



ACADEMIA MILITAR

***Outsourcing* como instrumento de criação de valor?
Implementação de viaturas elétricas no Programa Escola
Segura**

**Autor: Aspirante de Administração da GNR Jorge Filipe Rodrigues
Vinhais**

**Orientador: Tenente-Coronel GNR/AM Rui Jorge Ferreira Lima Letras
Coorientador: Cap AdMil Hélio Fernandes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**



ACADEMIA MILITAR

***Outsourcing* como instrumento de criação de valor?
Implementação de viaturas elétricas no Programa Escola
Segura**

**Autor: Aspirante de Administração da GNR Jorge Filipe Rodrigues
Vinhais**

**Orientador: Tenente-Coronel GNR/AM Rui Jorge Ferreira Lima Letras
Coorientador: Cap AdMil Hélio Fernandes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**

Dedicatória

Aos meus pais, família e amigos.

Agradecimentos

Este trabalho de Investigação Aplicada não surgiu apenas pelo trabalho individual da minha pessoa, é fruto da contribuição de muitas, como tal não podia deixar de reservar este espaço para lhes agradecer todo o contributo dado.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Administração Rui Jorge Ferreira Lima Letras, pela sua disponibilidade, ajuda e apoio durante todo o período de execução deste trabalho, mesmo em momentos em que a vida profissional mais o ocupava. Sem as suas orientações e sugestões não era possível levar este trabalho com todo o rigor e precisão que lhe é exigido, pelo que se pode considerar um pilar na execução desta investigação. Ao coorientador, Capitão de Admil Hélio Fernandes, pelo seu constante estado de prontidão para me auxiliar nas adversidades que surgiram ao longo do trabalho, bem como por todo o seu contributo ao longo do trabalho.

De forma cordial, ao Capitão do Quadro de Pessoal e Secretariado Afonso de Andrade Pascoal por todo o material fornecido, pela forma pronta como sempre se dispôs a ajudar-me, bem como pela forma como auxiliou a agendar as entrevistas do meu trabalho. Sem dúvida, uma preciosa colaboração para que esta investigação chegasse ao fim.

À professora Luísa Mascoli por todo o apoio próximo, acolhedor e permanente ao longo de todos os trechos deste trabalho. Agradecer também todo o seu apoio dado às minhas solicitações no que diz respeito à componente metodológica. É de relevar o seu contributo para a prossecução deste Trabalho de Investigação Aplicada.

Aos Senhores Oficiais entrevistados para este trabalho, pelo seu contributo e tempo despendido nas entrevistas, e aos inquiridos a sua atenção e prontidão em fornecer as respostas ao inquérito, que enriqueceram o trabalho.

Quero também reservar aqui espaço para todos os elementos que dedicaram um pouco do seu tempo no auxílio, esclarecimento e resolução de alguns problemas ou dúvidas que foram surgindo ao longo do trabalho, sendo assim, fico bastante grato ao: Tenente-Coronel Administração Nascimento, Major Infantaria Resende, Capitão Administração Carvalho, Capitão Infantaria Oliveira, Capitão Administração Esteves,

Tenente de. Administração Marques, Tenente Administração Rosa e, por último, Tenente Administração Regueira.

Quero também endereçar um agradecimento ao Cabo de Inf Silva da Secção de Programas Especiais do DTer de Matosinhos pela forma exemplar como estabeleceu contacto entre a minha pessoas e a comunidade escolar no que respeita à realização dos questionários. De salientar que sem a sua ajuda, a componente prática certamente ficaria mais pobre.

Aproveito também para apresentar o meu profundo e rasgado agradecimento a todos os camaradas que me acompanharam ao longo de todo o percurso académico na Academia Militar, sem eles muitos dos problemas não seriam ultrapassados, o que permitiu que fossemos aprendendo uns com os outros tornando-nos um curso cada vez mais forte. Neste segmento, um agradecimento especial ao Pedro Antunes, Diogo Vicente, Rodrigo Duarte, Diogo Coelho, Filipe Amorim e Rodrigo Mendonça.

Especial agradecimento a todos os meus amigos que ao longo da minha vida comigo partilharam conhecimento e amizade, pois, no fundo, ajudaram-me a ser aquilo que hoje sou, em especial: Engenheiro José Gomes, Engenheiro João Morais, Engenheiro Pedro Santos e ao Luís Salazar.

À Joana Castro por todos os conselhos, partilha de conhecimento e ajuda ao longo do curso, bem como na realização deste trabalho.

Ao Engenheiro João Santos por toda a ajuda dada na execução do trabalho.

Ao meu melhor amigo Luís Filipe Lima da Costa Moreira e família que ao longo de largos anos da minha vida me têm dado a sua preciosa amizade. Destaco a permanente prontidão nas mais variadas dificuldades que a vida me foi apresentando, revelando-se elementos basilares em todo o meu percurso.

Por último, mas não menos importante, aos meus pais e à minha família por todo o apoio, carinho, incansável ajuda, compreensão, pelo seu sim e por inúmeros e infinitos fatores que cimentaram a pessoa que hoje sou. A eles um eterno agradecimento!

A todos, pela força e coragem moral que me inculcaram e pela enorme compreensão que tiveram, um sincero obrigado!

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) está subordinado ao tema “*Outsourcing* como instrumento de criação de valor? Implementação de viaturas elétricas no Programa Escola Segura”. Pretendemos com esta investigação indagar sobre a temática do Outsourcing e sobre a sua utilização no processo de aquisição de viaturas por parte da Guarda Nacional Republicana (GNR), bem como, estudar a criação de valor potencial para a instituição, designadamente com a aquisição de viaturas elétricas destinadas ao Programa Escola Segura (PES).

Sendo a GNR uma força de segurança de natureza militar com um largo espectro de missões atribuídas, cumpridas diariamente ao longo de uma vasta malha territorial, torna-se imperativo a renovação constante dos seus meios no sentido de a habilitar para responder às mudanças que vão ocorrendo na sociedade em geral, para que consiga acompanhar a evolução dos tempos, das mentalidades e das exigências nacionais e mundiais. Para tal, o recurso a novas estratégias, novas tecnologias e inovação tornam-se aspetos providenciais.

Estruturalmente, este TIA encontra-se dividido em duas partes, das quais a primeira assenta nos conceitos teóricos e segunda numa vertente mais prática, por forma a irmos ao encontro dos objetivos delineados nesta investigação. Perante isto, este trabalho de Investigação passou por confirmarmos ou infirmarmos as hipóteses colocadas relativamente às questões de investigação, com o propósito último de darmos resposta à questão central (QC) levantada no início da investigação. Para a recolha de informação, recorreu-se às metodologias de investigação científica de Fortin e de outros autores de relevo no que a esta temática diz respeito.

Nas conclusões foram confrontados os conceitos teóricos recolhidos através das fontes bibliográficas de referência, com os dados obtidos nas entrevistas e inquéritos por questionário realizados.

Palavras-chave: *Outsourcing*, Criação de Valor, Escola Segura.

Abstract

This Applied Research Work is entitled "Outsourcing as a value creation instrument? Implementation of electric vehicles in the Safe School Program ". We intend to investigate this research on the subject of outsourcing, use of this for the acquisition of vehicles by the GNR and study what could bring value to the institution by acquiring electrical vehicles in the safe school program.

Being the GNR a military security force with a wide spectrum of missions assigned, and these take place daily over a vast territorial network, it becomes imperative to constantly remodel the means in order to be able it to answer all changes that occur in society in general in order to keep up with the evolution of the times, mentalities and national and global demands. To this end, the use of new strategies, new technology becomes instrumental in the aforementioned.

Schematically, this Applied Research Work is divided into two parts, the first which focus the theoretical concepts and the second focusing in a more practical way in order to be able to achieve the objectives outlined for this research.

Given this, this research study aimed to confirm or rule out the assumptions made in respect of the research questions. The ultimate purpose is to answer the main question raised at the beginning of the investigation. For information gathering, we turned to the scientific methodologies of Fortin and other relevant authors in this thematic.

The conclusions were faced against the theoretical concepts collected through some bibliographic reference sources with data obtained from interviews and surveys conducted by questionnaire.

Keywords: Police, intelligence, resource allocation, decision-making.

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice Geral.....	vii
Índice de figuras	x
Índice de tabelas e quadros.....	xi
Lista de Apêndices e de Anexos.....	xii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xiii
Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Contextualização da Investigação	1
1.2. Justificação da Escolha.....	2
1.3. Pergunta de Partida da Investigação.....	3
1.4. Perguntas Derivadas da Investigação	3
1.5 Hipóteses de Investigação	3
1.6. Objetivo Geral	4
1.7. Objetivos Específicos	4
1.8. Metodologia.....	5
1.9 Estrutura do Trabalho	6

Capítulo 2 Enquadramento Teórico-Conceptual	7
2.1. <i>Outsourcing</i>	7
2.1.1. Gestão Estratégica e Aliança Estratégica	7
2.1.2. Estratégia e Criação de Valor	9
2.1.3. Criação de Valor e Processo de Criação de Valor.....	10
2.1.4. O que é o <i>Outsourcing</i> ?.....	13
2.1.5. Opção pelo <i>Outsourcing</i>	14
2.1.6. Vantagens e Desvantagens do <i>Outsourcing</i>	15
2.2. Parque Viaturas do Estado	16
2.2.1. Enquadramento Legal.....	16
2.2.2. Parque Automóvel da GNR.....	18
2.2.3. GNR e Compras Públicas Ecológicas/ Viaturas Elétricas.....	20
2.2.4. Processo Aquisitivo e Aluguer Operacional de Viaturas	22
2.3. Programa Escola Segura.....	24
2.3.1. Programa Escola Segura.....	24
2.3.2. Objetivos	25
 Capítulo 3 Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	 27
3.1. Fase Metodológica da Investigação	27
3.2. Hipóteses de Investigação	28
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados	28
3.3.1. Inquéritos por Questionário.....	29
3.3.2. Inqueritos por Entrevistas.....	30
3.4. A Amostra e o Procedimento de Amostragem	30
3.5. Procedimento de Investigação.....	32

Capítulo 4 Resultados.....	33
4.1. Nota Introdutória	33
4.2. Análise e Discussão de Inquéritos por Entrevista	33
4.3. Análise e Discussão dos Questionários	43
4.3.1. Caracterização da Amostra.....	44
4.3.2. Análise à afirmação 4.1	45
4.3.3. Análise à Afirmação 4.2.....	46
4.3.4. - Análise à Afirmação 4.3.....	47
4.3.5. Análise à Questão 4.4.....	48
4.3.6. Análise à Afirmação 4.5.....	50
4.3.7. Análise à Afirmação 4.6.....	51
4.3.8. Análise à Afirmação 4.7.....	52
4.3.8. Análise à questão 4.8.....	53
Capítulo 5 Conclusões e Recomendações	54
5.1. Verificação das Hipóteses	54
5.2. Resposta às Perguntas Derivadas	55
5.3. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação.....	56
5.4. Confirmação dos Objetivos do Trabalho.....	57
5.5. Reflexões Finais	57
5.6. Limitações da Investigação	58
5.7. Proposta para Investigações Futuras	58
Bibliografia.....	59
Apêndices.....	Ap1
Anexos.....	An1

Índice de figuras

Apêndices

Figura 1 - Fórmula para cálculo do nível de precisão ou erro	Ap4
Figura 2 - Alpha de Cronbach para oficiais	Ap28
Figura 3 – Alpha de Cronbach para Professores	Ap28
Figura 4 - Alpha de Cronbach para Alunos	Ap28

Anexos

Figura 5 - Plano de ação estratégica a desenvolver num projeto..... de média dimensão	An2
Figura 6 – 2a - Plano de ação estratégica a desenvolver num projeto de média dimensão	An2
Figura 7 - Cadeia de Valor de Porter	An3
Figura 8 – EVA	An4
Figura 9 - Idade das viaturas da GNR	An5
Figura 10 - Criação de Valor - Estratégia GNR 2020	An6
Figura 11 - Tabela I-A	An7
Figura 12 – Tabela I-B.....	An7
Figura 13 - Critérios ambientais	An8

Índice de tabelas e quadros

Tabela 1 - Análise de Resultados à Questão n.º 1	35
Tabela 2 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 1	35
Tabela 3 - Análise de Resultados à Questão n.º 2	36
Tabela 4 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 2	36
Tabela 5 - Análise de Resultados à Questão n.º 3	37
Tabela 6 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 3	38
Tabela 7 - Análise de Resultados à Questão n.º 4	39
Tabela 8 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 4	39
Tabela 9 - Análise de Resultados à Questão n.º 5	41
Tabela 10 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 5	41
Tabela 11 - Análise de Resultados à Questão n.º 6	43
Tabela 12 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 6	43

Lista de Apêndices e de Anexos

Apêndices.....	Ap1
Apêndice A: Tipos de aliança estratégica	Ap2
Apêndice B: Determinação do nível de precisão ou erro	Ap4
Apêndice C: Carta de Apresentação e Guião de Entrevista	Ap5
Apêndice D: Transcrição das Entrevistas.....	Ap7
Apêndice D1 - Entrevistado 1	Ap7
Apêndice D2 - Entrevistado 2	Ap12
Apêndice D3 - Entrevistado 3	Ap21
Apêndice E: Codificação dos segmentos	Ap25
Apêndice F: Questionário do DOCS	Ap26
Apêndice G: Alfa de Cronbach	Ap28
Anexos.....	An1
Anexo A: Plano de ação estratégica a desenvolver num	
projeto de Média Dimensão.....	An2
Anexo B: Cadeia de Valor de Porter	An3
Anexo C: EVA	An4
Anexo D: Relação da idade do parque automóvel da GNR	An5
Anexo E: Criação de valor - Estratégia 2020	An6
Anexo F: Tabelas I-A, I-B e III	An7
Anexo G: Declaração de compromisso	An9

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AM	Academia Militar
ANCP	Agência Nacional Compras Públicas
AOV	Aluguer Operacional de Viaturas
APA	Agência Portuguesa Ambiente
AQ	Acordo Quadro
CE	Comissão Europeia
CI	Cópia e Impressão
CTer	Comando Territorial
DMT	Divisão de Manutenção e Transportes
DTer	Destacamento Territorial
ENCPE	Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas
ESPAP	Entidade Serviços Partilhados da Administração pública
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEAMP	Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e Pescas
FEDER	Fundo de Desenvolvimento Regional
FSE	Fundo Social Europeu
GNR	Guarda Nacional republicana
HL	Higiene e Limpeza
M/L/P	Médio e Longo Prazo
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
p.	Página
p.p	Páginas
PAG	Plano Atividades da GNR
PECI	Papel Económico e Consumíveis da Impressão
PES	Programa Escola Segura
PVE	Parque de Viaturas do Estado
QC	Questão central
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio Para Oficiais

UE

União Europeia

UMC

Unidade Ministerial de Compras

Capítulo 1

Introdução

1.1. Contextualização da Investigação

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é resultado de um esforço contínuo e dedicado, realizado durante todo o ano do Tirocínio Para Oficiais (TPO). O Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR) ramo Administração habilita com o grau de mestre, em Administração Militar da GNR, todos aqueles que consigam terminar o curso com sucesso. Assim sendo, no âmbito da estrutura curricular dos cursos da Academia Militar (AM) surge o presente trabalho, subordinado ao tema: “*Outsourcing* como instrumento de criação de valor? Implementação de viaturas ecológicas no programa Escola Segura”.

O presente trabalho, tem como objetivo aumentar a bagagem de conhecimento sobre a Instituição, bem como apurar a utilização de métodos de investigação no âmbito das Ciências Sociais.

O *Outsourcing*, é cada vez mais uma ferramenta de gestão estratégica no mundo empresarial, onde através de uma parceria estratégica com outra entidade se atribui a esta a execução de determinada atividade considerada periférica (Costa R. L., 2012).

Outro recurso que está em voga é a adoção de meios ecológicos e a preocupação em torno do desenvolvimento sustentável¹, que se traduz numa série de desafios que colocam em parceria a administração e muitas outras partes da sociedade, numa ótica de promoção da qualidade de vida numa perspectiva integrada que anda em torno das preocupações ambientais, sociais e económicas (Câmara Municipal da Maia, 2005).

A pertinência deste TIA, vem no sentido de estudar qual a envolvente legal da adoção do *outsourcing* na frota automóvel da GNR, atendendo em especial ao PES e verificar a pertinência da adoção de viaturas elétricas na sua operacionalização execução. Uma vez que o PES que é responsável por criar as condições de segurança necessárias no

¹ O desenvolvimento sustentável pode ser entendido como aquele que responde às necessidades do presente sem comprometer o facto de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. (Ecoinomianet, 2003)

acompanhamento às crianças desde o caminho para a escola, no seu interior, na sua área envolvente e onde quer que se desenvolvam as suas atividades escolares. No sentido de se sentirem apoiadas e protegidas (GNR, 2010).

1.2. Justificação da Escolha

A escolha do problema de investigação requer ponderação e reflexão por parte do investigador. Como tal, sendo esta uma situação recente e desconhecida, encontra-se aqui o ponto de partida para a elaboração do que seria a investigação que, face a este desconhecimento na área, originou a explicação e compreensão do fenómeno em análise. Tal como refere Fortin (2009) o desconhecido é passível de ser um alvo a investigar para que se consiga após o seu estudo uma explicação e compreensão daquilo que é a análise do fenómeno.

O tema de uma investigação refere-se a um assunto que se deseja desenvolver e que deve ser escolhido de acordo com os interesses do investigador e da familiaridade deste para com o mesmo, tendo em conta os recursos que são necessários para desenvolver a investigação, nomeadamente os recursos bibliográficos e o tempo disponível. Foi com base nestes pressupostos que se escolheu este tema.

Tendo presente o fenómeno da globalização², as empresas têm, cada vez mais, que se preocupar e estar atentas às alterações previstas e imprevistas dos mercados, numa nova economia. Para tal é necessário manterem-se despertas para um mundo cada vez mais competitivo e é aqui que as ferramentas de gestão estratégica têm o seu contributo bastante proveitoso, como é exemplo o Outsourcing. Nestes termos levanta-se a questão, será que ao nível do parque automóvel da GNR, o quadro jurídico e a sua envolvente permite a adoção desta ferramenta de gestão estratégica? Será por intermédio do outsourcing ou, na incompatibilidade, possível verificar qual será a potencial criação de valor que poderá advir com a aquisição de viaturas elétricas no PES, uma vez que é este que atua mais diretamente nas gerações futuras? Foram estas as nossas interrogações iniciais, norteadas pelo desígnio institucional da GNR, para que seja, cada vez mais, uma força “Próxima e de Confiança” (GNR, 2015b), mais desperta para a comunidade e para os problemas

² É um processo económico e social onde há uma ligação e integração entre todas as pessoas do mundo e entre os diferentes países neles existentes (SuaPesquisa, 2004).

quotidianos, cimentando, desta forma, preceitos e inovações para que se obtenha uma determinada vantagem competitiva.

1.3. Pergunta de Partida da Investigação

A Pergunta de Partida constitui-se como uma correlação entre o tema e os objetivos, servindo de fio condutor a todo o trabalho (Freixo, 2012). Para esta investigação, partimos da seguinte Pergunta de Partida: “Em que medida a utilização de viaturas elétricas pode contribuir para a criação de valor na frota automóvel existente na GNR?”

1.4. Perguntas Derivadas da Investigação

Para mais concretamente se responder à Pergunta de Partida, foram definidas perguntas derivadas associadas à mesma, definidas por Fortin (2009) como interrogações precisas, que incluem o ou os conceitos em estudo, indicando claramente a direção que o investigador pretende tomar. As perguntas derivadas definidas para a investigação são:

PD 1: “Quais as vantagens e enquadramento jurídico na aplicação de outsourcing na aquisição de viaturas para o parque de GNR?”;

PD 2: “Os instrumentos de levantamento de necessidades do Parque Automóvel da GNR traduzem as suas reais necessidades nos Acordos Quadro (AQ) de Viaturas?”; e

PD 3: “Em termos de criação de valor, que impacto poderão as viaturas elétricas ter no programa ES”.

1.5 Hipóteses de Investigação

Neste trabalho são definidas hipóteses, que são “conjeturas que representam uma explicação a um determinado fenómeno e que indicam de que forma uma variável irá afetar, influenciar ou alterar uma variável dependente” (Silvestre & Silvestre , 2012). Aquelas que definimos neste trabalho são:

H1: “O enquadramento jurídico permite que a GNR seja responsável na aquisição de veículos através de Aluguer Operacional de Viaturas (AOV), sendo vantajoso na medida em que permite que a GNR se foque no seu *Core business*”;

H2: “A atual caracterização das especificações técnicas das viaturas em uso na GNR, reflete as suas necessidades em termos dos Acordos-Quadro de viaturas em vigor”; e

H3: “A utilização de viaturas elétricas contribui para um melhor aprofundamento da relação de proximidade com a comunidade escolar, alvo do Programa Escola Segura”

1.6. Objetivo Geral

O objetivo geral (OG) diz-nos qual a intenção com a condução do projeto, ou seja, tem a ver com o produto final que se pretende atingir, sublinhando assim o que se quer atingir na investigação a longo prazo. Porém, o mesmo projeto não deve ser entendido como um fim em si mesmo, mas como um meio para se poder atingir um fim maior (Baptista & Sousa , 2011).

O OG deste TIA passa por identificar e analisar de que forma o recurso ao *outsourcing* pode contribuir para a criação de valor na GNR ao nível da aquisição de viaturas e estudar o potencial que daí poderá advir com a implementação de viaturas elétricas a associar ao PES.

1.7. Objetivos Específicos

Definidos os objetivos gerais, surge a necessidade de definir um corpo orientador para atingir aos pontos fulcrais abrangidos pela questão de partida (Penha, Cardoso, Amaral, & Sousa, 2012). Para tal, seguindo as normas adotadas para a elaboração de trabalhos de investigação, foram elaboradas quatro perguntas derivadas, às quais se associaram as respetivas hipóteses de estudo – respostas primárias. Assim, aquelas hipóteses concorrem no sentido de alcançar os objetivos específicos (OE).

Para este trabalho os OE são: Identificar as vantagens e desvantagens que podem advir da implementação de *outsourcing* na GNR; verificar se o *outsourcing* pode ser apresentado como um instrumento de criação de valor organizacional e a criação de valor

que pode advir na aquisição de viaturas elétricas a associar ao PES desenvolvido pela GNR.

Cada um destes foi relativo a um domínio a ser explorado, com o objetivo final de obtenção de novas informações, primordiais para a obtenção da resposta à QC (Gonçalves , 2012).

1.8. Metodologia

A fase metodologia levada a cabo no trabalho vem no seguimento dos objetivos traçados no projeto do TIA, que corresponde à aplicação de determinados procedimentos e características da metodologia científica, para este estudo exploratório, bem como, na escolha das ferramentas adequadas para o ato de recolher e tratar informação considerada pertinente (Freixo, 2011).

Na recolha de informação, aplicou-se tanto a metodologia qualitativa como quantitativa. A quantitativa materializou-se pela aplicação da técnica de inquéritos por questionário, realizada com recurso a ferramentas colocadas à disposição na plataforma de formulários do Google³. Depois de um pré-teste, o questionário foi disponibilizado e convidado a preencher a cada representante das 72 escolas que se encontram na Zona de Ação do Destacamento Territorial (DTER) de Matosinhos, a 122 alunos das 4 Escolas Secundárias que estão na Zona Ação do DTER de Matosinhos e aplicou-se também a Comandantes/Adjuntos de DTER do Comando Territorial (CTER) do Porto. Foi escolhida esta malha territorial pelo facto de ser a área onde foi realizado o meu estágio de Tirocínio.

A parte qualitativa teve por base os contributos de Oficiais da Divisão de Manutenção de Transportes (DMT), da Direção dos Recursos Logísticos da GNR, tendo sido relevantes para a resposta a algumas questões derivadas lançadas no início do trabalho e, sobretudo, para se perceber a prática em uso pela GNR.

³ Google é uma empresa americana de carácter multinacional de *software* e serviços *online*. O Google contém em si e desenvolve uma série de produtos e serviços baseados na internet e grande parte do seu lucro é gerado pela publicidade do AdWords (Significados, 2011).

1.9 Estrutura do Trabalho

A realização deste trabalho rege-se pela Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520, 2ª edição, da AM de 29 de abril de 2013, pelas normas para a elaboração de bibliografias, referências bibliográficas e citações – Normas da *American Psychological Association*, 6ª edição assim como, pelo Prontuário da Língua Portuguesa 2013.

O trabalho foi dividido em 5 capítulos, sendo que o 1º apresenta o objeto de estudo, o seu enquadramento, onde se explana o tema e se explica entre outras qual a metodologia a aplicar e a forma como se irá realizar o estudo.

O 2º capítulo traduz a revisão de literatura realizada com às fontes bibliográficas mais expressivas. Explica-se o que é o *outsourcing*, o que se entende por criação de valor e caracteriza-se o parque automóvel da GNR.

O 3º e 4º capítulos, Metodologia e Procedimentos e, Resultados, respetivamente são de índole prática, pelo que dizem respeito à fase empírica da investigação. Materializam o trabalho de campo e a discussão dos resultados, naturalmente sempre enquadrados pela fase conceptual, determinante para a densificação teórica utilizada.

Só desta forma se pode, posteriormente, tecer conclusões fundamentadas, as quais são apresentadas no capítulo 5.

Capítulo 2

Enquadramento Teórico-Conceptual

2.1. Outsourcing

2.1.1. Gestão Estratégica e Aliança Estratégica

Há largos anos que o conceito de estratégia tem vindo a ser tratado. Inicialmente este era associado à componente bélica, porém cada vez mais este conceito tem vindo a ser utilizado noutros ramos do conhecimento que não a guerra⁴.

Neste sentido, não é de estranhar que por vezes algum vocabulário usado a nível empresarial tenha conexão com a guerra, tais como: alvos a atingir, competição, vantagem competitiva, estratégias defensivas, ofensivas ou ataque frontal entre outras. (Teixeira, 2011).

Segundo Bartol e Martin *in* Santos (2008) gestão estratégica define-se como um processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e das suas próprias condições internas (Santos A. R., 2008).

O conceito de estratégia contem quer a determinação de opções, globais e normalmente de médio e longo prazo (M/L/P), como a determinação das condições para que o êxito e a sobrevivência da empresa sejam garantidos de forma prolongada. Então, mesmo que o conceito de estratégia esteja ligado ao M/L/P, viver, sobreviver e ser sustentado num estilo de vida em ambiente hostil e competitivo merece uma explicação mais ampla que o simples significado destas duas últimas palavras (Costa R. L., 2012). Sendo assim, “as empresas que apresentam melhores desempenhos devem-no, essencialmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um

⁴ Luta com recurso a armas ou outros instrumentos que provocam dano a outrem, podendo envolver duas ou mais nações ou partidos do mesmo povo (Priberam, 2008).

processo e conseqüente reflexão, decisão e ação, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo” (Carvalho & Filipe, 2006, p. 19)⁵.

É de entendimento geral que hoje se vive uma época onde a competição entre empresas se tem acentuado e, como tal, procuram instrumentos para que se mantenham competitivas no mercado. As alianças estratégicas têm surgido como uma forma de vida nos negócios.

Neste ponto de vista, uma cooperação primando pela eficácia entre empresas ou áreas funcionais é uma das formas com mais realce para alcançar objetivos estratégicos, onde ambos podem tirar benefício através desta forma de gestão, fundamentalmente no incremento de vantagens competitivas ligadas ao facto de se poderem diminuir os riscos de investimento no projeto (Wheelen & Hunger, 1998) .

Se existirem custos comuns, os benefícios da partilha são mais potentes. Neste exemplo, estão a ser criados ativos considerados intangíveis⁶, tal como a diversificação tecnológica e a partilha do know-how⁷, entre outros. Há a dizer que o custo de criar este ativo será suportado somente uma vez na fase inicial, pois no futuro todo o processo será sustentado pela introdução de novos automatismos introduzidos (Porter, 1986). Há também uma partilha de riscos, e ao mesmo tempo, a garantia da flexibilidade necessária para competir num ambiente com a característica de ter concorrência crescente, com base em competências estratégicas, ciclos de produção cada vez mais curtos e liderança através dos custos (Santos, 2008). Segundo Ansoff (1977, p. 163) “o companheiro natural da vantagem competitiva é a sinergia da estratégia”.

Assim, uma definição de aliança estratégica poderá traduzir-se numa parceria entre empresas que trabalham em conjunto para atingir um determinado objetivo, o que, segundo Ohmae *in* Costa & Macedo-Soares (2003), implica compartilhar o controlo entre as organizações. Gulati (1998) citado *in* Costa & Macedo-Soares (2003), por sua vez, emprega uma definição mais ampla, segundo este alianças são arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos, produtos, tecnologias ou serviços. Para Johanson & Mattsson e Aaker *in* Oliveira, Rodrigues, & Ribeiro (2011) a aliança estratégica acontece no momento em que duas ou mais organizações decidem conjugar

⁵ Ver figura 5 e 6 do Anexo A – Plano de ação a desenvolver num projeto de média dimensão.

⁶ Ativo não monetário que é identificável, porém não tem substância física (é separável e é proveniente de direitos contratuais, bem como de outros direitos legais) (Rodrigues, 2014).

⁷ É o aglomerado de conhecimentos de cariz práticos adquiridos por um profissional ou por uma empresa, que acrescenta para si vantagens competitivas (Significados, 2011).

esforços para alcançar um objetivo estratégico comum. Por outro lado, os critérios existentes para se classificar as alianças de cariz estratégico, são os seguintes: forma de aliança quanto ao número de parceiros; financeiro; objetivos dos parceiros envolvidos; intensidade ou grau de relacionamento.

Neste racional, no campo das alianças estratégicas e no tocante à intensidade do relacionamento que este pode assumir, são exemplos, as seguintes tipologias: *joint venture*⁸, *outsourcing*, *franchise aliança*⁹, entre outros. (Costa & Macedo-Soares, 2003)

2.1.2. Estratégia e Criação de Valor

Entendendo o valor, nomeadamente a criação de valor como o fim do pensamento estratégico empresarial, teremos de admitir uma ligação no tempo e no espaço entre a ciência económica e o pensamento estratégico. Assim admitindo que a estratégia está inerente à empresa, também é verdade que esta nem sempre deu lugar a uma reflexão pormenorizada por parte dos seus dirigentes, mesmo tendo a noção que a gestão está assente nos fundamentos da estratégia e estes, primeiro sobre o conceito de valor e segundo sobre as áreas sociológicas. Torna-se assim basilar entender o lugar da estratégia na gestão das empresas contemporâneas, tanto no presente como no futuro espetável, mentalizados de que continuará sempre de braço dado à capacidade de criação de valor e da repartição desse valor gerado (Carvalho & Filipe, 2006).

Uma empresa consegue ganhar vantagem competitiva dependendo das atividades que realiza a mais baixo custo ou melhor que os seus concorrentes. A análise assenta na capacidade de desagregação das atividades da empresa e na identificação das fontes que geram ou contribuem para o aumento de valor (Costa R. L., 2012). No que a esta temática diz respeito, surge-nos sempre a cadeia de valor de Porter *in* Souza, Cardoso, & Machado (2011), esta é considerada instrumento essencial para analisar as frentes de construção de valor e que, por sua vez, proporcionam vantagens competitivas. Nesta conceção a empresa é desagregada num conjunto de ações para assim podermos compreender custos e fontes de

⁸ Como refere Teixeira e Diz *in* Dias (2007) definem como acordos que se estabelecem entre empresas, normalmente duas, de dois países distintos com o objetivo de implementar um negócio num desses países, onde dele se espera benefícios para ambas as partes, assumindo o risco em conjunto (Dias, 2007).

⁹ Relação comercial estabelecida entre Franchisador e Franchisado, feita com o intuito de promover bens e serviços, norteados por um rígido formato usando metodologias padronizadas em Marketing, Gestão e Actividade Operacional (Grupo Onebiz, 2014).

diferenciação existentes, bem como tudo aquilo que pode daí resultar. Na visão de Porter *in* Souza, Cardoso, & Machado (2011) compreende que a gestão da empresa não pode ser feita isoladamente, visto que está inserida numa cadeia de atividades que integram outras, sendo estas últimas que afetam o desempenho interno e, em sintonia com isto, também afeta os elos externos da mesma cadeia como clientes e fornecedores (*Idem*).

Deste modo, cada cadeia de valor é uma conjugação e configuração de vários elementos estabelecidos para possibilitar que a empresa consiga servir o mercado de um modo excelente, aumentando valor nesse processo. Quando nesta combinação fazemos com que a nossa proposta seja única e gere valor através do mercado, afirmamos então que essa empresa detém vantagem competitiva (Costa R. L., 2012).¹⁰

2.1.3. Criação de Valor e Processo de Criação de Valor

A gestão moderna tem vindo a preocupar-se com a criação de valor e é o seu principal estímulo. “A expressão demonstra uma importante mudança na forma de pensar, desde a gestão do desempenho (os *outputs*, ou resultados). Mais do que isso, reflete uma visão do que é o desempenho e de como as organizações funcionam.” (Magretta, 2003, p. 29) Um facto inegável é o de que as empresas existem com o propósito de criar riqueza, mas o que se tem verificado é que esta máxima não está a ser registada nas medições tradicionais, uma vez que muitas das organizações continuam a dar especial ênfase ao passado como forma de refletir o futuro (Costa R. L., 2012).

Na realidade, todas as organizações empresariais bem-sucedidas dependem de múltiplos atores, cada um dos quais define o valor de um modo particular. O valor pode assumir diversas formas, mas também diversas fontes como a utilidade de um produto, a sua qualidade, a imagem que lhe está associada, a sua disponibilidade e o serviço que o acompanha. Na verdade, quanto mais intangível for o valor, mais importante é reconhecer que ele é definido pelos clientes. O valor é definido não pelo que uma organização faz, mas pelos que adquirem os seus bens e serviços (Magretta, 2003). A expressão criação de valor transmite esta compreensão mais alargada e sistémica do desempenho. A criação de valor inclui a focalização na eficiência da era industrial, bem como a focalização no cliente da

¹⁰ Ver figura 7 do Anexo B –Cadeia Valor de Porter.

era do consumidor, mas é ampla o suficiente para incluir também todos os outros representantes da gestão moderna (*Idem*).

Gira neste conceito a justificação das empresas como agente de mercado, que adota algumas funções que outrora a este pertenciam, por força de questões de escala, eficiência e eficácia. Mesmo sendo um conceito que pode ser encarado de forma diferente conforme os paradigmas da organização, é o motor fundamental da atividade da empresa que tem vindo até hoje a ganhar cariz sistémico onde a sua atividade caminha no sentido de alcançar os objetivos que expressam os anseios e apropriação de parte do valor criado pelos diferentes grupos de stakeholders¹¹, como: acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, gestores, comunidade, estado entre outros (Carvalho & Filipe, 2006).

A criação de valor é uma expressão singular, cujo significado está longe de ser evidente. Porquê falar de criação de valor para os acionistas quando o que se quer dizer é que os investidores estão a ter uma boa receita ou o porquê de usar a expressão criar valor para os clientes quando se lhes está a proporcionar um bom acordo comercial? Quando pensamos no trabalho real das organizações, nunca ponderamos sobre uma abstração denominada valor. No entanto, a missão da gestão é, em primeiro lugar e acima de tudo, a criação de valor (Magretta, 2003).

Sendo o termo difícil de definir, também será difícil quantificar o valor criado, mas mais complicado ainda é saber do valor criado aquele que deriva realmente do trabalho da empresa ou não. Há quem admitia que se pode dar o caso de que não haja mesmo riqueza criada e sim, riqueza transferida, que transita de umas pessoas ou entidades para outras (Ferreira, 2004).

Ao nível da quantificação, se levarmos o termo valor para o campo da matéria de valor económico acrescentado, performance da empresa, isto pode ser calculado através do EVA (*Economic Value Added*) (Carvalho & Filipe, 2006).

Entende-se pela figura¹² que quando os somatórios dos custos são maiores que os dos ganhos, o EVA será negativo, podendo dizer-se que a empresa subtrai valor. No caso contrário, quando temos mais proveitos que custos e quando o retorno do capital empregue

¹¹ Segundo Friedman e Miles *in* Francisco (2012) é o conjunto de todos os interessados na empresa, como acionistas, credores, empregados, clientes, fornecedores, instituições governamentais, comunidades locais e, inclui-se também, concorrentes e parceiros de negócio.

¹² Ver figura 8 do Anexo C - EVA

tem valor superior à média ponderada do custo de capital¹³, podemos afirmar, segundo estes princípios, que a empresa tem aumentado a geração de valor, então o EVA é positivo.

As consequências para a gestão de conceito do cadeia de valor são enormes. A primeira é que se começa a encarar cada atividade não como um custo, mas como um passo que tem de adicionar algum incremento de valor ao produto acabado. Com o tempo, esta perspetiva tem revolucionado a forma como muitas organizações definem o seu negócio. A segunda consequência do pensamento “cadeia de valor” é sermos forçados a encarar o conjunto do processo económico como um todo, independentemente de quem desempenha cada atividade (Magretta, 2003).

A metodologia para apurar o valor real atual a dar à empresa é própria, onde se inserem as parcelas num todo e onde devem constar também elementos não contabilizáveis. Os dados referidos não devem estar plasmados no tradicional balanço de gestão, pese embora se tratem de informações úteis para apurar a criação de valor na empresa, na qual têm que ser considerados também elementos imateriais como a imagem da empresa, aptidões para a realização de lucros como avaliações de *goodwill*¹⁴ e de outros incorpóreos e apreciações de evoluções favoráveis ou não de outros elementos (Ferreira, 2004). O processo deve tentar ser mensurado em cada decisão, por conseguinte, em cada etapa do processo produtivo, como aumento na riqueza e no património da empresa (Guerreiro, 1989).

É óbvio que não é por uma empresa apresentar uma determinada expressão monetária para o conjunto do património, comparativamente com outra, que a empresa tem mais ou menos valor. Compreende-se que poderá estar a concluir-se que o valor aumenta ou diminui devido à mudança de critérios. Esta questão é colocada em debate por se viver num tempo em que ocorrem discordâncias sobre a escolha da melhor valorimetria, procura que está orientada a variações no valor da medida, exatamente em resultado do aferidor (Ferreira, 2004).

Daqui pode entender-se que se os instrumentos de medida forem trocados, pode não significar mais ou menos valor, pois cada organização atribui maior ou menor importância aos diferentes critérios existentes. Certo é que há diversos fatores que podem acrescentar valor à empresa, muitas vezes difíceis de mensurar.

¹³ Taxa que determina a remuneração requerida sobre o capital investido numa dada entidade empresarial, mede também o custo de oportunidade associado aos credores ou investidores ligados ao negócio (Carvalho & Filipe, 2006)

¹⁴ Elementos não mensuráveis associados ao nome ou à marca de uma determinada empresa (Ferreira, 2004).

2.1.4. O que é o *Outsourcing*?

Como vimos anteriormente a cooperação entre empresas é uma das formas de alcançar objetivos estratégicos, onde as empresas envolvidas podem tirar o benefício através desta forma de gestão e daí acrescentar valor.

Clott *in* Garcia (2013) defende que se uma empresa não for especialista numa dada função, então será de todo pertinente transferir o controlo dessa função para uma organização especializada que estará apta a oferecer melhor qualidade e melhores custos. Deste modo, ambas as entidades empresariais podem cooperar por forma a tirarem o melhor partido na sua esfera de negócios, surgindo aqui a dinâmica do *outsourcing* nas empresas.

O *outsourcing* tem vindo a ser cada vez mais utilizado no mundo da gestão empresarial. Caracteriza-se essencialmente por um acordo entre duas empresas na qual uma começa a desempenhar dentro da outra serviços que normalmente eram elaborados por si (Costa R. L., 2012). Pode também ser entendido como:

(...) o processo através do qual uma organização, em linha com a sua estratégia, contrata outra na perspectiva de um relacionamento de parceria de médio e longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista (António Robalo Santos, 1998:23).

Assim, o *outsourcing* é um recurso de gestão estratégica que as organizações podem adotar, desde que não o desenvolvam em atividades centrais da empresa. Normalmente é efetuada por um período específico de tempo e pode representar a contratação parcial ou mesmo total dos serviços. O contrato realizado pode também envolver a transferência completa ou parcial de recursos humanos ou tecnológicos, em que quem executa os serviços passa a assumir responsabilidade pelos lucros, bem como pelos prejuízos obtidos (André, 2008). Nas mais diversas definições encontramos sempre pontos em comum, dos quais realçamos: a contratação de serviços não centrais ao negócio, elencar os serviços a contratar, as abordagens possíveis (*outsourcing* total ou seletivo), propriedade e transferências de ativos, algumas características dos acordos (base contínua, com preço e critérios de desempenho predefinidos) e âmbito de responsabilidades (Varajão, 2002).

Segundo Quin *in* Garcia (2013) uma estratégia de *outsourcing* bem implementada permite diminuir custos, riscos e investimentos fixos, aumentando consideravelmente a flexibilidade, capacidade inovadora e a oportunidade de criação de valor e retorno para os acionistas da empresa.

De acordo com Gilley *in* Costa & Macedo-Soares (2003), existem dois tipos de *outsourcing*. O primeiro refere-se às atividades periféricas relativas ao negócio e caracteriza-se por um relacionamento tático operacional. Por sua vez, o segundo refere-se às atividades que agregam valor para o negócio e caracteriza-se por um relacionamento de *outsourcing* estratégico.

2.1.5. Opção pelo *Outsourcing*

As teorias da área da Gestão Estratégica procuram responder às seguintes questões fundamentais para explicar a dinâmica do *outsourcing*, como: que áreas e atividades que devemos externalizar? Existe potencial para a diferenciação estratégica? Quais as atividades que devemos guardar dentro da empresa? (Costa R. L., 2012).

Nesse sentido, os autores Javalgi et. al. *in* Garcia (2013) abordam três das teorias explicativas mais utilizadas no contexto do *outsourcing*: (1) teoria baseada nos recursos, (2) teoria dos custos de transação e (3) teoria da dependência dos recursos. A primeira diz-nos que a preocupação passa por aumentar valor através de recursos estratégicos considerados únicos, valiosos, difíceis de reproduzir e/ou de substituir, bem como entre todos os recursos que são passíveis de externalizar (Martins, 2007). A segunda, assenta na decisão de comprar ou fazer com base nos custos marginais, sendo que os que têm mais importância são os custos administrativos, isto é, determinar o quê, quando e onde produzir, a determinação do preço, as falhas ou a não existência de informação completa, a criação dos contratos e os custos de negociação/contratação. De frisar que nesta teoria, estes últimos tem especial relevo (Hildebrando, 2008). Ainda na segunda teoria, segundo Corrêa e Caon *in* Martins (2007) a decisão pesa no facto de a execução da atividade ser maior que o custo marginal¹⁵ de terceirizar. Por sua vez, Barney *in* Martins (2007) diz-nos que o custo marginal especifica as condições sobre as quais uma organização poderia gerir

¹⁵ Tem a ver com o aumento do custo total decorrente da produção de mais uma unidade. É o custo extra que é preciso para a produção de uma unidade adicional (Holanda, 1980).

os seus valores económicos melhor do que serem operadas por fornecedores externos. A terceira teoria mencionada por Javalgi et. al. in Garcia (2013) baseia-se no ambiente envolvente da empresa, partindo da premissa que todas as organizações dependem dos recursos disponíveis no mercado em que operam. O primeiro fator que afeta a empresa é o nível de importância desses recursos para a sobrevivência da empresa e o segundo é o nível de controlo que outra empresa tem sobre esses recursos (Garcia, 2013).

2.1.6. Vantagens e Desvantagens do *Outsourcing*

O uso do *outsourcing* no mundo dos negócios tem demonstrado algumas das vantagens bem como desvantagens da aplicação desta ferramenta de Gestão Estratégica. Importa salientar que há a possibilidade de poderem existir outras que ainda estejam por registar.

Assim sendo, como vantagens salientamos: deter especialistas e tecnologias não existentes dentro da organização; a solução para o desempenho de atividades de difícil controlo ou gestão por parte da empresa; tornar-se importante como auxiliar e catalisador de projetos de reengenharia de processos; o acesso às melhores práticas e ao mesmo tempo constitui-se como observatório privilegiado de *benchmarking*¹⁶; conversão de custos fixos em variáveis; melhor controlo do orçamento e de custos operacionais; redução da necessidade de investir e o risco ser partilhado entre quem subcontrata e quem é subcontratado (Santos, 2008).

Quin, Quélin e Duhamel, Hrland, Kremic et al., Kremic et al., Sanders et al. e Lamminmaki in Garcia (2013) identificam outras, nomeadamente, permitir o foco na atividade *core* da empresa, obter flexibilidade operacional e de recursos, promover rápida resposta às alterações de mercado, economias de escala, conquistar eficácia e eficiência na produção e, conseqüentemente, ganho de vantagem competitiva.

Ao nível das desvantagens algumas também têm de ser consideradas, sendo que as apresentadas dependem do nível de alinhamento do processo de *outsourcing* com a estratégia levada a cabo pela organização, da forma como foi guiado e conduzido o processo de implementação, e do modo como a organização se protegeu dos riscos que lhes estão associados. Neste figurino, destacamos as seguintes: possibilidade de o

¹⁶ De acordo com Karlöf e Östblom in Ribeiro (2004) pode-se entender o *benchmarking* como uma atividade de procura e ao mesmo tempo de aprendizagem constante, onde as empresas comungam experiências com o objetivo de ultrapassarem as adversidades.

subcontratado se apresentar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante; incerteza quanto à forma como irá ser feita a evolução do negócio; risco de apresentadas melhores alternativas em relação ao desempenho das atividades; perigo de aquando da subcontratação haver o aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas e eventual surgir de outros custos ocultos (Pereira, 2010). Neste seguimento, Santos (2008) refere que se poderá deixar de controlar a execução das atividades, criando alguma dependência em relação ao contratado, quando acontece que o subcontratado é mais eficiente que o subcontratante ou quando não há transferência de benefícios da sua eficácia acrescida, possibilidade de regresso ao desempenho interno através de elevados custos das atividades subcontratadas, encaixe das atividades subcontratadas com as desempenhadas a nível interno, entre outras (Santos, 2008).

Duening e Click *in* Santos (2008) dizem que as vantagens do *outsourcing* são a principal razão para que este instrumento seja um dos líderes económicos do nosso tempo. Muitas entidades têm olhado para o *outsourcing* como um meio de reduzir custos e melhorar processos através da introdução de modelos de serviços com a capacidade de gerar mais valor para as empresas que estão envolvidas nessa parceria estratégica (*Idem*).

Contudo, em Portugal, ao nível da Administração Pública e mesmo ao nível privado, algumas questões de âmbito fiscal, laboral e legal e até cultural se têm apresentado como condicionantes ao desenvolvimento do *Outsourcing* (Espap, 2014d).

2.2. Parque Viaturas do Estado

2.2.1. Enquadramento Legal

De acordo com o artigo 1º da Lei nº 63/2007, de 06 de novembro que aprova a Orgânica da GNR, é definida a sua natureza, “força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”. O artigo 2º da mesma Lei determina que a GNR depende do responsável pela Administração Interna, pertencendo assim à Administração Pública do Estado Português. Atendendo ao regulado no Decreto-lei nº126-B/2011, alterado pelo Decreto-lei nº 161-A/2013 e Decreto-Lei nº 112/2014, uma vez que a GNR é uma força de segurança, podemos então dizer que está inserida na administração direta do estado. Para o tema deste

TIA este preceito tem enorme relevância, uma vez que, por imperativo legal e concetual, na articulação das atividades do Estado, a gestão do seu parque automóvel é realizada centralmente por um organismo criado para o efeito, como teremos oportunidade de esclarecer. Analisando o artigo 2º do Decreto-lei nº 170/2008¹⁷, 26 de agosto de 2008, identificamos que a GNR é um dos elementos que constitui as entidades vinculadas ao Parque de viaturas do Estado (PVE), onde estão afetos todos os serviços que são parte integrante da administração direta do Estado. Naqueles termos, a gestão do PVE obedece a princípios determinados que no artigo 3º daquele diploma, sendo eles: aquisições e gestão do PVE e sua centralização, onerosidade da afetação dos veículos, responsabilidade das entidades utilizadoras; análise e controlo da despesa orçamental e preferência pela composição de frotas automóveis ambientalmente avançadas.

Esta política de centralização do governo foi manifestada aquando da publicação do Decreto-lei 37/2007, que criou a Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), com natureza de entidade pública empresarial e tendo como principais objetivos definir, conceber, gerir, implementar e avaliar o sistema nacional de compras públicas, com o intuito de haver maior racionalização dos gastos do Estado, desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento, simplificação e regulação do acesso e utilização de meios tecnológicos de suporte e à proteção do ambiente, bem como, de forma centralizada, serem feitos os processos de aquisição ou a locação, em qualquer das suas modalidades, isto é, afetação, manutenção, assistência, reparação, abate e alienação¹⁸ dos veículos que compõem o PVE. Assim, a ANCP foi definida como a entidade responsável pela gestão do PVE.

Com a publicação do Regulamento nº 329/2009 de 30 de Julho, foram balizadas as competências da ANCP relativamente aos bens e serviços compreendidos no âmbito do PVE, definindo também toda a forma de entendimento e trabalho nas relações funcionais entre as Unidades Ministeriais de Compras (UMC), as entidades e os serviços utilizadores do PVE e a ANCP.

Com a publicação Portaria nº 382/2009, de 12 de março de 2009, todo o processo de centralização se começou a consubstanciar, uma vez que aquela entidade obrigou todas

¹⁷ Com este as entidades da Administração pública não escolhem o tipo de procedimento a lançar no mercado (concurso público, ajuste direto ou outro) para satisfazer as necessidades de aquisição de veículos. Elas apenas preparam as peças processuais necessárias para o início do procedimento, cabendo à ESPAP a prossecução com os trâmites subsequentes, dentro do AQ ou fora do AQ.

¹⁸ Transferência de um bem para domínio de outrem através de um processo de venda, troca ou doação (Priberam, 2008).

as entidades e serviços afectos ao PVE a informarem sobre todos os veículos afetos a cada um dos serviços do Estado, com o objetivo de centralizar todos os veículos pertencentes ao Estado (ESPAP, 2014c). Por sua vez, com a publicação do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho de 2012, foi criada a Entidade Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP), tendo-lhe sido atribuídas todas as missões e respetivas atribuições dos extintos Instituto de Informática, Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública e ANCP. Neste figurino, a ESPAP tem por missão:

(...) assegurar o desenvolvimento e a prestação de Serviços Partilhados no âmbito da Administração Pública, bem como conceber, gerir e avaliar o sistema nacional de compras e assegurar a gestão do PVE, apoiando a definição de políticas estratégicas nas áreas das TIC do Ministério das Finanças, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização tecnológica dos respetivos serviços e organismos (ESPAP e Accenture, 2015, p. 12).

Naqueles termos, todas as entidades e organismos públicos pertencentes à administração direta, bem como os institutos públicos da administração indireta estão vinculados ao PVE. Quer isto significar que não é permitida a aquisição direta de veículos, motociclos ou contratar veículos em AOV¹⁹ (Aluguer Operacional de Viaturas), por parte das entidades vinculadas onde, como vimos, a GNR se encontra. Estando assim a aquisição de veículos, motociclos e contratos de AOV a cargo da ESPAP, recorrendo para o efeito aos AQ²⁰ disponibilizados pela ESPAP, porém, nos termos da lei, poderão existir exceções, desde que devidamente justificadas e por conseguinte, autorizadas pelo responsável do Governo pela área das finanças (ESPAP, 2014a) .

2.2.2. Parque Automóvel da GNR

A Lei Orgânica da GNR, no seu artigo 5º, refere que as suas atribuições são prosseguidas ao longo de todo o território Português. Tendo a Guarda “(...) à sua responsabilidade 92% do território nacional e mais de 50% da população residente em

¹⁹ Pode-se entender como sendo Outsourcing, uma vez que a entidade utilizadora não tem de efetuar qualquer investimento no veículo, uma vez que a gestão do veículo é feita por uma dada empresa externa.

²⁰ Genericamente, os AQ são contratos celebrados entre as entidades adjudicantes e as entidades fornecedoras de bens ou prestadoras de serviços adjudicatárias, com vista a disciplinar as condições jurídicas, técnicas e económicas de aquisição futura de bens ou serviços, ao longo de um determinado período de tempo (ESPAP, 2012).

Portugal (...)” (Branco, 2010, p. 242) o que lhe confere uma malha territorial bastante considerável sobre a sua responsabilidade

Para responder a estas e outras exigências, no que diz respeito aos meios de transporte, a GNR tem uma gama bastante alargada de veículos, possuindo 5.607 viaturas divididas pelas seguintes tipologias: viaturas para o programa *Tourist Patrol*, viaturas auto para o patrulhamento e transporte de pessoal, viaturas especiais destinadas a valências específicas (a proteção da natureza e do ambiente, investigação criminal e intervenção e socorro, entre outras), viaturas blindadas para situações especiais e especialmente destinadas à participação em missões internacionais, viaturas de transportes gerais, viaturas de transporte de solípedes e canídeos (GNR, 2015a). Sublinhe-se que esta diversificada tipologia de viaturas funda-se no facto de lhe estarem atribuídos um espetro bastante alargado de missões plasmadas na sua Lei Orgânica. Ou seja, as tipologias de veículos da GNR são de cariz específico, pois uma viatura para o cumprimento da missão de trânsito, não pode ser, forçosamente, igual à viatura que cumpre a missão de uma força de ordem pública ou de proteção e socorro.

Segundo dados facultados no Plano de Atividades da GNR (PAG), 7,48% destas viaturas tem menos de 5 anos de idade, 31,15% tem entre 5 e 10 anos e os restantes, as que possuem mais de 10 anos, numa percentagem correspondente a 61,37%. Na análise SWOT²¹ plasmada no mesmo documento, este problema é apresentado como um condicionamento, visto a antiguidade do parque auto ser uma permanente e verdadeira preocupação, com reflexos no desempenho operacional (*Idem*).

A associar aos anos de idade das viaturas está também o elevado número de quilómetros que possuem, pelo que a combinação destes dois fatores resulta em elevados custos de manutenção e de conservação. Nesta perspetiva, as viaturas são constantemente forçadas a reparações que se traduzem na falta de meios ao serviço, o que origina por vezes disfunções operacionais (*Ibidem*).²²

Na estratégia da GNR traçada para 2020, um dos objetivos organizacionais é o melhoramento da eficácia operacional, procurando a requalificação de meios e dos equipamentos, onde se identifica também a preocupação com o parque automóvel da GNR.

²¹ É um sistema simples para verificar ou formular a posição estratégica de uma empresa onde se explanam oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos dessa mesma entidade empresarial (Carvalho J. E., 2009).

²² Ver figura 9 do Anexo D – Idade das viaturas GNR.

Pelo que também as linhas de orientação estratégica estabelecidas vão no sentido de uma otimização dos recursos para criar valor (GNR, 2015b).²³

2.2.3. GNR e Compras Públicas Ecológicas/ Viaturas Elétricas

Segundo a Resolução de Conselho de Ministros nº 65/2007 de 7 de maio, entende-se por compras públicas ecológicas a adoção de critérios ambientais no processo de aquisição de bens de contratação pública, prestação de serviços e nas empreitadas, tendo por objetivo a identificação e possível escolha de produtos ou serviços com um melhor desempenho ambiental.

Nesta mesma Resolução é estabelecida a Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010, sendo a ANCP em conjunto com a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) responsáveis pelo acompanhamento, execução e monitorização da referida Estratégia. Esta estratégia visou definir quais os produtos e serviços de carácter prioritário no sentido de as entidades subordinadas à ANCP iniciarem a adoção da sua política de compras ecológicas. No que diz respeito a estes produtos e serviços a APA, entidade coordenadora do grupo de trabalho para o efeito, desenvolveu critérios ecológicos para serem aplicados na contratação pública²⁴ (APA, 2015) .

A própria GNR também se colocou em sintonia com estas diretivas, na medida em que no seu Plano Anual de Compras para 2013, corporizou a sua adequação aos serviços e produtos prioritários no que às compras públicas ecológicas diz respeito. Sendo assim, foram considerados prioritários a centralização dos procedimentos ao abrigo dos Acordos Quadro de Papel, Economato e Consumíveis de Impressão (PECI), Cópia e Impressão (CI), Equipamento Informático (EI), Mobiliário, Higiene e Limpeza (HL), Energia e Veículos Automóveis e Motociclos, pretendendo alcançar uma quota muito positiva, e assim respeitar os objetivos da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas (ENCPE) (GNR, 2013).

A própria União Europeia (UE) lança incentivos financeiros, estes bastante atuais, aos países membros no sentido de se aumentarem as compras públicas ecológicas através

²³ Atente figura 10 do Anexo E - Criação de Valor estratégia GNR 2020.

²⁴ Neste espírito, foram propostos como prioritários as seguintes categorias de produtos: construção de obras públicas, transportes, equipamentos de escritório, que inclui equipamentos informáticos, de comunicação, impressão e cópia, designadamente computadores, impressoras, fotocopiadores, faxes e equipamentos multifuncionais e consumíveis de escritório (incluindo papel), produtos de higiene e limpeza (Mira, 2011).

de programas como Estratégia Europa 2020, intitulada estratégia europeia para o crescimento inteligente (IGFSE, 2014). Também neste desígnio, identificamos a Diretiva n.º 2009/33/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de abril, com o objetivo de estimular o mercado e promover a procura de veículos de índole ecológicos (Cardoso, et al., 2015).

Foi com base nos desafios da Estratégia Europa 2020 que surgiu o Portugal 2020, o acordo traçado entre Portugal e a Comissão Europeia (CE), que encerra a participação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, designadamente, – Fundo de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo de Coesão, Fundo Social Europa (FSE), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas (FEAMP). Nesta conformidade, foram aclaradas as bases de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para implementar em Portugal, entre o ano de 2014 e 2020. Todos estes princípios foram de acordo com o crescimento sustentável, inteligente e inclusivo levado a cabo pela Estratégia Europa 2020. Neste âmbito, Portugal vai receber 25 mil milhões de euros até ao ano de 2020 (Portugal 2020, 2014). A candidatura também pode ser apresentada por uma entidade *per si*, para tal, basta recolher toda a informação necessária ao preenchimento dos formulários de candidatura; elaborar a memória descritiva da candidatura e, por último, preencher e enviar *online* os formulários da candidatura à Entidade Gestora do Portugal 2020 (*Idem*).

Assim, vislumbramos aqui uma possibilidade de ir ao encontro de um dos objetivos estratégicos da GNR que passa por garantir o concurso a linhas de financiamento comunitário e outras maneiras de financiamento público, com vista a aumentar as suas capacidades bem como as suas valências (GNR, 2015b).²⁵

A atenção no PVE é grande pela importância financeira e ambiental que esta aquisição tem e pelos impactos futuros que poderão determinar. Salienta-se a crescente preocupação com as questões ambientais no que respeita às aquisições por parte do Estado, atendendo às várias categorias de bens e serviços onde já se refletem essas preocupações.

Desde 2008 foram definidos critérios ambientais nas aquisições ecológicas, que incluem a opção por veículos elétricos, opção regulamentada em 2009 (Mira, 2011). Os

²⁵ “Portugal tem uma Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas desde 2008, para incentivar a introdução de critérios ambientais nas compras das entidades do Estado vinculadas, como os ministérios, e de algumas voluntárias, como autarquias, que têm vindo a aderir ao sistema, atingindo cerca de 600 unidades.” (Miranda, 2014, p. 30).

critérios mencionados estão vertidos no Despacho nº5410/2014 de 17 de abril, porém o mesmo refere também critérios financeiros e as respetivas quotas, respeitantes à aquisição onerosa e AOV de veículos com a finalidade de integrar o PVE. De acordo com aquele despacho, desde logo, em conformidade com o seu artigo nº 2, foram definidos os critérios financeiros da aquisição onerosa, balizada nas Tabelas I-A e I-B²⁶. Uma trata de veículos a gasolina e a gasóleo e a outra de veículos elétricos. Já o artigo 3º regula os critérios ambientais constantes na tabela III²⁷.

Atentando no AQ em vigor, verificamos que existem várias tipologias de viaturas, como gasóleo, gasolina, híbridos, porém, no que diz respeito à categoria elétricos só existem AQ para motociclos. Quanto a veículos híbridos existe a possibilidade de serem adquiridos através de AOV a 24, 38 e 46 meses, bem como por intermédio de procedimento aquisitivo para o efeito (ESPAP, 2014b). Aqueles veículos são uma solução plausível para o ambiente, contudo a tecnologia híbrida é só uma forma de reduzir as emissões de CO₂ para a atmosfera e aumentar a eficiência de consumo de combustíveis, contudo não as elimina por completo como é o caso dos veículos elétricos (Toyota Caetano Portugal, 2014).

A não existência de AQ para viaturas elétricas é, com certeza, um fator determinante para a não existência de veículos elétricos no parque automóvel da GNR (ESPAP, 2014b). Outro fator associado poderá ser os custos ainda bastante elevados na sua aquisição. Por outro lado, constatamos que todo o dispositivo da GNR está munido de viaturas que trabalham de forma híbrida, a gasóleo, Gás de Petróleo Liquefeito ou a gasolina, não se verificando a utilização de veículos elétricos. Assim, maioritariamente o Parque de veículos da GNR é composto por viaturas a gasóleo e gasolina, possuindo apenas 2 híbridas num universo de 5607 viaturas (DMT, 2014)²⁸.

2.2.4. Processo Aquisitivo e Aluguer Operacional de Viaturas

Com a publicação do Decreto lei n.º 170/2008, de 26 de agosto, estabeleceu-se a criação de um novo enquadramento jurídico tendo em vista a gestão do PVE, tendo como

²⁶ Ver figura 11 do Anexo F – Tabela I-A.

²⁷ Ver figura 12 no Anexo F – Tabela I-B.

²⁸ Estes dados reportam-se à data de 2014.

mote a redução de custos operacionais²⁹, bem como a regulação da sua utilização com fundamento em critérios de estrita eficiência e racionalidade económicas (Silva, 2009). Fazendo a ponte com o disposto no Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro a entidade atualmente responsável, de forma centralizada pela aquisição ou locação, afetação, manutenção, reparação, assistência alienação dos veículos e seu abate, de todos os veículos que constituem o PVE é a ESPAP, herdeira das competências e atribuições da ANCP. Sendo a GNR uma das entidades também vinculada a todo este processo, então, também é a ESPAP entidade responsável por todo o processo associado à aquisição de viaturas com destino a esta Força de Segurança (ESPAP, 2014c).

Assim, para se adquirir veículos novos, as entidades vinculadas ao PVE, tem que ter acesso ao Sistema de Gestão do Parque de Viaturas do Estado que “de acordo com o Decreto-Lei n.º 170/2008 e com a Portaria n.º 382/2009, foi criado com o objetivo de ser um sistema único e integrado que reúne toda a informação da frota do Estado” (SGPVE, 2015).

Por outro lado, para que o processo decorra com o estatuído legalmente, é ainda necessário, a obtenção de autorização da despesa justificando a necessidade da mesma, a determinação do número de veículos que se pretende contratar, a respetiva contrapartida do número de veículos a abater, a identificação dos respetivos lote do AQ-VAM a observar, de acordo com as especificidades das viaturas a adquirir, determinando-se ainda a sua tipologia (ESPAP, 2014a), entre outros aspetos específicos a observar.

No que respeita à autorização da despesa, há que ter em conta o enquadramento legal da mesma e atender ao artigo 17º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 08 de junho para determinar a entidade competente para o efeito conforme o valor em causa. De realçar ainda, o disposto no n.º 5 e n.º 8 do artigo 30º do Decreto-Lei n.º 36/2015, de 09 de março que determina que para cada viatura nova a adquirir, por aquisição ou AOV, é necessário abater duas. Este mesmo requisito pode não ser observado caso, nos termos do artigo n.º 9 do mesmo artigo e diploma, se fundamente a excecionalidade, por intermédio de pedido de exceção, desde que, autorizado pelo membro do Governo responsável pela área das finanças.

Todo este processo que no fundo consuma o pedido de contratação de veículos novos, deve sempre ser realizado com recurso à plataforma eletrónica Sistema de Gestão Parque Viaturas do Estado e submetido eletronicamente, acompanhado da respetiva

²⁹ Tem a ver com o dinheiro que é gasto por uma empresa no desenvolvimento das suas atividades, como por exemplo: salários de todos os funcionários ou o preço do arrendamento, entre outros. (Ferreira, 2004)

declaração de compromisso para o efeito, assinada pelo dirigente máximo do serviço *in casu*, o Excelentíssimo General Comandante Geral da GNR. Ainda assim, nada garante que aquela submissão nos termos solicitados, uma vez que é preceito da ESPAP optar sempre pela proposta economicamente mais vantajosa (ESPAP, 2014a).³⁰

No que respeita ao processo aquisitivo, identificamos 5 fases: preparação e elaboração do pedido de contratação pelo organismo (validação), agregação de necessidades (lançamento do procedimento), preparação do processo, por parte da ESPAP e respetiva submissão pela entidade compradora, a visto prévio do Tribunal de Contas, quando esteja em causa um encargo superior a 350.000€, e por último, após respetivo visto, a entrega das viaturas pelo fornecedor/adjudicatário, em conformidade com o prazo de entrega estabelecido (*Idem*).

2.3. Programa Escola Segura

2.3.1. Programa Escola Segura

As relações sociais estabelecidas pelo homem de hoje têm sofrido grandes transformações, muito por culpa do emergir de novas tecnologias que vão tendo preponderância nas informações e na mudança de hábitos, comportamentos, valores e tradições culturais (Arruda, 2011).

Fruto das mudanças económico-sociais que têm vindo a acontecer na última década, emergiram novos problemas no que diz respeito à segurança.

Neste enquadramento, as Forças de Segurança têm tido cada vez mais dificuldades em dar resposta a problemas que surgem nas mais variadas formas o que obriga a alteração constante de procedimentos e de meios de adaptação à realidade (Fernandes & Rêgo, 2011). Os próprios estados³¹ desenvolvem formas de poder estar a par e passo com as situações anómalas que a sociedade lhes vai impondo. Os programas de policiamento de proximidade são, ente outros, uma das respostas do Estado a estas alterações e exigências da sociedade. Assim, a GNR através do policiamento de proximidade que desenvolve uma filosofia e estratégia organizacional que permite trabalhar em conjunto com a comunidade,

³⁰ Vide Anexo G.

³¹ Forma organizacional cujo significado é de natureza política. É uma entidade com poder soberano para governar um povo dentro de uma área territorial delimitada (Significados, 2011).

no intuito de através deste mútuo apoio se dar uma satisfação à resolução dos problemas da sociedade” (GNR, 2010).

Os *inputs* chegam da comunidade como é exemplo: necessidade de esclarecimento, informação e apoio aos idosos; informação e esclarecimentos aos comerciantes; encaminhamento e sinalização de pessoas sem-abrigo; o acompanhar de situações de violência doméstica, bem como doentes mentais ou toxicodependentes; proteção de crianças e jovens em perigo e esta acaba por ser uma área onde a sociedade está mais interventiva. Nesta área a sociedade exige respostas de qualidade de um número de entidades com poder nesta área e, claro está, aqui inserem-se as Forças de Segurança, NEP/nº3.58 GNR/CO/DO de 06 de abril de 2011 (GNR, 2011)

Como vimos este tipo de policiamento está virado para as comunidades mais vulneráveis e os próprios alertas são lançados através de diretivas emanadas pelo governo, como é o caso do programa ES, instaurado na GNR e regulado no Despacho nº 25 650/2006³².

No caso da GNR as áreas de intervenção do PES são: prevenção rodoviária, segurança física, prevenção para o consumo de estupefacientes, educação ambiental, prevenção delinquência e *bullying*³³. É neste âmbito que são realizadas feitas campanhas de sensibilização direcionadas à prevenção rodoviária, segurança ambiental - ato de proteger o ambiente e os recursos naturais, de maneira que possam ser salvaguardados alimentos, água, saúde e segurança pessoal aos indivíduos como às comunidades (Cunha, 1998) e Segurança nos diversos locais como: casa, escola, percursos, entre outros (GNR, 2010).

2.3.2. Objetivos

Dentro dos mais diversos objetivos estabelecidos, o programa ES considera prioritário a promoção de cultura de segurança nas escolas, incentivo ao civismo e à cidadania, a determinação e prevenção nos problemas que afetam a segurança nas escolas,

³² Conforme artigo 1º do Despacho nº 25 650/2006. O programa é um modelo de atuação pró-ativo, centrado nas escolas com o objetivo de manter a segurança, com o intuito de prevenir a violência e aumentar o sentimento de segurança nas escolas e no meio circundante, envolvendo toda a comunidade.

³³ Comportamento de cariz agressivo, intencional e continuado entre pares. O *bullying* que é praticado nas escolas pode ter diferentes tipologias, como: físico, verbal e indireto (Pereira, Silva, & Nunes, 2009).

determinar erradicar e prevenir as ocorrências de comportamentos de risco e ou ilícitos nas áreas envolventes e na própria escola, fazer a promoção de ações de sensibilização e de formação sobre problemáticas de prevenção e da segurança no meio escolar - Despacho nº 25 650/2006. Aqueles objetivos abarcam a prevenção rodoviária, a segurança física, a prevenção do consumo estupefacientes, a educação ambiental, a prevenção delinquência e o *bullying* (GNR, 2010) .

Ainda, também relevante, a recolha de dados e informações pertinentes para serem tratados por estudos estatísticos que permitam o conhecimento sobre a violência, o sentimento de segurança e a vitimação na comunidade educativa.

Compete ainda ao Programa ES ser elo de ligação entre a GNR e toda a comunidade escolar, tendo um papel pró-ativo no sentido de aumentar o sentimento de segurança. Este programa aposta claramente na prevenção dos ilícitos criminais e incivilidades, fazendo um acompanhamento da vítima pós ocorrência, pelo contacto entre alunos envolvidos e a escola, podendo ser o caso encaminhado para outras áreas da GNR.

Compete também manter atualizado todos os registos que dizem respeito aos estabelecimentos de ensino da zona de ação de cada Dter e proceder à elaboração de expediente que espelha a atividade e a execução deste programa.

Não menos relevante, ainda: promover a cultura de segurança nas escolas, fomentar o civismo e cidadania, erradicar e prevenir comportamentos de risco ou ilícitos nas escolas, por intermédio da realização, com os mais diversos parceiros de ações de sensibilização e prevenção.

Assim, o PES, apresenta-se como uma área sensível de atuação da GNR, uma vez que este programa está direcionado especialmente para as gerações futuras, desde logo, envolventes potencialmente mais vulneráveis, como são os espaços onde se encontram infantários, escola primárias, 2ºs ciclos, 3ºs ciclos de aprendizagem e ensino secundário.

Capítulo 3

Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

3.1. Fase Metodológica da Investigação

O tipo de estudo significa o modelo de abordagem utilizado perante o problema de investigação que inicialmente foi levantado (Fortin, 2009). Para este TIA, foi escolhido o estudo de caso que consiste numa análise aprofundada e exaustiva sobre os aspetos relevantes relacionados com um determinado tema. Consiste, pois, numa investigação aprofundada de uma amostra e em explicar as relações de causalidade entre um fenómeno e uma intervenção (*Idem*). De acordo com Sarmiento (2013a) a investigação pode ser definida como o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes e posteriormente envolta destas recolher, registar e analisar informações que sejam válidas e fiáveis.

Numa investigação científica releva perceber aquilo que se pretende estudar, neste sentido, surge-nos a investigação empírica. Uma investigação empírica, tal como a corrente do empirismo nos diz, é uma investigação em que se fazem observações para se conseguir perceber melhor o fenómeno a estudar, sendo aquelas utilizadas posteriormente para construir teorias ou explicações (Hill & Hill, 2000). O presente trabalho pode ser considerado uma investigação, no sentido que pretende resolver problemáticas práticas, tentando trazer novo conhecimento (*Idem*) e enquadra-se no tipo de investigação empírica aplicada, já que os seus objetivos passam por procurar dados e informação para testar hipóteses feitas através de uma teoria que em M/L/P pode vir a ter aplicação (Baptista & Sousa, 2011).

Quanto à forma de abordagem utilizou-se o método hipotético-dedutivo que tem por base formular hipóteses que melhor relacionem e expliquem os fenómenos. Este método funciona através de tentativas e eliminação de erros, que não nos leva à certeza absoluta, uma vez que o conhecimento absolutamente certo e demonstrável é inalcançável (Sarmiento, 2013b).

3.2. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação traduzem-se numa série de respostas prévias para o problema lançado inicialmente no processo de investigação, assim “ Traduz-se numa expectativa e funciona como uma orientação para a investigação. (...) São suposições admissíveis que tentam solucionar a QC e ajudam a compreender o tema ” (Gonçalves , 2012, p. 5). Em suma, as hipóteses serão, no fim do processo de investigação, confirmadas ou infirmadas.

Face às questões de investigação levantadas seguem-se as hipóteses subjacentes:

H.I.1 – O enquadramento jurídico permite que a GNR seja responsável na aquisição de veículos através AOV, sendo vantajoso na medida em que permite que a GNR se foque no seu *Core business*.

H.I.2 – A atual caracterização das especificações técnicas das viaturas em uso na GNR, reflete as suas necessidades em termos dos AQ de viaturas em vigor;

H.I.3 – A utilização de viaturas elétricas contribui para um melhor aprofundamento da relação de proximidade com a comunidade escolar, alvo do PES.

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Os instrumentos de uma investigação identificam a forma como o investigador faz a sua recolha dos dados: “A natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. A escolha do método faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada” (Fortin, 2009, p. 239). Ao longo de toda a investigação foram feitas recolhas de dados de forma a proceder ao armazenamento e tratamento da informação que foi sendo recolhida. A análise documental foi feita à base da investigação recorrendo a normas doutrinárias, documentos bibliográficos, legislação e artigos relacionados. Privilegiou-se a realização de inquéritos por entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário na segunda fase do trabalho. Esta fase caracteriza-se por aquela em que o investigador se desloca ao sujeito para obter a informação que necessita, utilizando como instrumentos de observação um guião de entrevistas ou um questionário (Quivy & Campenhoudt, 2008).

No que respeita ao questionário, o mesmo foi construído com questões de resposta fechada, pois segundo Freixo (2011), com estas consegue-se rapidez nas respostas, facilita as categorias para uma análise a jusante, enquadra melhor as questões e facilita bastante o processo de análise das respostas.

Quanto às entrevistas, foram realizadas a partir de um guião por forma a orientar o autor da investigação a recolher a informação desejada. As entrevistas foram feitas a elementos da GNR, especialistas na área dos transportes e que exercem funções na DMT. Como ferramentas para recolha de dados nas entrevistas, foi utilizado o gravador de voz e para a realização dos inquéritos por questionário, utilizou-se ferramentas como o *Google Docs* que permite a colheita de inquéritos *online* e, posteriormente, o programa Microsoft Excel para o tratamento dos dados e o SPSS.

3.3.1. Inquéritos por Questionário

O questionário é um conjunto de questões que se colocam a um conjunto de inquiridos, estes, por norma, representam uma população, relativas ao seu estado profissional, social e às suas perceções, opiniões e às suas expectativas, ou outros assuntos com relevo para o trabalho do investigador (Quivy & Campenhoudt, 2008). Um dos passos a realizar é a elaboração de pré-testes com vista ao seu ajustamento, para que na sua realização não possam surgir dúvidas relativamente àquilo que o investigador pretende. Isso só é possível com o *feedback* dessa pequena amostra após execução do questionário (Freixo, 2011). Aquele pré-teste foi colocado a determinados elementos da amostra. Finda esta etapa, enviou-se o referido inquérito por questionário para a Secção de Programas Especiais do DTer Matosinhos para que fosse difundido pelas escolas da sua área de atuação. Para os comandantes dos DTer do CTer do Porto usou-se o *web mail* da instituição. Todos os questionários foram respondidos através dos formulários do *Google Docs*, para facilitar o processo de tratamento de dados, pese embora o processo seja mais moroso no sentido que mais facilmente cai no esquecimento o seu preenchimento.

O inquérito por questionário foi estruturado em duas partes. Na primeira parte foi feita uma caracterização do indivíduo, sendo que na segunda parte foram realizadas as perguntas relativas ao tema em estudo. Para a resposta a cada questão, usou-se a “Escala de *Likert*”, onde os inquiridos expunham a sua concordância face à opção colocada. Assim, responderam segundo os seguintes critérios: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3)

Nem concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente (Torre, 2011). Estas questões serviram para dar corpo à resposta à QC e algumas perguntas derivadas. Contudo, no final do questionário foi dada a hipótese de introdução de outra resposta por parte dos inquiridos, no sentido de poder registar outro tipo de respostas para além das apresentadas no questionário.

3.3.2. Inqueritos por Entrevistas

Podemos dizer, segundo Marconi e Lakatos (2004), que a entrevista pode ser entendida como uma conversa consubstanciada por duas pessoas, sendo uma delas o entrevistador e a outra o entrevistado (Marconi & Lakatos, 2004). Neste seguimento, no sentido de validar as hipóteses de investigação, bem como para recolher alguma informação relevante para o presente trabalho, foram realizadas entrevistas semi-diretivas, aquelas onde o investigador formula e coloca uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, com o objetivo de receber informação da parte do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2008). Sendo assim, para a conclusão deste trabalho, foram feitas entrevistas a 3 Oficiais da GNR a exercer funções na DMT. Findas estas, houve a transcrição das mesmas e os dados foram trabalhados no sentido de poder servir de resposta a algumas questões derivadas e conseqüentemente ajudar a sustentar a resposta à questão central.

3.4. A Amostra e o Procedimento de Amostragem

A recolha de dados é crucial para a realização de um trabalho de investigação, nessa mesma investigação podem entrar todos os elementos da população a estudar ou uma amostra da mesma, porém é necessário ter como premissa que uma amostra “deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada” (Fortin, 2009, p. 202), de forma a garantir que as respostas a esse inquérito por questionário possam ser generalizadas a toda a população. Segundo Guimarães (2007), é o somatório de todos os elementos nos quais se insere a

discussão do trabalho da qual se deseja informação. Neste figurino, uma amostra é um subconjunto da população usado para obter informação acerca do todo.

Para este trabalho foram selecionados todos os comandantes de DTer do CTer do Porto, bem como os professores das escolas pertencentes à área da responsabilidade do DTer de Matosinhos. A escolha tanto do CTer, como a escolha do DTer devem-se ao facto de nele ter executado o meu estágio do tirocínio e, ao mesmo tempo, o CTer do Porto ser um dos CTer com mais expressividade no país, face à sua área de atuação e ao número de população à responsabilidade da GNR. Sendo assim, tentou-se recolher a sensibilidade por parte dos comandantes e seus adjuntos daquele CTer relativamente ao objetivo deste trabalho.

Quanto à comunidade escolar utilizada neste trabalho, focou-se sobre a área de responsabilidade do DTer de Matosinhos, uma vez que foi neste que os camaradas que me acompanharam no estágio desenvolveram a parte prática do curso, tendo intervenção nos programas especiais do referido DTer.

Nesta parte optamos pelo processo de amostragem por conveniência, que é um método não-probabilístico. Isto porque este processo está presente quando a participação da amostra é voluntária. A utilização deste processo não garante que a amostra é representativa da população, porém é aplicável quando o objetivo é perceber ideias genéricas ou identificar aspetos críticos, tornando-se um método rápido, fácil e barato (Hill & Hill, 2000).

O questionário foi realizado a 12 Comandantes/ Adjuntos de DTer do CTer do Porto, 72 professores a exercer funções em escolas da Zona de Ação do DTer de Matosinhos, bem como a 122 Alunos de 4 escolas Secundárias da Zona de Ação do DTer de Matosinhos.

Com esta amostra (n) pretendemos auscultar a sensibilidade dos Comandantes/ Adjuntos do CTer Porto, dos responsáveis pelas 72 escolas da Zona de Ação do DTer de Matosinhos e dos alunos do secundário, assim escolhemos 122 alunos dessa mesma área num Universo (N) de 3743 alunos.

Relativamente ao último, dado o Universo (N) e a amostra (n), segundo Sarmiento (2013a), podemos validar este estudo com um nível de viabilidade importante uma vez que a margem de erro (ϵ) para um nível de significância ($\alpha=1-\lambda$) de 5% é de 8,73%.³⁴

³⁴ Vide Apêndice B.

3.5. Procedimento de Investigação

Passada a primeira etapa da escolha e posterior elaboração da pergunta de partida e perguntas derivadas - que direcionam o desenvolvimento do trabalho e com base em Fortin (2009), avançamos para a elaboração das hipóteses, tendo por referência uma investigação sumária de toda a matéria envolvente ao tema. De relevar que as dificuldades sentidas na sua construção, bem como, na forma de abordagem ao tema, não pela pertinência das matérias a tratar, mas sobretudo pela dificuldade constatada na aplicabilidade prática vivenciada e determinada pelo enquadramento concetual, que enquadra estas matérias no seio da Administração Pública e, em especial, após percecionarmos a realidade da NR, neste particular.

Posto isto, com o intuito de validar ou não aquelas hipóteses, deu-se continuidade à pesquisa – esta mais aprofundada e, com maior diversidade de bibliografia. Nesta pesquisa, os procedimentos adotados foram: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário, possibilitando os dois últimos:

(...) colher informações junto dos participantes relativamente aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes. (...) A entrevista refere-se a um processo planificado, de um instrumento de observação que exige dos que o executam uma grande disciplina. O questionário é um dos métodos de colheita de dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos (...) (Idem, pp.245 e 249).

A pesquisa bibliográfica foi feita em diversas bibliotecas da área de Lisboa e Porto, bem como em algumas Faculdades da Universidade do Porto e de Lisboa.

O trabalho de campo desta investigação foi recolhido tanto no Comando da Administração de Recursos Internos da GNR, como em toda a área do CTer do Porto. Após aquela recolha, analisaram-se os dados e registou-se tudo o que de relevante poderia contribuir para responder à QC e validar ou invalidar as hipóteses de investigação levantadas.

Capítulo 4

Resultados

4.1. Nota Introdutória

Neste capítulo serão analisados e apresentados os resultados obtidos ao longo do trabalho de campo realizado. As respostas são fruto da aplicabilidade de entrevistas³⁵ e de inquéritos a uma amostra relevante para o presente estudo. No que respeita às entrevistas, para melhor arrumar a informação, verteu-se todo o conteúdo relevante em sinopses com o intuito de posteriormente comparar os segmentos abordados³⁶. Essa comparação serviu para que de seguida fossem destacados os segmentos com maior número de frequência nas diferentes perguntas.

Quanto aos questionários, foram recolhidos através da plataforma eletrónica do *Google Docs*³⁷, posteriormente tratados, através de análise estatística, com o apoio da ferramenta *Excel e SPSS*. Cada grupo da amostra foi tratado de forma individual para que posteriormente professores, alunos e comandantes de DTer pudessem ser analisados e comparados. A discussão que daí resultou tem como objetivo demonstrar a visão dos responsáveis das escolas, responsáveis pelas unidades de escalão DTer do CTer do Porto, bem como a opinião dos alunos que frequentam os ensino secundário em escolas da Zona de Ação do DTer de Matosinhos.

4.2. Análise e Discussão de Inquéritos por Entrevista

As entrevistas foram elaboradas a elementos com experiência e conhecimento na área da aquisição, manutenção e resolução de problemas no que à área dos transportes da GNR diz respeito. Fez-se esta escolha no sentido de dar mais credibilidade e qualidade na

³⁵ Vide Apêndice C e D.

³⁶ Vide Apêndice E.

³⁷ Vide Apêndice F.

obtenção das respostas às entrevistas e, tudo isto, para concorrer para uma melhor qualidade do trabalho de campo e, por sua vez, melhor qualidade no TIA.

No tratamento da análise de resultados, as citações mais importantes dos diferentes entrevistados foram sintetizadas e retratadas em sinopses, com o intuito de seguidamente lhes ser atribuída uma unidade de registo representada por um código numérico. Por meio das frequências, foi analisada cada questão, sendo os resultados das mesmas apresentados em tabelas demonstrativas que se fazem acompanhar por uma discussão pormenorizada. Pretende-se assim destacar pontos importantes para apresentar o modelo de resposta mais aproximado à visão geral dos entrevistados.

4.2.1. Análise de Conteúdo da Questão n.º 1

Com os resultados plasmados na tabela 1 e 2, inicia-se a análise de conteúdo à questão nº1 – *No que respeita à aquisição de viaturas, o enquadramento plasmado nos Acordos-Quadro tem reflexo nos indicadores de diagnóstico utilizado no levantamento das necessidades da instituição?*

Neste domínio, foi unânime o realçar dos segmentos 1.1, 1.3 e 1.5 na resposta à questão supra. Tanto o entrevistado nº 1, 2 e 3 nos referiram que o AQ não é feito à medida da GNR e portanto o mesmo não encerra nele as mais diversas necessidades da GNR no que ao parque automóvel diz respeito. Um dos motivos apontados é o facto da GNR não ter intervenção direta na elaboração dos AQ. Foi transmitido também que determinadas tipologias de viaturas específicas tinham de ser tratadas fora do AQ e que o AQ era limitativo, uma vez que a GNR só pode adquirir viaturas através de fornecedores de marcas que tenham concorrido e sido integrados num dos lotes. A entidade responsável pela regulação desses lotes é a própria ESPAP e o mercado, uma vez que nem todas as marcas e modelos estão incluídos no AQ, por questões tão variadas como não conseguirem cumprir o preço base imposto determinante para a aquisição, entre outros. No plano de um campo mais superficial, o entrevistado 1 e 3 referiram-nos que os AQ não são exclusivos para a GNR e que os mesmos são feitos à imagem da Administração Pública o que nos dá a entender que o AQ enquadra, mas não existe para responder àquilo que única e exclusivamente a GNR necessita. Isto faz valer o segmento levantado pelo entrevistado 1 e 2 que nos diz que as viaturas da GNR após adjudicação têm que sofrer um grande processo

de transformação até integrarem o serviço da GNR. Percecionámos também que o valor desse processo de transformação é bastante avultado. O entrevistado nº3 adiantou mais e referiu que a ESPAP solicitou à GNR todas as tipologias de viaturas existentes no seguimento da construção das propostas a submeter a Concurso Público para um futuro AQ.

Tabela 1 - Análise de Resultados à Questão n.º 1

Q1	No que respeita à aquisição de viaturas, o enquadramento plasmado nos AQ tem reflexo nos indicadores de diagnóstico utilizado no levantamento das necessidades da instituição?	Unidade de Registo
1	“Não. O Acordo Quadro (...) é feito à medida da Administração Publica. (...) viaturas (...) adaptadas à GNR não estão no acordo Quadro. As viaturas para a GNR (...) são sempre sujeitas a uma grande transformação. A Guarda o que pode ir lá buscar? Só viaturas de passageiros, comerciais, agora outras não!”	1.1
		1.2
		1.3
		1.4
		1.5
2	“(…) nem sempre nós conseguimos (...) satisfazer as necessidades da GNR. (...) comprar como sendo viaturas furgão e depois adapta-las, ou seja, os Acordos-Quadro não têm solução para esta situação. (...) ficamos sempre limitados.”	1.1
		1.3
		1.4
		1.5
3	(…) a GNR não tem uma intervenção direta na elaboração. (...) Guarda (...) outras forças e da Administração Pública. Nem propriamente nem de forma alguma! (...) ESPAP (...) rateia as empresas. (...) espera-se que a ESPAP (...) tenha em conta as necessidades da Guarda (...) para um futuro Acordo-Quadro.”	1.1
		1.2
		1.3
		1.5
		1.6

Tabela 2 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 1

Segmentos das respostas	Entrevistados			Frequência (n)
	E1	E2	E3	
Questão				
Segmento 1.1	X	X	X	3
Segmento 1.2	X		X	2
Segmento 1.3	X	X	X	3
Segmento 1.4	X	X		2
Segmento 1.5	X	X	X	3
Segmento 1.6			X	1

4.2.2. Análise de Conteúdo da Questão n.º 2

A tabela nº 3 e nº 4 resumem a análise de conteúdo à questão nº2 – *De que forma e como se caracteriza o planeamento da aquisição de viaturas na GNR?*

Na análise à questão colocada, ressalva-se que todos os entrevistados indicaram as unidades de registo 2.1, 2.4 e 2.6 como estando presentes na forma e na caracterização do planeamento de aquisições de viaturas da GNR. Foi unânime que o planeamento da

aquisição de viaturas é pensado ao nível do Comando Operacional da GNR e materializa-se sempre que há um levantamento de verbas emanadas do Governo para distribuir no orçamento da GNR. Os indicadores do parque automóvel da GNR são comunicados, através da DMT, ao Comando Operacional que face a isto elabora o seu Plano Anual de Investimento.

Este Plano, ao nível da aquisição de viaturas administrativas, é feito com o contributo do CARI da GNR. Neste sentido conseguimos também perceber que o planeamento de necessidades é feito a curto/médio prazo, tal como nos referiu o segundo entrevistado, uma vez que é iniciado quando há um levantamento de verba. Isto não invalida o facto de haver um constante exercício direccionado para clarificar necessidades ao nível do parque automóvel. Todos os entrevistados também nos deram conta que as necessidades a nível do parque Automóvel da GNR são bastantes prementes, referindo-nos também que as verbas se têm mostrado insuficientes face às carências. Nesta realidade, dois entrevistados referiram que se tem optado, aquando receção de verba, por colmatar as necessidades mais sonantes, enquanto o primeiro entrevistado nada referiu quanto a este assunto.

Tabela 3 - Análise de Resultados à Questão n.º 2

Q2 E	De que forma e como se caracteriza o planeamento da aquisição de viaturas na GNR??	Unidade de Registo
1	“É no Comando Operacional. Situação. (...) pode ser vista como uma lacuna. (...) nós conseguimos as verbas para 11 viaturas (...) a DMT fez o pedido ao Comando Operacional para eles nos dizerem do montante (...) é que vai ser afecto. Há que ter presente que as nossas necessidades são bastantes extensas.”	2.1 2.2 2.4 2.6
2	“ (...) a nível de Comando Operacional. (...) o levantamento de necessidades é fruto da especificidade de cada organismo. (...) levantadas cada vez que há um levantamento de verbas. (...) tem que se definir o que é que é mais premente. (...) em termos de aquisições, era megalómano.”	2.1 2.3 2.4 2.5 2.6
3	“ (...) essencialmente com o contributo do Comando Operacional. (...) ao compasso da existência de verba orçamental. (...) as necessidades (...) possibilidades face ao orçamento e não nos podemos esquecer que as necessidades são muito superiores às possibilidades que a GNR tem no orçamento disponível.”	2.1 2.4 2.5 2.6

Tabela 4 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º2

Segmentos das respostas	Entrevistados			Frequência (n)
	E1	E2	E3	
Questão				
Segmento 2.1	X	X	X	3
Segmento 2.2	X			1

Segmento 2.3		X		1
Segmento 2.4	X	X	X	3
Segmento 2.5		X	X	2
Segmento 2.6	X	X	X	2

4.2.3. Análise de Conteúdo da Questão n.º 3

Seguidamente, com base nas tabelas nº 5 e 6, iremos proceder à análise de conteúdo à questão nº 3 - *De que forma e como são comunicadas à ESPAP as necessidades levantadas, tipologia e especificidades das viaturas a adquirir? Trata-se de um processo ágil e célere?*

Nesta questão há a salientar que foram levantados quatro segmentos de resposta, sendo que três deles foram salientadas por todos os elementos entrevistados. Tanto os entrevistados nº1,2 e 3 nos referiram que o processo de comunicação de necessidades à ESPAP não é célere, que a GNR não trabalha diretamente com a ESPAP e que a GNR só transmite aquilo que quer comprar, mediante as suas necessidades. Para além da comunicação passar por várias entidades, depois de transmitida a cilindrada e o tipo de viatura a adquirir, ainda é necessário elencar todas as transformações que a viatura terá de sofrer o que leva algum tempo a colmatar.

Anteriormente à transmissão das vontades daquilo que deve ser adquirido, o Comando Operacional juntamente com o CARI faz a triagem das necessidades mais prementes face aos montantes disponibilizados para a aquisição de viaturas. Posto isto, essas necessidades são encaminhadas para a UMC através de uma plataforma eletrónica e posteriormente a última analisa a informação e encaminha o seu parecer à ESPAP para que esta trate da autorização da despesa junto da tutela. Um dos entrevistados disse-nos também que na GNR as viaturas são adquiridas sempre através de processos aquisitivos que são da completa competência da ESPAP.

Tabela 5 - Análise de Resultados à Questão n.º 3

Q3 E	De que forma e como são comunicadas à ESPAP as necessidades levantadas, tipologia e especificidades das viaturas a adquirir? Trata-se de um processo ágil e célere?	Unidade de Registo
1	“Não é célere. A GNR não trabalha diretamente com a ESPAP é através da UMC. (...) submete à ESPAP.”	3.1 3.2 3.3
2	“ Não, aqui não é um processo célere. Nós só transmitimos aquilo que queremos comprar à UMC e esta posteriormente à ESPAP. (...) na GNR fazemos sempre aquisições e quem controla isso é a ESPAP.”	3.1 3.2 3.3 3.4

3	“ (...) também é feito com antecedência de 1ano. (...) o CARI remete UMC que por sua vez encaminha á ESPAP.”	3.1
		3.2
		3.3

Tabela 6 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 3

Segmentos das respostas	Entrevistados			Frequência (n)
	E1	E2	E3	
Questão				
Segmento 3.1	X	X	X	3
Segmento 3.2	X	X	X	3
Segmento 3.3	X	X	X	3
Segmento 3.4		X		1

4.2.4. Análise de Conteúdo da Questão n.º 4

No que à 4ª questão diz respeito, há que inicialmente atentar nas tabelas nº 7 e 8 onde está vertida a apresentação da análise de conteúdo à referida questão - *Após a comunicação à ESPAP, aquelas necessidades, por norma, são contempladas nos Acordos-Quadro seguintes? Se sim, com que periodicidade?*

Esta questão visou perceber se a ESPAP, após a receção dos pedidos/necessidades quanto à aquisição de viaturas para a GNR traduz fielmente essas necessidades nos AQ seguintes.

Segundo as entrevistas realizadas, o segmento mencionado por todos os elementos entrevistados foi o 4.3 que nos diz que é o mercado quem acaba por regular toda a abrangência do AQ. O primeiro diz-nos que a execução do AQ é fruto de um processo de negociação entre fornecedores. O segundo relatou-nos que a ESPAP não pode obrigar os fabricantes das próprias marcas a entrar no AQ. Referiu também que para os fabricantes concorrerem aos mais variados lotes, têm que cumprir o preço base estipulado em cada um e, neste plano, há fabricantes que não conseguem colocar as suas viaturas à venda atendendo aos montantes estipulados. Ou, por vezes, os próprios fabricantes são excluídos porque não cumprem com a documentação necessária até um dado prazo.

O terceiro, alude ao segmento nº 4.3 quando nos diz que nos AQ são encontrados lotes com mais ou menos abrangência de fornecedores, responsabilizando esse facto pelas dinâmicas de mercado uma vez que os concursos são lançados pela ESPAP e as empresas concorrem ou não.

O entrevistado 1 e 2 transmitiram-nos também que a GNR encontra sempre grande dificuldade em encontrar aquilo que precisa nos AQ, uma vez que às suas necessidades, o AQ, por si só, não as contempla na íntegra, designadamente, aquelas em que as especificidades de índole operacional são determinantes, contudo tem a esperança que o próximo AQ tente acompanhar a evolução das circunstâncias. Um dos exemplos dados relativos a isto foi o facto de haver um procedimento aquisitivo com o objetivo de adquirir um veículo pesado com capacidades de albergar um canhão de água para a ordem pública e o mesmo se passa com veículos de passageiros e afins noutros contextos. O segundo entrevistado ainda no mesmo segmento disse-nos que os problemas mais prementes prendem-se mais com a necessidade de transformação das viaturas do que com a alteração nos AQ, tocando assim no segmento 4.2.

Por último, outro segmento que mereceu relevo por dois dos entrevistados foi o 4.4 onde há a esperança depositada no próximo AQ para que de uma maneira ou de outra o mesmo consiga contemplar grande parte das necessidades da GNR.

Tabela 7 - Análise de Resultados à Questão n.º 4

Q4 E	Após a comunicação à ESPAP, aquelas necessidades, por norma, são contempladas nos Acordos-Quadro seguintes? Se sim, com que periodicidade?	Unidade de Registo
1	“ (...) a GNR (...) é difícil encontrar aquilo que precisa. (...) consiga sofrer alteração. O mesmo se passa em veículos de passageiros e afins. (...) deve tentar acompanhar a evolução.”	4.1
		4.2
		4.3
		4.4
2	“ (...) não podem obrigar as empresas a meter lá os carros! (...) a necessidade não é mexer no acordo quadro, temos é de mexer nas viaturas. As empresas concorrem.”	4.1
		4.2
		4.3
3	“ (...) o próprio mercado é que acaba por regular (...) a abrangência do Acordo-Quadro. (...) espera-se que a ESPAP faça refletir (...) as necessidades mencionadas.”	4.3
		4.4

Tabela 8 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 4

Segmentos das respostas	Entrevistados			Frequência (n)
	E1	E2	E3	
Questão				
Segmento 4.1	X	X		2
Segmento 4.2	X	X		1
Segmento 4.3	X	X	X	3
Segmento 4.4	X		X	2

4.2.5. Análise de Conteúdo da Questão n.º 5

Nas tabelas seguintes estão plasmados os resultados da análise de conteúdo feita à questão n.º 5 que inquiria o seguinte: - *Considera que no processo de planeamento para a aquisição de viaturas da GNR são contempladas preocupações de índole ambiental, designadamente a utilização de viaturas elétricas?*

Face à questão mencionada, a totalidade dos entrevistados respondeu que os carros elétricos por enquanto ainda não são pensados na esfera da GNR. O entrevistado n.º1 disse-nos que a GNR já teve pequenas experiências com carros elétricos, apesar dessas viaturas não serem próprias, porém desde a sua estadia na DMT nunca se pensou adquirir viaturas elétricas. O segundo, respeitante a isto, disse-nos que há uma preocupação de índole ambiental materializada na atualização das fichas de poluição, segmento 5.4, porém a questão das viaturas elétricas para além de ser do foro operacional, não é uma questão muito debatida. Por sua vez, o terceiro entrevistado relata que de momento, atendendo aos orçamentos reduzidos face às necessidades, não há espaço para pensar na vertente elétrica. Neste sentido ambos nos demonstram que na GNR a questão das viaturas elétricas ainda é muito ténue.

Os primeiros dois entrevistados falaram-nos de uma experiência com veículos pesados elétricos e indicaram-nos ainda que a tipologia de veículos pesados elétricos na GNR não serve para cumprir a missão uma vez que a sua autonomia ainda é muito reduzida. Nessa experiência chegou-se mesmo a duvidar que a viatura, face à carga que continha, iria ficar na via a necessitar de assistência. Talvez este fato e outros tenham contribuído para que o entrevistado 2 e 3 nos tenham dito que ainda não é muito aliciante para a GNR investir nesta tipologia de veículos.

De relevar que tanto o entrevistado 1 e 2 nos disseram que a viatura elétrica a fazer sentido só poderia ser utilizada, por exemplo, na ES dos programas especiais. Para missões em que a prontidão não é exigida e onde se fizesse um tipo de policiamento mais próximo das populações e mais sensíveis, para aquele tipo de missões que não exija grandes distâncias. Mas, por enquanto, ainda não é muito aliciante dadas as condicionantes operacionais e o valor avultado de aquisição, tal como frisado pelo entrevistado 2 e 3 em sintonia com o segmento 5.6.

Tendo um parque automóvel com alguma idade, há outras preocupações que são mais sonantes que a questão da aquisição de viaturas elétricas, embora o terceiro elemento tenha referido que é importante que a GNR acompanhe o evoluir dos tempos.

Tabela 9 - Análise de Resultados à Questão n.º 5

Q5 E	Considera que no processo de planeamento para a aquisição de viaturas da GNR são contempladas preocupações de índole ambiental, designadamente a utilização de viaturas eléctricas?	Unidade de Registo
1	“ Carros eléctricos por enquanto não. Não servem carros pesados. (...) ainda é uma coisa muito ténue. (...) como a Escola Segura.”	5.1
		5.2
		5.3
		5.5
2	“ Não é uma questão muito pensada! (...) a coisa não correu assim tão facilmente! (...) eventualmente fazem algum sentido. Sim (...) no caso de índole ambiental. (...) uma viatura eletrica (...) só se for mesmo aquela questão da Escola Segura. (...) tem de estar 4 horas até ficar completamente carregada e tens de ter sitio para carregar!”	5.1
		5.2
		5.3
		5.4
		5.5
		5.6
3	“ (...) não há espaço neste momento. (...) dificilmente se consegue (...) pensar em viaturas eléctricas. (...) não é ainda muito aliciante investir. (...) não tem havido grandes condições.”	5.1
		5.3
		5.6
		5.7

Tabela 10 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 5

Segmentos das respostas	Entrevistados			Frequência (n)
	E1	E2	E3	
Questão				
Segmento 5.1	X	X	X	3
Segmento 5.2	X	X		2
Segmento 5.3	X	X	X	3
Segmento 5.4		X		1
Segmento 5.5	X	X		2
Segmento 5.6		X	X	2
Segmento 5.7			X	1

4.2.6. Análise de Conteúdo da Questão n.º 6

De seguida e, por último, iremos proceder à análise do conteúdo à questão nº6, como base nos resultados expressos na tabela 11 e 12. Sendo a questão a seguinte: - *Considera importante incluir ou continuarem no Acordo-Quadro, se for o caso, esta tipologia de viaturas?*

Relativamente a esta questão, o único segmento que mereceu unanimidade por parte dos entrevistados foi o segmento com a codificação 6.6 que nos dá conta que a GNR poderá ainda não estar preparada para fazer grandes aquisições deste tipo. Porém este poderá, atribuir ao segmento um carácter de eventualidade.

Neste campo, o entrevistado nº 1 deu-nos conta dessa passagem quando afirmou que antes de haver um investimento nesse sentido, teria que haver a montante um levantamento de necessidades daquilo que se pretendia, uma vez que, tal como vimos

anteriormente, a temática dos carros elétricos não circula na órbita da frota da GNR. O entrevistado nº 2 dá-nos conta deste segmento através do comentário tecido quando nos diz que tendo a noção do montante avultado que é a aquisição de viaturas elétricas e face ao envelhecimento e à necessidade de renovação da frota da GNR, não há dúvidas que o pêndulo cai sempre para a opção que permite abranger a substituição de um número maior de viaturas.

O terceiro entrevistado diz-nos exatamente que a GNR pode não estar ainda preparada para a aquisição deste tipo de viaturas.

Mesmo assim, face ao verificado no segmento 6.6, dois dos três entrevistados consideram bom incluir viaturas elétricas nos AQ, visto o mesmo não ter viaturas ligeiras de passageiros de índole elétrica. O primeiro entrevistado dá a entender que na GNR, pela sua vertente mediática, a utilização de viaturas elétricas traria ganhos. Já o segundo olha para a questão mais numa vertente geral dizendo que seria bom incluir nos AQ uma vez que não é só a GNR que utiliza os AQ e dessa forma lançasse a possibilidade a outros organismos para a aquisição desta tipologia de viaturas, uma vez que as questões do foro ambiental são umas das preocupações da UE e, por sua vez, do Estado Português.

Relativamente ao segmento 6.3, dois terços dos entrevistados consideram que a importância ou não da aquisição de viaturas elétricas prende-se com questões de cariz operacional, tal como já foi referido noutras questões. Por um terceiro elemento não nos transmitir isso nesta questão específica, não quer dizer que não partilhe da mesma opinião uma vez que já tinha invocado esta problemática em questões anteriores. O primeiro entrevistado diz-nos que a adquirir estas viaturas, as mesmas teriam que ficar afetas aquele tipo de missão de proximidade toda, pois não vê a hipótese daquelas viaturas serem utilizadas noutra tipo de missões da GNR.

O segundo entrevistado sublinha que a autonomia e a capacidade de resposta comprometem muito esta viatura na decisão de adquirir ou não. A assinalar, há também a passagem do segundo entrevistado que nos diz que a questão híbrida poderia ser uma opção válida para tornar esta questão uma vez que não comprometem tanto a vertente operacional da GNR.

Tabela 11 - Análise de Resultados à Questão n.º 6

Q6 E	Considera importante incluir ou continuarem no Acordo-Quadro, se for o caso, esta tipologia de viaturas?	Unidade de Registo
1	“(…) era bom incluir. (…) ter aquela vertente mediática a nível tecnológica e ecológica, acho que tinha ganhos. (…) tinha que ficar afecto aquele patrulhamento toda a vida. (…) tem que ser feito um levantamento de um estudo de necessidades.”	6.1
		6.2
		6.3
		6.6
2	“(…) questão eléctrica (…) prende-se com (…) limitações (…) questões operacionais. (…) viaturas híbridas são os únicos que ainda fazia alguma razão ser. (…) não me parece (…) um factor preponderante a componente eléctrica. Havendo a carência que há (…) face ao preço acho que não há dúvidas!”	6.3
		6.4
		6.5
		6.6
3	“Sim, considero importante. GNR ainda não estar preparada (…) para fazer grandes aquisições de viaturas desse tipo.”	6.1
		6.6

Tabela 12 - Análise quantitativa da frequência dos segmentos das respostas à Questão n.º 6

Segmentos das respostas	Entrevistados			Frequência (n)
	E1	E2	E3	
Questão				
Segmento 6.1	X		X	2
Segmento 6.2	X			1
Segmento 6.3	X	X		2
Segmento 6.4		X		1
Segmento 6.5		X		1
Segmento 6.6	X	X	X	3

4.3. Análise e Discussão dos Questionários

Os questionários foram preenchidos por comandantes/adjuntos dos DTer pertencentes ao CTer Porto e por um representante das 72 escolas da Zona de Ação do DTer de Matosinhos. Foram preenchidos também por uma Amostra (n) de 122 alunos pertencentes às quatro secundárias da Zona de Ação do DTer Matosinhos numa População (N) de 3743 alunos. Quanto aos professores e Comandantes/adjuntos de CTer Porto temos a totalidade da população que o estudo visava alcançar, por outro lado, da parte dos alunos só conseguimos a resposta de 122, sendo essa a nossa Amostra (n). Para o tratamento da análise de resultados, expôs-se os resultados em gráficos e posteriormente procedeu-se à discussão dos resultados tendo em conta medidas de dispersão e de posição como: média, moda (M_o) e desvio-padrão (σ). Recorreu-se também ao indicador de assimetridade e Alfa de Cronbach (α), isto tudo com o auxílio da ferramenta *Excel* e do *Statistical Product and*

*Service Solutions*³⁸. Há a acrescentar que tanto as respostas dos professores, como a dos alunos e dos Comandantes/Adjuntos obtiveram respetivamente um Alfa de *Cronbach*³⁹ de 0,877; 0,876 e 0,901⁴⁰, o que nos permite dizer que há um bom grau de confiabilidade das respostas dadas ao questionário.

Recorreu-se a todas estas ferramentas de cálculo e fórmulas no sentido de melhor poder compreender os dados obtidos, numa lógica de análise o mais completa possível.

De relevar que só foram consideradas as afirmações que obtiveram tanto nos professores, alunos e Comandantes/Adjuntos somatório de Concordo e Concordo Totalmente igual ou superior a 60%. Acumulando com a última premissa, era necessário também que o desvio-padrão fosse inferior a 1 em duas ou nas três populações alvo.

4.3.1. Caracterização da Amostra

O questionário, iniciava com três questões que tinham por objetivo fazer a triagem dos inquiridos. Estas questões serviam para que a análise posterior fosse feita de acordo com a função. Neste sentido foram colocadas as seguintes questões:

- Questão nº1 - Qual o cargo e função profissional que detém neste momento?
- Questão nº2 – Género?
- Questão nº3 - Habilitações literárias?

Sendo assim, à questão nº1 contabilizamos 12 Comandantes/Adjuntos do CTer do Porto, 72 professores/diretores de escola e 122 alunos. No fundo, tanto para a função de Comandante/Adjunto de DTer como para a função de representante de escola, conseguimos a totalidade das respostas pedidas. Os DTer do CTer do Porto são 6 (Amarante, Matosinhos, Penafiel, Santo Tirso, Gaia e Felgueiras) e neste sentido conseguimos 12 respostas.

Quanto às escolas, foi solicitada a cada uma, sendo 72, resposta de um professor que tivesse funções de direção e obtivemos um total de 72 respostas. Tanto para os Comandantes/Adjuntos de DTer, como para os professores obtivemos 100% da População

³⁸ É um *software* que permite fazer análise estatística de dados, onde se utiliza menus e janelas de diálogo que possibilitam executar cálculos mais complexos e visualizar os seus resultados (Pereira A. , 2003).

³⁹ É o coeficiente que permite estimar a confiabilidade de um questionário aplicado no âmbito de uma pesquisa. O valor deve ser superior a 0, devendo variar entre 0 e 1, podendo se extrapolar as seguintes leituras: superior a 0,9 consistência muito boa; entre 0,8 e 0,9 boa; 0,7 e 0,8 razoável. De 0,7 ou inferior a consistência fraca ou mesmo inadmissível (Pereira A. , 2003).

⁴⁰ Vide Apêndice G.

Alvo (N). Quanto aos alunos a frequentar o secundário, num total de 3743 obtivemos 122 respostas, representando um total de 0,3 %. Sabendo a Amostra (n) e a População (N), recorrendo à formula do cálculo da margem de erro⁴¹ (ϵ), para um nível de significância ($\alpha=1-\lambda$) de 5%, para uma Normal Estandarizada $Z(\alpha/2)$ de 1,96 e aplicando um nível de confiança de 95%, segundo Sarmiento (2013a), podemos considerar que a validade desta amostra é Importante, uma vez que a Margem de erro (ϵ) foi de 8,73%. Isto contribui para dar melhor credibilidade aos dados e ao conseqüente estudo que decorre desta Amostra (n).

Dos alunos inquiridos, 100% frequentam atualmente o secundário, sendo que destes, 57% são masculinos e os restantes são elementos femininos. Ao nível dos Comandantes/Adjuntos de DTer do CTer Porto, verificamos que 74% são elementos masculinos e os restantes são femininos. Nesta população sabemos ainda, que 41% são licenciados e os restantes Mestrados. Quanto aos Professores/Diretores de escola 57 têm como habilitações licenciatura, 14 o Mestrado e 2 o Doutoramento. Neste seguimento, 69% são do género feminino e 31% do género masculino.

4.3.2. Análise à afirmação 4.1

Com os resultados do gráfico nº 1, iniciamos a análise de conteúdo da afirmação nº4.1 – *A GNR será percecionada como instituição moderna e inovadora.*

Atentando ao gráfico, podemos verificar que 100% dos Comandantes de Destacamento/Adjuntos de DTer responderam Concordo Totalmente ou Concordo com a afirmação, sendo bipartida a percentagem pelos dois. Assim sendo, é natural que a média das respostas dê 4,5 e o desvio-padrão (σ) seja 0,5. No que respeita à resposta dos professores face a esta afirmação, constatamos, segundo o gráfico, que maioritariamente, os professores consideraram que concordam com a afirmação, no valor de 44%. Com percentagem inferior, 31% dos mesmos diz concordar totalmente com a afirmação. De referir também que 21% não concorda nem discorda e 4%, apenas, discorda. A esta resposta obtivemos média de 4, aproximadamente, um desvio-padrão (σ) de 0,83, o que nos diz que as respostas não foram muito dispersas em relação à média e moda (M_o) de 4.

Por último, aproximadamente 44% dos alunos disseram-nos que concordavam com a afirmação, aproximadamente 34% concordam totalmente e aproximadamente 6%

⁴¹ Vide Apêndice B.

discorda ou Discorda Totalmente. Dos 122 alunos aproximadamente 15% não tem opinião relativamente a esta questão. A média (\bar{x}) à afirmação foi de 4, aproximadamente, e teve um desvio-padrão (σ) de 0,93, o que também nos indica que não houve grande dispersão relativamente à média (\bar{x}).

Confrontando tudo isto, reparamos que é transversal aos três grupos o facto de mais de 75% concordar ou concordar totalmente com esta afirmação o que nos permite dizer que para a maioria destes a utilização de viaturas elétricas na GNR permitia que a mesma fosse percecionada como uma força moderna e inovadora. Face a isto esta hipótese será considerada.

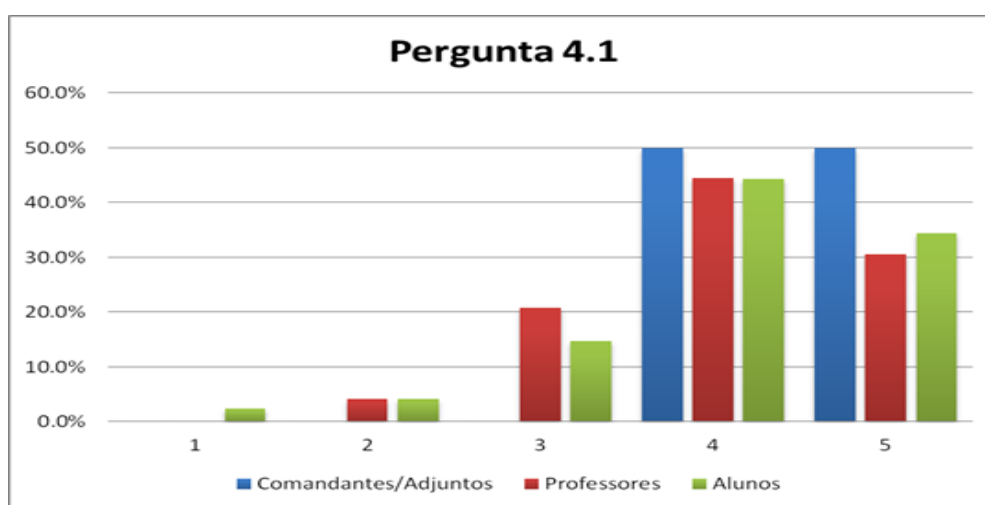


Gráfico 1 - Análise quantitativa à questão 4.1 do questionário

4.3.3. Análise à Afirmação 4.2

De seguida iremos analisar os resultados à afirmação 4.2 - *A imagem da GNR beneficiará e terá acolhimento perante a sociedade/comunidade escolar.*

Face a esta afirmação, da parte dos comandantes/adjuntos constatamos que 83% diz Concordar totalmente ou concordar com a afirmação, já 17% não tem opinião formada. De notar que ninguém referiu Discordar ou Discordar Totalmente. Nesta afirmação a média foi de 4,25.

No que respeita aos professores, 78% assinalou Concordar ou Concordar Totalmente que a GNR terá acolhimento da comunidade escolar com a implementação de viaturas elétricas. Apenas 4% Discorda ou Discorda totalmente com o que foi apresentado.

No que concerne aos alunos, 74% destes diz Concordar Totalmente ou Concordar com aquilo que lhes foi apresentado no ponto 4.2. Por outro lado, só 10% responderam que Discordam ou Discordam Totalmente. A média destas respostas resultou em 3,8, por aproximação.

Posto isto, verificamos que nos tantos nos professores, alunos e Comandantes/Adjuntos, a maioria dos inquiridos respondeu que Concordava ou Concordava totalmente com esta afirmação. Então, pode-se dizer que é transversal à maioria que a imagem da GNR terá acolhimento na comunidade escolar e, por conseguinte, esta afirmação será tomada como relevante.

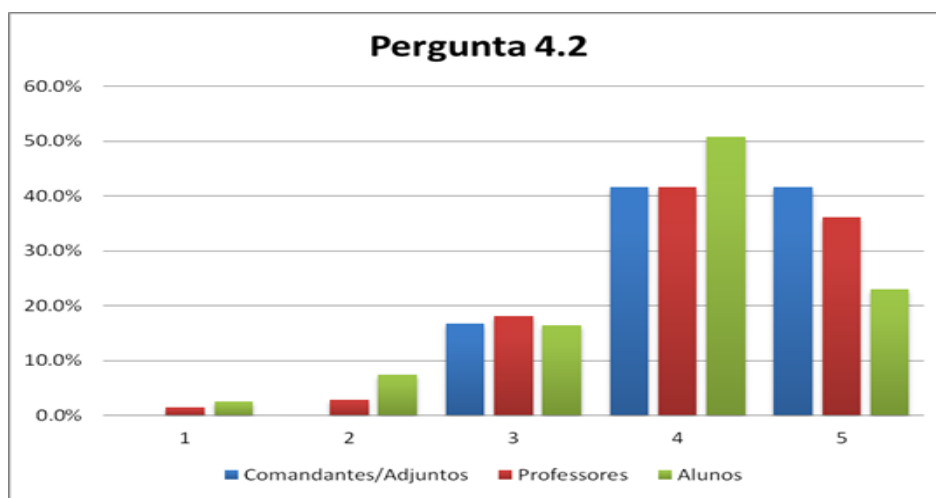


Gráfico 2 - Análise quantitativa à questão 4.2 do questionário

4.3.4. - Análise à Afirmação 4.3

Na continuidade do trabalho, analisa-se de seguida os resultados relativamente à afirmação 4.3 - *Reforçará e incentivará crianças e jovens a adotar comportamentos amigos do ambiente e sustentáveis ecologicamente*

Tal como evidencia o gráfico nº 3, relativamente aos Comandantes/Adjuntos, verificamos que houve uma percentagem de 33% que não tem opinião formada relativamente a este enunciado. Outros 33% responderam que Concordam Totalmente com a afirmação supra mencionada, por outro lado 25% diz Concordar com a referida. Em contrapartida, apenas 8% discordaram com a afirmação. Mediante esta afirmação a média

(x) calculada foi de 3,8, apresentando um desvio-padrão (σ) de 1,02 o que podendo-se assim considerar uma amostra mais heterogénea do que as restantes.

Quanto aos professores, 78% disse-nos Concordar Totalmente ou, pura e simplesmente, Concordar com esta afirmação. Contrário a isto, 6% inclinaram a sua resposta para a discordância e 17% não concorda nem discorda. A média (x) aproximada é igual à moda (M_o), sendo o valor 4. O desvio-padrão (σ) é de 0,8 o que nos dá conta que a amostra é homogénea. No que respeita aos alunos, 75% destes responderam que concordam ou Concordam Totalmente com a afirmação. Ainda nos alunos, 16% não concorda nem discorda e o restante Discorda Totalmente ou Discorda. Quanto às Medidas de Dispersão e Posição, resultou de média 3,95 e de desvio-padrão (σ) 1,03.

No cômputo geral a esta afirmação, dado haver maior heterogeneidade dos Comandantes/Adjuntos relativamente a outros itens e o facto de a soma entre as pessoas que responderam Concordo Totalmente e Concordo não ter uma percentagem superior a 60%, não se considera com precisão que este item seja transversal aos três grupos, o que leva a que não se considere esta afirmação pertinente.

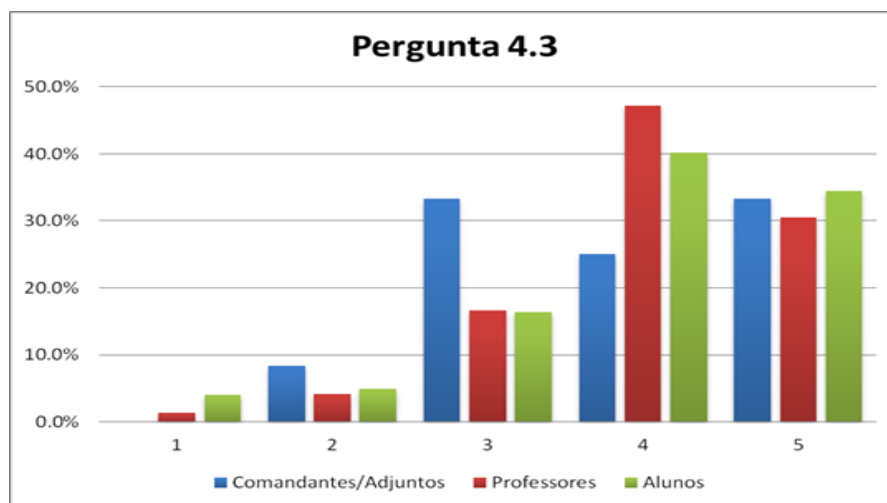


Gráfico 3 - Análise quantitativa à questão 4.3 do questionário

4.3.5. Análise à Questão 4.4

Com apoio no gráfico nº4 iremos indagar sobre a afirmação 4.4 - *Reforçará e aproximará a sociedade/comunidade escolar à GNR.*

Face aos dados recolhidos e analisados, constatamos que 67% dos oficiais inclinaram a sua resposta para o valor 4 e 5 que corresponde, respetivamente, Concordo e Concordo Totalmente. Verificamos também que ninguém respondeu que não concordava com a afirmação supra mencionada. Quanto ao valor da média, do desvio-padrão (σ) são respetivamente 3,91 e 0,79 o que nos permite dizer que os valores têm uma dispersão relativamente baixa.

No que trata a diretores de escola, 75% dos 72 inquiridos reponderam que concordavam Totalmente ou apenas Concordavam com a afirmação, sendo o valor da média de, aproximadamente, 3,8 e o Desvio-Padrão de 0,84.

Quanto aos alunos, 65% Concorda ou Concorda Totalmente que a utilização de viaturas aproximará a GNR à comunidade escolar. Relativamente ao constatado, podemos dizer que a utilização de viaturas elétricas aproximará a sociedade à GNR, uma vez que este desígnio e perceção é transversal a todos os grupos presentes no estudo. Em todas as Amostras (n) consideradas os valores a esta questão assumiram sempre números superiores a 60%, no que confere ao somatório de Concordo Totalmente com Concordo, e o Desvio-Padrão (σ) foi inferior a 1, tendo a perceção que os restantes não obrigam a que tenham respondido Discordo ou Discordo Totalmente. Posto isto, esta afirmação será contabilizada.

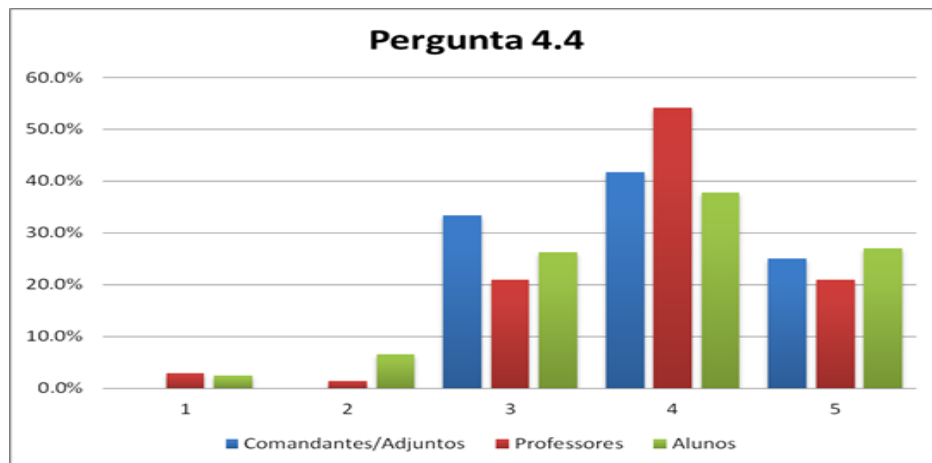


Gráfico 4 - Análise quantitativa à questão 4.4 do questionário

4.3.6. Análise à Afirmação 4.5

Quanto à afirmação 4.5 – “*Aumenta o sentimento de proximidade e segurança.*”, Constatamos pelo gráfico que exatamente 50% dos Comandantes/Adjuntos de DTer concordam ou concordam totalmente que a utilização de viaturas elétricas poderá aumentar o sentimento de proximidade e segurança, porém 42% revela que não conseguem avistar se a aplicabilidade dessas viaturas poderá aumentar ou não o sentimento de proximidade e segurança. Os outros 8% estão em total desacordo perante a mesma. A média aproximada das respostas a esta questão foi de 3.6 e o desvio-padrão (σ) diz que houve uma variabilidade considerável nas respostas, sendo de 1,2, aproximadamente. Perante isto, não podemos extrapolar que, ao nível dos comandantes/adjuntos, a opinião é bastante vincada e que a GNR aumentaria o sentimento de segurança e de proximidade com a utilização de viaturas elétricas. No que respeita às respostas dos professores, 63% dos mesmos disse Concordar ou Concordar Totalmente com a afirmação, 6% inclinou a sua resposta para o facto de acharem que não aumentará o sentimento de segurança e proximidade com a implementação de viaturas elétricas no programa ES do DTer Matosinhos, os restantes 32% disse não ter conseguido alcançar se realmente o facto de se usar viaturas elétricas implica aumentar o sentimento de segurança e de proximidade.

A moda a esta resposta foi de 4, média foi de 3,7 o que nos permite dizer que em média os professores concordam que a utilização de viaturas elétricas poderá trazer aumentos no que respeita ao sentimento de segurança e proximidade. Porém não é um resultado bastante salientado. O valor do desvio-padrão (σ) de 0,84 diz-nos que as respostas não estão muito dispersas relativamente ao valor da média.

No que toca aos alunos, 15% considerou não haver qualquer relação entre o uso de viaturas elétricas e o sentimento de proximidade e segurança e 18% achou não concordar nem discordar com a afirmação. Um desvio-padrão (σ) de 1,13 dá-nos a entender que embora grande concentração fosse de aproximadamente concordo, há uma dispersão das mesmas pelos 5 níveis da escala de *Likert*. No cômputo geral, a grande maioria dos alunos consideram haver um aumento do sentimento de segurança e proximidade com a adoção de viaturas elétricas. Porém, face ao tratado, não se irá considerar esta afirmação.

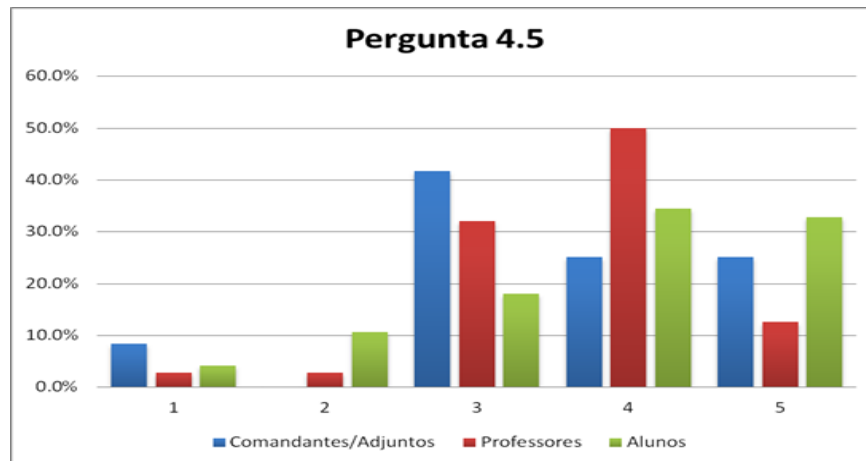


Gráfico 5 - Análise quantitativa à questão 4.5 do questionário

4.3.7. Análise à Afirmação 4.6

Indagando sobre os dados relativos à afirmação 4.6 - *Contribuirá para aumentar a segurança ambiental (limitar os riscos dos impactos negativos sobre o ambiente e as reservas de recursos naturais)*, visualiza-se que 92% dos comandantes/adjuntos referiu concordar ou concordar totalmente com a afirmação acima referida. A média (\bar{x}) de 4,6 aproximadamente, e a moda (M_o) de 5 refletem essa mesma observação, uma vez que ambos valores poderão ser lidos na escala de *Likert* como Concordo Totalmente se arredondarmos às unidades. Quanto aos alunos 76% indicaram Concordar ou Concordar Totalmente com a afirmação e ao nível dos professores o valor foi de 82%. Perante, estes resultados, pode-se extrapolar que maioritariamente ao nível dos professores a assumir funções de chefia e dos Comandantes/adjuntos a implementação de viaturas elétricas iria aumentar o sentimento de segurança ambiental. Quanto aos alunos de secundário, com uma margem de erro (D) da amostra de 8,73%, pode-se dizer que maioritariamente também consideram que a adoção de viaturas elétricas irá aumentar o sentimento de segurança ambiental. Posto isto, considerar-se-á este item como válido.

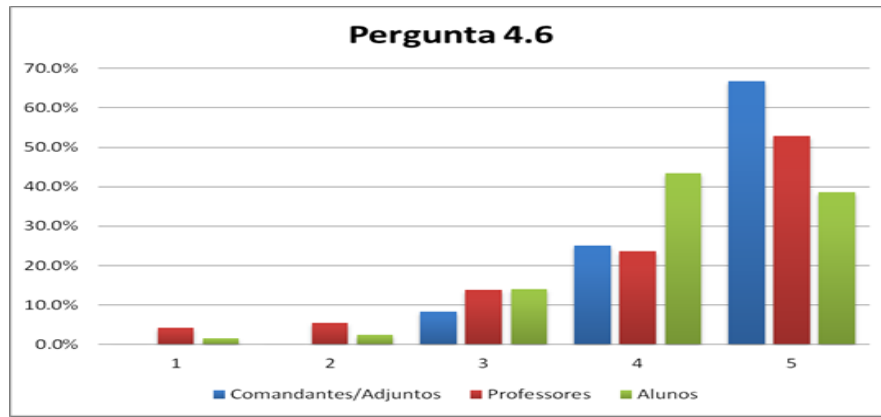


Gráfico 6 - Análise quantitativa à questão 4.6 do questionário

4.3.8. Análise à Afirmação 4.7

Numa ótica conclusiva, colocou-se a seguinte questão: *A eventual aquisição de viaturas elétricas a associar ao Programa ES será uma boa aposta para a GNR?*, a todos os inquiridos. Relativamente a esta, tanto professores, como alunos e comandantes/adjuntos consideraram concordar ou Concordar totalmente com a questão, obtendo-se, respetivamente os seguintes valores: 86%, 79% e 83%. Face a isto a própria média das respostas reflete esses valores uma vez para professores dirigentes como para alunos o valor foi de 4, arredondado às unidades. Assim, transversalmente indicamos que nas Amostras (*n*) foi o valor da Moda (*Mo*) de 5, podendo extrair que tantos nos alunos, professores e Comandantes/adjuntos a maioria dos inquiridos responderam concordar totalmente que a aquisição de viaturas elétricas é uma boa medida a aplicar ao dispositivo do PES.

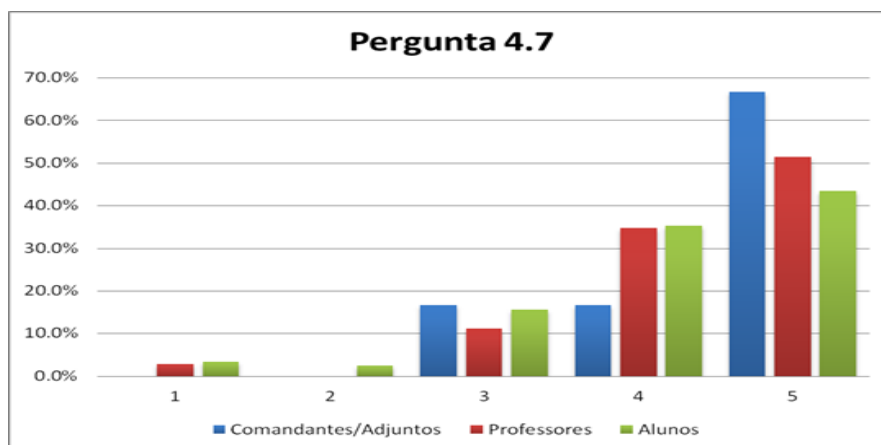


Gráfico 7 - Análise quantitativa à questão 4.7 dos questionários

4.3.8. Análise à questão 4.8

Para finalizar o questionário, foi colocada a seguinte questão 4.8 - *Considera haver outro aspeto a considerar, para além dos acima referidos?*

Quanto a esta apenas dois alunos consideraram haver outros aspetos a referir. Um aluno chamou a atenção para o facto de o emprego destas viaturas ser bom para o ambiente, porém pensa que as mesmas não impõem o devido respeito e autoridade que as viaturas existentes. Um dos 72 referiu que isto tudo pode ter implicações, mas pensa que tem de haver também uma mudança de comportamentos por parte da sociedade, põe em dúvida a magnitude do impacto. Um Comandante/adjunto de DTer referiu-nos que há que referir também o fator económico e outro salientou que a aplicação destes recursos irá transmitir uma imagem de modernidade. Embora tenham pertinência estes contributos, como não foram expressivos, não foram considerados.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1. Verificação das Hipóteses

É no decorrer desta fase do trabalho que, depois de toda a pesquisa elaborada, se confirmam ou infirmam as hipóteses de investigação elencadas no início do TIA.

No que respeita à Hipótese Nº 1, “O enquadramento jurídico permite que a GNR seja responsável na aquisição de veículos através de AOV, sendo vantajoso na medida em que permite que a GNR se foque no seu *Core business*”, com a investigação feita refutamos parcialmente esta hipótese através da revisão de literatura, uma vez que a legislação que regula este tipo de matérias é contraditória à hipótese apresentada, porém na revisão de literatura encontramos o foque na atividade cerne da empresa como uma vantagem do *Outsourcing*.

Quanto à Hipótese Nº2, “A atual caracterização das especificações técnicas das viaturas em uso na GNR, reflete as suas necessidades em termos dos AQ de viaturas em vigor”, tendo presente os dados recolhidos, esta afirmação foi infirmada, uma vez que todos os entrevistados reportaram a dificuldade que é encontrar no AQ as necessidades da GNR no que concerne ao seu parque automóvel para fazer face ao seu largo espectro operacional.

Quanto à terceira e última hipótese: “A utilização de viaturas elétricas contribui para um melhor aprofundamento da relação de proximidade com a comunidade escolar, alvo do PES,” esta é confirmada com base na análise estatística feita em torno da afirmação 4.4 do questionário aplicado tanto a alunos, professores representativos das escolas do DTer de Matosinhos e Comandantes/adjuntos de DTer do CTer Porto. No seguimento disto, só se considerou uma vez que os dados estatísticos deram indicadores favoráveis no sentido de adotar esta afirmação como resultante da implementação de viaturas elétricas.

Com suporte na verificação das hipóteses delineadas aquando do início deste estudo, considera-se possuir todo o conjunto de informação necessária para indagar sobre as perguntas derivadas.

5.2. Resposta às Perguntas Derivadas

Só através das questões abordadas neste subcapítulo se consegue responder com clareza e assertividade à questão que deu ponto de partida para esta investigação.

Quanto à primeira questão derivada, “**Quais as vantagens e enquadramento jurídico na aplicação de *outsourcing* na aquisição de viaturas para o parque de GNR?**”, esta é possível responder com base no que é regulado em determinados diplomas legais, tal como consta na revisão de literatura. Constatou-se que todas as entidades e organismos da administração direta e institutos públicos têm vínculo direto com o PVE, o que implica que estejam incapacitados para adquirir por seu arbítrio motocicletas, veículos ou contratar veículos através de AOV. Porém, pode ser concedida autorização para a GNR adquirir veículos fora do AQ mediante autorização prévia da ESPAP. Sendo assim, como se verificou, quem tem competência nesta área é a ESPAP que é o órgão que faz a gestão do PVE e, nesse sentido, tem como suas atribuições as aquisições e gestão de todo PVE e sua consequente centralização. Posto isto, a GNR não tem autonomia para, por si só, optar por um tipo de contratação que entre dentro dos preceitos do *Outsourcing*. A GNR pode, única e exclusivamente, fazer um pedido de contratação de veículos, mediante verba cedida e autorizada pelo estado, e escolher o lote para o qual pretende concorrer, porém, todo o processo a jusante é elaborado pela ESPAP e tal não implica que as necessidades da GNR, se venham a verificar. Por parte dos entrevistados também se recebeu o *feedback* de que a GNR só adquiriria veículos através da ESPAP, o que indica que operacionalmente impera a modalidade aquisição, mas de forma indireta. Quanto às vantagens pela opção pelo *outsourcing*, tal como consta na revisão de literatura, permitir o foco na atividade core da empresa, obter flexibilidade operacional e de recursos, promover rápida resposta às alterações de mercado, economias de escala, o acesso às melhores práticas e conversão de custos fixos em variáveis.

No que concerne à questão derivada nº 2, “**Os instrumentos de levantamento de necessidades do Parque Automóvel da GNR traduzem as suas reais necessidades nos AQ de Viaturas?**”. Esta a resposta é negativa. Foi referido por 100% dos interlocutores entrevistados que a GNR não encontra nos AQ as tipologias de viaturas que a sua missão necessita. Tem, para tal, que efetuar transformações nas viaturas e cingir-se à regulação do mercado, uma vez que só estão disponíveis viaturas nos AQ daquelas marcas que concorrem para os diferentes lotes. Outro motivo é que há AQ em que os lotes ficam apenas restritos a uma tipologia de viaturas e nem sempre colmata as necessidades que a

Guarda precisa, compreendendo-se que o AQ é feito à imagem da Administração Pública. De salientar, tal como vimos na revisão de literatura, a não existência de quaisquer viaturas eléctricas nos AQ em vigor.

Contudo, nas entrevistas foi indicado que a ESPAP solicitou à GNR todo o seu manancial de necessidades no sentido de no próximo AQ serem colmatadas as ausências no presente AQ.

Respondendo à questão derivada nº3, ” **Em termos de criação de valor, que impacto poderão as viaturas eléctricas ter no programa ES**”, tendo por base a análise dos inquéritos e considerando apenas as afirmações onde o somatório do Concordo e Concordo Totalmente foi superior a 60% e o Desvio-padrão (σ) inferior a 1, constatou-se que com a afetação de viaturas ao programa ES no DTer de Matosinhos por parte dos comandantes/Adjuntos, professores que representam cada escola da Zona de ação do DTer Matosinhos e dos alunos de escolas secundárias dessa zona a GNR poderia ser percecionada como uma força moderna e inovadora; a imagem da GNR beneficiaria e teria acolhimento perante a sociedade/comunidade escolar; aproximará a sociedade/comunidade escolar à GNR e aumentará a segurança ambiental.

Há que acrescentar que os dados também indicaram que uma maioria significativa dos inquiridos considera que é uma boa aposta para a GNR a adoção de viaturas eléctricas.

De registar também que foi transversal a todos entrevistados que apenas veem a aplicação desta tipologia de viaturas em programas como a ES, porém 65% dos mesmos pensam que a GNR ainda não tem capacidade para dar um passo no sentido de adquirir essa tipologia de viaturas face ao manancial de necessidades existentes.

5.3. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação

Após as respostas a todas as questões anteriormente tratadas, ficou-se na condição de se poder responder com todos os argumentos à questão de partida deste trabalho, “**Em que medida a utilização de viaturas eléctricas pode contribuir para a criação de valor na frota automóvel existente na GNR?**”.

Assinala-se então, dos resultados obtidos, que a GNR usando viaturas eléctricas na sua frota, será percecionada como uma força moderna e inovadora, a imagem beneficiará, terá acolhimento perante a sociedade e aumentará a segurança ambiental. Porém a

utilização destas só tem cabimento operacional em policiamento às escolas e aqui assinala-se a aproximação da comunidade escolar à GNR e a melhoria da imagem desta no seio da mesma e das gerações futuras, como criação de valor institucional. Se aos aspetos mencionados estiver associado o facto de essas viaturas serem adquiridas através de AOV, então acresce a isto o acesso a melhores práticas, conversão de custos fixos e custos variáveis e melhor controlo do orçamento. Há que ter em conta que a aplicação desta modalidade de aquisição está à mercê da ESPAP, que é a entidade que gere todo o parque de viaturas do Estado. Assim, a GNR fica apenas limitada à cilindrada e ao tipo de veículo que cada lote contém.

Então, torna-se importante o pedido para inclusão deste tipo de viatura num próximo AQ uma vez que poderão trazer valor acrescido à GNR, bem como a todas as entidades da Administração Pública do Estado. Há que referir também que, face às contingências orçamentais, existem necessidades mais prementes ao nível da renovação da frota. Contudo, a implementação desta tipologia de viaturas, poderá contrariar a constatação do envelhecimento da frota, junto da população, uma vez que esta traduzirá uma imagem de modernidade e inovação, bem como de poupança.

5.4. Confirmação dos Objetivos do Trabalho

Findo este TIA, considera-se ter-se alcançado os objetivos traçados aquando do início da investigação, na medida em que a validação e refutação das hipóteses de investigação, com as respostas às questões de investigação e a sua respetiva análise foi realizada e conseguida.

Foi ainda possível identificar/analisar de que forma o recurso ao *outsourcing* pode contribuir para a criação de valor na GNR ao nível da aquisição de viaturas e aquilatar a criação de valor para a organização com a implementação de viaturas elétricas a associar ao Programa ES.

5.5. Reflexões Finais

Estando na reta final deste trabalho e tendo presente toda a matéria abordada ao longo do mesmo, apraz dizer que com a industrialização excessiva do planeta e com os índices de poluição atmosférica a aumentar de forma acelerada, e tendo o estado um papel fundamental na educação dos seus cidadãos, há que ele próprio assumir comportamentos responsáveis e colocar cada vez mais importância neste tipo de temáticas para que as gerações futuras não se sintam discriminadas em relação as anteriores no que a esta temática diz respeito. Face a isto, se todas as instituições fizerem alguma coisa neste sentido, garantidamente que o todo irá beneficiar com isso. Embora a indústria elétrica esteja em estudo e conseqüente expansão, há que lhe atribuir algum relevo, pois poderá ser um meio para contribuir para o desenvolvimento sustentável com a possibilidade de o fazer com custos mais reduzidos.

5.6. Limitações da Investigação

No decorrer desta investigação emergiram diversas dificuldades que, de certa forma, condicionaram a elaboração desta investigação. A grande limitação foi o facto de haver grande obstáculo em chegar a todos os professores e alunos pertencentes às escolas do DTer de Matosinhos.

5.7. Proposta para Investigações Futuras

No seguimento da nossa investigação, seria interessante continuar a desenvolver o tema abordado, na tentativa de fazer a comparação de custos entre as aquisições de viaturas elétricas através de AOV e as atuais viaturas em uso no PES.

Também se pode revelar pertinente estudar, qual o cabimento e o posterior impacto da utilização destas viaturas em outras vertentes do policiamento de proximidade.

Bibliografia

- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2008). *Diário da República - 1.ª SÉRIE, N.º 164,*, p. 5953.
- Administração, M. d. (2006). Despacho n.º 25 650/2006 de 19 de dezembro. *Diário da República, 2.ª série — N.º 242*, p. 29382.
- André, A. P. (2008). *Outsourcing SI : riscos e benefícios para as organizações*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão - Dissertação de Mestrado.
- Ansoff, I. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- APA. (2015). *Comparas Públicas Ecológicas*. Obtido em 23 de fevereiro de 2015, de Agência Portuguesa do Ambiente - Ambição para o futuro: <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=17&subref=154&sub2ref=242>
- Arruda, B. S. (2011). *Transformações culturais na sociedade da informação*. Obtido de Universidade da Amazônia: <http://www.bocc.ubi.pt/>
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (Aprova a Orgânica da Guarda Nacional Republicana). *Diário da República. 1ª Série. n.º 2013*, p. 8043.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Branco, C. (2010). *Guarda Nacional Republicana - Contradições e Ambiguidades*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Câmara Municipal da Maia. (2005). *Portal do ambiente e do cidadão*. Obtido em 14 de Março de 2012, de Desenvolvimento Sustentável: <http://ambiente.maiadigital.pt/desenvolvimento-sustentavel/desenvolvimento-sustentavel/>
- Cardoso, J., Lérias, E., Correia, E., Ares, P., Fernandes, L., & Silva, É. (2015). *Aluguer operacional de veículos nas forças de segurança - enquadramento legal e operacional*. Lisboa: Trabalho de Aplicação de Grupo.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2006). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Carvalho, J. E. (2009). *Gestão de empresas. Princípios fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, F., & Macedo-Soares, D. (Janeiro de 2003). Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. *Revista Administração Pública*, pp. 99-131.
- Costa, R. L. (2012). *Estratégia Organizacional e "Outsourcing"*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Cunha, L. V. (1998). *Segurança Ambiental e Gestão dos Recursos Hídricos*. Lisboa: Nação e Defesa - Comunicação apresentada ao 4.º Congresso da Água organizado pela Associação Portuguesa de Recursos Hídricos.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso ADIRA*. Porto: Faculdade de Economia Universidade do Porto - Tese de Mestrado.
- DMT. (2014). *Base de dados Viaturas GNR*. Lisboa: Comando Administrativo Recursos Internos.
- Economianet. (2003). *Economianet*. Obtido em 21 de Abril de 2015, de Pesquisa conceitos: <http://www.economiabr.net/home.html>
- ESPAP. (2012). *Compras Públicas Centralizadas*. Obtido de [PowerPoint Slides]: <https://infoeuropa.eurocid.pt/files/database/000056001-000057000/000056161.pdf>
- ESPAP. (2014a). *Pedido de Contratação de Veículos Novos - Aquisição ou Aluguer Operacional de Veículos (AOV)*. Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.
- ESPAP. (2014b). *Acordo Quadro 2014 (Atualizado)*. Entidade Serviços Partilhados Administração Pública I.P.
- ESPAP. (2014c). *Legislação: veículos do Estado*. Obtido em 15 de janeiro de 2015, de Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.: <https://www.espap.pt/quemsomos/Paginas/legislacao.aspx#lex3>
- Espap. (23 de março de 2014d). *Associação Portuguesa de outsourcing*. Obtido de https://www.espap.pt/Documents/eventos/2014/Aud1-14h00_4_Jose_Carlos_Goncalves.pdf
- ESPAP e Accenture. (2015). *Plano Estratégico de Serviços Partilhados da Administração pública*. Lisboa: Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.
- Fernandes, L., & Rêgo, X. (2011). *Por onde anda o sentimento de insegurança? Problematizações sociais e científicas do medo à cidade*. Obtido de Scielo Portugal: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0873-65612011000100009&script=sci_arttext

- Ferreira, R. F. (janeiro de 2004). O valor criado na empresa, como elemento estratégico de gestão. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion*, pp. 1-13.
- Finanças, M. d. (2012). Decreto Lei 127/2012, de 21 de Junho. *Diário da República 1.ª Série, N° 119*, p. 3072.
- Finanças, S. d.-M., & Energia, M. d. (2014). Despacho 5410/2014, de 17 de abril. *Diário da República - 2ª Série, N° 76*, p. 10688.
- Fortin, G. P. (2009). *O processo de investigação da concepção à realização, 5ª Edição*. Loures: Lusociência.
- Francisco, L. (2012). *O desempenho das organizações sem fins lucrativos na perspetiva dos stakeholders*. Covilhã: Universidade da Beira Interior - tese de doutoramento.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Garcia, R. (2013). *Fatores determinantes do outsourcing das actividades de marketing*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Dissertação de Mestrado.
- GNR. (2010). *Policimento de Proximidade e Segurança Comunitária*. Obtido em 25 de Abril de 2015, de Guarda Nacional Republicana:
http://www.gnr.pt/default.asp?do=241t4nzn5_r52rpvvnv5/241t4nzn5
- GNR. (2011). *NEP/n°3.58 GNR/CO/DO de 06 de Abril*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- GNR. (2013). *Plano Anual de Compras GNR - 2013*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana .
- GNR. (2015a). *Plano de Actividades 2015*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- GNR. (2015b). *Estratégia Guarda 2020 - Uma estratégia de futuro*. Lisboa: Guarda Navional Republicana.
- Gonçalves , D. P. (2012). *A companhia de reabastecimento e serviços e os novos desafios da logística militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*. Lisboa : Academia Militar - Trabalho de Investigação Aplicada [Policopiado].
- Grupo Onebiz. (2014). *onebiz creating Business*. Obtido em 14 de Fevereiro de 2015, de <http://onebiz.pt/>
- Guerreiro, R. (1989). *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Tese de Doutoramento.
- Guimarães, P. R. (2007). *Métodos quantitativos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.

- Hildebrando, V. (2008). Análise de custos de transação e evidências de oportunismo organizacional. *Pesquisa & Debate*, 19, pp. 157 - 177.
- Hill, M. m., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições silabo, Lda.
- Holanda, N. (1980). *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro: Vozes.
- IGFSE. (2014). *Estratégia Europa 2020*. Obtido em 26 de Fevereiro de 2015, de Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu:
<http://www.igfse.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=503&newsID=2784&offset=0>
- Interna, M. d. (2011). Decreto-Lei n.º 126-B/2011. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 249, p. 5516.
- Magretta, J. (2003). *What management is . How it works and why its everyone business*. (H. Soares, & P. Ornelas, Trads.) Reino Unido: HarperCollins Business.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia Científica* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Martins, V. A. (Outubro de 2007). *Conceitos de Outsourcing Aplicados à Operação de Escritório de Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - Dissertação Mestrado .
- Ministério da Administração Interna . (2014). Decreto-Lei 112/2014. *Diário da Republica - 1.ª SERIE, N° 132*, p. 3811.
- Ministério da Administração Interna. (2013). Decreto-Lei 161-A/2013. *Diário da República - 1.ª SERIE, N° 233*, p. 6628.
- Ministério da Educação e Ciência. (2012). *Pedido de excepção*. Obtido em 20 de abril de 2015, de MANUAL COMPRAS PÚBLICAS - Acordo Quadro:
<http://193.137.22.223/pt/manual-compras-publicas/acordo-quadro/pedido-de-excepcao/>
- Ministério das Finanças . (2012). Decreto Lei 117-A/2012, de 14 de junho. *Diário da República 1.ª Série, N° 114-Supl*, p. 2998.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2008). Decreto-Lei 170/2008. *DIARIO DA REPUBLICA - 1.ª SERIE, N° 164*, p. 5953.
- Ministério Das Finanças e da Administração Pública. (2009). Portaria 382/2009, de 12 de Março. *Diário da República 2.ª Série, N° 50*, p. 9496.
- Ministros, P. C. (2007). Resolução 65/2007, de 7 de Maio. *Diário da República 1.ª Série, N° 87*, p. 2974.

- Mira, M. E. (2011). *Gestão Ambiental na Administração Pública Central Portuguesa*. Lisboa: Universidade Aberta - Dissertação de Mestrado em Cidadania Ambiental e Participação.
- Miranda, A. (14 de Setembro de 2014). Critérios ambientais nas compras públicas vão ser alargados a mais áreas. *O Público*, p. 30.
- Motivo.me. (2015). *Motivo.me*. Obtido em 30 de Março de 2015, de Making ideas Happen: <http://www.motivo.me/2011/05/23/eficiencia-vs-eficacia/>
- Oliveira, M. A., Rodrigues, L. C., & Ribeiro, L. D. (Julho de 2011). Alianças estratégicas como vantagem competitiva no cenário logístico globalizado. *Future Studies Research Journal*, pp. 171-192.
- Penha, A. J., Cardoso, C. M., Amaral, L. G., & Sousa, P. M. (2012). *Dez anos depois do dia em que o mundo parou. Caso de estudo: As consequências dos ataques do 11 de Setembro*. Lisboa: Isla Campus Lisboa - Trabalho de Investigação Aplicada, [Policopiado].
- Pereira, A. (2003). *Guia Prática de utilização do SPSS. Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. (4ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Pereira, B. O., Silva, M. L., & Nunes, B. (2009). *Descrever o bullying na escola : estudo de um agrupamento de escolas no interior de Portugal*. Curitiba: Champagnat .
- Pereira, V. M. (2010). *Vantagens e/ou Desvantagens do Outsourcing de Testes aplicacionais para o cliente*. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa - Dissertação de Mestrado .
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (17ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Portugal 2020. (2014). *O que é Portugal 2020*. Obtido em 10 de março de 2015, de Portugal 2020: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>
- Priberam. (2008). *Dicionário Priberam*. Obtido em 24 de Março de 2015, de <http://www.priberam.pt/>
- Procuradoria Geral da República. (2008). Decreto-lei nº63/2007, de 26 de agosto . *Diário da República, 1.ª série — N.º 164* , p. 5953.
- Procuradoria Geral da República . (2007). Decreto-lei nº 37/2007, de 19 de fevereiro . *Diário da República - Série I, N.º 35*, p. 1252.
- Procuradoria Geral da República . (2009). Regulamento n.º 329/2009, de 30 de julho. *Diário da República 2ª Série n.º 2013*, p. 30474.

- Quivy, R., & Campenhoudt, I. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, L. (2004). *Aplicação do benchmarking na indústria de manufactura e desenvolvimento de uma metodologia para empresas de fundição*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto - tese de doutoramento.
- Rodrigues, J. (2014). *Explicado, sistema de Normalização contabilística - Explicado* (4ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o século XXI*. Lisboa: Texto Editora, 1ª Edição.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão estratégica- Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2013a). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de tese de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada editora.
- Sarmiento, M. (2013b). *Metologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa : Universidade Lusíada .
- SGPVE. (2015). *O que é?* Obtido em 10 de Abril de 2015, de Veículos do estado e Logística: <https://sgpve.espap.pt/SGPVE/>
- Significados. (2011). *Significados*. Obtido em Fevereiro de 20 de 2015, de <http://www.significados.com.br/google/>
- Silva, J. P. (2009). *O processo de gestão de viaturas da Força Aérea*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares - Dissertação de curso de promoção a oficial superior da força aérea.
- Silvestre, H., & Silvestre, M. (2012). *A Área, o Tema e o Problema de Pesquisa com os fatores determinantes no processo de investigação*. In Silvestre, H., Araújo, J. (Coord.). Lisboa: Escolar Editora.
- Souza, M. A., Cardoso, M. F., & Machado, R. (Outubro de 2011). Análise de Custos na cadeia de valor: estudo de caso em uma empresa multinacional do setor petrolífero. *Revista de Informação Contábil*, pp. 01-25.
- SuaPesquisa. (2004). *SuaPesquisa*. Obtido em 2 de Março de 2015, de Globalização: <http://www.suapesquisa.com/globalizacao/>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

- Torre, S. (2011). *Gestão da frota de viaturas administrativas do exército: O período de vida económico-útil*. Lisboa: Academia Militar- Trabalho de Investigação Aplicada .
- Toyota Caetano Portugal. (2014). *Toyota com emissões de CO2 mais baixas da Europa*. Obtido em 04 de Abril de 2015, de Toyota Caetano Portugal S.A:
http://www.toyotacaetano.pt/html/detalhe_noticia__q1id_obj_--_3D3327__--_3D1_--_3DPT__q20__q30__q41__q5.htm
- Varajão, J. E. (2002). *Contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. Guimarães: Universidade do Minho Departamento de Sistemas de Informação - Dissertação de Doutoramento .
- Wheelen, T., & Hunger, D. (1998). *Strategic Managment and Business Policy* (6ª ed.). New York: Addison Wesley Longman.

Apêndices

Apêndice A:
Tipos de aliança estratégica

Tipo de aliança de acordo com os critérios seleccionados			
Critério	Tipo	Descrição	Autor
Número de parceiros	Bilaterais	Aliança mantida entre apenas e só duas empresas.	Doz e Hamel (1998)
	Unilaterais	Alianças que é mantida entre mais de duas empresas.	

Tipo de aliança de acordo com os critérios seleccionados			
Critério	Tipo	Descrição	Autor
Ótica financeira	Sem participação de acionistas	Empresas não assumem posições acionistas entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerir os esforços conjuntos.	Barney (1996)
	Com participação acionista	Empresas complementam os contratos com acordo de participação acionista com o parceiro.	
	Joint Venture	Os parceiros criam uma empresa independente do ponto de vista legal	

Tipo de aliança de acordo com os critérios seleccionados			
Critério	Tipo	Descrição	Autor
Objetivo dos parceiros envolvidos	Simétricas	Os parceiros procuram tirar exactamente as mesmas vantagens.	Hennart (1998)
	Assimétricas	Quando as entidades que cooperam têm objectivos estratégicos e habilidades diferentes.	
	Mistas	Cooperação onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes.	

Tipo de aliança de acordo com os critérios selecionados			
Critério	Tipo	Descrição	Autor
Intensidade do relacionamento	Mergers & acquisitions	Um parceiro adquire controle sobre o outro por meio de participação acionista parcial ou integral.	Parise (2000), Nohria e GarciaPont (1991)
	Joint venture	Uma entidade legal independente é instituída pelos parceiros.	
	Cross equity ownership	Cada parceiro obtém uma participação acionista no negócio do outro.	
	Minority equity investment	Participação acionista minoritária de uma das partes.	
	Supply agreement	Participante ou participantes fornecem materiais para outro que os utiliza para a produção de bens.	
	Outsourcing	Transferência para um fornecedor externo de atividades relativas à fabricação de bens ou prestação de serviços que são realizadas internamente pela empresa	
	R & D agreement	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos.	
	Franchise alliance	Parceiros são interligados através de acordos de licenciamento, os quais lhes outorgam direito de oferecer, vender e distribuir bens e serviços, normalmente, com a obrigação de compra de bens em contrapartida.	
	Licensing	Permite a uma empresa que possui tecnologia proprietária ou knowhow vendê-los a outra empresa mediante pagamento antecipado, seguido de pagamentos baseados nos percentuais de vendas futuros.	
	Technology transfer	Acordo informal onde os parceiros compartilham tecnologias. Pode ser acompanhado de acordos mais formais como licenciamentos e contratos de pesquisa e desenvolvimento.	
	Marketing agreement	Um parceiro concorda em comercializar o produto de um outro utilizando o seu próprio brand.	
	Manufacturing agreement	Um parceiro concorda em fabricar os produtos do outro parceiro fazendo uso das suas próprias instalações.	
	Services	Um parceiro provê serviços para outro na forma de suporte, treino, consultoria etc	
Funding agreement	Um parceiro provê fundos sem participação acionista para outro parceiro de forma que seja possível completar alguma tarefa específica de pesquisa ou outra qualquer.		

Apêndice B:

Determinação do nível de precisão ou erro

Sarmiento (2008, p.23) considera que, para se calcular o nível de precisão ou erro (D) numa amostra (n) aleatória simples e numa população finita (N), através da estimativa de uma proporção (p), mas garantindo um nível de confiança (λ) sendo $Z_{(\alpha/2)}$ a norma estandardizada, deve utilizar-se a seguinte fórmula:

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

Figura 1 - Fórmula para cálculo do nível de precisão ou erro

O total da amostra foi calculado tendo em consideração o número de 122 estudantes ($n=122$) num universo (N) de 3743 alunos de secundário. Não se aplicou esta para os professores representantes de escola, bem como para os comandantes/adjuntos, uma vez que obtivemos resposta de todos elementos, tendo 100% da amostra (n).

Sabendo a Amostra (n) e a População (N), recorrendo à fórmula do cálculo da margem de erro (ϵ), para um nível de significância ($\alpha=1-\lambda$) de 5%, para uma Normal Estandarizada $Z(\alpha/2)$ de 1,96 e aplicando um nível de confiança de 95%, segundo Sarmiento (2013a), podemos considerar que a validade desta amostra em estudo é importante uma vez que a Margem de erro (ϵ) foi de 8,73%.

Apêndice C:

Carta de Apresentação e Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Trabalho Investigação Aplicada

" Outsourcing como instrumento de criação de valor. Implementação de viaturas eléctricas no Programa Escola Segura da GNR "

Interlocutor:**Entrevistador:** Asp Al Adm Jorge Filipe Rodrigues Vinhais**Cargo/Função:****Data:****Hora:****Local:****Suporte:****Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista destina-se a recolher informação para o Trabalho de Investigação Aplicada no âmbito do trabalho de fim de curso da AM, GNR Administração, este está subordinado ao tema "*Outsourcing como instrumento de criação de valor? Implementação de viaturas eléctricas no Programa Escola Segura da GNR*".

Como é do seu conhecimento, o fenómeno *outsourcing* assume-se como uma ferramenta cada vez de maior relevância nas tomadas de decisão ao nível estratégico. Por outro lado, também pode ser considerado um condutor no aumento da eficiência e qualidade, nas mais diversas áreas das atividades empresariais.

O objectivo do trabalho é identificar/analisar de que forma o recurso ao *outsourcing* pode constituir ou contribuir para a criação de valor na GNR, e estudar a se implementação de viaturas eléctricas associadas ao Programa Escola Segura desenvolvido pelo Comando Territorial do Porto contribuirão para criar valor para a instituição. Neste seguimento, esta entrevista tem por mote perceber de que forma a GNR poderá fazer

chegar as suas necessidades à ESPAP (Entidade Serviços Partilhados do Estado), com vista à concretização daquele objectivo. Nesta conformidade:

Questões

Tendo presente e de acordo com a sua experiência profissional, procuramos indagar:

1. No que respeita à aquisição de viaturas, o enquadramento plasmado nos Acordos-Quadro tem reflexo nos indicadores de diagnóstico utilizado no levantamento das necessidades da instituição?
2. De que forma e como se caracteriza o planeamento da aquisição de viaturas na GNR?
3. De que forma e como são comunicadas à ESPAP as necessidades levantadas, tipologia e especificidades das viaturas a adquirir? Trata-se de um processo ágil e célere?
4. Após a respetiva comunicação à ESPAP, aquelas necessidades, por norma, são contempladas nos Acordos-Quadro? Se sim, com que periodicidade?
5. Considera que no processo de planeamento para aquisição de viaturas da GNR são contempladas preocupações de índole ambiental, designadamente a utilização de viaturas eléctricas?
6. Não contemplando, considera importante incluir esta tipologia nos Acordos-Quadro?

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice D: Transcrição das Entrevistas

Apêndice D1 - Entrevistado 1

Caraterização do Entrevistado:

Unidade: Comando Administrativo Recursos Internos

Divisão em que exerce funções de chefia/adjunto: Divisão de Manutenção e Transportes

Data: 18 Junho 2015

Local: Comando Administrativo Recursos Internos

Questões:

Questão n.º 1: No que respeita à aquisição de viaturas, o enquadramento plasmao nos AQ tem reflexos nos indicadores de diagnóstico utilizado no levantamento das necessidades da instituição?

R: Eu penso que não!

O Acordo Quadro não é feito á medida da GNR, é feito á medida da Administração Publica! Nós até temos dificuldades muitas vezes em enquadrar certas necessidades nossas no Acordo-Quadro.

Para o caso, um exemplo atual, é que temos uma série de viaturas que vão ser escolhidas fora do acordo-Quadro, dou-te os exemplos de viaturas de transporte pessoal, as viaturas de Transporte de Pessoal com 21 lugares, os reboques, viaturas reboque, pesados de reboque mesmo.

Para viaturas com cariz especiais adaptados à GNR não estão no Acordo Quadro.

O Acordo Quadro destina-se sobretudo a enquadrar-se, apesar de tudo, na Administração Publica e não só na GNR ou noutra entidade.

A Guarda o que pode ir lá buscar? Só viaturas de passageiros, comerciais, agora outras não! As viaturas para a GNR nunca vêm normalmente em bruto, eles são sempre sujeitas a uma grande transformação. Mesmo para ligeiros de passageiros quer para o trânsito quer para o patrulhamento e até as motas são sujeitos a uma grande carga de transformação seja para o GIOP, seja para o GIPS, seja para o SEPNA, seja para o patrulhamento urbano ou rural, eles são sempre sujeitos a uma grande transformação.

O Acordo Quadro enquadra, mas não responde aquilo que a GNR precisa. No meu entender o Acordo Quadro nem sempre dá para a GNR. Apesar da GNR, de todos os organismos do Estado, ser quem tem automóvel. Apesar de termos 5320 viaturas ativas, não contando com aquelas que estão inválidas ou para abate, e mesmo sendo o organismo com mais viaturas da Administração pública o Acordo Quadro não reflete as necessidades da GNR. Por exemplo, quando fazemos os acordos pré-contratuais para a aquisição de viaturas, os veículos posteriormente têm uma grande carga de transformação, só para tu veres, refletindo nos dados do último feito, podes ver os elevados custos e transformação policial que sofreu. O preço base é de €11.000 sem IVA e a transformação é quase superior ao valor base. Repara que as viaturas vão ficar por €50.000 cada uma. Podes ver que o custo de transformação é bastante elevado.

Questão n.º 2: De que forma e como se caracteriza o planeamento da aquisição de viaturas na GNR?

R: É no Comando Operacional. Aqui a Repartição de Transporte ou a DMT faz o acompanhamento da frota através de folhas em excel que dá indicadores data, frota, quilómetros, distribuição, mas as necessidades são, digamos, reunidas no Comando Operacional. O Comando Operacional é quem distribui as verbas através dos Planos Anuais de Investimento onde se indica o destino a aplicar em cada tipo de viaturas, isto por indicação do General. Posto isso quem as distribui é a DMT. Esta situação até pode ser vista como uma lacuna. Para exemplo, relativamente a isto, nós conseguimos as verbas para 11 viaturas que são o que vamos comprar a seguir, a DMT fez o pedido ao Comando Operacional para eles nos dizerem, do montante que está aqui neste despacho, o que é que vai ser afecto em termos de viaturas.

Há que ter presente que as nossas necessidades são bastantes extensas e neste plano o comando Operacional é que distribui e define o que se vai comprar. Isto é feito com base nos nossos relatórios. Eles recebem lá a situação/estado da frota da nossa parte, mas eles é que nos dão a indicação de como distribuir. Também é o Comando Operacional que determina, digamos assim, o número de viaturas que são necessárias ou solicitam o número de viaturas necessárias para a instituição.

Questão n.º 3: De que forma são comunicadas à ESPAP as necessidades levantadas, tipologia e especificidade das viaturas a adquirir? Trata-se de um processo ágil e célere?

R: Não é célere! A GNR não trabalha directamente com a ESPAP é através da UMC. Como sabes, é a UMC que reúne as nossas necessidades. Nós enviamos para a UMC alguns procedimentos tais como peças processuais, sendo exemplo: cabimentos, declaração de compromissos, fichas técnica, lista de viaturas a trocar na aquisição. Posteriormente, com isto, a UMC comunica com a ESPAP que faz uma informação a submeter a despacho do secretário de estado no sentido de ser autorizada a despesa. Portanto, a GNR recebe a verba, o Comando Operacional distribui, nós, DMT, elaboramos os procedimentos pré-contratuais e colocamos na plataforma para que a UMC possa aceder e analisar a informação. Posto isto, a UMC aglutina toda a informação, dá o seu parecer e submete à ESPAP.

Questão n.º 4: Após a respectiva comunicação à ESPAP, aquelas necessidades, por norma são contempladas nos AQ? Se sim, com que periodicidade?

R: O Acordo-Quadro já não é revisto há 3 anos e acho que vai ser revisto em 2016 o que poderá trazer novas viaturas e modelos, uma vez que deve tentar acompanhar a evolução. Há muitas viaturas que estão no Acordo-Quadro que estão quase em final de vida útil ou há outros modelos. Eu penso que o Acordo-Quadro para 2016 vai ser outro! Porém a GNR para cumprir as necessidades para veículos motociclos quer para viaturas, o Acordo-Quadro só não chegava. O mesmo contempla muitas viaturas, mas, a GNR devido à sua especificidade é difícil encontrar aquilo que precisa, evoco por exemplo a aquisição de viaturas com canhão de água para a ordem pública. É difícil encontrar uma viatura pesada que depois consiga sofrer alteração que aguente com o referido canhão de água. O mesmo se passa em veículos de passageiros e afins.

A alteração do Acordo Quadro envolve um processo de negociação com os fornecedores, há certas características que depois irá alterar os diferentes lotes. Ao longo do período os fornecedores têm de garantir aqueles preços até ao próximo Acordo-Quadro. Mas isso são questões que fogem à GNR.

Questão n.º 5: Considera que no processo de planeamento para aquisição de viaturas da GNR são contempladas preocupações de índole ambiental, designadamente a utilização de viaturas elétricas?

R: Carros elétricos por enquanto não. Temos alguma experiência com 2 viaturas em Cascais, um protocolo com 2 Renault's, carros híbridos e também no Município de

Mangualde um carro eléctrico. Mas tal como disse, os carros não são nossos, estão connosco através de protocolo.

Já tivemos aqui uma experiência com carros híbridos e reparamos que um carro híbrido não dá para o trânsito. Um carro híbrido para andar na Auto-Estrada em altas velocidades, nas escoltas, não interessa. Agora, eu penso que há uma grande margem para o patrulhamento de carros eléctricos! Podia haver, não em todos os Municípios, mas naqueles em que há mais turismo ou mais planos. O carro é bom para conduções, do posto para a escola, da escola para o posto, aquela voltinha de 10 quilómetros. Em 6 horas de patrulha mais calma, um carregamento praticamente dá. O carro não fazendo perseguições, sendo policiamento de proximidade, há uma aposta na visibilidade da viatura e nessa óptica acho que o eléctrico é bom.

A GNR já teve propostas também de carros eléctricos pesados, mas depois de vários estudos para a GNR não serve. O carro fazia 100 Quilómetros, mas para nós era pouco, para o serviço da UAG, não dava, pois era complicado ir fazer fornecimento ou serviços a Santarém ou outros distritos aqui próximos. Agora para certos tipos de missões como a Escola Segura, aquelas operações no âmbito do policiamento de proximidade, penso que sim.

Agora, a Guarda não tem apostado, desde que eu estou aqui nunca se pensou em adquirir viaturas eléctricas. Temos protocolos com Municípios mas ainda é uma coisa muito ténue.

Questão n.º 6: Considera importante incluir ou continuarem no AQ, se for o caso, esta tipologia de viaturas?

R: Eu acho que era bom incluir! É assim, a Guarda tem uma frota de 5360 viaturas, só estou a mencionar viaturas conforme o código da estrada. A Guarda compra à volta de 300 carros por ano o que dificulta a remodelação da frota. Repara, a 300 carros por ano, quando é que se renova os 5300? Por isso é que a GNR tem uma frota maioritariamente com mais 16 anos.

O carro quando é adquirido, por norma, começa no patrulhamento, depois há medida que vão avançando os anos é colocado noutros serviços.

No seguimento da pergunta, ao comprar um carro eléctrico, o carro tinha que ficar afecto aquele patrulhamento toda a vida. Não vamos por um carro eléctrico em Investigação Criminal, não vamos por um carro eléctrico no "SEPNA", nem em viaturas de funções, nem em serviços gerais. Contudo, merece consideração superior, mas, eu penso, que a GNR, por exemplo, em vários Municípios planos como Alentejo ou Algarve, zonas de grandes

concentrações, o carro elétrico além de ter aquela vertente mediática a nível tecnológica e ecológica, acho que tinha ganhos. Porém tem que ser feito um levantamento de um estudo de necessidades daquilo que se pretendia. Porque, qual a função deles? No fundo poderiam servir para o serviço de prevenção não mais nada do que isso.

No patrulhamento urbano podia fazer sentido apostar em viaturas eléctricas, agora resta saber os custos, que na minha opinião podem ser compensatórios.

Apêndice D2 - Entrevistado 2

Caraterização do Entrevistado:

Unidade: Comando Administrativo Recursos Internos

Divisão em que exerce funções de chefia/adjunto: Divisão de Manutenção e Transportes

Data: 18 Junho 2015

Local: Comando Administrativo Recursos Internos

Questões:

Questão n.º 1: No que respeita à aquisição de viaturas, o enquadramento plasmao nos AQ tem reflexos nos indicadores de diagnóstico utilizado no levantamento das necessidades da instituição?

R: Eventualmente para algumas necessidades estão, para outras nem sempre nós conseguimos encontrar nos Acordos-Quadro viaturas para satisfazer as necessidades da GNR. Os motivos são mais que variados, um deles são porque, como sabes, os Acordos-Quadro implica que os fornecedores de material concorram para o Acordo-Quadro e se eles não concorrerem as viaturas não estão lá. Outra, há Acordos-Quadro em que os lotes ficam apenas restritos a uma tipologia de viaturas e nem sempre, portanto, isso às vezes colmata as necessidades que a Guarda precisa. Dou-te alguns exemplos extremos:

1º - no caso de viaturas todo o terrenos só se consegue encontrar viaturas de uma marca no mercado, as outras marcas não estão no Acordo-Quadro. Ou seja, quando se lança um procedimento, já sabemos, á partida, já sabe que é aquela, portanto, é implícito.

2º - Se quisermos comprar uma viatura com 2 eixos ou com mais de 2 eixos não encontramos equivalência nos Acordos-Quadro.

Portanto, existem outros Acordos-Quadro lá, mas para aquilo que precisamos, das necessidades, ou têm lugares a mais e potência a menos, ou seja, há aqui uma diferença. Portanto, os Acordos-Quadro nem sempre reflectem as necessidades da instituição, um exemplo que eu te posso dar e que é atual, é o caso de estarmos num procedimento para adquirir viaturas para a ordem pública e as viaturas que nós adquirimos, normalmente são TP's que são adaptadas. O que acontece? A motorização que nos queremos está nos Acordos-Quadro numas tipologias de viaturas e nós para comprarmos essas viaturas para a

adaptação à ordem pública temos que comprá-las com sendo viaturas com mais lugares do que aqueles que precisamos, ou então comprar como sendo viaturas furgão e depois adapta-las, ou seja, os Acordos-Quadro não têm solução para esta situação. É de tal forma que o procedimento de aquisitivos já está quase há 1 ano para ter resolução e ainda não teve, portanto, é comum á PSP e á GNR esta questão.

Nós neste momento temos 15 viaturas bloqueadas na ESPAP porque já foi feito o concurso, foi feito o relatório e aquilo não vai para a frente, portanto, nitidamente não tem! Posso dar-te outro exemplo, por exemplo, como tu sabes e deves saber disso, portanto, as viaturas dos binómios acompanham as viaturas de ordem pública e as viaturas de ordem publica são umas viaturas que têm umas características e umas potências, portanto, razoavelmente boas, e quando nós pedimos á ESPAP para nos comprar viaturas para os binómios eles, pura e simplesmente, limitaram-se a comprar viaturas do mais baixo preço e então recebemos Renault's Kangoo's. Se tu comprares uma coluna onde tem Mercedes Sprinter na ordem publica e a seguir metes um Renault Kangoo, já estas a prever o que é que vai ser o resultado! Portanto, ou tens uma coluna com a separação de distâncias muito grandes e então há uma separação de coluna ou então a coluna não consegue desenvolver, portanto, como deves calcular. De forma alguma nos satisfaz aquilo que a ESPAP concretiza, que é o critério de mais baixo preço e definir o que temos que ter! Mas isso é transversal! É claro que isto depois leva-nos a termos que melhorar nos requisitos e então aí ao melhorar nos requisitos podemos talvez conseguir uma viatura de um lote do Acordo-Quadro diferente mas ficamos sempre limitados aquilo que a ESPAP lá tem.

Ou seja, o AQ limita-nos nisso, apesar de ser bom porque conseguimos viaturas mais baratos por um valor mais baixo mas para a especificidade que é 80% do nosso caso, são viaturas especiais na nossa frota, deves de ter feita essa análise, portanto, não dá! Até porque, por exemplo, nós podíamos perfeitamente comprar uma viatura e transformá-la em viatura canhão de água e não estamos a conseguir porque não nos é possível. Depois, outra coisa que é caricata, nós termos viaturas que estão na situação de comodato e ao final de 4 anos ainda estão em bom estado, poderiam reverter a favor da Guarda através de um valor de aquisição simbólica e isso não é permitido, não é exequível, portanto, não entra dentro dos parâmetros de aquisição de viaturas usadas. Assim acabamos por não ficar com as viaturas que já eram da GNR, que estavam ao serviço da Guarda, não podemos ficar sem elas por uma questão legal só.

Questão n.º 2: De que forma e como se caracteriza o planeamento da aquisição de viaturas na GNR?

R: O planeamento de aquisições de viaturas é feito em várias fases e por vários órgãos internos. É assim, primeiro, o levantamento de necessidades é fruto da especificidade de cada organismo. Ou seja, eu vou começar por te explicar qual seria o sistema ideal. O Sistema ideal era haver uma quadro orgânico de material para cada tipologia de unidade, porém cada unidade da GNR tem uma tipologia diferenciada relativamente a outra que esta ao lado. Temos unidades mais parecidas, Posto Territorial, Destacamento Territorial e Comando Territorial, mas, se tu fores ver, nem todos os Postos Territoriais são iguais uns aos outros, nem todos os Destacamentos Territoriais são iguais uns aos outros, ou seja há sempre especificidades. Não consegues ter aquilo que é o quadro orgânico material, portanto, ou seja, o ideal seria tu teres aqui um Destacamento Territorial, tens de ter X viaturas destas, y daquelas, z daquelas. Acontece que neste momento dadas as especificações das equipas que se colocam nessas unidades, são unidades móveis, propriamente ditas, tu não consegues criar um quadro orgânico de material. Como é que foi feito o levantamento de necessidades? É feito na base de, qual é a missão da unidade? Quais são as viaturas que são precisas? E quantas viaturas vais precisar?

Portanto, isso está mais ou menos levantado, quantas viaturas precisaríamos, é claro que esse número, se fossemos explicar isso em termos de aquisições, era megalómano, mas o que se passa na realidade é que as necessidades são levantadas cada vez que há um levantamento de verbas, ou seja, cada vez que há verbas para distribuir, o que se fez, é que, em termos operacionais vai-se identificar quais são as necessidades mais prementes e vamos tentar no fundo colmatá-las. Portanto, ou seja, a verba é insuficiente para nós criarmos o quadro orgânico material. Ou seja, neste momento o que se faz é, o que é que é mais carente? O mais carente é isto, por exemplo, para teres uma noção, já desde 2006 que foram compradas as últimas viaturas de todo o terreno na Guarda- Neste sentido, o quê que vai acontecer? Portanto, nós já temos viaturas de todo o terreno que são específicas para muitas missões e que são necessárias, estão em fim de vida. Portanto, temos viaturas em média de 12 ou 13 anos, portanto são viaturas que estão em fim de vida.

Essas viaturas precisam de ser substituídas e só este ano é que as nós vamos substituí-las, algumas, portanto, vamos substituir uma parte, uma pequena parte, que no final irá dar uma ou duas viaturas por cada Comando Territorial. Não é mais do que isso. Mais uma vez, o que é que se passa? Nos Acordos-Quadro não há viaturas todo o terreno, portanto, tivemos que optar por *Pick-up's* porque era o que havia lá. E vai ser tudo da mesma marca porque

só há uma marca naquele lote do Acordo-Quadro. Portanto, em relação ao planeamento de aquisições, ele existe efetivamente, está feito, a nível de Comando Operacional eles sabem quais são as viaturas que precisam, mas o problema é que as carências são de tal forma tantas que quando há verbas, tem que se definir o que é que é mais premente e então aí: "olha vamos avançar com X viaturas, para aqui, X viaturas para ali" e temos andado a colmatar. Para teres uma noção as últimas viaturas nos últimos anos que temos tapado as carências, têm sido a nível de trânsito porque são as verbas que têm vindo do Fundo da Garantia Automóvel e então realocadas para o trânsito e o trânsito tem recebido mais ou menos por frequentemente viaturas. O dispositivo territorial eventualmente vai receber este ano, portanto o que se tem feito, é fazer gestão da frota, portanto, trocamos as viaturas ao trânsito e as viaturas são realocadas para outros serviços.

O Comando Operacional recebe as necessidades das unidades, portanto, há pouco tive-te a falar em termos operacionais depois em termos logísticos, também tens viaturas: tens as viaturas dos Serviços Gerais, tens as viaturas de Apoio Logístico e essas viaturas também são as necessidades e também são canalizadas pela logística das unidades, porém depois são reflectidas no mapa das necessidades do Comando Territorial.

As unidades especiais também pedem viaturas, isso tudo depois chega ao Comando Operacional, o Comando Operacional quando recebe as verbas anuais para distribuir vai ver quantas viaturas é que consegue comprar por cada tipologia.

Questão n.º 3: De que forma são comunicadas à ESPAP as necessidades levantadas, tipologia e especificidade das viaturas a adquirir? Trata-se de um processo ágil e célere?

R: Não, aqui não é um processo célere. De forma alguma! Isto porque? Porque as nossas necessidades não são comunicadas à ESPAP. Nós só transmitimos aquilo que queremos comprar à UMC e esta posteriormente à ESPAP. Os lotes da ESPAP são definidos por cilindrada e tipologia de viatura! Nós dizemos: queremos uma viatura deste lote, queremos tantas viaturas daquele e depois para além de escolher a viatura do lote, nós só lhes dizemos o que vamos pôr a nível de equipamentos especiais. Mesmo agora compramos umas viaturas para binómios, mas o que é que acontece? As viaturas que eles lá tinham não tinham caixas para binómios, refrigeração, entre outros. Então nós tivemos que especificar as caixas para os binómios, o equipamento que aquilo tinha que suportar, se leva ventilação, ar condicionado, se leva depósito de água, se não leva! Portanto, as

características das viaturas já lá estão, então nós só nos pronunciamos sobre os equipamentos especiais, ou seja, aquilo que ali está além daquilo que está explanado no Acordo-Quadro. Isso para nós é reflectido numa ficha para cada viatura que nós enviamos e fazemos outra onde tem especificado o número de lote de viaturas, porque depois não vamos estar a especificar todas as características das viaturas porque naquele lote todas têm aquelas características.

Então dizemos que é o lote x, e depois dizemos: além disso a viatura tem que ter 2 raquetes, 2 lanternas, um suporte de armas, uma ponte electrónica, uma sirene, um amplificador de som, coletes refletores, um kit de 1ºs socorres, temos que ter pneu suplemente igual ao de origem, tem que ter bola de reboque, depois falamos da caracterização, que tipo de caracterização se pretende. Isto porque, por exemplo, agora no caso dos níveis de emprego operacional foram definidas as cores que devem ser plasmadas na pintura do carro e depois tudo isso é escamoteado numa ficha. Na GNR adquirimos viaturas sempre através de processo aquisitivo e a este nível quem controla é a ESPAP.

O *outsourcing* na Guarda faria sentido, eventualmente, para as viaturas de Investigação Criminal porque são viaturas que são mais comuns no terreno e são viaturas que não convém expô-las tanto. Segundo a gíria, dizemos: são viaturas que não convém ser queimadas. O problema é que a nossa última tentativa que fizemos para colmatar isto foi adquirir viaturas para a investigação com diversas cores, só que quem ganhou o concurso foi só uma marca, então eram Renault's vermelhos, azuis, verdes, pretas, que eram as cores que nós tínhamos pedido. O problema agora é que agora passou toda a gente a saber que carros da Investigação criminal na GNR são Renault's. Portanto, padecemos sempre deste problema. Neste figurino, tanto o aluguer ou a aquisição não devia ser para nós GNR. Para mim, a GNR devia-se expressar que quer em carro desta marca, um carro daquela, um carro da outra, mas o problema é que quando lançamos um procedimento, é um concurso, e neste plano só vai ganhar uma marca. Nós não nos podemos expressar no sentido de dizer que não queremos aquela marca, mas sim outra. Isto para que, por exemplo, sabes que existem muitos Opel Corsa no mercado a circular, então, queria ter um Opel Corsa para nos infiltrarmos. Porém não podemos fazer um concurso só para um Opel Corsa! Isto porque nós fazemos um concurso para adquirir um carro com aquela motorização mas vais para o Acordo-Quadro e nem sequer há um Opel Corsa e nesse concurso pode-nos calhar um Renault ou outra marca qualquer. Portanto, aqui o teu objectivo inicial cai logo por terra. O aluguer de longa duração acaba por ser a mesma coisa! Por muito que queiras

fazer um aluguer de longa duração para veículos para Investigação Criminal, a partir do momento em que tu pegas no carro e vais pô-lo na oficina ele já está identificado.

Como é que nós temos resolvido esta questão? Nós nas viaturas perdidas e ou abandonadas a favor do Estado, quando nós verificamos uma viatura desta tipologia que tem interesse para ser utilizada na Investigação Criminal temos de pedir a Tribunais e á ESPAP para que a mesma reverta a favor da GNR. Só assim é que a GNR tem na frota Mercedes, BMW, Citroen's, Opel's. Só assim é que conseguimos ter estas marcas que são mais comuns e menos vulgares no serviço da GNR. E claro que pagamos isso, pagamos, e pagamos bem, porque como tu sabes, nem sei se deves de saber, cada viatura que a gente compra na legislação temos que dar 2 á troca. Portanto, nós para termos uma viatura destas temos que dar 2 á troca e isto significa o pagamento de uma fatura muito grande. Quando nós no processo aquisitivo, até agora, em quase todas temos conseguido excepção á regra que é 1 para 1, ou seja, em vez de dar-mos 2 viaturas, estamos a dar 1. Nós cada vez que fazemos 1 processo destes em paralelo estamos a pagar uma fatura muito grande pelo facto de estamos a reduzir a frota e isto são regras que nos impuseram.

Questão n.º 4: Após a respectiva comunicação à ESPAP, aquelas necessidades, por norma são contempladas nos AQ? Se sim, com que periodicidade?

R: Não, os Acordos-Quadro não contemplam isso! A Acordo-Quadro funciona desta forma: queremos uma viatura de 1400 de cilindrada e eles encaixam ali as viaturas de 1400 de cilindrada. As especificidades que nós solicitamos, são sempre adquiridas sobre esse valor, ou seja, sobre o que está lá plasmado. Por exemplo, nós compramos Pick-up's para o Territorial, compramos Pick-up's para o Trânsito, compramos Pick-up's para binómios, compramos para o SEPNA. Portanto a Pick-up era a mesma, o lote é o mesmo, só que o carro em si, a caracterização, como é que ele vem por fora, a caixa e mesmo outros aspectos é tudo diferente agora o carro é todo igual! A questão é que para nós a necessidade não é mexer no acordo quadro, temos é de mexer nas viaturas. Tanto que vem o valor da viatura e vem o valor de transformação.

A ESPAP não pode obrigar os fabricantes a entrar no Acordo-Quadro, não pode! E além de que, por exemplo, este último Acordo-Quadro que foi há 4 anos que foi feito, a Mitsubishi ficou fora do Acordo-Quadro porque faltou entregar um documento no último dia! Portanto neste último Acordo-Quadro que já vai quase há 4 anos deixou de haver Mitsubishi para venda, ou seja, nós não podemos comprar Mitsubishi.

E como sabes, nós temos uma frota muito grande de Mitsubishi, portanto, é assim, eles não podem obrigar as empresas a meter lá os carros! As empresas concorrem, eles têm um valor base! Não sei se sabes mas, por exemplo, a ESPAP fez sair um documento oficializado a dizer os veículos de venda para o estado, por exemplo, com uma cilindrada de 1000, ou uma cilindrada de 1400 apenas podem ter um valor de X. Portanto, se tu quiseres vender um carro ou pôr um carro no Acordo-Quadro tens que coloca-lo com aquele valor e ainda negociável. Portanto, aquele é o valor que pelo menos tem que lá constar e depois ainda tem de ser negociável, depois são feitas negociações para todos os procedimentos portanto, é assim, há marcas que assumem a partida como não conseguem vender carros por aquele valor, nem o põe lá. Não põem, não vale a pena. Tens o caso da Mercedes e da BMW!

Questão n.º 5: Considera que no processo de planeamento para aquisição de viaturas da GNR são contempladas preocupações de índole ambiental, designadamente a utilização de viaturas elétricas?

R: Sim, há preocupação de índole ambiental. Veja-se nós actualizamos sempre as nossas fichas para o índice de poluição que é o mínimo obrigatório, ou seja, nós até colocamos sempre um índice superior mas isto, portanto, é uma preocupação nossa!

Para a questão das viaturas eletricas, é uma questão operacional, porque é assim, o facto de a viatura ser de combustível, neste caso, a Diesel ou a Gasolina ou ser electrico, é uma questão operacional! Não é uma questão muito pensada! Não sei se experimentaste alguma viatura eletrica, mas a viatura eletrica diminui-te o consumo da autonomia consoante tu carregas mais ou menos no acelerador. Portanto, se tu tiveres que ter uma acção reacção, tu não consegues ter uma resposta! As viaturas eletricas têm uma carga e a autonomia é em função do débito que tu fizeres do consumo. Se tu tiveres necessidade de ter uma resposta rápida, a autonomia diminui-te não é linearmente, mas decresce quase exponencialmente. A última experiencia que nós tivemos com viaturas eletricas foi o caso onde fomos testar uma viatura eléctrica pesada e depois aproveitamos para ir ao caracterizador e quando entramos na Auto-Estrada supostamente a viatura tinha autonomia para entrar e sair da Auto-Estrada e a coisa não correu assim tão facilmente!

Portanto, para tu teres uma ideia, sendo que a viatura descarregada depois tem de estar 4 horas até ficar completamente carregada e tens de ter sitio para carregar! Portanto, ou andas com um carregador atrás ou então só se for mesmo aquela questão da Escola Segura em que a viatura faz uns trajetos muito curtos em que tem sempre nos extremos um ponto

de carregamento. Portanto, circuitos internos dentro de uma vila ou povoação, eventualmente fazem algum sentido.

Questão n.º 6: Considera importante incluir ou continuarem no AQ, se for o caso, esta tipologia de viaturas?

R: Como deves calcular, é assim, a questão elétrica neste momento prende-se com a autonomia e com a capacidade de resposta, se tu precisares de ter uma resposta rápida e chegar ali mais á frente rapidamente, tu tens limitações, não consegues! Essas viaturas andam consoante a capacidade do dínamo. Portanto, questões operacionais, não é uma questão de opção! Acho que é uma solução para meios pequenos, sendo que nos extremos tens de ter capacidade de carregamento e teres viaturas de substituição, porque se chegas a um extremo e precisas de sair novamente já não tens carga, portanto, tens aqui várias limitações de índole operacional, não de índole técnica.

O Acordo-Quadro contempla viaturas híbridas e são os únicos que ainda fazia alguma razão ser. Porque o híbrido garante que saíamos da Autoestrada e há-de chegar a algum sítio para carregamento. Aqui já experimentamos carros elétricos e carros híbridos, mas também tens noção, convém que saibas, nós com 1 carro híbrido, quase compramos 2 carros de outro tipo. Havendo a carência que há e colocando-se essa hipótese de adquirir, face ao preço acho que não há dúvidas! Portanto, se a alguém que toma a decisão tiver que optar entre comprar 1 carro híbrido ou comprar 2 carros, eu penso que nisso também não há duvidas! Se estivéssemos a falar de valores idênticos, compreendia isso, agora não falando em valores idênticos não me parece que isto seja um factor preponderante a componente eléctrica!,

Pode ser incluído nos Acordos-Quadro, agora, será que depois as forças de segurança vão optar por isso? Isso é uma questão operacional! Se for em espaços confinados e pequenos, podemos até optar pela segway! As polícias municipais já optaram por isso, nós ainda não! Portanto, tem mais mobilidade e ocupa menos espaço, mas lá esta a tal história, tem uma questão que tem de ser definida operacionalmente. Operacionalmente tu tens de definir, ou seja, por exemplo, neste momento tem mais visibilidade tu usares um meio ciclo ou um veículo destes? Com uma meio ciclo tu fazes uma patrulha hoje, aqui tu tinhas de ter 2 desses, porque ou é um mono-lugar ou então é uma viatura muito grande. Não estou a ver a ter capacidade de resposta a não ser que eles desenvolvam alguma coisa específica para as policias! Se a operacionalidade admitir que deve comprar viaturas elétricas então nós

resolvemos isso, até porque mesmo não estando contemplado nos Acordos-Quadro, a ESPAP também contempla aquisições fora do Acordo-Quadro. Por exemplo nós temos um pedido de uma viatura que não esta dentro do Acordo-Quadro, sendo uma viatura de transporte para embarcações que também tem a função de uma Grua e não estando no Acordo-Quadro dadas as dimensões e as especificações da viatura e a ESPAP já assumiu que pode ser adquirida fora do Acordo-Quadro. A questão é que comprando uma viatura no Acordo-Quadro são 14 meses, isto demora X tempo para isto, y para aquilo, z para aquilo, X e chegas ao fim e já passaram 14 meses, se for fora do Acordo-Quadro normalmente é quase 2 anos. Se pretendermos esse tipo de viaturas ela não é contemplada no orçamento desse ano. Portanto, se se pretende uma viatura especifica e se é fora do Acordo-Quadro tem de ser prevista para o orçamento de 2 anos quase. Mas é irregular e ninguém faz isso porque economicamente se decides fazer uma aquisição, o valor dessa tem de ser comprovado e entrega-se um documento em como temos esse dinheiro Cativo. Portanto, se decidíssemos gastar 3 Milhões em viaturas, esses 3Milhões, tu tens de ter um documento das Finanças a comprovar que esses 3Milhões estão lá naquele sitio e ninguém irá mexer neles. Portanto, e se tiverem 14 meses ali parados, são 14 meses que aquele dinheiro está ali parado. Por isso é que, dificilmente, alguém vai assumir que aquele dinheiro vai ficar ali parado 2 anos. Portanto, é uma conjugação das várias partes, por isso é que se opta pelos Acordos-Quadro porque o Acordo-Quadro já pressupõe que já houve a montante uma pré-selecção das empresas, ou seja, é aquela fase mais morosa da pré-selecção das empresas já está feita. A partir dali é lançar o procedimento e o concurso para o Tribunal de Contas, audiência entregue, relatório final e adjudicação depois são mais 90 dias para a entrega das viaturas. Portanto, se somares isto tudo dá 14 meses e se ainda levarmos a cabo a fase da pré-selecção são seguramente mais de 4 meses mais, perfazendo os tais quase 2 anos. Portanto, isto parece que é directo mas não é nada directo.

Apêndice D3 - Entrevistado 3

Caraterização do Entrevistado:

Unidade: Comando Administrativo Recursos Internos

Divisão em que exerce funções de chefia/adjunto: Divisão de Manutenção e Transportes

Data: 18 Junho 2015

Local: Comando Administrativo Recursos Internos

Questões:

Questão n.º 1: No que respeita à aquisição de viaturas, o enquadramento plasmao nos AQ tem reflexos nos indicadores de diagnóstico utilizado no levantamento das necessidades da instituição?

R: Bom, digamos que poderão não estar todas as necessidades da GNR no Acordo-Quadro, até porque a GNR não tem uma intervenção direta na elaboração dos Acordos-Quadro.

O Acordo-Quadro é da responsabilidade da ESPAP e, portanto, as viaturas que são objecto e estão inseridas nos Acordos-Quadro, não são propriamente escolhidas pela GNR. Nem propriamente nem de forma alguma! O Acordo-Quadro é constituído em concurso Público pela ESPAP que rateia as empresas e os meios. Portanto, a GNR não tem propriamente uma intervenção, na construção do Acordo-Quadro, ainda que para um futuro Acordo-Quadro a ESPAP pediu a colaboração da GNR e aqui em concreto da DMT, portanto, foi dado um contributo no sentido de identificar as tipologias de viaturas que a Guarda necessita para cada uma das valências operacionais. Portanto, esse instrumento já foi fornecido à ESPAP, agora espera-se que a ESPAP de algum modo tenha em conta as necessidades da Guarda, das outras forças e da Administração Pública na construção das propostas a submeter a Concurso Publico para um futuro Acordo-Quadro.

Questão n.º 2: De que forma e como se caracteriza o planeamento da aquisição de viaturas na GNR?

R: O planeamento da aquisição de viaturas por norma é feito, enfim, de 1 ano para o outro a média prazo ou a curto prazo, andando ao compasso da existência de verba orçamental. É feito essencialmente com o contributo do Comando Operacional que é quem tem, enfim, a responsabilidade de definir quais são as necessidades em termos de meios operacionais.

Portanto, quando se elabora o plano de necessidades, o plano de investimento para o ano seguinte solicita-se ao Comando Operacional o contributo no sentido de nos dizer quais são as necessidades que têm em viaturas e portanto de nos submeter o número de viaturas que necessitam. Por outro lado, as viaturas Administrativas, portanto, de natureza Administrativa é o próprio CARI que define quais são as necessidades e enfim, as possibilidades face ao orçamento e não nos podemos esquecer que as necessidades são muito superiores às possibilidades que a GNR tem no orçamento disponível.

Questão n.º 3: De que forma são comunicadas à ESPAP as necessidades levantadas, tipologia e especificidade das viaturas a adquirir? Trata-se de um processo ágil e célere?

R: Normalmente é a ESPAP que despoleta essa questão, pede-nos que relacionemos e planeemos aquilo que pensamos vir a adquirir no ano seguinte face ao orçamento dado. Portanto, isso também é feito com antecedência de 1 ano mais ou menos. Depois, com base nesse levantamento de necessidades que é feito com o contributo do Comando Operacional e do CARI é que se faz o englobamento de necessidades das unidades. Depois de analisados os casos mais prementes, o CARI remete UMC que por sua vez encaminha á ESPAP esse escrutínio de necessidades.

Não quer dizer, mesmo assim, que sejam depois satisfeitas.

Questão n.º 4: Após a respectiva comunicação à ESPAP, aquelas necessidades, por norma são contempladas nos AQ? Se sim, com que periodicidade?

R: Isso eu já respondi, logo de início! É assim, os Acordos-Quadro têm uma periodicidade julgo eu de 5 anos. Neste momento é a ESPAP que está a fazer o levantamento para o Estado tendente a lançar um acordo público para um novo Acordo-Quadro, que já não entrará em vigor este ano, eventualmente entrará no próximo.

E como já disse atrás, a Guarda deu um contributo para a formulação dessas propostas de abertura de Concurso Público para a afectação do novo Acordo-Quadro manifestando quais são as necessidades de viaturas em termos de tipologias e de afetação funcional, por exemplo, aquilo que nós fizemos foi definir para cada função que a GNR tem. Por exemplo, para o GIPS, para o SEPNA, para o patrulhamento urbano, para o patrulhamento territorial, para o trânsito, entre outros. As tipologias de viaturas que nós necessitamos foram comunicado à ESPAP e agora espera-se que a ESPAP faça refletir nessa proposta de novo Acordo-Quadro as necessidades mencionadas. De toda a maneira isso depois fica

sempre um bocado ao critério do mercado, porque os Acordos-Quadro são lançados, é um Concurso Público e as empresas concorrem ou não.

No fundo o próprio mercado é que acaba por regular um pouco a abrangência do Acordo-Quadro. Por isso, é que nós no Acordo-Quadro encontramos lotes com mais e menos oferta, porque é as dinâmicas do mercado que acabam por enriquecer mais ou menos o Acordo-Quadro. Enquanto há lotes que têm 1 ou 2 viaturas, há outros que têm meia dúzia ou 10 ou 15, isto depende da oferta do mercado. Portanto, são variáveis que nós não controlamos.

Questão n.º 5: Considera que no processo de planeamento para aquisição de viaturas da GNR são contempladas preocupações de índole ambiental, designadamente a utilização de viaturas elétricas?

R: Não há espaço neste momento ainda para pensar neste tipo de questões, porque os montantes disponíveis do orçamento da GNR para a aquisição de viaturas são tão reduzidas face às necessidades que dificilmente se consegue começar desde já, a pensar em viaturas eléctricas. Para determinado tipo de valências, talvez porque nem sequer as necessidades mínimas conseguem ser satisfeitas, num universo de 6.000 viaturas, quando a Guarda tem viaturas, um parque de viaturas envelhecido quer em quilómetros quer em idade e quando o número de viaturas que se compram por ano não representa uma ínfima parte daquilo que seria necessário para repor o máximo de modernidade e operacionalidade do parque automóvel. Portanto, neste momento ainda é prematuro pensarmos em grandes experiências com viaturas eléctricas. Não tem havido preocupações em adquirir viaturas desse tipo. Há alguns protótipos dados pelas Câmaras, mas nada mais que isso. E por outro lado, o próprio mercado de viaturas eletricas e híbridos também ainda é um mercado que tem uma oferta bastante reduzida, as viaturas são caras, têm muitas limitações em termos de utilização operacional e têm pouca autonomia. Portanto, não é ainda muito aliciante investir nesse tipo de meios, ainda que, naturalmente, é muito importante a GNR acompanhar o evoluir dos tempos mas não tem havido grandes condições para o fazer.

Questão n.º 6: Considera importante incluir ou continuarem no AQ, se for o caso, esta tipologia de viaturas?

R: Sim, considero importante, até porque os Acordos-Quadro não são só para a Guarda, são para todos os veículos do Estado e naturalmente que o próprio Estado tem que começar a pensar em incluir na frota veículos dessa tipologia. Pelo facto da GNR ainda não estar

preparada, eventualmente, para fazer grandes aquisições de viaturas desse tipo não quer dizer que o Estado não dê passos nesse sentido, até porque há outros organismos de Estado que se servem dos Acordos-Quadro e que estão abrigados a eles e que possam ter condições para utilizar esse tipo de viaturas.

Apêndice E:

Codificação dos segmentos

Questão n.º 1	
Segmento 1.1	Não.
Segmento 1.2	O Acordo Quadro (...) é feito á medida da Administração Publica.
Segmento 1.3	(...) viaturas (...) adaptadas à GNR têm de ser fora do Acordo Quadro.
Segmento 1.4	As viaturas para a GNR (...) são sempre sujeitas a uma grande transformação.
Segmento 1.5	(...) ficamos sempre limitados.
Segmento 1.6	(...) espera-se que a ESPAP (...) tenha em conta as necessidades da Guarda (...) para um futuro Acordo-Quadro
Questão n.º 2	
Segmento 2.1	É no Comando Operacional.
Segmento 2.2	Situação (...) pode ser vista como uma lacuna.
Segmento 2.3	(...) o levantamento de necessidades é fruto da especificidade de cada organismo.
Segmento 2.4	(...) levantadas cada vez que há um levantamento de verbas.
Segmento 2.5	(...) tem que se definir o que é que é mais premente.
Segmento 2.6	(...) as necessidades são muito superiores às possibilidades que a GNR tem no orçamento disponível.
Questão n.º 3	
Segmento 3.1	Não é célere.
Segmento 3.2	A GNR não trabalha diretamente com a ESPAP é através da UMC.
Segmento 3.3	Nós só transmitimos à ESPAP aquilo que queremos comprar.
Segmento 3.4	(...) na GNR fazemos sempre aquisições e quem controla isso é a ESPAP
Questão n.º 4	
Segmento 4.1	(...) a GNR (...) é difícil encontrar aquilo que precisa.”
Segmento 4.2	(...) a necessidade não é mexer no acordo quadro, temos é de mexer nas viaturas.”
Segmento 4.3	(...) o próprio mercado é que acaba por regular (...) a abrangência do Acordo-Quadro.
Segmento 4.4	espera-se que a ESPAP faça refletir (...) as necessidades mencionadas.
Questão n.º 5	
Segmento 5.1	Carros elétricos por enquanto não.
Segmento 5.2	Não servem carros pesados.
Segmento 5.3	(...) ainda é uma coisa muito ténue.
Segmento 5.4	Sim (...) no caso de índole ambiental.
Segmento 5.5	(...) uma viatura elétrica (...) só se for mesmo aquela questão da Escola Segura.
Segmento 5.6	(...) não é ainda muito aliciante investir
Segmento 5.7	(...) não tem havido grandes condições.
Questão n.º 6	
Segmento 6.1	(...) era bom incluir.
Segmento 6.2	(...) ter aquela vertente mediática a nível tecnológica e ecológica, acho que tinha ganhos .
Segmento 6.3	(...) questão elétrica (...) prende-se com (...) limitações (...) questões operacionais.
Segmento 6.4	(...) viaturas híbridas são os únicos que ainda fazia alguma razão ser.
Segmentos 6.5	(...) não me parece (...) um factor preponderante a componente eléctrica.
Segmentos 6.6	GNR ainda não estar preparada (...) para fazer grandes aquisições de viaturas desse tipo.

Apêndice F:

Questionário do DOCS

Questionário

Com vista à obtenção do grau de mestre pela Academia Militar, na especialidade de Administração militar, venho por este meio solicitar a sua participação no presente questionário. O mesmo faz parte do Trabalho de Investigação aplicada desenvolvido por mim, que terá como objectivo recolher dados sobre a sua percepção relativamente à utilização de viaturas eléctricas por parte da GNR no seu programa Escola Segura.

O Programa Escola Segura contribui para criar as condições de segurança que as crianças merecem – no caminho para a escola, no seu interior, nas suas imediações, onde quer que se encontrem, no sentido de que se sintam apoiadas e protegidas.

Neste figurino, a sua opinião, a sua percepção é fundamental para analisar com rigor todos os aspectos que poderão ser proveitosos para a GNR com a adopção daquela tipologia de veículos (eléctricos).

Solicitamos assim a sua prestimosa colaboração nas respostas a este breve questionário, que lhe tomará apenas um curto espaço de tempo.

O questionário é constituído por 4 questões.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

Qualquer dúvida ou esclarecimento contactar: jf200502@hotmail.com ou Tel: 917654246

Grato pela sua colaboração.
Aspirante Administração Jorge Vinhais

*Obrigatório

Questão 1 - Qual o cargo e função profissional que detém neste momento? *

Assinale a resposta adequada

QUESTÃO 2 - Género *

Assinale a resposta adequada

Questão 3 - Habilitações literárias *

Assinale a resposta adequada

QUESTÃO 4 - Questões relativas à sua percepção

Com a utilização de viaturas elétricas por parte da GNR associadas ao Programa Escola Segura, considera que:

4.1 A GNR será percebida como instituição moderna e inovadora. *

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4.2 A imagem da GNR beneficiará e terá acolhimento perante a sociedade/comunidade escolar *

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo totalmente

4.3 Reforçará e incentivará crianças e jovens a adotar comportamentos amigos do ambiente e sustentáveis ecologicamente. *

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4.4 Reforçará e aproximará a sociedade/comunidade escolar à GNR *

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo totlmente

4.5 Aumenta o sentimento de proximidade e segurança. *

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4.6 Contribuirá para aumentar a segurança ambiental (limitar os riscos dos impactos negativos sobre o ambiente e as reservas de recursos naturais). *

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4.7 A eventual aquisição de viaturas elétricas a associar ao Programa Escola Segura será uma boa aposta para a GNR? *

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4.8 Considera haver outro aspeto a considerar, para além dos acima referidos.

Por favor, seleccione apenas uma opção de resposta.

Não

○ ○ Outra:

Apêndice G: Alfa de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,901	,910	7

Figura 2 - Alfa de Cronbach para oficiais

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,876	,876	7

Figura 3 – Alfa de Cronbach para Professores

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,876	,878	7

Figura 4 - Alfa de Cronbach para Alunos

Anexos

Anexo A:

Plano de ação estratégica a desenvolver num projeto de Média Dimensão

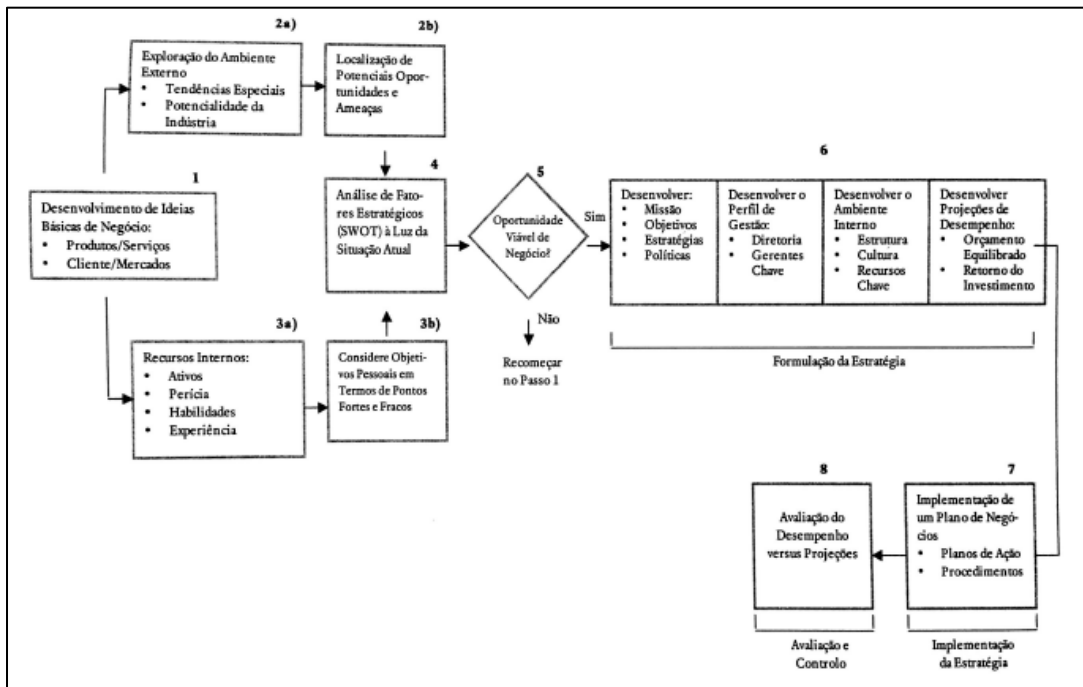


Figura 5 - Plano de ação estratégica a desenvolver num projeto de média dimensão

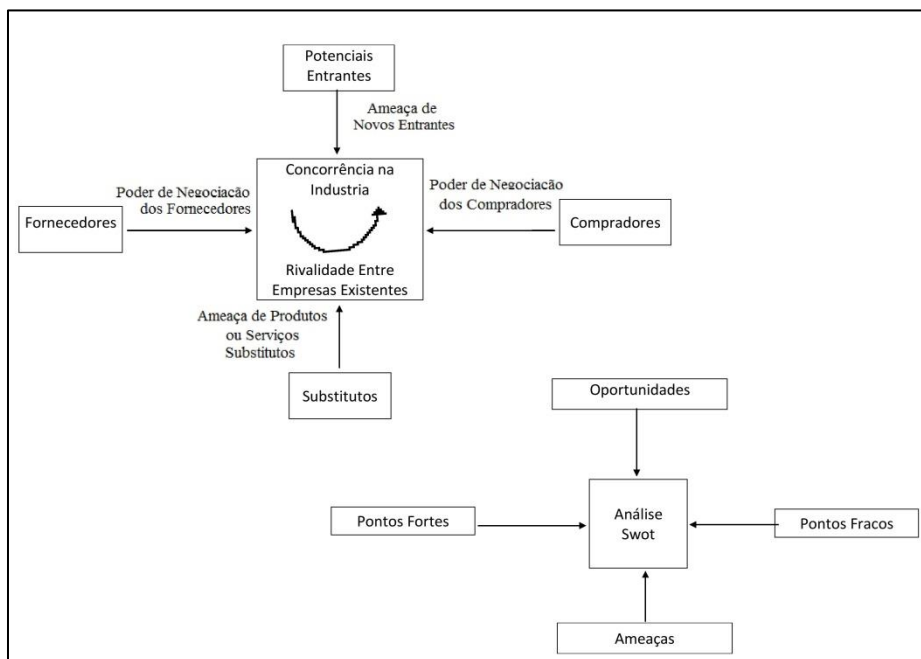


Figura 6 – 2a - Plano de ação estratégica a desenvolver num projeto de média dimensão

Fonte: Adaptado de (Costa R. L., 2012, p. 22)

Anexo B: Cadeia de Valor de Porter



Figura 7 - Cadeia de Valor de Porter

Fonte: <http://www.thebusinesszoom.com/cadeia-de-valor-porter.html>

Anexo C: EVA

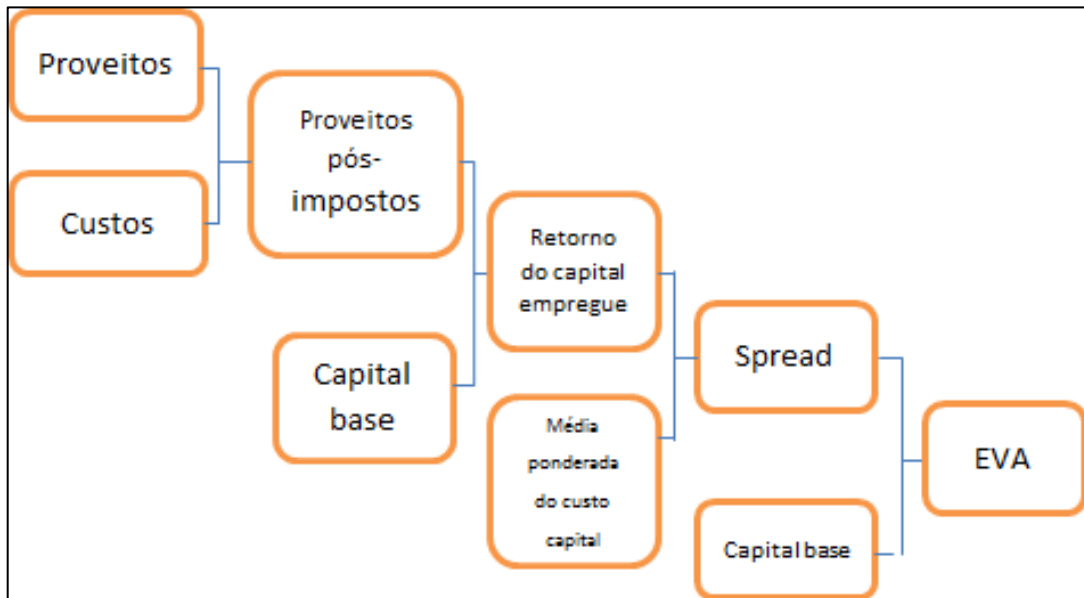


Figura 8 – EVA

Fonte: adaptado de (Carvalho & Filipe, 2006)

Anexo D: Relação da idade do parque automóvel da GNR

Idade das Viaturas	Viaturas por tipologia				Total	%
	Pesados (mercadorias)	Pesados (passageiros)	Ligeiros (mistos e de passageiros)	Motos e motociclos		
Até 5 anos	8	0	307	64	379	7,48%
De 5 a 10 anos	8	1	1.326	337	1672	31,15%
Mais de 10 anos	42	65	2.909	540	3.556	61,37%
Total	58	66	4.542	941	5.607	100,00

Figura 9 - Idade das viaturas da GNR

Fonte: (GNR, 2015a)

Anexo E: Criação de valor - Estratégia 2020

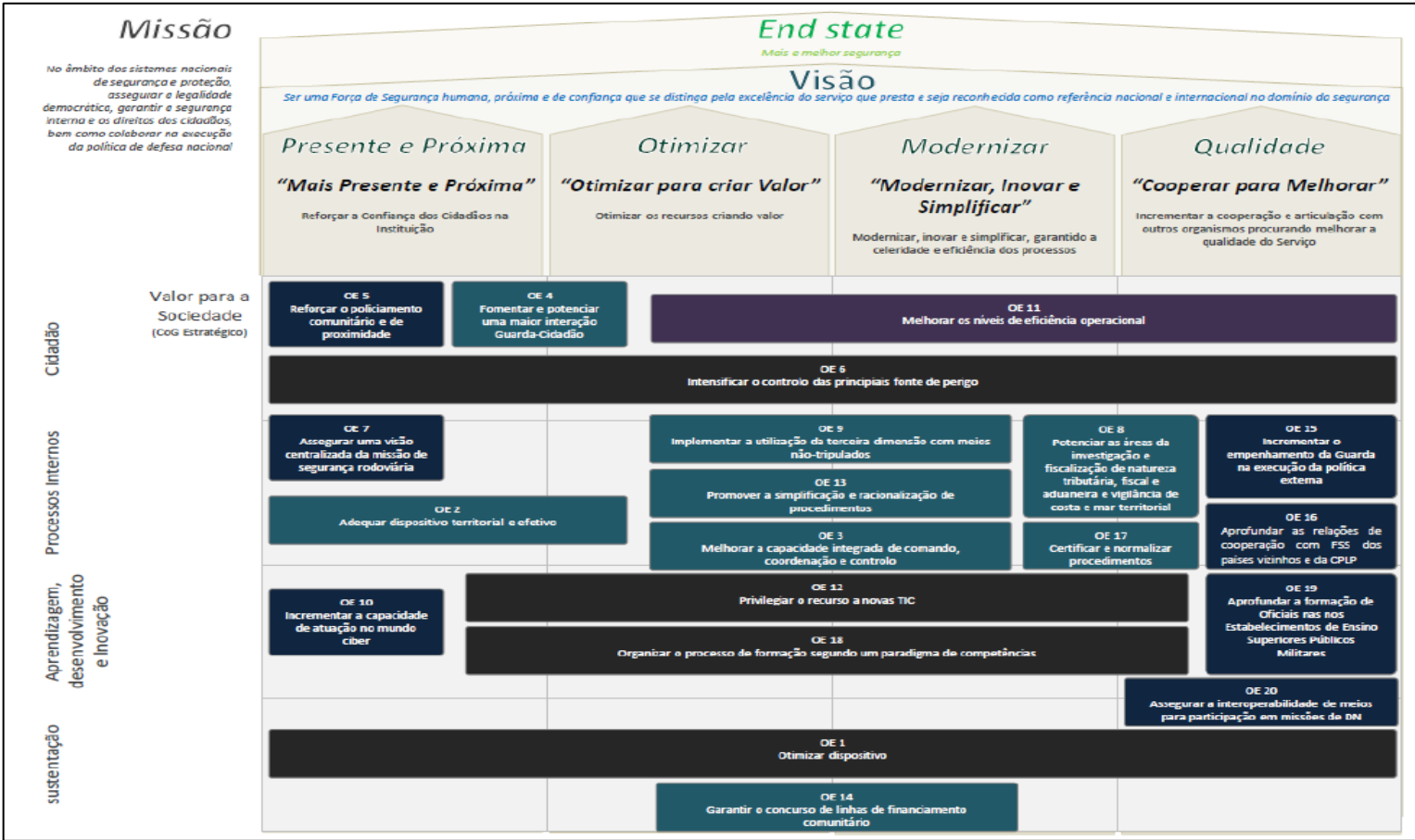


Figura 10 - Criação de Valor - Estratégia GNR 2020

Fonte: (GNR, 2015b)

Anexo F: Tabelas I-A, I-B e III

Tabela I-A

Categoria e Tipologia de veículo	Preço de Venda ao Estado	Rent-a-Car	Valores máximos															
			RMAOV - 24 Meses / 160.000 kms	RMAOV - 24 Meses / 200.000 kms	RMAOV - 36 Meses / 180.000 kms	RMAOV - 48 Meses / 80.000 kms	RMAOV - 48 Meses / 100.000 kms	RMAOV - 48 Meses / 120.000 kms	RMAOV - 48 Meses / 150.000 kms	RMAOV - 60 Meses / 200.000 kms	RMAOV - 60 Meses / 150.000 kms	RMAOV - 60 Meses / 200.000 kms	RMAOV - 72 Meses / 180.000 kms	RMAOV - 72 Meses / 200.000 kms	RMAOV - 84 Meses / 140.000 kms	RMAOV - 84 Meses / 200.000 kms		
Motociclos e quadriciclos																		
MQ - Motociclos - 50cc a 125cc	2.500,00 €																	
MQ - Motociclos - 50cc a 75cc	5.600,00 €																	
MQ - Motociclos - 75cc a 100cc	7.000,00 €																	
MQ - Motociclos - > 100cc	11.900,00 €																	
MQ - Quadriciclos - 300cc a 500cc	6.000,00 €																	
MQ - Quadriciclos - > 500cc	8.400,00 €																	
VCL - Veículo Comercial Leve (1)																		
VCL - Derivado Van B	13.200,00 €	560,00 €	600,00 €	700,00 €	900,00 €	350,00 €	360,00 €	380,00 €	410,00 €	430,00 €	300,00 €	350,00 €	330,00 €	340,00 €	290,00 €	310,00 €	260,00 €	280,00 €
VCL - Derivado Teto Sobrelevado B	13.800,00 €	560,00 €	560,00 €	630,00 €	450,00 €	310,00 €	320,00 €	340,00 €	370,00 €	410,00 €	290,00 €	310,00 €	290,00 €	300,00 €	260,00 €	280,00 €		
VCL - Furgão de mercadorias I (8 m3)	16.900,00 €	650,00 €	710,00 €	800,00 €	590,00 €	410,00 €	420,00 €	460,00 €	490,00 €	530,00 €	400,00 €	420,00 €	400,00 €	410,00 €	350,00 €	370,00 €		
VCL - Furgão de mercadorias II (10 m3)	21.400,00 €	800,00 €	860,00 €	1.000,00 €	730,00 €	520,00 €	530,00 €	560,00 €	600,00 €	660,00 €	470,00 €	500,00 €	470,00 €	490,00 €	420,00 €	440,00 €		
VCL - Furgão de mercadorias III (13 m3)	23.800,00 €	830,00 €	900,00 €	1.050,00 €	790,00 €	530,00 €	540,00 €	570,00 €	620,00 €	680,00 €	490,00 €	520,00 €	490,00 €	500,00 €	430,00 €	460,00 €		
VCL - Furgão de mercadorias IV (15 m3)	27.300,00 €	900,00 €	1.010,00 €	1.130,00 €	820,00 €	580,00 €	600,00 €	630,00 €	680,00 €	740,00 €	540,00 €	570,00 €	540,00 €	540,00 €	460,00 €	490,00 €		
VCL - Furgão de mercadorias V (17 m3)	38.600,00 €	960,00 €	1.060,00 €	1.180,00 €	860,00 €	600,00 €	620,00 €	650,00 €	710,00 €	770,00 €	560,00 €	590,00 €	560,00 €	570,00 €	490,00 €	520,00 €		
VCL - Pick-up 4x4 cabina simples	16.600,00 €	650,00 €	690,00 €	1.050,00 €	770,00 €	520,00 €	540,00 €	580,00 €	630,00 €	700,00 €	500,00 €	530,00 €	500,00 €	510,00 €	440,00 €	470,00 €		
VCL ou LP - Pick-up 4x4 cabina extra	19.200,00 €	770,00 €	860,00 €	900,00 €	700,00 €	480,00 €	500,00 €	530,00 €	580,00 €	640,00 €	460,00 €	490,00 €	460,00 €	470,00 €	400,00 €	430,00 €		
VCL ou LP - Pick-up 4x4 cabina dupla	21.100,00 €	860,00 €	1.060,00 €	1.180,00 €	860,00 €	600,00 €	620,00 €	650,00 €	710,00 €	780,00 €	560,00 €	590,00 €	560,00 €	570,00 €	490,00 €	520,00 €		
VCL - Chassis-cabina simples I	16.200,00 €	660,00 €	750,00 €	850,00 €	620,00 €	420,00 €	430,00 €	460,00 €	510,00 €	560,00 €	400,00 €	420,00 €	400,00 €	410,00 €	350,00 €	370,00 €		
VCL - Chassis-cabina simples II	18.700,00 €	650,00 €	730,00 €	820,00 €	590,00 €	410,00 €	420,00 €	450,00 €	490,00 €	530,00 €	380,00 €	410,00 €	390,00 €	400,00 €	340,00 €	360,00 €		
VCL - Chassis-cabina simples III	19.900,00 €	630,00 €	700,00 €	790,00 €	570,00 €	400,00 €	410,00 €	430,00 €	470,00 €	510,00 €	370,00 €	390,00 €	370,00 €	380,00 €	330,00 €	350,00 €		
VCL - Chassis-cabina dupla I	23.000,00 €	660,00 €	740,00 €	830,00 €	600,00 €	420,00 €	430,00 €	450,00 €	490,00 €	540,00 €	390,00 €	410,00 €	390,00 €	400,00 €	340,00 €	360,00 €		
VCL - Chassis-cabina dupla II	21.700,00 €	730,00 €	830,00 €	930,00 €	660,00 €	470,00 €	480,00 €	500,00 €	540,00 €	590,00 €	430,00 €	450,00 €	430,00 €	440,00 €	380,00 €	400,00 €		
VCL - Chassis-cabina tripla	24.300,00 €	960,00 €	1.020,00 €	1.130,00 €	820,00 €	570,00 €	590,00 €	620,00 €	680,00 €	740,00 €	530,00 €	560,00 €	530,00 €	560,00 €	470,00 €	500,00 €		
LP - Ligeiro de Passageiros																		
LP - Inferior - Furgoneta 5 Lug.	16.900,00 €	580,00 €	660,00 €	720,00 €	520,00 €	380,00 €	370,00 €	390,00 €	430,00 €	480,00 €	340,00 €	360,00 €	340,00 €	350,00 €	300,00 €	320,00 €		
LP - Monovolume médio	21.100,00 €	730,00 €	810,00 €	890,00 €	660,00 €	480,00 €	490,00 €	520,00 €	560,00 €	600,00 €	420,00 €	450,00 €	420,00 €	430,00 €	360,00 €	390,00 €		
LP - Monovolume grande	27.000,00 €	840,00 €	1.040,00 €	1.150,00 €	850,00 €	620,00 €	630,00 €	660,00 €	710,00 €	780,00 €	530,00 €	570,00 €	530,00 €	550,00 €	480,00 €	500,00 €		
LP - Furgão de passageiros (6 lug.)	20.000,00 €	660,00 €	720,00 €	820,00 €	600,00 €	420,00 €	430,00 €	460,00 €	490,00 €	540,00 €	370,00 €	400,00 €	370,00 €	380,00 €	340,00 €	350,00 €		
LP - Furgão de passageiros (9 lug.)	28.100,00 €	920,00 €	1.060,00 €	1.160,00 €	840,00 €	610,00 €	620,00 €	640,00 €	690,00 €	750,00 €	520,00 €	550,00 €	520,00 €	530,00 €	470,00 €	490,00 €		
LP - SUV 4x4 médio	38.300,00 €	1.630,00 €	1.890,00 €	2.090,00 €	1.480,00 €	1.080,00 €	1.100,00 €	1.150,00 €	1.240,00 €	1.340,00 €	800,00 €	890,00 €	820,00 €	860,00 €	840,00 €	870,00 €		
LP - SUV 4x4 grande	61.100,00 €	1.760,00 €	2.050,00 €	2.200,00 €	1.600,00 €	1.170,00 €	1.190,00 €	1.240,00 €	1.330,00 €	1.440,00 €	1.000,00 €	1.090,00 €	1.020,00 €	1.050,00 €	960,00 €	930,00 €		
LP - Inferior	13.500,00 €	480,00 €	520,00 €	570,00 €	420,00 €	310,00 €	310,00 €	320,00 €	360,00 €	390,00 €	280,00 €	300,00 €	290,00 €	290,00 €	250,00 €	260,00 €		
LP - Médio inferior	16.400,00 €	580,00 €	650,00 €	740,00 €	530,00 €	370,00 €	380,00 €	410,00 €	450,00 €	500,00 €	330,00 €	350,00 €	330,00 €	340,00 €	300,00 €	310,00 €		
LP - Médio inferior - Híbrido	19.700,00 €	690,00 €	730,00 €	800,00 €	590,00 €	420,00 €	440,00 €	460,00 €	500,00 €	540,00 €	370,00 €	400,00 €	370,00 €	380,00 €	340,00 €	350,00 €		
LP - Médio Superior I	16.700,00 €	750,00 €	780,00 €	860,00 €	630,00 €	440,00 €	450,00 €	480,00 €	530,00 €	580,00 €	400,00 €	420,00 €	400,00 €	410,00 €	360,00 €	370,00 €		
LP - Médio Superior II	23.100,00 €	930,00 €	1.050,00 €	1.170,00 €	840,00 €	590,00 €	610,00 €	640,00 €	700,00 €	770,00 €	520,00 €	550,00 €	520,00 €	530,00 €	470,00 €	490,00 €		
LP - Médio Superior III	28.100,00 €	1.000,00 €	1.120,00 €	1.230,00 €	910,00 €	650,00 €	660,00 €	700,00 €	780,00 €	820,00 €	560,00 €	600,00 €	580,00 €	590,00 €	510,00 €	530,00 €		
LP - Superior I	38.100,00 €	1.290,00 €	1.360,00 €	1.500,00 €	1.090,00 €	800,00 €	810,00 €	850,00 €	930,00 €	1.000,00 €	660,00 €	730,00 €	680,00 €	710,00 €	620,00 €	640,00 €		
LP - Superior II	48.700,00 €	1.570,00 €	1.790,00 €	1.970,00 €	1.430,00 €	1.050,00 €	1.070,00 €	1.150,00 €	1.470,00 €	1.560,00 €	920,00 €	980,00 €	920,00 €	950,00 €	840,00 €	870,00 €		

Figura 11 - Tabela I-A

Fonte: (Finanças & Energia, 2014)

Tabela I-B (Elétricos)

Tipologia de veículo	N.º Rodas	Peso Bruto (Kg)	Lugares	Potência Máxima (Kw)	Autonomia (Km)	Capacidade de carga útil (m³)	Velocidade Máxima (Km/h)	Comprimento (mm)	Preço de Venda ao Estado	Renda Máxima de AOV - 48 Meses / 40.000 kms	Renda Máxima de AOV - 48 Meses / 60.000 kms	Renda Máxima de AOV - 48 Meses / 80.000 kms
MQ - Motociclos elétricos	2 ou 3								1.900,00 €			
MQ - Quadriciclos ligeiros elétricos de passageiros	4	<=350	<=2	<=4			>=45		7.200,00 €			
MQ - Quadriciclos motociclos elétricos de passageiros	4	<=400	>=2	>4	>=80		>=60		11.200,00 €			
MQ - Quadriciclos elétricos de mercadorias e limpeza urbana	4	<=550	>=2	>4	>=80	>=0,2	>=60		17.000,00 €			
VCL - Derivado Van B			>=2	>=30	>=100	>=0,7 e <2,0			30.700,00 €	1.250,00 €	1.270,00 €	1.320,00 €
VCL - Derivado Teto Sobrelevado B			>=2	>=30	>=80	>=2,0			88.500,00 €	1.050,00 €	1.070,00 €	1.130,00 €
LP - Inferior			>=4	>=20	>=100		>=100	<=4100	29.900,00 €	1.140,00 €	1.150,00 €	1.170,00 €
LP - Médio inferior			>=4	>=50	>=120		>=100	>4100	32.100,00 €	1.080,00 €	1.100,00 €	1.120,00 €

Figura 12 - Tabela I-B

Fonte: (Finanças & Energia, 2014)

Tabela III
Critérios ambientais

	Valores máximos de emissão de CO ₂ (grama por quilómetro)			
	2014	2015	2016	2017
	Sem restrição	Sem restrição	Sem restrição	Sem restrição
Quota livre				
Quota condicionada	110	110	100	100
Quota ecológica	100	100	95	95

Figura 13 - Critérios ambientais

Fonte: (Finanças & Energia, 2014)

Anexo G: Declaração de compromisso

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO

_____, sita na (morada), pessoa coletiva e matricula na Conservatória do Registo Comercial de _____, n.º _____ (se aplicável), neste ato devidamente representada pelo Sr(a) _____, na qualidade de (qualidade em que representa a entidade), com poderes para o ato,

Considerando que:

a) A Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP), é a entidade gestora do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e do Parque de Veículos do Estado (PVE), aos quais se encontram vinculados os serviços da administração direta do Estado e os Institutos públicos, bem como as entidades voluntárias que a ele tenham aderido, nos termos do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de Fevereiro;

b) Enquanto entidade gestora do PVE cabe-lhe centralizar as aquisições de veículos automóveis e motociclos no âmbito do Acordo Quadro celebrado para o efeito;

c) A aquisição centralizada de veículos automóveis e motociclos pela ESPAP e a consequente agregação das necessidades das entidades adquirentes traduz a assunção, pela ESPAP, de obrigações que, em primeira instância, caberiam a essas entidades adquirentes;

vem, pela presente, declarar que se aceita, nos precisos termos em que as mesmas forem desenvolvidas pela ESPAP, a atividade de agregação das aquisições de veículos automóveis e motociclos, bem como a preparação e tramitação das consultas destinadas àquelas aquisições e o resultado obtido, de acordo com o pedido datado de [colocar data do pedido]^º com a Ref. [colocar referência do pedido]^º, ao cocontratante cuja proposta seja adjudicada pela ESPAP, assumindo todos e quaisquer encargos ou custos decorrentes do procedimento que vierem a ser imputados à ESPAP, pela não-aceitação do bem ou serviço.

(data) e (assinatura)