67	115	54	72	36	166
Nº Demoras	17839	12718	20297	54273	17676	11675	6160	50324
Taxa Ocupação	61%	91%	78%	75%	63%	35%	49%	38%

Quadro 4 – Taxas de ocupação das messes



Sector	Messe	Quantidades /Subtotais por Messe e Sector			
		Efect.	Outros	Efect.	Outros
Alimentação	Messe Oficiais Lisboa	29	20	205	151
	Messe Sargentos Lisboa	13	7		
	Messe Oficiais Caxias	39	34		
	Messe Oficiais Pedrouços	32	26		
	Messe Oficiais Porto	18	0		
	Messe Militar Antas	13	0		
	Messe Oficiais/Sargentos Évora	18	4		
	Messe Militar Lagos	14	15		
	MEMGFA	23	30		
	MHMP/HMB	6	15		
Alojamento	Messe Oficiais Lisboa	7	19	71	77
	Messe Sargentos Lisboa	3	5		
	Messe Oficiais Caxias	9	10		
	Messe Oficiais Pedrouços	10	21		
	Messe Oficiais Porto	12	0		
	Messe Militar Antas	9	0		
	Messe Oficiais/Sargentos Évora	9	3		
	Messe Militar Lagos	12	19		
Bares	Messe Oficiais Lisboa	13	10	44	28
	Messe Sargentos Lisboa	2	3		
	Messe Oficiais Caxias	3	0		
	Messe Oficiais Pedrouços	7	1		
	Messe Oficiais Porto	6	0		
	Messe Militar Antas	2	0		
	Messe Oficiais/Sargentos Évora	2	1		
	Messe Militar Lagos*	3	11		
	MEMGFA	5	1		
	MHMP/HMB	1	1		
Apoio e Serviços	Messe Oficiais Lisboa	10	10	95	34
	Messe Sargentos Lisboa	5	4		
	Messe Oficiais Caxias	15	2		
	Messe Oficiais Pedrouços	14	0		
	Messe Oficiais Porto	8	0		
	Messe Militar Antas	6	0		
	Messe Oficiais/Sargentos Évora	15	2		
	Messe Militar Lagos	16	16		
	MEMGFA	3	0		
	MHMP/HMB	3	0		
Total				415	290

Quadro 5 – Estrutura de recursos humanos das messes repartidos por sectores

**ANEXO C – Quadros de Dados e Tratamento Estatístico****QUADRO 6 – RELAÇÃO GERAL DOS INQUERIDOS**

Inqueridos	Idade	Hab. literárias	Género	Posto
N Válidos	38	38	38	38
Falhas	0	0	0	0

QUADRO 7 – VARIAÇÃO DE IDADE

Descrição	Frequência	Percentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
25-35	5	13,2	13,2	13,2
35-50	14	36,8	36,8	50,0
> 50	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 8 – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Descrição	Frequência	Percentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Primária	1	2,6	2,6	2,6
Secundária	17	44,7	44,7	47,4
Superior	20	52,6	52,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 9 – GÉNERO

Descrição	Frequência	Percentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Masculino	33	86,8	86,8	86,8
Feminino	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 10 – POSTOS

Descrição	Frequência	Percentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Sargentos	25	65,8	65,8	65,8
Outros	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**QUADRO 11 – MOTIVAÇÃO PARA ESCOLHA DA MESSE**

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
1ª Visita	1	2,6	2,6	2,6
Deslocado	19	50,0	50,0	52,6
Satisfação anterior	7	18,4	18,4	71,1
Recomendações	3	7,9	7,9	78,9
Razões Pessoais	6	15,8	15,8	94,7
Curso de Formação	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 12 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE À LIMPEZA DO QUARTO

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Menos Bom	8	21,1	21,1	21,1
Bom	13	34,2	34,2	55,3
Muito Bom	17	44,7	44,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 13 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE À ARRUMAÇÃO DO QUARTO

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Menos Bom	7	18,4	18,4	18,4
Bom	14	36,8	36,8	55,3
Muito Bom	17	44,7	44,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 14 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE À TELEVISÃO DO QUARTO

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Mau	1	2,6	2,6	2,6
Menos Bom	8	21,1	21,1	23,7
Bom	15	39,5	39,5	63,2
Muito Bom	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**QUADRO 15 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE À CLIMATIZAÇÃO DO QUARTO**

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Mau	14	36,8	36,8	36,8
Menos Bom	7	18,4	18,4	55,3
Bom	10	26,3	26,3	81,6
Muito Bom	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 16 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE À DECORAÇÃO DO QUARTO

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Mau	3	7,9	7,9	7,9
Menos Bom	10	26,3	26,3	34,2
Bom	15	39,5	39,5	73,7
Muito Bom	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 17 – AVALIAÇÃO DA MESSE QUANTO À PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Menos Bom	5	13,2	13,2	13,2
Bom	13	34,2	34,2	47,4
Muito Bom	20	52,6	52,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 18 – AVALIAÇÃO DA MESSE QUANTO ÀS INSTALAÇÕES

Descrição	Frequência	Porcentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Mau	3	7,9	7,9	7,9
Menos Bom	13	34,2	34,2	42,1
Bom	11	28,9	28,9	71,1
Muito Bom	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**QUADRO 19 – GRAU DA IMPORTÂNCIA DO CUSTO**

Descrição	Frequência	Percentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Menos Bom	2	5,3	5,3	5,3
Bom	13	34,2	34,2	39,5
Muito Bom	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 20 – AVALIAÇÃO GLOBAL DA MESSSE

Descrição	Frequência	Percentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Menos Bom	9	23,7	23,7	23,7
Bom	20	52,6	52,6	76,3
Muito Bom	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

QUADRO 21 – PROPOSTAS E SUGESTÕES DOS UTENTES DA MESSE

Descrição	Frequência	Percentagem. (%)	Válida (%)	Acumulado
Não respondeu	21	55,3	55,3	55,3
Mais messes	1	2,6	2,6	57,9
Modernização	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



ANEXO D – Modelo de inquérito por Questionário aos utentes das messes

ACADEMIA MILITAR

Questionário

O questionário é um método de colheita de dados para diversos tipos de análises de acordo com os objectivos previamente estabelecidos pelo investigador.

O presente questionário surge no âmbito do desenvolvimento do trabalho de investigação aplicada referente ao tema *Gestão de Messes*, enquadrado no mestrado integrado em ciências militares na Academia Militar e tem por objectivo analisar a satisfação dos utentes relativamente aos serviços prestados pelas messes.

Este questionário é anónimo e será utilizado para fins estatísticos no âmbito do trabalho.

Agradeça a sua amabilidade em deixá-lo preenchido na recepção, sendo que os dados recolhidos serão apenas destinados à realização do estudo com garantias de confidencialidade.

Obrigado.

Aspirante-aluno Aniceto Mataruca

**1. Informação sobre o inquerido**

Assinale com uma cruz as respostas escolhidas

- a) Nível etário Até 25 anos 25-35 35-50 Mais de 50
- b) Habilitações literárias Primária Secundária Superior
- c) Género Masculino Feminino
- d) Posto _____

2. Por que motivo escolheu a nossa messe?

- 1ª Visita
- Encontro-me na situação de deslocado
- Estadia Anterior satisfatória
- Visita a outras messes do Exército Português
- Recomendações
- Outras razões

3. Se escolheu a opção “outras razões” na pergunta anterior, explique quais.

Nas questões que se seguem assinale com uma cruz a melhor opção sendo que:



Corresponde a Muito satisfeito



Corresponde a insatisfeito

4. Classifique a recepção:

- | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Quanto ao registo de entrada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto à forma de atendimento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto ao registo de saída | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Qual a sua opinião em relação ao restaurante

- | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Quanto às instalações | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto ao ambiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. Nível de satisfação relativamente ao seu quarto:**

- | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Quanto à limpeza | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto à arrumação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto à televisão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto à climatização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto à decoração | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. O que achou das refeições por nós servidas?

- | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Pequeno-almoço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Almoço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Jantar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Como avalia o bar

- | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Quanto às instalações | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto ao ambiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. De forma geral como caracteriza esta messe?

- | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Quanto à prestação de serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Quanto às instalações | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Classifique de 1 a 4 os seguintes serviços tendo em conta o grau de importância sendo que:*1- Corresponde a nada importante**4- Corresponde a Muito importante*

Descrição	Classificação			
	1	2	3	4
Recepção				
Alojamento				
Alimentação				
Serviços				
Instalações				
Custo				



11. Ficou satisfeito com a estadia?



Sim, bastante satisfeito



Satisfeito



Pouco satisfeito



Nada satisfeito

12. Tem qualquer questão ou sugestão que possam ajudar a tornar a sua próxima visita mais agradável?

Obrigado pela sua Colaboração

Número do quarto: _____

Data da visita: ____/____/____



ANEXO E – Matriz swot das hipóteses e sua fundamentação

Hipótese A

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	A= (1;3)	C= (1;4)
Pontos Fracos	B= (2;3)	D= (2;4)

Ponto forte: 1-Possui um património valioso, de uma beleza e riqueza cultural assinalável, bem como de uma equipa de profissionais de qualidade;

Ponto fraco: 2-A prestação de serviços goza de um efeito de sazonalidade, criando assim épocas boas e más.

Oportunidade: 3-Centralização do apoio social num só órgão

Ameaça: 4-Dificuldade de integração de acordo com esta hipótese para militares em situação de deslocados

Fundamentação

Ao construir a matriz, as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para o auxílio no processo de tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de Planos e na definição de estratégias.

Na fase **A** temos a possibilidade de maximizar as oportunidades assim como os pontos fortes, estamos perante o ponto óptimo em que temos a convergência de duas vertentes positivas para a materialização da hipótese. O facto das messes possuírem um património valioso e com bastante beleza cultural é uma vantagem enorme associada a possibilidade de centralização do apoio social para aqueles que queiram visitar e fazer uso das potencialidades das messes. Na fase **B** temos que minimizar os pontos fracos e maximizar as oportunidades, para tal, existe a necessidade de criar modelos de gestão específicos para fazer face ao efeito da sazonalidade e aproveitar o facto do apoio social estar centralizado para criar melhores condições aos utentes das messes.

Uma ameaça, portanto um factor externo que pode vir a afectar o funcionamento de qualquer organização, pelo que, na fase **C** temos que minimizar as ameaças criando uma rápida solução para a situação dos deslocados e maximizar os pontos fortes com melhorias na centralização. A fase **D** é considerada como sendo crítica pois é a convergência de duas vertentes negativas a nível interno e externo, pelo que, devemos procurar minimizar ao máximo estas ameaças e pontos fracos.



Hipótese B

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	A= (1;3)	C= (1;4)
Pontos Fracos	B= (2;3)	D= (2;4)

Ponto forte: 1- Apresentam uma distribuição territorial equilibrada de Norte a Sul;

Ponto fraco: 2- Fraca divulgação dos serviços prestados em revistas, publicações e unidades militares

Oportunidade: 3- Criação de destinos turísticos atractivos tanto para militares nacionais assim como internacionais.

Ameaça: 4- Restrições de utilização consoante o Regulamento das Messes de Oficiais e Sargentos.

Fundamentação

A fase **A** é considerada como sendo a óptima entre todas as restantes, visto que, existe a possibilidade de maximizar as duas variáveis que intervêm no cruzamento de dados, neste caso concreto as oportunidades e os pontos fortes. Ambas vertentes são positivas e importantes para a prossecução e realização da hipótese, na medida em que a distribuição equilibrada das messes de Norte a Sul, permite a existência de turismo social e criação de destinos turísticos atraentes. Na fase **B** estamos perante duas vertentes diferentes, sendo uma positiva e outra negativa, pelo que, temos que procurar minimizar os pontos fracos e maximizar as oportunidades e para tal, temos que criar condições para divulgação de todos os serviços prestados pelas messes nas UEO ou criar um centro de consulta on-line dos serviços das messes, assim existiam mais utentes para os centros turísticos eventualmente criados através das messes.

A fase **C** é de vital importância pois as ameaças sendo variáveis de origem externa condicionam muito o desempenho da actividade a nível interno, pelo que torna-se necessário nos dias que correm possuir visão estratégica para avaliar correctamente as ameaças e ter a capacidade de transformá-las em oportunidades. As restrições de utilização plasmadas no Regulamento das Messes de Oficiais e Sargentos podem se tornar uma oportunidade de fazer uma reestruturação ao regulamento face a actual conjuntura económico – social. É importante minimizar as ameaças e maximizar os pontos fortes. A fase **D** é a considerada mais crítica pela convergência de duas variáveis negativas pelo que devemos minimizá-las de forma a fazer face a possíveis incongruências ou irregularidades.



ANEXO F – Actividade desenvolvida pelo Instituto de Acção social das Forças Armadas

O Instituto de Acção Social das Forças Armadas

Por força do Decreto Lei n.º 284/95 de 30 de Outubro, o Instituto de Acção Social das Forças Armadas passou a integrar numa única entidade os Serviços Sociais das Forças Armadas, o Cofre de Previdência das Forças Armadas, o Lar de Veteranos Militares, o Complexo Social de Oeiras e o Complexo Social do Alfeite.

Consagrou-se, assim, uma organização moderna, orientada por critérios de adaptabilidade e eficácia, sustentada numa estrutura leve e funcional, mais apta a responder às solicitações que a sociedade militar dos dias de hoje apresenta, permitindo uma actuação múltipla de apoio social aos militares e seus familiares, a concretizar nas áreas em que, a cada momento, se revelem de maior carência, não colidindo, antes complementando, os sub sistemas de saúde militares.

Missão

Inserindo-se a missão IASFA no âmbito da Acção Social Complementar em apoio da Família Militar, o apoio prestado visa, primariamente, os seus membros mais carenciados e, complementarmente, os Beneficiários em geral.

É neste contexto que existe o apoio à infância, aos estudantes, à terceira idade, os serviços de assistência médica, o apoio domiciliário, os subsídios e comparticipações, os centros de férias e de repouso e a habitação social.

A fim de proporcionar aos Beneficiários, uma escolha mais ampla e vantajosa para as suas deslocações, ou férias, o IASFA assinou acordos preferenciais com **unidades hoteleiras**, cujos preços de afiguram bastante convidativos e com validade para o ano de 2008. As reservas para qualquer um destes destinos têm de ser sempre efectuadas, preenchendo e entregando o Boletim de Inscrição, através da Divisão de Equipamentos Sociais.

O IASFA, já se encontra ligado a outros organismos europeus com missões semelhantes no âmbito das forças armadas, como representante de Portugal no Comité de Ligação dos Organismos Militares Sociais (CLIMS), desenvolvendo a interacção entre os membros da família militar europeia, potenciando e rentabilizando os alojamentos do IASFA, nos períodos de menor procura e disponibilizando a opção



de utilização de messes, por toda a Europa, aos seus Beneficiários, e abrindo perspectivas favoráveis ao intercâmbio entre jovens⁵¹.

A melhoria dos cuidados de saúde com o aumento da esperança de vida tem promovido o crescente envelhecimento da população. O ritmo de vida actual afasta a família dos idosos que, por sua vez, se sentem mais marginalizados.

Para agravar, muitos idosos têm condições económicas deficitárias, em função dos seus percursos de vida e muitos não dispõem de autonomia suficiente, necessitando de apoios ou cuidados mais ou menos próximos e permanentes. Assim, o envelhecimento da população associado à evolução da vida na sociedade, tem como consequência o aumento da procura de instituições de terceira idade.

O IASFA dispõe de equipamentos dotados de infra-estruturas (Lares Residenciais e Centros de Recuperação) que proporcionam, de forma permanente, serviços adequados às necessidades sentidas no âmbito do apoio aos beneficiários mais idosos.

Têm ainda como vantagem a monitorização do estado de saúde e funcional, a prestação de cuidados imediatos, assistência nas actividades de vida diária, maior controlo do risco de imobilidade e segurança e suporte social, havendo que evitar os riscos da despersonalização, do aumento da dependência e outros.

Para otimizar o seu funcionamento há que desenvolver uma cultura de cuidados a idosos, mantendo o referencial legado pela Princesa D. Maria Francisca Benedita ao fundar, em 1827, o Hospital Real dos Inválidos Militares em Runa, considerado o berço do IASFA.

⁵¹ <http://www.iasfa.pt/>



ANEXO G – Actividade desenvolvida pelo Instituto Nacional de Aproveitamento dos tempos Livres

Instituto Nacional de Aproveitamento dos Tempos Livres

Fundado em 1935 como Fundação Nacional para Alegria no Trabalho (FNAT), o INATEL hoje tutelado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, afirma-se como um grande prestador de serviços sociais, nas áreas do turismo social e sénior, do termalismo social e sénior, da organização dos tempos livres, da cultura e do desporto populares, com profundas preocupações de humanismo e de qualidade, estando presente em todo o Continente e Regiões Autónomas com uma rede de 21 delegações e subdelegações.

A obra do INATEL abrange uma massa associativa que ronda os 250 mil associados individuais e os 3 500 associados colectivos, para o desenvolvimento da sua actividade de turismo social e sénior, possui uma rede de hotelaria social com 14 Centros de Férias, três Parques de Campismo, três Casas de Turismo Rural e dois balneários termais, representando uma oferta global de 4 200 camas e uma estrutura permanente de turismo social e sénior, e de organização das férias dos associados e suas famílias. A actividade do turismo é regulada e coordenada pelo departamento de turismo e férias que esta dividido em duas partes nomeadamente:

- **A divisão de turismo social**, que é um operador turístico que promove e organiza viagens com várias agências em todo o país;
- **A divisão das férias sociais**, que é responsável pela gestão dos diversos centros de férias.

Os centros de férias funcionam basicamente como instâncias hoteleiras, são geridos por um administrador ou director e estão divididos em quatro sectores a destacar: o sector da alimentação e bebidas, alojamento, animação e manutenção.

O processo de gestão dos centros de férias são bastante flexíveis de forma a dar resposta aos diferentes clientes que diariamente visitam e fazem uso dos variados serviços prestados pelo INATEL.

No âmbito da Cultura, através da rede de delegações e subdelegações por todo o país, o INATEL oferece uma vasta actividade cultural aos seus associados como é exemplo a formação cultural dada a dirigentes associativos, executantes artísticos e para todos através das Escolas do Lazer.



Segundo um comunicado do Conselho de Ministros, reunido a 17 de Abril de 2008, foi emitido um decreto-lei que extingue o INATEL, Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores, I. P., e institui a Fundação INATEL.

Este Decreto-Lei vem concretizar a instituição da Fundação INATEL, que sucede em todos os direitos e obrigações ao INATEL, Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Trabalhadores, IP, bem como na prossecução das suas atribuições de serviço público.

A Fundação INATEL é uma pessoa colectiva de direito privado e utilidade pública que tem como fins principais: a promoção das melhores condições para a ocupação dos tempos livres e do lazer dos trabalhadores, no activo e reformados, desenvolvendo e valorizando o turismo social, a criação e fruição cultural, a actividade física e desportiva, a inclusão e a solidariedade social.

O modelo de governação da Fundação INATEL permite que, seguindo as mais modernas tendências europeias e sem se perder de vista a função social desta instituição, se reforcem os laços que a ligam à comunidade nacional e se adopte uma estrutura de gestão desburocratizada, ágil e amplamente representativa da sociedade civil, promovendo-se, também por esta via, a eficiência dos gastos públicos, a parceria entre o Estado e os cidadãos e o reforço do importante sector da economia social.



ANEXO H – ENTREVISTAS

ENTREVISTA AO DIRECTOR DO GCAM

Introdução

No âmbito do desenvolvimento do trabalho de investigação aplicada, o recurso à entrevista surge como um dos métodos de colheita de dados.

O objectivo desta entrevista é obter o máximo de informação sobre o processo de gestão de messes, suas potencialidades e vulnerabilidades de forma a apurar a situação actual das messes e identificar soluções capazes de serem introduzidas para melhor gestão das messes.

Perguntas

1. O GCAM funciona como um órgão de acessoria à direcção e entre várias funções, cabe-lhe a responsabilidade de coordenar as actividades gerais das messes. Como chefe do GCAM quais as linhas mestres que concorrem para uma boa prática de gestão de messes?

2. O efeito de sazonalidade na actividade das messes tem se notado bastante entre o período de Inverno e verão. Que medidas são tomadas para evitar o aumento dos custos em épocas relativamente baixas?

3. Ao avaliar as taxas de ocupação das messes podemos observar que existe pouca afluência dos militares aos serviços prestados pelas messes.

a) Na sua opinião quais são os principais factores que concorrem para esta situação?

b) Que medidas estão em curso para aumentar as taxas de ocupação?

4. Um dos objectivos fulcrais das messes prende-se com o exercício do apoio social para o militares e sua família à margem das normas orientadoras plasmadas no regulamento das messes.

a) Como caracteriza o apoio social actualmente praticado pelas messes?



b) Quais os benefícios das messes ou da MM na prática de apoio social aos militares e sua família enquanto estes não descontam para a MM?

5. Sabe-se que o apoio social já está a ser prestado pelo IASFA, órgão máximo responsável pelo apoio social às forças armadas conforme o decreto-lei nº284/95 de 30 de Outubro que aprova o estatuto do IASFA.

a) Qual é a relação existente entre as messes e o IASFA na vertente social?

b) Quais as vantagens e desvantagens existentes pelo facto de duas ou mais entidades estarem a praticar mesma função?

6. A MM tem vindo a enfrentar uma situação económica pouco estável nos últimos anos fruto de sucessivos resultados negativos. Até que ponto a débil situação económico-financeira da MM com acumulação progressiva de passivo tem influência na gestão das messes?

7. A criação de um órgão gestor de messes sem vinculo com a MM, na dependência do comando da logística ou do MDN, com a vertente de alimentação, alojamento e diversos serviços de entretenimento podia ser uma das modalidades para melhor gestão das messes. O que tem a referir a esse respeito?



ENTREVISTA AOS GESTORES DE MESSE

Introdução

No âmbito do desenvolvimento do trabalho de investigação aplicada, o recurso à entrevista surge como um dos métodos de colheita de dados.

O objectivo desta entrevista é obter o máximo de informação junto ao gestor de messe sobre o modelo de gestão de messes, suas potencialidades e vulnerabilidades, assim como verificar as acções em curso para aumentar a rendibilidade das messes.

Perguntas

1. Sabe-se que por decreto de 10 de Maio de 1919, foi atribuída à MM a incumbência de organizar Messes destinadas a fornecer alojamento e alimentação aos militares. Passado muito tempo quais as vantagens e desvantagens das messes continuarem na dependência da MM?

2. Um dos objectivos fulcrais das messes prende-se com o exercício do apoio social para o militares e sua família à margem das normas orientadoras plasmadas no regulamento das messes.

c) Como caracteriza o apoio social actualmente praticado pelas messes?

d) Quais os benefícios das messes ou da MM na prática de apoio social aos militares e sua família enquanto estes não descontam para a MM?

3. O efeito de sazonalidade na actividade das messes tem se notado bastante entre o período de Inverno e verão. Que medidas são tomadas para evitar o aumento dos custos em épocas relativamente baixas?

4. Ao seu ver quais as dificuldades existentes para que as messes não consigam fazer face aos seus resultados negativos?

5. Ao avaliar as taxas de ocupação das messes podemos observar que existe pouca afluência dos militares aos serviços prestados pelas messes.



- c) Na sua opinião quais são os principais factores que concorrem para esta situação?
- d) Que medidas estão em curso para aumentar as taxas de ocupação?
- e) Quais os motivos da fraca divulgação dos serviços prestados pelas messes?

6. A MM tem vindo a enfrentar uma situação económica pouco estável nos últimos anos fruto de sucessivos resultados negativos. Até que ponto a débil situação económico-financeira da MM com acumulação progressiva de passivo tem influência na gestão das messes?

7. A criação de um órgão gestor de messes sem vinculo com a MM, na dependência do comando da logística ou do MDN, com a vertente de alimentação, alojamento e diversos serviços de entretenimento podia ser uma das modalidades para melhor gestão das messes. O que tem a referir a esse respeito?



ENTREVISTA AO DIRECTOR DE AQUISIÇÕES

Introdução

A presente entrevista surge no âmbito do trabalho de investigação aplicada, enquadrado no mestrado integrado em ciências militares pela academia militar de Lisboa. No desenvolvimento do trabalho, o recurso à entrevista surge como um dos métodos de recolha de dados.

O objectivo desta entrevista é obter o máximo de informação junto das estruturas superiores do exército e de oficiais com elevada experiência na carreira militar sobre o processo de gestão de messes e futuras potencialidades com introdução de novos modelos.

Perguntas

1. A profissionalização das Forças Armadas e conseqüentemente a reestruturação do exército foram grandes mudanças ocorridas na instituição militar nos últimos anos.

a) Ao seu ver, com esta reestruturação, a actual missão da MM e conseqüentemente das messes não se encontra fora do contexto actual?

b) A nível das estruturas superiores do exercito que medidas estão em curso para colmatar as dificuldades existentes no seio da MM?

2. Sabe-se que a situação económico-financeira da manutenção militar nos últimos tempos não tem sido muito boa visto que, continua a acumular progressivamente o seu passivo. Na sua opinião quais as implicações directas dessa situação sobre as messes?

3. Um dos objectivos fulcrais das messes prende-se com o exercício do apoio social para os militares deslocados e sua família à margem das normas orientadoras plasmadas no regulamento das messes.

a) Como classifica o apoio actualmente prestado?

b) Quais as implicações sobre as messes da progressiva redução de deslocados?



4. Sabe-se que o apoio social já está a ser prestado pelo IASFA, órgão máximo responsável pelo apoio social às forças armadas conforme o decreto-lei nº284/95 de 30 de Outubro que aprova o estatuto do IASFA.

- c) Na sua opinião existirá alguma possibilidade de centralizar o apoio social passando as messes para gestão do IASFA?
- d) Quais as vantagens e desvantagens existentes pelo facto de duas ou mais entidades estarem a praticar mesma função?

5. A criação de um órgão gestor de messes sem vínculo com a MM, na dependência do comando da logística ou do MDN, com a vertente de alimentação, alojamento e diversos serviços de entretenimento podia ser uma das modalidades para melhor gestão das messes. O que tem a referir a esse respeito?