



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA GNR

Trabalho de Investigação Aplicada

***OUTSOURCING*: MODA OU INSTRUMENTO DE CRIAÇÃO DE
VALOR?**

O CASO DA FROTA AUTOMÓVEL DA GNR

AUTOR: Aspirante AM Pedro Miguel Rodrigues Marques

ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Santos Bravo

CO-ORIENTADORA: Capitão AM Idalina da Graça Duarte Bispo

LISBOA, AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA GNR

Trabalho de Investigação Aplicada

***OUTSOURCING: MODA OU INSTRUMENTO DE CRIAÇÃO DE
VALOR?***

O CASO DA FROTA AUTOMÓVEL DA GNR

AUTOR: Aspirante AM Pedro Miguel Rodrigues Marques

ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Santos Bravo

CO-ORIENTADORA: Capitão AM Idalina da Graça Duarte Bispo

LISBOA, AGOSTO DE 2010

DEDICATÓRIA

À minha Família e Namorada.

AGRADECIMENTOS

Várias pessoas contribuíram, de diversas formas, para que este trabalho de Investigação Aplicada tivesse sido realizado e, sem as quais não teria sido possível a sua elaboração. Como tal, não podia deixar de manifestar o meu sincero agradecimento a cada uma delas.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Ana Bela Bravo, pela sua disponibilidade e acompanhamento ao longo do trabalho. Embora tendo muitos orientandos, sempre conseguiu conciliar o seu tempo para esclarecimentos e sugestões. As dificuldades encontradas ao longo do trabalho foram ultrapassadas graças ao seu apoio e amizade.

Agradeço ao Senhor Tenente Coronel Palma, de Administração Militar, pelas orientações e encaminhamento do trabalho, o tempo partilhado e o conhecimento na área.

Ao Tenente Coronel Castro da DRL e ao Tenente Coronel Teixeira pela sua contribuição nas entrevistas elaboradas. O seu contributo foi muito proveitoso. Os meus agradecimentos ao Major Dias da DMT (Direcção de Manutenção de Transportes) e ao Major Jacinto, também responsáveis pelas viaturas, o seu contributo, quer em conversas informais quer nas entrevistas, foi crucial.

Agradeço a todos os Chefes da Secção dos Recursos logísticos e financeiros, bem como os militares que colaboraram com o preenchimento dos questionários.

Agradeço à minha namorada pela revisão do trabalho e por todo o apoio ao longo do trabalho. Agradeço a toda a minha Família pelo apoio moral incessante que me tem dado desde a minha entrada para a Academia Militar.

Agradeço a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, colaboraram comigo na elaboração do trabalho, contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional.

A todos os meus camaradas do XV Curso da GNR, mais concretamente ao curso de Administração militar pelos momentos vividos ao longo do curso.

A todos os meus sinceros agradecimentos

EPÍGRAFE

“Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como único objectivo, obtém no fim, a capacidade de fazer qualquer coisa.”

Mahatma Gandhi

“A contratação de terceiros é considerada “ um dos caminhos mais avançados da empresa moderna”.

(Leiria, 1992, pág. 23)

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS.....	II
EPÍGRAFE	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE QUADROS.....	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS	XIII
LISTA DE SIGLAS.....	XIV
RESUMO.....	XVI
ABSTRACT	XVII

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	1
1.1 Introdução	1
1.2 Justificação do tema.....	1
1.3 Definição do problema de investigação	2
1.4 Definição dos objectivos da pesquisa	2
1.5 Questões de investigação.....	3
1.6 Hipóteses	3
1.7 Metodologia adoptada e modelo de investigação	4
1.8 Organização e síntese do trabalho	4

PARTE I - SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 <i>Outsourcing</i>	6
2.1.1 Contributos para uma definição	6
2.1.2 Origem do <i>outsourcing</i>	7
2.1.3 O processo de <i>outsourcing</i>	8

2.1.4 Vantagens, desvantagens e riscos associados.....	9
2.2 <i>Outsourcing</i> na gestão de frotas.....	11
2.2.1 Uma actividade em ascensão.....	11
2.3 Formas de aquisição de viaturas.....	12
2.3.1 <i>Leasing</i>	12
2.3.2 <i>Leasing</i> operacional VS <i>leasing</i> financeiro.....	13
2.4 Sistemas de gestão de frotas.....	13
2.5 <i>Outsourcing</i> na administração pública.....	14
2.6 Enquadramento legal.....	15
2.6.1 A contratação pública.....	15
2.6.2 A subcontratação.....	16
CAPÍTULO 3 - A FROTA AUTOMÓVEL DA GNR	17
3.1 Introdução.....	17
3.2 Aquisição e manutenção das viaturas na GNR – O sistema actual.....	18
3.2.1 Aquisição das viaturas.....	18
3.2.2 Manutenção das viaturas.....	19
3.3 Manutenção das viaturas na GNR segundo modelo de <i>outsourcing</i> proposto.....	22
 PARTE II - PRÁTICA 	
CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO	24
4.1 Introdução.....	24
4.2 Método de abordagem.....	24
4.3 Procedimentos e técnicas.....	25
4.4 Análise documental.....	25
4.5 Inquéritos por questionário.....	26
4.6 Entrevistas.....	27
4.6.1 Caracterização da Amostra.....	28
4.7 Obtenção e Tratamento de Dados.....	28
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29

5.1	Introdução	29
5.2	Análise dos Inquéritos	29
5.3	Análise qualitativa dos dados das entrevistas.....	41
5.4	Análise documental.....	45
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		46
6.1	Verificação das hipóteses formuladas	46
6.2	Reflexões finais	48
6.3	Recomendações.....	49
6.3	Limitações	49
6.4	Investigações futuras.....	50
BIBLIOGRAFIA.....		51
APÊNDICES.....		55
Apêndice A - Sistemas de gestão de frotas		56
Apêndice B - Serviços dos sistemas de gestão de frotas.....		57
Apêndice C - Viaturas da GNR		58
Apêndice D - Processo de aquisição de serviços.....		59
Apêndice E - Escolha do procedimento		60
Apêndice F - Fases para a formação do concurso limitado por prévia qualificação		61
Apêndice G - Média dos quilómetros das viaturas do Comando Territorial de Lisboa		63
Apêndice H - Situação Global das Viaturas		64
Apêndice I - Inquérito por questionário		65
Apêndice J - Entrevista		73
Apêndice K - Entrevista ao TCor Alvarino Castro.....		76
Apêndice L - Entrevista ao TCor José Teixeira		79
Apêndice M - Entrevista ao Major Jacinto.....		81
Apêndice N - Entrevista ao Major Dias		83
Apêndice O - Caracterização detalhada das respostas dos inquiridos.....		85
Apêndice P - Militares da Companhia de Manutenção (Ajuda)		115

ANEXOS	116
Anexo A - Organização do Comando Territorial de Lisboa	117
Anexo B - Diagrama do processo para autorização de despesa.....	118
Anexo C - Peças dos procedimentos da contratação pública	119
Anexo D - Tramitação procedimental do CLPQ	120
Anexo E - Orçamento de uma oficina civil	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: <i>Leasing</i> operacional vs <i>leasing</i> financeiro.....	13
Figura 3.1: Processo de aquisição de viaturas pela GNR	19
Figura 3.2: Vários tipos de escalões respeitantes à manutenção das viaturas.....	20
Figura A1: Matriz dos sistemas de gestão de frotas.....	56
Figura E1: Escolha do concurso limitado por prévia qualificação	60
Figura B1: Diagrama do processo para autorização da despesa	118
Figura D1: Tramitação procedimental do Concurso Limitado por Prévia Qualificação	121
Figura E1: Orçamento da oficina H.J.L LDA	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 - Distribuição do Género.....	29
Gráfico 5.2 - Distribuição de idades.....	29
Gráfico 5.3 - Habilitações Literárias.....	30
Gráfico 5.4 - Distribuição da Classe 30.....	30
Gráfico 5.5 - Adopção do <i>outsourcing</i>	31
Gráfico 5.6 - Tempo de adopção do <i>outsourcing</i>	31
Gráfico 5.7 - Grau de utilização do <i>outsourcing</i>	32
Gráfico 5.8 - Tipos de serviços contratados pela Unidade	32
Gráfico 5.5 - Médias da questão n.º5.....	33
Gráfico 5.6 - Local da manutenção das viaturas	34
Gráfico 5.7 - Médias da pergunta Nº4.....	35
Gráfico 5.8 - Médias da pergunta Nº5.....	37
Gráfico 5.9 - Médias da pergunta Nº6.....	38
Gráfico 5.10 - Relação da instituição com a oficina civil.....	39
Gráfico 5.11 - Grau de satisfação dos militares.....	40
Gráfico 5.12 - Reparação das viaturas.....	40
Gráfico 5.13 - Variáveis para escolha de uma oficina civil.....	41
Gráfico G1 - Média dos quilómetros das viaturas do Comando Territorial de Lisboa	63
Gráfico H1 - Situação global das viaturas	64
Gráfico H1- Serviços Contratados pelas Unidades (percentagem).....	87
Gráfico H2 - Serviços Contratados pelas Unidades (frequência).....	87
Gráfico H3 - Gráfico de frequências de respostas à questão nº10	113

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 5.1: Respostas à questão n.º 1 da entrevista	41
Quadro 5.2: Respostas à questão n.º 2 da entrevista	42
Quadro 5.3: Respostas à questão n.º 3 da entrevista	42
Quadro 5.4: Respostas à questão n.º 4 da entrevista	43
Quadro B1 – Serviços dos sistemas de gestão de frotas	57
Quadro C1 – Peças do procedimento	119

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Caracterização da amostra para as entrevistas	28
Tabela 5.1: Respostas da afirmação 5.2, 5.2.1, 5.2.2 (Criação de Valor)	33
Tabela 5.2: Respostas respectivos níveis de escala	34
Tabela C1: Tabela resumo das viaturas da GNR.....	58
Tabela G1: Média dos quilómetros das viaturas do Comando Territorial de Lisboa	63
Tabela O1: Coeficiente de Alfa de Cronbach	85
Tabela O2 : Frequência de respostas da questão nº1	85
Tabela O3 : Frequência de respostas da questão nº2	86
Tabela O4 : Frequência de respostas da questão nº3	86
Tabela O5: Frequência de respostas da questão nº5.1	87
Tabela O6 : Frequência de respostas da questão nº5.2	88
Tabela O7: Frequência de respostas da questão nº5.2.1	88
Tabela O8: Frequência de respostas da questão nº5.2.2	89
Tabela O9: Frequência de respostas da questão nº5.2.3	89
Tabela O10: Frequência de respostas da questão nº5.3	90
Tabela O11: Frequência de respostas da questão nº5.4	90
Tabela O12: Frequência de respostas da questão nº5.5	91
Tabela O12: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 5	91
Tabela O13: Frequência de respostas da questão nº1	92
Tabela O13: Frequência de respostas da questão nº3	92
Tabela O14: Frequência de respostas da questão nº4.1	93
Tabela O15: Frequência de respostas da questão nº4.2	93
Tabela O16: Frequência de respostas da questão nº4.3	94
Tabela O17: Frequência de respostas da questão nº4.4	94
Tabela O18: Frequência de respostas da questão nº4.5	95
Tabela O19: Frequência de respostas da questão nº4.6	95
Tabela O20: Frequência de respostas da questão nº4.7	96
Tabela O21: Frequência de respostas da questão nº4.8	96
Tabela O22: Frequência de respostas da questão nº4.9	97
Tabela O23: Frequência de respostas da questão nº4.10	97
Tabela O24: Frequência de respostas da questão nº4.11	98
Tabela O25: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 4	98
Tabela O26: Frequência de respostas da questão nº5.1	99
Tabela O27: Frequência de respostas da questão nº5.2	99
Tabela O28: Frequência de respostas da questão nº5.3	100
Tabela O29: Frequência de respostas da questão nº5.4	100

Tabela O30: Frequência de respostas da questão nº5.5	101
Tabela O31: Frequência de respostas da questão nº5.6	101
Tabela O32: Frequência de respostas da questão nº5.7	102
Tabela O33: Frequência de respostas da questão nº5.8	102
Tabela O34: Frequência de respostas da questão nº5.9	103
Tabela O35: Frequência de respostas da questão nº5.10	103
Tabela O35: Frequência de respostas da questão nº5.11	104
Tabela O36: Frequência de respostas da questão nº5.12	104
Tabela O37: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 5	105
Tabela O38: Frequência de respostas da questão nº6.1	105
Tabela O39: Frequência de respostas da questão nº6.2	106
Tabela O40: Frequência de respostas da questão nº6.3	106
Tabela O41: Frequência de respostas da questão nº6.4	107
Tabela O42: Frequência de respostas da questão nº6.5	107
Tabela O43: Frequência de respostas da questão nº6.6	108
Tabela O44: Frequência de respostas da questão nº6.7	108
Tabela O45: Frequência de respostas da questão nº6.8	109
Tabela O46: Frequência de respostas da questão nº6.9	109
Tabela O47: Frequência de respostas da questão nº6.10	110
Tabela O48: Frequência de respostas da questão nº6.11	110
Tabela O49: Frequência de respostas da questão nº6.12	111
Tabela O50: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 6	111
Tabela O51: Frequência de respostas da questão nº7	112
Tabela O52: Frequência de respostas da questão nº8	112
Tabela O53: Frequência de respostas da questão nº9	113
Tabela O54: Descrição das variáveis da questão nº 10	114
Tabela P1: Relação dos militares da companhia de manutenção	115

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Administração Militar
Art.º	Artigo
ASP	Aspirante
Cmdt	Comandante
Dec-Lei	Decreto-Lei
Ed.	Edição
Etc.	et cetera (e outros – para pessoas)
In	Citado em
km	Quilómetro
N.º	Número
Pág.	Página
Sr.	Senhor
Vs	Versus
Dter	Destacamento territorial
Per	Pergunta

LISTA DE SIGLAS

ALD	Aluguer de Longa Duração
AOV	Aluguer Operacional de Viaturas
ANCP	Agência Nacional das Compras Públicas
AP	Administração Pública
BES	Banco Espírito Santo
BT	Brigada de trânsito
CAA	Centros de Apoio de Área
CC	Código Civil
CCP	Código dos Contratos Públicos
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CLPQ	Concurso Limitado por Prévia Qualificação
CRP	Constituição da República Portuguesa
CT	Comando Territorial
DMT	Divisão de Manutenção e Transportes
DRL	Direcção dos Recursos Logísticos
DT	Destacamento
GNR	Guarda Nacional Republicana
LOGNR	Lei Orgânica da GNR
MAI	Ministério da Administração Interna
MDN	Ministério da Defesa Nacional
PVE	Parque dos Veículos do Estado
SDT	Sub-Destacamento
SNCP	Sistema Nacional das Compras Públicas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRLF	Secção dos Recursos Logísticos Financeiros
TI	Tecnologias da Informação
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

TPO	Tirocínio para oficiais
UAF	Unidade de Acção Fiscal
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UI	Unidade de Intervenção
UNT	Unidade Nacional de Trânsito
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado

RESUMO

O mundo organizacional encontra-se em constante mutação e alteração e, cada vez mais, é imperativo que as organizações alterem os seus modelos tradicionais de gestão, de modo a poderem evoluir acompanhando, assim, esta mudança.

A preocupação sistemática da GNR para uma melhor afectação de recursos na actividade operacional tem vindo a ser significativa ao longo dos anos, devido ao escasso número de militares nesta mesma área. Surge, então, a necessidade da adopção do *outsourcing*, como uma ferramenta de controlo de gestão. Esta adopção deve-se, principalmente, à falta de efectivo na actividade principal da GNR e às restrições orçamentais impostas por parte do Estado. O *outsourcing* caracteriza-se como sendo a contratação, com organismos externos à instituição, de uma função ou serviço. Teoricamente, apresenta várias vantagens, tais como: a libertação de recursos das actividades contratadas, possibilitando a concentração de recursos na sua actividade principal, redução dos custos, etc.

O principal objectivo deste trabalho é identificar as vantagens e os inconvenientes da adopção, pela GNR, do *outsourcing* para a manutenção da frota automóvel. O *outsourcing* na manutenção das viaturas da GNR tem vindo a aumentar ao longo dos tempos. Actualmente, muitos Comandos optam por esta modalidade para a manutenção das viaturas, no entanto não se encontra nada normalizado com se deve proceder.

Este trabalho divide-se em duas partes fundamentais. A primeira contempla o enquadramento teórico e aborda a manutenção das viaturas na GNR. A segunda parte reporta-se ao trabalho de campo, contemplando a análise e discussão dos resultados e as respectivas conclusões do trabalho. A metodologia adoptada baseia-se em análise documental, realizaram-se inquéritos por questionário e entrevistas a amostras diferentes com intuito de obter uma percepção mais alargada do tema em estudo.

Chegou-se, por fim, à conclusão que o *outsourcing* é mais vantajoso para a manutenção das viaturas da GNR, no entanto não devemos aniquilar todas as nossas valências. Deverão haver oficinas, ainda que em número reduzido, para fazer face a situações pontuais a que as oficinas civis não consigam dar resposta.

Propõe-se um estudo aprofundado sobre o tipo de procedimento que deveria ser feito para a aquisição das viaturas segundo o modelo de *outsourcing* (Leasing, ALD, AOV, etc.)

Palavras-Chave: GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, MANUTENÇÃO DA FROTA AUTOMÓVEL, *OUTSOURCING*

ABSTRACT

The organizational world is changing and changing and, increasingly, it is imperative that organizations change their traditional models of management, so that they can evolve following, so this change.

The systematic concern of the GNR for a better allocation of resources in the operational activity has been significant over the years due to the small number of troops in that area. Then comes the need for adoption of outsourcing as a tool of management control. This adoption is due mainly to lack of effective in the main activity of the GNR and the budgetary restrictions imposed by the state. Outsourcing is characterized as hiring, with bodies external to the institution of a function or service. Theoretically, it presents several advantages, such as the release of resources for activities contracted, allowing the concentration of resources on its core business, cost reduction, etc..

The main objective of this study is to identify the advantages and disadvantages of the adoption by the GNR, outsourcing the maintenance vehicle fleet. Outsourcing the maintenance of the vehicles of the GNR has been increasing over time. Currently, many opt for this mode commands for the maintenance of vehicles, however there is nothing to standard should be done.

This work is divided into two main parts. The first covers the theoretical framework and addresses the maintenance of the vehicles in the GNR. The second part refers to field work, covering the analysis and discussion of results and findings of the work. The methodology is based on documentary analysis, there were questionnaire surveys and interviews with different samples with a view to obtaining a broader understanding of the topic under study.

It turned finally to the conclusion that outsourcing is more advantageous for the maintenance of the vehicles of the GNR, but we should not destroy all our skills. Will be workshops, albeit in reduced numbers, to deal with specific situations that garages civilians are unable to respond.

It is proposed that a detailed study of the type of procedure that should be made for the purchase of vehicles under the outsourcing model (Leasing. ALD, AOV, etc.).

Keywords: REPUBLICAN NATIONAL GUARD (GNR), MAINTENANCE OF CAR FLEET, OUTSOURCING

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge com vista à satisfação dos requisitos à obtenção do grau Mestre em Ciências Militares, no ramo da Administração Militar da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Este trabalho, de índole científico, está inserido no Tirocínio para oficiais (TPO), sendo um elemento base para aproveitamento no curso visando desenvolver hábitos de pesquisa e investigação, estimular a iniciativa e a criatividade.

O trabalho está subordinado ao tema: “*OUTSOURCING*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR”.

Com este estudo pretende-se a valorização pessoal na área, bem como uma valorização para toda a instituição através de futuras conclusões obtidas.

1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha deste tema tem por base o interesse do autor estudar o caso da frota automóvel da Guarda Nacional Republicana. Com base num estudo sustentado, pretenderei enumerar quais as vantagens e, conseqüentes desvantagens da gestão da frota automóvel segundo o modelo do *outsourcing*.

Trata-se de um tema pertinente pois uma das principais missões da GNR é garantir a segurança de pessoas e bens através do patrulhamento quer apeado, quer motorizado. Logo, para o bom cumprimento da missão que lhe está atribuída é necessário que as viaturas destinadas ao patrulhamento estejam em boas condições. Para que tal aconteça, a frota automóvel da Guarda tem que estar em constante renovação e as viaturas não podem estar inoperacionais. A reparação das mesmas tem que se realizar no mais curto intervalo de tempo possível e com a melhor qualidade e eficácia. É fundamental que a frota automóvel da Guarda tenha uma especial atenção por todos os motivos anteriormente enunciados.

Os elevados custos, quer com pequenas quer com grandes reparações, associados às viaturas podem ou não rentabilizados? É de veras interessante estudar a frota da GNR, embora seja uma grande frota e não haja muito tempo para estudá-la a pormenor, certamente que as conclusões trarão algo de novo para a instituição.

Embora a antiga Brigada de Trânsito (BT), actualmente designada Unidade Nacional de Trânsito (UNT), já tivesse optado pela contratação com oficinas civis, actualmente isso não se verifica na totalidade da frota da GNR.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Actualmente todos enfrentamos uma crise que se verifica a nível global. As empresas para poderem sobreviver a esta crise e continuarem no mercado têm que optar por fazer uma boa gestão dos custos. Uma organização que consiga gerir bem os seus custos e consiga, também, maximizar os seus lucros prolifera no mercado económico, destacando-se como uma organização de sucesso.

O mesmo acontece com as instituições, neste caso concreto a GNR. O objectivo é diminuir os custos e, neste caso concreto, enumerar vantagens e desvantagens dos vários métodos para a gestão e manutenção da frota automóvel da GNR.

Aparece então aqui a figura do *outsourcing*, como ferramenta de gestão - capaz de libertar recursos das actividades que não fazem parte da actividade principal da empresa, com fim à utilização desses recursos na sua actividade principal - e também como forma de redução de custos.

O objecto de estudo a que está subordinado este trabalho de investigação é determinar as vantagens e as desvantagens do modelo de *outsourcing* na gestão e manutenção da frota automóvel da GNR.

A pergunta de partida para esta investigação é:

Quais as vantagens e inconvenientes da adopção, pela GNR, do *Outsourcing* na manutenção da sua frota automóvel?

1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DA PESQUISA

Para dar resposta ao problema supra referido definiram-se vários objectivos. Para isso, distinguiu-se o objectivo geral dos objectivos específicos.

1.4.1 Objectivo Geral

O presente trabalho destina-se ao estudo do modelo de *outsourcing*, identificando quais as vantagens e vulnerabilidades do mesmo. Pretende-se fazer uma análise comparativa entre

a manutenção das viaturas nas próprias oficinas e o modelo de *outsourcing* de modo a obter vantagens e desvantagens.

1.4.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objectivo acima referido, definiram-se vários objectivos específicos:

- ✓ Definição de *outsourcing*
- ✓ As vantagens e inconvenientes do *outsourcing* em geral
- ✓ Analisar o método de aquisição e manutenção da frota automóvel da GNR actualmente
- ✓ Enunciar o modelo de *outsourcing* relativo à manutenção da frota automóvel
- ✓ Identificar as vantagens e desvantagens da aplicação do modelo do *outsourcing* relativo à manutenção da frota automóvel da GNR
- ✓ Identificar quais os obstáculos à contratação com oficinas civis

1.5 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Para a realização deste trabalho torna-se necessário elaborar uma série de perguntas de investigação que nos conduzirão à questão central formulada anteriormente. O trabalho de investigação que se segue centrou-se nas seguintes perguntas de investigação:

- ✓ Será o *outsourcing* entendido como uma moda ou um instrumento de valor?
- ✓ O tempo de reparação das viaturas é superior nas oficinas da GNR ou nas oficinas civis?
- ✓ Qual é a principal vantagem do *outsourcing*?
- ✓ O *outsourcing* leva a uma excessiva dependência com a oficina contratada?

1.6 HIPÓTESES

Quivy e Campenhoudt definem o termo hipótese como “ Uma hipótese é uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada.” (2008, pág. 136). O conjunto de hipóteses seguidamente enunciadas conduzir-nos-ão à solução das perguntas de investigação anteriormente definidas. O autor propôs as seguintes hipóteses:

H1- O *outsourcing* é um instrumento de criação de valor.

H2- O modelo de *outsourcing* conduz a uma maior operacionalidade da frota, aumentando a sua eficácia

H3- O modelo de *outsourcing* permite que a Instituição se focalize na sua principal missão.

H4- O modelo de *outsourcing* gera uma excessiva dependência com a oficina contratada.

Na hipótese H1 consideram-se 3 componentes para a criação de valor: redução de custos, a redução do risco, redução do tempo de imobilização das viaturas e o aumento da satisfação dos militares. Estes componentes serão analisadas na parte II do trabalho, através dos questionários e das entrevistas. A moda está relacionada com a adopção do *outsourcing* sem um fim justificativo.

1.7 METODOLOGIA ADOPTADA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia adoptada neste trabalho baseia-se em duas grandes vertentes. A primeira vertente está associada à análise documental, consulta de custos com a reparação das viaturas segundo o modelo de *outsourcing* e, também, recorrendo às próprias oficinas da GNR. Aqui consegue-se obter qual o modelo economicamente mais vantajoso, através da comparação de custos. Todos estes instrumentos de recolha de informação são essenciais para a contextualização dos assuntos a abordar. Segundo Silva e Pinto (2007) o desenvolvimento dos procedimentos para recolha de informação contribui para todo o desenvolvimento de uma metodologia científica.

Toda esta pesquisa foi de veras importante para analisar os custos com as viaturas sem recurso ao *outsourcing* e com o recurso ao *outsourcing*.

Relativamente à segunda vertente, esta caracteriza-se pelo trabalho de campo propriamente dito.

Realizaram-se inquéritos através de questionários, entrevistas, de forma a obter informação válida para responder às questões de investigação e, também, validar as hipóteses formuladas.

Segundo Bell (2008) afirma que as entrevistas permitem obter informação relevante e consolidar todas as respostas que foram obtidas nos questionários.

Com base nos elementos referidos anteriormente, e em consonância com o restante trabalho, serão redigidas as conclusões obtidas.

1.8 ORGANIZAÇÃO E SÍNTESE DO TRABALHO

O presente trabalho de investigação aplicada tem a seguinte constituição: parte I e parte II. A escolha desta organização teve por base as orientações da Academia Militar (2009) e, também, as orientações da professora Manuela Sarmento (2008).

A parte I é composta pelo capítulo da introdução ao trabalho, que relata o tema do trabalho, o objectivo e a pertinência do mesmo. Segue-se o segundo capítulo que contempla o enquadramento teórico sobre a temática do *outsourcing*. O capítulo 3 faz alusão à gestão da frota automóvel na instituição, fazendo-se uma caracterização do modelo actualmente implementado na mesma.

A parte II é caracterizada pelo trabalho de campo, sendo o seu conteúdo a explicação de toda a metodologia utilizada no mesmo. São, também, apresentados e discutidos os dados obtidos. No término desta parte são apresentadas as respostas às perguntas de investigação e conseqüente confirmação das hipóteses previamente redigidas.

Posteriormente serão apresentadas as conclusões e colocadas algumas considerações para futuras conclusões.

Serão também discriminadas algumas limitações para a realização do trabalho.

PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *OUTSOURCING*

2.1.1 CONTRIBUTOS PARA UMA DEFINIÇÃO

O conceito de *outsourcing* reveste-se de diversas designações. Naturalmente, vários teorizadores deram o seu contributo sobre este conceito.

Considera-se, actualmente, que o *outsourcing* se resume à concentração de uma empresa naquilo que faz de melhor e à entrega do restante a outras empresas especialistas na área.

Outsourcing é uma palavra que comporta a junção de dois termos: “*out*” e “*sourcing*”. A palavra “*out*” significa fora, do exterior; por sua vez, “*source*” significa fonte. Entre várias traduções incluem-se, designadamente, a “subcontratação”, o “recurso a uma fonte externa”, “contratação externa”, “externalização”.

Segundo Pedro Conde, este define *outsourcing* como sendo uma compra a terceiros de qualquer produto ou serviço, ou ainda, a contratação total ou parcial de funções internas de uma organização a um fornecedor externo. (Conde, 2005).

Segundo Telles, este considera o *outsourcing* como sendo um contrato e entende-o como sendo “ (...) um acordo pelo que duas ou mais pessoas transferem entre si algum direito, ou se sujeitam a alguma obrigação”. (Telles, 1995, pág.28).

Lopes dos Reis considera que *outsourcing* é convencionar a um terceiro um contrato de prestação de serviços não estratégicos; ou seja, aqueles que não produzem valores acrescentados para terceiros, e por isso distantes do seu “core business”. (Reis, 2000)

Segundo Santos, este considera a definição de *outsourcing* ampla e resume-a como sendo um “processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (contratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista”. (Santos, 1996, pág. 26).

Conde dá uma concepção mais abrangente ao afirmar que o *outsourcing* é um contrato de parceria para um fornecimento de um serviço ou de uma função, com o objectivo

de obter uma maior eficiência a um custo mais reduzido. (Conde, 2005)

Do meu ponto de vista, a definição adoptada por Santos parece-me bastante ampla e muito complexa. Define o *outsourcing* como sendo um “ processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (contratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para o desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e na execução das quais a segunda é tida como especialista. (Santos, 1998).

Importa também referir que muitas vezes, ainda que erradamente, o *outsourcing* é comparado ao termo terceirização e muitas vezes definidos como sendo sinónimos. Enquanto que o *outsourcing* envolve mão de obra especializada, a terceirização apenas é aplicada em tarefas primitivas e para as quais apenas é necessária força humana, ou seja, não envolve qualquer tipo de formação (Prodata, 2010)

O *outsourcing* permite às empresas tornarem a sua estrutura mais flexível e mais adequada às necessidades do mercado, garantindo uma maior focalização no seu core-business. Não está, apenas, associado a redução de custos mas sim a focalização no seu core-business.

2.1.2 ORIGEM DO *OUTSOURCING*

As organizações estão inseridas num mundo cada vez mais complexo, dinâmico e interdependente. Para se manterem permanentemente competitivas no mercado, têm que ser flexíveis, ágeis e têm que fazer constantes adaptações na condução do seu negócio. O sucesso de uma organização passa, geralmente, por uma gestão do seu *core-business* (principal actividade) e da atribuição dos restantes serviços a entidades capazes de os realizar com a máxima eficiência e eficácia.

O *outsourcing* tem a sua origem na década de 60, nos EUA, na área de SI (Sistemas de Informação), quando as empresas começaram a contratar as suas necessidades de processamento de dados a fornecedores externos, conhecidos como “agências de serviços”. (Folgado, 2003, pág.9)

A dificuldade de ter TI (tecnologias de informação), devido ao seu elevado custo, optaram por confiar a entidades externas a realização dos serviços que necessitavam. O *outsourcing* era utilizado, maioritariamente, pelas pequenas empresas, pois não tinham quaisquer recursos financeiros para adquirirem essas mesmas tecnologias.

No final dos anos 70, início dos anos 80, foram usadas várias formas de *outsourcing*, por exemplo, a contratação de programadores ou a aquisição de sistemas e serviços associados. (Folgado, 2003, pág. 10)

No final da década de 80 o *outsourcing* começa a destacar-se no mundo empresarial.

Um exemplo desta situação foi a realização de um acordo entre a IBM e a *Kodak*, para operação de um centro de dados, envolvendo a transferência de pessoas e de dados. (Benn, 2002, pág.5). No final dos anos 80 há uma expansão do *outsourcing* por parte das pequenas e grandes empresas ao externalizarem outros tipos de serviços, que não os das tecnologias da informação.

Nos anos 90 o *outsourcing* torna-se uma importante ferramenta de gestão, muitas vezes estratégica com o surgimento na década de 90 de acordos inovadores, criando-se verdadeiras parcerias estratégicas. (Silva, 2006, pág.23)

Actualmente o *outsourcing* é visto como uma forte ferramenta de gestão estratégica, devido às vantagens que lhe estão associadas. O facto de a empresa se focar na sua actividade principal (core-business) a externalizar todas aquelas actividades que são secundárias, pode constituir uma vantagem competitiva em relação a empresas concorrentes. (Silva, 2006, pág.24)

2.1.3 O PROCESSO DE *OUTSOURCING*

O *outsourcing* é uma decisão de negócio que está, normalmente, associada à redução dos custos ou ao foco de elevadas competências de uma determinada empresa. Relativamente à utilização de uma metodologia que apoie a implementação do *outsourcing* segue-se a seguinte defendida por Arthur Andersen (1995) que define que há, pelo menos, 6 passos a ter em conta no processo de implementação do *outsourcing*:

1ª Fase: Identificação de oportunidades

Destina-se à identificação da subcontratação. Identifica, pormenorizadamente, as áreas a subcontratar, as razões estratégicas para tal, os objectivos a serem seguidos, bem como, a respectiva equipa do projecto.

Esta fase contempla, também, o plano global do projecto e onde se determinam os critérios da decisão.

2ª Fase: Avaliação das oportunidades

Após a fase de iniciação procede-se a um diagnóstico interno para avaliar a forma como essas actividades são desempenhadas, por quem, e com que custos variáveis/fixos. Pretende-se determinar uma relação das actividades a subcontratar com os processos críticos dentro da instituição. É nesta fase que se define o nível do serviço desejado e também se elabora uma lista de potenciais subcontratadas.

Por fim, analisa-se o meio envolvente e afere-se o risco inerente à decisão de subcontratar às várias actividades, e a forma como este pode ser gerido.

3ª Fase – Selecção do fornecedor externo

Nesta fase estudam-se todas as propostas recebidas dos concorrentes, avaliam-se segundo os critérios definidos e faz-se a selecção de uma lista com todas as empresas que irão ser subcontratadas. Seguidamente solicita-se aos concorrentes, da lista acima referida, uma apresentação individual onde se identifica o candidato preferencial. Posto isto, negociam-se as condições e os termos contratuais, preços e prazos de pagamento, penalizações, avaliação de desempenho, os mecanismos de controlo e o nível que se pretende que o serviço seja realizado.

4ª Fase – Processo de transição

Nesta fase, dá-se a criação de uma equipa de transição, que tem como missão elaborar um plano detalhado de transição de processos, actividades, pessoas, etc. Posteriormente comunica, internamente, esse plano e estabelece os procedimentos de gestão das actividades que irão ser subcontratadas.

Controla de perto o impacto na satisfação dos clientes e, também, dos demais fornecedores da organização.

Às equipas de transição também lhe é incumbido a auditoria das necessidades de formação e de recursos.

5ª Fase – Gestão, acompanhamento e evolução do desempenho

Esta fase permite avaliar e controlar o desempenho do subcontratado, relativamente aos níveis de desempenho que foram definidos na fase 4, a monitorização da qualidade do serviço, junto dos clientes. Procura propiciar a melhoria contínua dos processos da organização, o que passa também pela monitorização sistemática do meio envolvente, em busca de novas oportunidades e alternativas.

2.1.4 VANTAGENS, DESVANTAGENS E RISCOS ASSOCIADOS

Segundo Carapuça, este afirma que o *outsourcing* não é uma cura para o mal das organizações. (Carapuça, 2004).

Muitas organizações são motivadas, essencialmente, pelos baixos custos na adopção de estratégias de *outsourcing*. No entanto, não deixa de ter as suas desvantagens e os vários riscos que lhe estão associados.

Este capítulo vai incidir, exactamente, sobre as vantagens, desvantagens e os riscos associados ao *outsourcing*. Vai proceder-se a uma arrumação dos aspectos relevantes e que importam salientar.

De entre as várias vantagens e, segundo a bibliografia consultada, o autor salienta apenas 10: (Santos, 1996, pág.96)

- ✓ Permite a libertação de recursos - ao nível humano, técnico e financeiro - para as actividades críticas da empresa (*core-business*), possibilitando uma afectação mais racional e eficiente dos recursos internos;
- ✓ Acesso a especialistas e a tecnologias não existentes na organização, acesso não possível ou rentável de outra forma;
- ✓ Desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo, isto depende em grande escala da eficácia do subcontratado;
- ✓ Possibilita uma afectação mais racional e eficiente de recursos, fazendo com que estes sejam utilizados apenas quando necessário;
- ✓ Permite avaliar/comparar o desempenho dos trabalhadores internos à organização com os de especialistas externos;
- ✓ É uma forma de redução de custos operacionais e de garantir um maior controlo e melhor orçamentação dos custos;
- ✓ Redução de custos para modernização e aquisição de equipamentos;
- ✓ Permite a diminuição das necessidades de investimento e sua melhor afectação;
- ✓ Pode ser uma forma de partilhar os riscos do negócio com o subcontratado;
- ✓ Permite a transformação dos custos fixos em variáveis.

No entanto, como em todos os modelos não há apenas vantagens, o *outsourcing* apresenta, também, desvantagens. Por cada vantagem acima referida, há uma desvantagem associada. (Santos, 1996, pág.97 e 98)

- ✓ Há um menor envolvimento e dedicação ao serviço por parte do subcontratado;
- ✓ Há uma dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- ✓ Perda de qualidade dos serviços prestados verificada ao nível de insatisfação, quer dos clientes, quer dos empregados;
- ✓ Perda de “*Know-how*” (conhecimentos técnicos) e de competências internas;
- ✓ Perda de controlo da execução das actividades, o que leva a que haja um maior controlo dos serviços subcontratados;
- ✓ Perda de confidencialidade;
- ✓ Elevados custos associados à gestão dos serviços subcontratados;
- ✓ Há uma maior desmotivação tanto por parte do subcontratado como da entidade contratante;
- ✓ Dificuldades na integração das actividades asseguradas pelo subcontratado;

✓ Possibilidade dos custos serem mais elevados por parte do subcontratado do que se as actividades tivessem sido executadas pelos meios internos.

No que respeita aos riscos que estão associados ao *outsourcing*, são apresentados apenas 5: (Santos, 1998)

- ✓ Falta de experiência do subcontratado na área;
- ✓ Possibilidade do subcontratado se mostrar menos eficiente que o próprio contratante;
- ✓ Incerteza quanto à evolução do negócio;
- ✓ Risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das diversas actividades;
- ✓ Tendência em considerar o *outsourcing* como uma solução para os problemas da organização, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais (core-business).

2.2 OUTSOURCING NA GESTÃO DE FROTAS

2.2.1 UMA ACTIVIDADE EM ASCENÇÃO

Desde muito cedo, o recurso ao *outsourcing* foi uma das soluções adoptadas pelas várias empresas no que tange à gestão e manutenção da sua frota automóvel.

A título de ilustração poderá referir-se, por exemplo, ao que vem publicado no *Hipersuper* sob o título “ALD *Automotive* cresce 19% em Portugal”. Esta empresa, do Grupo *Société Générale*, alcançou um volume de negócios de 38 milhões de euros em 2008, mais de 19% relativamente ao ano de 2007. Especializada em aluguer operacional e gestão de frotas apostou no aumento da sua frota e nos últimos cinco anos cresceu 64%. As principais vantagens apontadas pelo administrador delegado são: “a previsibilidade dos custos associados, a redução dos custos administrativos, a ausência de entradas iniciais, constituem as principais vantagens deste produto”. (*hipersuper*, 2009)

Mais um exemplo representativo desta ascensão é o caso da empresa *leaseplan*, foi criada em 1963 na Holanda e chega a Portugal em 1993. Tem uma frota de 1,4 milhões de veículos e gere em Portugal mais de 56 mil automóveis.

A empresa Box teve um início de actividade em 2009 como consultora de gestão de frotas. Facturou no primeiro ano 650 mil euros. Actualmente ganhou contratos de manutenção e extensão de garantias de cerca de 4750 veículos da *Masterlease*. (gestão de frotas, 2010)

A *Locarent* é uma empresa que gere uma frota de cerca de 16 mil viaturas. Teve o seu início de actividade em Maio de 2008. Optaram pelo *renting* como forma de complementar a oferta de financiamento automóvel da CGD e do BES.

Actualmente, há cada vez mais empresas gestoras de frotas de automóveis em Portugal. E as actualmente implementadas têm, a seu cargo, um elevado número de viaturas.

2.3 FORMAS DE AQUISIÇÃO DE VIATURAS

Actualmente o montante investido na aquisição de viaturas utilizadas pelas empresas, justifica e muito a atenção que devemos dar à forma como fazemos essa aquisição.

As empresas para adquirirem a sua frota podem optar por diversas formas, tais como: comprar os veículos, contrair um empréstimo bancário, fazer um contrato de aluguer de longa duração ou recorrer ao *leasing*. (Fortuna, 1996)

Importa, contudo, diferenciar o termo compra e o termo locação. Segundo Santos (1996) por compra entende-se: “ O contrato pelo qual se transmite a propriedade de uma coisa, ou outro direito, mediante um preço”. Segundo o Dec-Lei 18/2008, capítulo III, art.º 431, nº1 define locação de bens como: “ o contrato pelo qual um locador se obriga a proporcionar a um contraente público o gozo temporário de bens, mediante retribuição”.

No presente trabalho apenas se fará referência detalhada ao *leasing*, diferenciando o *leasing* financeiro do *leasing* operacional, isto devido à limitação do tempo para elaboração do mesmo.

2.3.1 LEASING

A palavra *leasing* é uma palavra de origem inglesa e que em português se designa por locação financeira.

O regime jurídico dos contratos de locação financeira vem consagrado no Dec-Lei nº 149/95 de Junho que foi actualizado recentemente pelo Dec-Lei n.º30/2008 de 25 de Fevereiro. Segundo o art.º 1, o contrato de locação financeira ou *leasing* é: “ um contrato pelo qual uma das partes se obriga, mediante retribuição, a ceder à outra o gozo temporário de uma coisa, móvel ou imóvel, adquirida ou construída por indicação desta, e que o locatário poderá comprar, decorrido o período acordado, por um preço nele determinado ou determinável consoante a simples aplicação dos critérios nele fixados”. O contrato de *leasing* caracteriza-se pela cedência pelo locador ao locatário da utilização do veículo por um prazo superior a 18 meses e não deve ultrapassar o período presumível de utilização económica da viatura.

Segundo o art.º 7 do decreto-lei nº149/95, findo o contrato por qualquer motivo e não exercendo o locatário a faculdade de compra, o locador pode dispor da viatura vendendo-a ou dando-a em locação a um terceiro.

No art.º n.º9 encontram-se esplanadas algumas das obrigações do locador, tais como:

- ✓ Vender a viatura ao locatário, caso este queira, findo o contrato;
- ✓ Defender a integridade da viatura, nos termos gerais de direito;
- ✓ Conceder o gozo da viatura para os fins a que se destina.

No art.º nº10 estão espelhadas as obrigações do locatário, de entre as quais:

- ✓ Pagar a renda da viatura;
- ✓ Facultar ao locador o exame da viatura locada;
- ✓ Deve assegurar a conservação da viatura e não fazer dela uma utilização imprudente

2.3.2 LEASING OPERACIONAL VS LEASING FINANCEIRO

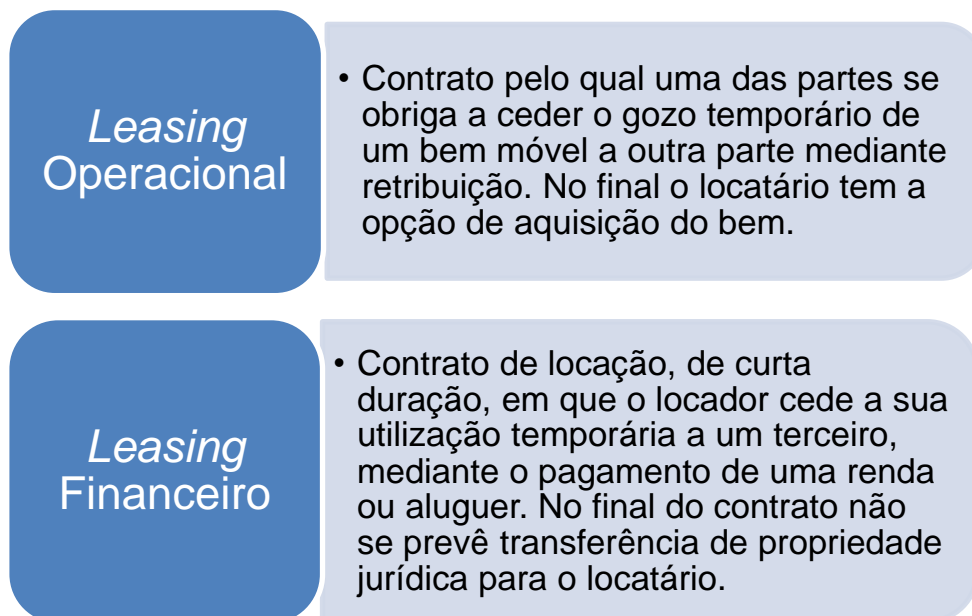


Figura 2.1 – *Leasing* operacional vs *leasing* financeiro

Fonte: Adaptado de Santos (1996)

2.4 SISTEMAS DE GESTÃO DE FROTAS

Segundo Santos (1996) define sistema de gestão de frotas como sendo a forma como determinada organização combina o seu método ou métodos de aquisição de viaturas, com a natureza das actividades de gestão de frota cujo desempenho assegura internamente e/ou subcontrata a entidades exteriores à organização para o efeito.

As diversas tarefas que estão afectas à gestão de uma frota de viaturas podem integrar-se num conjunto de cinco componentes: o financiamento da aquisição, a negociação das condições de compra, aquisição e disponibilização, consultoria e gestão, manutenção e

pneus, seguros e gestão de sinistros. Estes serviços podem ser subcontratados e existem empresas especializadas para o efeito. Actualmente já é possível fazer a subcontratação das várias componentes acima referidas, apenas a uma empresa de gestão de frotas.

No que concerne ao sistema de gestão de frotas¹ pode definir-se como sendo a forma como cada organização combina o método de aquisição das suas viaturas com a natureza da gestão dessa mesma frota. Essa frota pode ser gerida internamente, ou então a organização subcontrata a entidades exteriores os seus serviços de gestão e manutenção de frotas².

As viaturas podem ser adquiridas através da compra ou através de locação. Relativamente à gestão dessa mesma frota, a empresa pode optar por fazer as reparações das viaturas nas oficinas internas, ou então contrata oficinas civis para o mesmo efeito.

Relativamente à compra, quando as empresas compram as viaturas podem optar por fazer a sua manutenção e gestão nas próprias oficinas (2), ou então, optam por subcontratar os serviços a oficinas externas (1). O mesmo acontece quando a aquisição é feita através de locação, as empresas podem optar fazer a manutenção da sua frota nas próprias oficinas (4) ou então, fazer contratos com oficinas externas à organização, ou mesmo à própria locadora (3).

Quando a empresa que faz a locação das viaturas não presta serviços de gestão de frotas, esta pode subcontratar esses serviços a empresas especializadas através da locadora. Exemplos disso são: BFB *Rent* e a DB *Rent*.

2.5 OUTSOURCING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O recurso ao *outsourcing* não é uma matéria apenas das empresas, deve ser encarada de forma mais ampla, de forma a incluir todos os indivíduos particulares e todas as organizações. De entre estas, destaca-se a administração pública que, segundo a revista Valor, esta tem-se assumido como um dos principais contratantes.

O processo de flexibilização da Administração Pública tem vindo a desenvolver-se através da contratação com empresas prestadoras de serviços com elevada componente de mão-de-obra, as quais passam a realizar e a prestar trabalho nas instalações e serviços do Estado. Cada vez mais o Sector Público irá figurar na folha de pagamentos de fornecedores externos. Os processos de *outsourcing* de recursos pela contratação a outras empresas é cada vez mais visível em todos os países desenvolvidos. (Aguiar, 2000)

Como se tem verificado nas últimas décadas houve, na maior parte dos países, uma forte tendência do *outsourcing* como ferramenta de gestão pública. Esta tendência, para além de

¹ Ver apêndice A – Sistemas de gestão de frotas

² Ver apêndice B – Serviços de gestão de frotas

ser consequência da redução de gastos públicos tem também a influência das novas teorias económicas sobre a administração pública. (Griffith, 1996)

As actividades subcontratadas pela administração pública são inúmeras. Passo a citar apenas algumas delas: na área dos sistemas da informação (ministério das finanças); na área da gestão de frotas (as autarquias), bem como, nas recolhas de lixo, jardinagem, arranjos de pavimentos, colocação de sinais de trânsito, restauração de edifícios, etc. ; na área da segurança, limpeza, fotocópias, cafetaria, cantina (universidades e escolas); entre outros exemplos. (Santos, 1996)

Entre estas actividades que a AP subcontrata podemos destacar actividades tais como: auditorias, consultoria, *outsourcing* de estruturas, etc.

Inclusive, o próprio governo recorre à subcontratação de recursos humanos para determinadas áreas, tais como: economia, gestão, engenharia, etc. Isto porque o seu quadro não possui especialistas nestas áreas. Nos últimos anos tem sido utilizado muito este tipo de subcontratação pelos mais diversos órgãos da AP, entre os quais autarquias, escolas, secretarias gerais, etc.

Como tal, o recurso ao *outsourcing* que estava, normalmente, relacionado com a diminuição dos custos, ao aumento da eficiência e da eficácia e, também, à flexibilização das estruturas, no caso da administração pública é caracterizado, na Administração Pública, , pela inexistência de especialistas nos diversos quadros.

2.6 ENQUADRAMENTO LEGAL

2.6.1 A CONTRATAÇÃO PÚBLICA

A contratação pública está consagrada no Dec-Lei nº 18/2008 de 29 de Janeiro. O Código dos Contratos Públicos (CCP) foi elaborado com o objectivo de simplificar, desburocratizar e trazer uma maior celeridade aos procedimentos contratuais, tendo como princípios: o da transparência, coerência e da igualdade.

Com o objectivo de reduzir a despesa e pôr em prática a reforma da Administração Pública (AP), o desenvolvimento da contratação pública reveste-se de uma enorme importância estratégica. Para a realização desta estratégia destaca-se a necessidade de haver uma maior obtenção de ganhos financeiros e uma redução de custos através da optimização do processo aquisitivo.

Como para a AP o objectivo último não é a obtenção do lucro, mas a prossecução do interesse público, como vem consagrado no art.º 266 da Constituição da República Portuguesa (CRP), ressalva-se a necessidade da produção de valor acrescentado para os

cidadãos, através de uma minimização de custos na satisfação das necessidades dos mesmos.

2.6.1.1 DECRETO-LEI 18/2008

A legislação em causa veio alterar a forma de contratação, colmatando as falhas existentes no ordenamento jurídico nacional, bem como alterando as formas de actuação. No que respeita ao vários tipos de procedimentos, segundo o art. 18º CCP a entidade adjudicante pode optar pelo: ajuste directo, concurso público, concurso limitado por prévia qualificação, negociação e o diálogo concorrencial, porém tem de ter em atenção que a escolha realizada condiciona a capacidade de realizar despesa.

2.6.2 A SUBCONTRATAÇÃO

A subcontratação é considerada, pelo código civil, como uma figura jurídica enquadrada na teoria geral do contrato. (Martinez, 1989, pág. 17 a 20) O código civil português (CCP), directa ou indirectamente, contempla vários tipos de subcontratos, tais como: a sublocação, o submandato, a subempreitada, o subdepósito, subcomodato, o subcontrato de trabalho, entre outros, “todos eles entendidos como negócios jurídicos subordinados a um contrato principal” (Telles, 1995).

Segundo Telles o contrato e o subcontrato não estão no mesmo plano, há entre eles uma “hierarquia e uma diferenciação de planos, em que o primeiro é o principal e o segundo é o subordinado”.

CAPÍTULO 3

A FROTA AUTOMÓVEL DA GNR

3.1 INTRODUÇÃO

Segundo o artigo nº 1 do Dec-Lei nº63/2007, que contempla a Lei Orgânica da GNR (LOGNR), caracteriza a GNR como sendo uma “Força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”. É uma instituição que está dependente do Ministro da Administração Interna (MAI) durante o tempo de paz e, sob alçada do Ministro da Defesa Nacional (MDN) durante o estado sítio ou de guerra.

A GNR é uma instituição pertencente à Administração Pública. Está enquadrada na Administração central do Estado, pertencendo à administração directa do estado e caracterizada por ser um organismo dotado de autonomia administrativa.

Segundo o artigo nº2, alínea 1a): “São considerados serviços e entidades utilizadoras do Parque dos Veículos do Estado (PVE), os serviços que integram a administração directa do estado”.

Da administração pública fazem parte todas as instituições cuja actividade essencial é a gestão pública, a qual visa a realização dos interesses colectivos da sociedade, concretizados em objectivos que já foram definidos num escalão superior e na produção de bens e serviços, completamente à margem dos mercados competitivos. (Pereira, Afonso, Arcanjo e Santos, 2007)

Caracterizada como sendo uma Força de charneira, a GNR encontra o seu posicionamento institucional entre conjunto de forças militares e as forças e serviços de segurança. É caracterizada como uma Força Militar de Segurança.

A GNR conta com um parque com cerca de 5800³ viaturas. Viaturas estas, com menos de 6 anos até viaturas com mais de 20 anos e, não tem sido fácil gerir este parque. Relativamente a este parque a GNR é obrigada à sua manutenção e incremento das linhas gerais definidas pelo Governo para esta área da actividade, no que respeita à idade das viaturas. Parte significativa das viaturas com mais de 10 anos tem muitos quilómetros, o que resulta em elevados custos de manutenção e de conservação. Têm de ser asseguradas todas as condições de segurança nas deslocações em serviço.

³ Ver Apêndice C – Quadro resumo das viaturas da GNR

3.2 AQUISIÇÃO E MANUTENÇÃO DAS VIATURAS NA GNR – O SISTEMA ACTUAL

3.2.1 AQUISIÇÃO DAS VIATURAS

Actualmente existe a ANCP⁴ que tem como atribuição a gestão do PVE⁵, onde está incluído a manutenção das viaturas afectas ao mesmo. Actualmente já está a dar os primeiros passos no que diz respeito a essa manutenção. Existem prenúncios que indicam que o Estado não tem que fazer a manutenção das viaturas, o que implica que, se pense que, as próximas aquisições de viaturas sejam numa óptica de um contrato operacional⁶

O Dec-Lei nº 170/2008 de 26 de Agosto tem como principal objectivo a racionalização e simplificação dos serviços públicos através da implementação de uma solução para a gestão do Parque de veículos do Estado (PVE). Este decreto-lei cria um novo regime jurídico que abrange as matérias de aquisição ou locação, afectação, utilização, manutenção, assistência, reparação, abate e alienação ou destruição de veículos, com base em critérios de eficiência, eficácia e redução de custos operacionais.

Segundo a Resolução de Conselho de Ministros nº65/2007 de 7 de Maio, deu-se privilégio à aquisição de veículos com melhor desempenho ambiental, com menores emissões de gases com efeito de estufa, entre outros.

A aquisição das viaturas da GNR provém de várias fontes, tais como: o Ministério da Administração Interna (MAI), os Governos Civis, Auto-estradas e através de sistemas *leasing*.

Actualmente, a aquisição das viaturas, quer da GNR quer da Polícia de Segurança Pública (PSP), é feita através da Agência Nacional de Compras Públicas, mais adiante designada de (ANCP). A ANCP, segundo o Dec-Lei 37/2007 de 19 de Fevereiro, é uma entidade gestora do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), assumindo-se ainda como gestora do PVE, centralizando a aquisição de todos os veículos e dos respectivos serviços complementares, bem como a gestão de todo o parque de veículos, com vista a uma gestão mais ágil, mais simples e mais racional.

⁴ Decreto-Lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro - Criação da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP)

⁵ Decreto-Lei n.º 170/2008 de 26 de Agosto – Regime Jurídico do Parque de Veículos do Estado (PVE)

⁶ Contrato este, onde está incluído o aluguer operacional das viaturas com todos os serviços associados.

Como tal, todas as viaturas da GNR/PSP são propriedade da ANCP. Segundo o artigo nº1 do decreto-lei nº 37 de 2007, a ANCP é responsável pela: aquisição ou locação, manutenção, abate, alienação e gestão da frota.

A aquisição das viaturas é feita pela ANCP, segundo o art.º 6, nº1 do Dec-Lei 37/2007. Relativamente ao tipo de contratação para aquisição de bens e serviços é através da celebração de acordos quadro ou de outros contratos públicos (art.º 5, nº1 a). A gestão da frota é feita pela GNR através da actualização no site da ANCP. Relativamente à alienação das viaturas, vem consagrado no artigo nº17 e 18 do Dec-Lei 170/2008.

A figura que se segue (3.1) descreve o processo actualmente desenvolvido pela GNR, no que respeita às viaturas adquiridas pela ANCP.

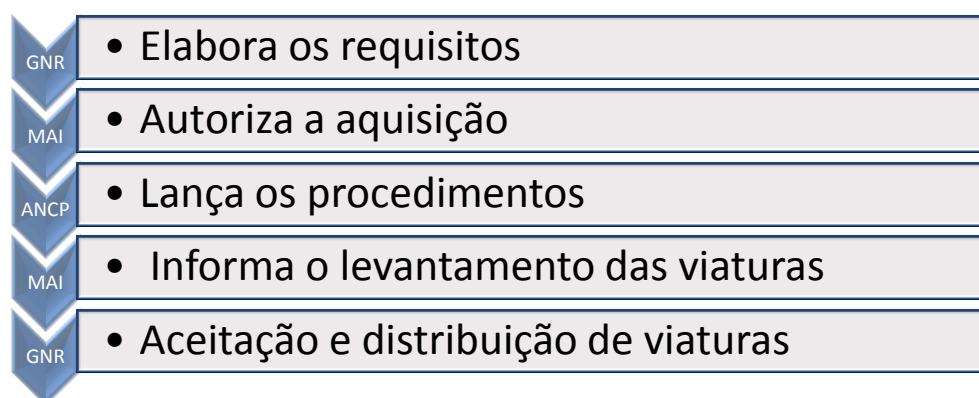


Figura 3.1 - Processo de aquisição de viaturas pela GNR

3.2.2 MANUTENÇÃO DAS VIATURAS

No que tange à manutenção da frota da GNR é responsabilidade da ANCP “... a manutenção, assistência e reparação...” consagrado no artigo n.º 1 do Dec-Lei 170/2008. No entanto, relativamente à manutenção e gestão da frota há incumprimento da disposição legal por parte da ANCP. Ou seja, a ANCP não está a fazer a gestão e manutenção das viaturas afectas à GNR.

Para colmatar este facto, a GNR efectua a manutenção das suas viaturas de duas formas:

- 1) possui várias oficinas ao longo do território nacional, onde efectua a manutenção das viaturas;
- 2) opta por fazer manutenção das mesmas em oficinas civis.

O que esta actualmente a acontecer na GNR é uma situação híbrida. De uma forma não organizada temos uma situação em que há recurso a entidades externas e o recursos as oficinas próprias.

Actualmente debatemo-nos com um problema complicado que cada vez mais se vai acentuar: a inexistência de mecânicos e de gente especializada para fazer a manutenção das viaturas. Por outro lado a sofisticação cada vez maior das mesmas.

Quando falamos de manutenção, temos que falar de: manutenção de 1º escalão, 2º escalão, 3º escalão e 4º escalão.

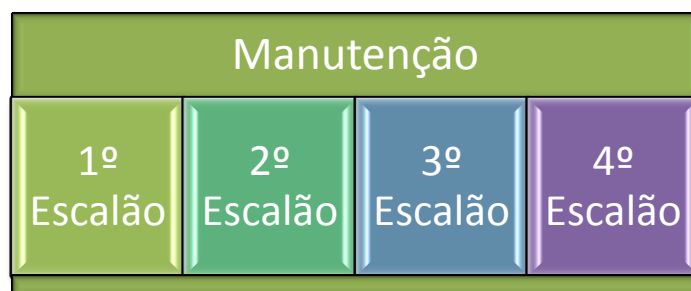


Figura 3.2 – Vários tipos de escalões respeitantes à manutenção das viaturas

A manutenção de 1º escalão é a manutenção feita pelo condutor: atestar, ver níveis, controlo da viatura, etc. A manutenção de 2º escalão é caracterizada pela: mudança de pneus, mudança de filtros, reapertos, etc. A nível do 3º escalão já se tem contacto com os “órgãos” principais das viaturas (motor). Com a sofisticação cada vez mais elevada das viaturas é cada vez mais complicado fazer um diagnóstico da avaria e tentar resolvê-la. A este nível podemos dizer que estamos condenados a fazer a manutenção no exterior.

Aquilo que se tem tentado seguir é que as viaturas enquanto estiverem dentro da garantia sejam mantidas no representante das marcas e, passando o tempo de garantia, serem intervencionadas naquilo que for preciso intervencionar nas oficinas civis.

No entanto, para as viaturas com mais anos, é mais complicada a manutenção nas oficinas civis devido aos custos muito elevados e, para colmatar estas situações, tem-se tentado fazer com recurso aos meios próprios. Contudo, a GNR apenas conta com meia dúzia de oficinas que não cobrem todo o território nacional e com um reduzido número de mecânicos para guarnecer essas oficinas.

Criou-se, portanto, uma figura dos Centros de Apoio de Área (CAA): Évora, Coimbra, Porto e Lisboa⁷. Esta figura, por falta de meios, não está a funcionar. Embora haja uma solicitação cada vez maior de mecânicos e de gente especializada, a fonte de recrutamento da GNR, actualmente é diferente. Actualmente a fonte de recrutamento é única e exclusivamente para a verdadeira missão da GNR⁸. Os mecânicos mais antigos estão a passar à reserva e as oficinas estão a ficar desguarnecidas.

No entanto, poderiam haver mecânicos em número suficiente mas, seria economicamente racional estar a recrutar recursos humanos, quando nos faltam na razão de ser da Instituição: produzir Segurança? Será que não deveria ser dado a quem tem como principal

⁷ UAG (Unidade de Apoio Geral) substituindo antiga Companhia de Transportes na Ajuda

⁸ Produzir a Segurança de pessoas e bens.

missão a manutenção das viaturas ajudando, assim, a activar o tecido económico empresarial?

Actualmente a Instituição encontra-se numa encruzilhada. São várias as razões que concorrem numa determinada direcção, e não apenas um factor. Há o factor de gestão de meios, o de gestão de recursos humanos e o de gestão de recursos materiais.

Um factor muito importante é o de recursos humanos, caracterizada por uma maior libertação de recursos humanos para a parte operacional, aumentando o efectivo, embora que em baixo nível, para a principal missão da GNR.

Outro factor muito importante é o de confidencialidade de informação. Existem vários tipos de viaturas: viaturas administrativas, viaturas operacionais, viaturas especiais, etc. E, consoante o tipo de viatura, podemos ou não recorrer a oficinas civis. Existem viaturas nas quais são incorporados sistemas sofisticados e com um grau de confidencialidade muito elevado. Nestas situações, muito especiais, não deveremos fazer a manutenção nas oficinas civis, porque senão estaríamos a “entregar o ouro ao bandido”. O mesmo se passa com as forças congéneres⁹. Pode-se aplicar o *outsourcing* para tudo, como moda mas, existem algumas situações que é preciso acautelar.

No que respeita ao modelo da manutenção das viaturas em oficinas civis¹⁰, este tem por base a necessidade ao nível mais baixo do Comando Territorial, onde é obtido um orçamento de um prestador de serviço local (oficina) pelo Destacamento (DT) ou pelo Sub-Destacamento (SDT). É dado um parecer pelo Chefe da Secção dos Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF) e apresentado, posteriormente, ao escalão superior para aprovação. Após o processamento do pedido é submetida a despesa à autorização do Comandante do Comando Territorial (CT), sendo emitida pela SRLF a requisição, que é enviada para o DT, sendo a viatura entregue na oficina para reparação, ficando o controlo do trabalho efectuado a cargo dos intervenientes (DT ou SDT)¹¹.

Este processo de aquisição de bens e serviços decorre de acordo com o Dec-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro, Código dos Contratos Públicos (CCP), e caracteriza-se por um processo moroso devido à dispersão territorial, dificuldades de comunicação, processamento e pagamento de despesas públicas.

Este sistema apresenta alguns inconvenientes de ordem operacional, logística e económica. Tais como: (Palma, 2004, pág. 18)

- ✓ Inexistência de acordo de compras;

⁹ Na Gendarmerie Francesa, tudo o que são viaturas administrativas têm a sua manutenção nas oficinas civis e as viaturas operacionais têm a sua manutenção nas próprias oficinas.

¹⁰ Ver Apêndice D – Processo de aquisição de serviços

¹¹ Ver Anexo B – Processo para autorização da despesa.

- ✓ Consulta de fornecedores sem negociação de bens ou serviços;
- ✓ Inexistência de uma equipa de negociação;
- ✓ Elevado número de fornecedores por categoria;
- ✓ Sistema de informação deficiente;
- ✓ Bases de informação pouco credíveis/desactualizadas;
- ✓ Falta de preparação dos intervenientes a nível local na negociação;
- ✓ Inexistência de controlo e supervisão da monitorização pelo escalão superior.

A manutenção da frota da extinta Brigada de Trânsito (BT), actualmente denominada Unidade Nacional de Trânsito (UNT), era efectuada segundo o modelo de *outsourcing*, ao longo de todo o seu dispositivo. O sistema de aquisição de bens e serviços utilizado era por consulta, através da obtenção de orçamentos a nível local, em diferentes fornecedores de serviços de mecânica. (Palma, 2004, pág. 18)

Mas nem todos os Comandos Territoriais optam pela contratação de fornecedores de serviços de mecânica para a manutenção da sua frota, optando por fazer a manutenção das viaturas nas próprias oficinas da GNR.

3.3 MANUTENÇÃO DAS VIATURAS NA GNR SEGUNDO MODELO DE *OUTSOURCING* PROPOSTO

Actualmente a contratação com oficinas exteriores à instituição é feita consoante o valor mais baixo. Solicitam-se orçamentos a 3 oficinas e aquela que apresentar uma proposta com o valor mais baixo, é-lhe adjudicada a proposta. No entanto, nestas situações nem sempre a qualidade é a melhor, isto porque as viaturas vão para as oficinas e passado três a quatro semanas já estão, novamente, inoperacionais.

O modelo proposto para a manutenção das viaturas é elaborar um procedimento, o mais conveniente de acordo com o art.º 21 do CCP¹², para aquisição dos serviços de oficinas e a GNR dispor de uma equipa de mecânicos na área para supervisionar o trabalho das mesmas. Isto é, depois das manutenções das viaturas há uma equipa de mecânicos da GNR que ratifica o trabalho realizado nas oficinas, se foram cumpridas as cláusulas do contrato.

A manutenção da frota automóvel da GNR seria efectuada segundo o modelo de *outsourcing*. Este modelo implicará a contratação a nível nacional com representantes das marcas de viaturas, oficinas independentes ou entidades que se dedicam à prestação de serviços de manutenção, segundo o CCP, visto este código reger toda a contratação

¹² Ver Anexo C – Peças do procedimento da contratação pública

pública. Segundo o art.º 31.º n.º1 “ Qualquer que seja o valor do contrato a celebrar deve ser adoptado, em alternativa, um dos seguintes procedimentos. Este tipo de contrato não ficará sujeito apenas ao “valor mais baixo”, mas sim a vários requisitos mínimos de capacidade técnica que os candidatos devem preencher, bem como o valor económico estimado do contrato.

Como tal, o autor optou pelo seguinte procedimento: Concurso Limitado por Prévia Qualificação (CLPQ)¹³, consagrado no capítulo III do CCP. No entanto, não houve qualquer estudo na base da escolha deste procedimento. Este tipo de procedimento rege-se pelas disposições que regulam o concurso público excepto em algumas que serão referidas a posteriori.

Tal como vem disposto no artigo 162º do CCP “O concurso limitado por prévia qualificação rege-se, com as necessárias alterações, pelas disposições que regulam o concurso público, em tudo o que não esteja especialmente previsto nos artigos seguintes (163º a 192º do CCP) ”¹⁴. Contudo, as disposições previstas para o concurso público relativamente à fase de negociação das propostas e ao concurso público urgente não são aplicáveis ao procedimento em questão.

No concurso limitado por prévia qualificação¹⁵, o que há de particular é o facto de apenas serem aceites os candidatos que satisfaçam certos níveis de exigência (Valadares Tavares, 2008). Esses níveis de exigência serão definidos pela entidade contratante, neste caso a GNR.

Segundo o art.º 165 do CCP, este define requisitos mínimos de capacidade técnica que devem ser adequados à natureza das prestações, objecto de contrato a celebrar, descrevendo situações, qualidades, características ou outros elementos de facto relativos, designadamente: a experiência curricular dos candidatos, os recursos humanos, tecnológicos, de equipamento ou outros utilizados, a qualquer título, pelos candidatos.

¹³ Ver Apêndice E - Escolha do procedimento para o concurso limitado por prévia qualificação

¹⁴ Ver Anexo D – Tramitação procedimental do CLPQ

¹⁵ Ver apêndice F - Fases para a formação do Concurso Limitado por prévia qualificação

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 4 TRABALHO DE CAMPO

4.1 INTRODUÇÃO

Ao longo da Parte I foi exposta a revisão da literatura sobre o *outsourcing*. Foi feita uma pequena abordagem de como é feita a aquisição e a manutenção das viaturas na GNR. Feito o enquadramento teórico do tema e dando continuidade à prossecução dos objectivos definidos, segue-se a II parte.

Neste capítulo vão ser abordados os métodos e técnicas utilizadas para alcançar as respostas às perguntas de investigação e às hipóteses, bem como, os meios utilizados nas várias etapas desta investigação e por último irão ser feitas algumas conclusões.

Segundo Gay in Carmo e Ferreira (1998), uma investigação: “ ... conduzida com o propósito de aplicar e testar a teoria e avaliar a sua utilidade na resolução de problemas sociais”, é denominada Investigação Aplicada.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

A investigação pode ser definida como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e selecção das variáveis relevantes sobre as quais vão ser recolhidas, registadas e analisadas informações. (Sarmiento, 2008) Para avaliar as hipóteses formuladas e, por conseguintes, dar resposta às perguntas de investigação utilizaram-se essencialmente dois métodos de recolha de informação: análise documental e o método inquisitivo, baseado no interrogatório escrito e oral. A análise documental foi o ponto de partida para esta investigação. Efectuou-se uma exaustiva pesquisa de informação na Divisão de Manutenção e Transportes (DMT), na Direcção de Recursos Logísticos (DRL), em algumas oficinas da GNR e no Comando Territorial de Lisboa, sobre a situação actual das viaturas da GNR¹⁶. O método inquisitivo reveste-se de especial importância, nomeadamente através de inquéritos e entrevistas realizadas. Utilizaram-se estes dois tipos de instrumentos, porque são estes o que melhor contribuem para a recolha de informação pretendida.

¹⁶ Ver Apêndice G e H – Situação global das viaturas afectas ao Comando Territorial de Lisboa

Para além de todo o enquadramento teórico sobre o tema em questão, todo o envolvimento prático traduzido no contacto directo com os responsáveis pela manutenção da frota da GNR, foi de enorme contributo e relevância para o trabalho em estudo.

4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

A investigação teve o seu início a 20 de Abril de 2010 com a revisão da literatura. Uma vasta e longa pesquisa bibliográfica em bibliotecas civis e militares. Para melhor conhecer o tema em estudo houve a preocupação de ir à Direcção de Manutenção e Transportes (DMT) saber a situação actual das viaturas, como era feita a sua aquisição e respectiva manutenção.

Para a realização do presente trabalho foram aplicados 3 métodos de investigação: Inquéritos, entrevistas e análise documental.

No que concerne às entrevistas, foram elaboradas entrevistas semi-formais, tendo por base um guião previamente elaborado, onde contemplava várias perguntas alusivas ao tema de estudo e onde se exploraram alguns pontos importantes para a investigação.

. As entrevistas foram aplicadas aos chefes da DRL, responsáveis pela Logística da GNR, à Direcção de Manutenção e Transportes para saber qual a percepção deles num escalão superior. Relativamente aos questionários, optou-se por 3 amostras diferentes de modo a obter uma percepção mais alargada sobre as hipóteses. Estes questionários foram aplicados ao pessoal do terreno e, também aos comandantes dos Comandos Territoriais¹⁷ e das Unidades¹⁸.

4.4 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental consistiu numa vasta pesquisa sobre os custos. Obtiveram-se orçamentos elaborados pelas oficinas da GNR e, conseqüentemente, elaborados por oficinas civis, a fim de se obter o total de custos afectos a cada modalidade.

Para dar resposta, com base em dados viáveis, à hipótese 1 tiveram que ser analisados os custos com o pessoal nas oficinas civis e nas **oficinas da GNR**. Foi pedido o custo da mão-de-obra a várias oficinas civis, e calculou-se a “hipotética” mão-de-obra nas oficinas da GNR. Com esta análise é possível verificar onde se pratica a mão-de-obra mais cara. Partindo do ponto que o custo das peças é igual, uma vez que o concurso para as peças é feita a organismos externos, pretende-se verificar onde se pratica o custo mais elevado.

¹⁷ 20 Comandos Territoriais, incluindo o da Madeira e dos Açores

¹⁸ UI, USHE, UAF, UNT e UCC

4.5 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Neste inquérito¹⁹ foram colocadas algumas afirmações relacionadas com as hipóteses de investigação. No final estas afirmações irão comprovar ou refutar algumas hipóteses. Este inquérito foi adaptado de Santos (1996), dissertação de mestrado intitulada “*Outsourcing: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso específico da gestão de frotas de veículos automóveis.*” O questionário que serviu de base a toda a investigação divide-se em 3 partes essenciais.

1. Perguntas relativas ao *outsourcing* em geral: tipos de serviços já subcontratados, tempo de subcontratação, perspectivam de vir a subcontratar.
2. Focaliza-se, exclusivamente, na manutenção da frota automóvel da GNR.
3. Refere-se à caracterização da Unidade inquirida.

Como tal, procedeu-se à listagem das questões que deveriam ser abordadas e, seguidamente, à sua priorização. Procurou-se obter um questionário simples e com uma linguagem acessível, privilegiando a fácil e rápida leitura das perguntas.

Optou-se pela elaboração, em predominância, de perguntas fechadas de resposta múltipla para facilitar o seu preenchimento. No entanto, também foram adicionadas perguntas abertas para permitir ao inquirido indicar outras hipóteses para além das indicadas.

Em relação às escalas utilizadas privilegiou-se a escala de Likert²⁰, do tipo desequilibrada. A razão da escolha desta escala foi para obstar a tendência para a resposta central.

A versão final do questionário resulta de ajustamentos sucessivos quer do questionário em si, quer do pré-teste. O pré-teste destinou-se a avaliar a coerência e consistência internas do documento base. Neste pré-teste, particularmente, avaliou-se a sequência e ordenação lógica das perguntas, dentro de cada parte do questionário; o tipo de linguagem utilizada, a dimensão do questionário e a sensibilidade dos inquiridos às diversas perguntas.

Da população a estudar escolheu-se um processo de amostragem²¹ para determinar uma amostra. Segundo Ghigliione & Matalon (2001) o processo de amostragem mais adequado para estes casos é a amostragem no local²². A aplicação do inquérito foi por administração directa²³ (Quivy e Campenhoudt) via internet²⁴ a 85 militares da GNR, que tenham contacto com a situação actual das viaturas. Os resultados dos inquéritos foram recebidos pelo mesmo método (tem uma elevada taxa de respostas e comporta um baixo custo).

¹⁹ Ver Apêndice I - Inquérito

²⁰ Também denominada: “Escala verbal com ordenação”:

²¹ “Processo de amostragem é o processo de selecção de amostra.” (Carmo & Ferreira, 1998)

²² “... facto de que certas pessoas se encontrarem em determinados lugares específicos.”

²³ Quando o inquérito é preenchido pelo próprio inquirido

²⁴ Plataforma informática do motor de busca “Google”

(Sarmiento, 2008). A análise de resultados dos inquéritos foram analisados quantitativamente através de um *software* estatístico (*SPSS*).

4.5.1 Definição da Amostra²⁵

Foi elaborado o questionário e, posteriormente, fez-se a distribuição da amostra a várias populações. A amostra foi distribuída a:

- ✓ Chefes da Secção dos Recursos Logístico-Financeiros dos vários Comandos Territoriais ao longo do território Nacional – e isto devido ao contacto que esta secção tem com todos os processos relativos às viaturas afectas ao CT, desde os custos com as viaturas, contratos com as oficinas civis, etc.
- ✓ Chefes das Secções dos Recursos Logístico-Financeiros das Unidades (UI, USHE, UAF, UCC) a fim de saber como é actualmente feita a gestão da manutenção da frota automóvel ;

Foi também aplicado o questionário ao Comando Territorial de Lisboa²⁶ (aos respectivos comandantes de Destacamentos, de Sub-Destacamentos e Postos Territoriais), para conhecermos as principais facilidades/dificuldades daqueles que têm o primeiro contacto com as viaturas.

A amostra é do tipo aleatório simples e a população alvo são 85 militares nos moldes acima referenciados. Foram inquiridos 85 militares, sendo a amostra válida para a população alvo com um nível de confiança de 95% e um nível de erro de +/- 4.47. Para calcular o tamanho adequando da amostra utilizou-se uma expressão²⁷ tipo que define que, para uma determinada população, qual deverá ser a amostra representativa.

4.6 ENTREVISTAS

A entrevista²⁸ é um método de investigação qualitativa que é utilizado quando o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta do tema. (Fortin, 2003)

Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas²⁹ que tiveram por base um guião³⁰, elaborado previamente, onde se exploraram alguns pontos de interesse para a investigação. Segundo

²⁵ Parte ou subconjunto de um universo. **UNIVERSO** é o conjunto de valores de uma variável sobre a qual pretendemos tirar conclusões. (Hill e Hill, 2005)

²⁶ 37 Comandantes afectos ao CT Lisboa (9 comandantes de destacamentos e 28 Comandantes de Posto)

²⁷
$$s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)} \quad (\text{Sarmiento, 2008})$$

²⁸ Segundo Sarmiento (2008), existem entrevistas formais ou estruturadas, entrevistas semi-formais ou semi-estruturadas e entrevistas informais.

²⁹ Todas as entrevistas

Quivy e Campenhoudt (2008) os dados obtidos nas entrevistas apresentam uma abordagem qualitativa e, como tal, constituem informação muito rica obtida pela diversidade dos pontos de vista.

Segundo Guerra (2006) define as sinopses das entrevistas como sendo a síntese dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e, são fiéis ao que os entrevistados disseram.

4.6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas foram realizadas a 4 militares da GNR. Os 4 militares da GNR entrevistados são os actuais responsáveis pela logística e manutenção das viaturas, pois as grandes decisões cuidam, também, o seu parecer. O seu profundo conhecimento reflecte-se numa mais-valia para a Instituição.

Tabela 4.1: Caracterização da amostra para as entrevistas

Entrevistados	Instituição	Posto	Função desempenhada
1	GNR	Tenente Coronel	Chefe da DRL
2	GNR	Tenente Coronel	Chefe da divisão de planeamento
3	GNR	Major	DMT
4	GNR	Major	Chefe da DMT

4.7 OBTENÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

Relativamente às entrevistas realizadas, posteriormente à sua gravação, procedeu-se à sua transcrição e foram colocadas no capítulo dos Resultados.

No que respeita aos inquéritos, foram elaborados num site de internet e enviado o questionário com o respectivo link para os militares definidos na amostra do trabalho. Após o preenchimento dos questionários os militares reenviaram os questionários para o mesmo site, onde se teve acesso às respostas dos mesmos. Posteriormente os dados obtidos nos questionários foram introduzidos e tratados no **software estatístico (SPSS)**³¹ e no *Excel*.

³⁰ Ver Apêndice J – Guião das entrevistas

³¹ *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 17.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo serão analisados os resultados obtidos na investigação de campo. Primeiro irão ser analisados e discutidos os resultados dos questionários, posteriormente serão analisadas as entrevistas e, para concluir, far-se-á uma análise generalista dos actuais custos com as viaturas nas oficinas civis e nas oficinas da GNR.

Na análise das respostas dos inquiridos são analisados os resultados de cada pergunta, havendo uma análise crítica dessas respostas.

Na análise das entrevistas, serão elaborados quadros com a apresentação das respostas e respectiva análise de conteúdo. Por fim irá ser feita uma análise crítica às respostas das entrevistas.

5.2 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A população inquirida é constituída por 56 militares da GNR, sendo 2 do sexo feminino e 54 do sexo masculino, conforme o gráfico 5.1 abaixo ilustra. Relativamente à sua idade o gráfico 5.2 mostra os intervalos de idades.

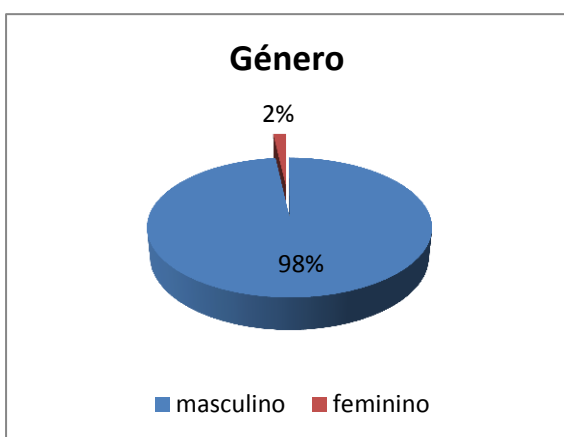


Gráfico 5.1 – Distribuição do Género

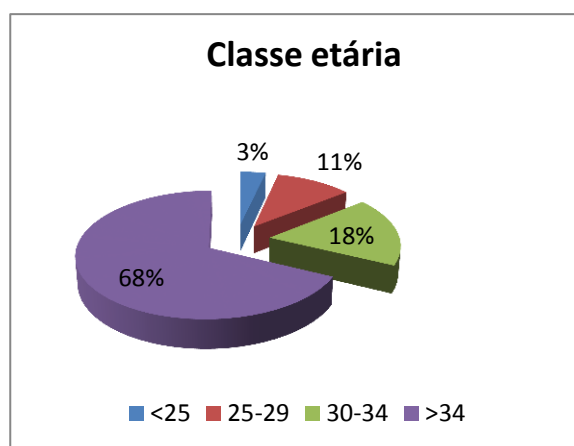


Gráfico 5.2 – Distribuição de idades

Os militares referenciados têm diferentes escolaridades, bem como, diferentes classes³², como se pode observar nos gráficos a seguir (5.3 e 5.4).

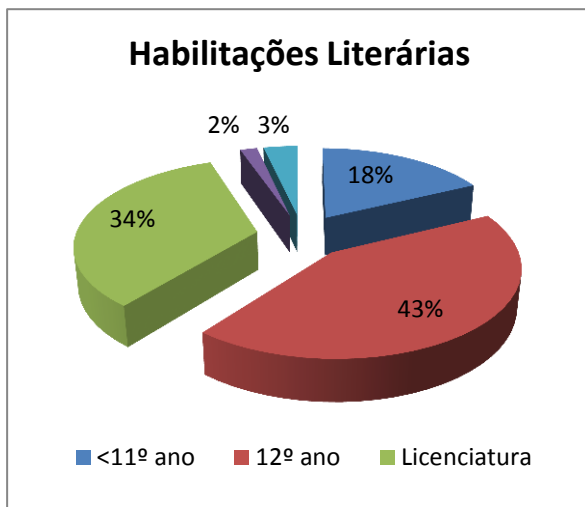


Gráfico 5.3 – Habilitações Literárias

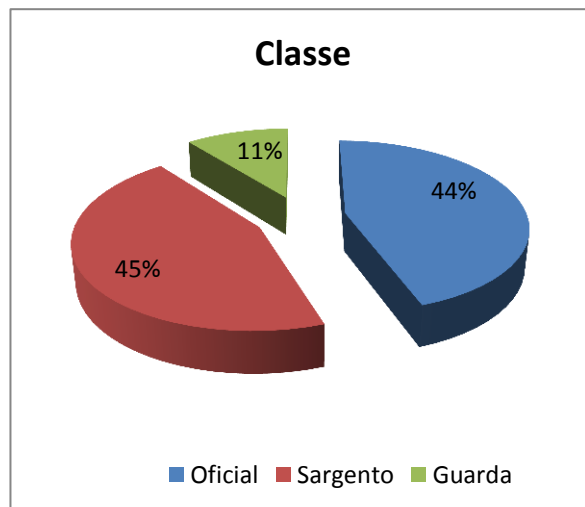


Gráfico 5.4 – Distribuição da Classe

5.2.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

Os resultados dos inquéritos foram submetidos a uma análise estatística no *SPSS* e no *Microsoft Excel*. Com o *SPSS* efectuou-se a verificação da consistência interna do questionário, o qual apresentou um nível $\alpha=0.886$. Este valor indica uma grau de fiabilidade muito elevada.

Relativamente às perguntas de resposta fechada que se seguem foram elaboradas, todas elas, com diferentes escalas que serão apresentadas posteriormente, mediante o tipo de pergunta. Utilizou-se as escalas do Concordo (Desacordo absoluto, desacordo moderado, acordo moderado e acordo absoluto) e a escala de importância (Sem importância, pouco importante, importante e muito importante).

As questões serão analisadas uma a uma, congregando os blocos de alíneas. Serão apresentados gráficos apenas com a média das resposta e, em apêndice serão apresentadas tabelas com a média, desvio padrão, percentagem de resposta afirmativas (concordo) e a percentagem de respostas negativas (discordo)³³.

³² Oficial, Sargento, Guarda.

³³ O apêndice O inclui a análise detalhada e individual de cada alínea das respectivas questões, através do outputs emitidos pelo *SPSS*

PARTE I – *OUTSOURCING* EM GERAL

- Questão n.º 1³⁴ – A Unidade já alguma vez utilizou a contratação em algum tipo de serviço?

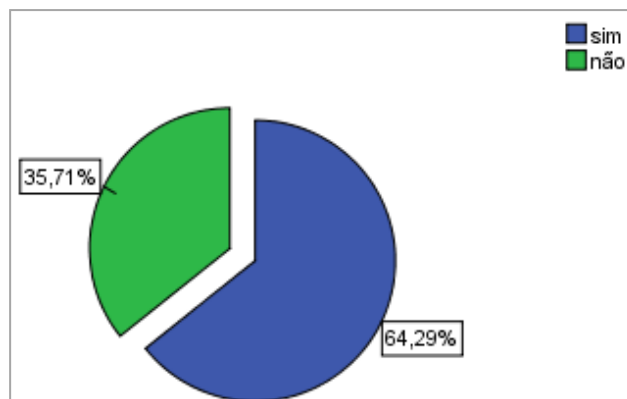


Gráfico 5.5 – Adopção do *outsourcing*

Como é perceptível no gráfico acima ilustrado, a GNR cada vez mais utiliza o *outsourcing* em actividades secundárias à sua missão. De entre o total de inquiridos, 64,29% opta pela contratação de serviços das mais diversas actividades.

- Questão n.º 2³⁵ – Há quanto tempo a Unidade utilizou o *outsourcing* pela primeira vez?

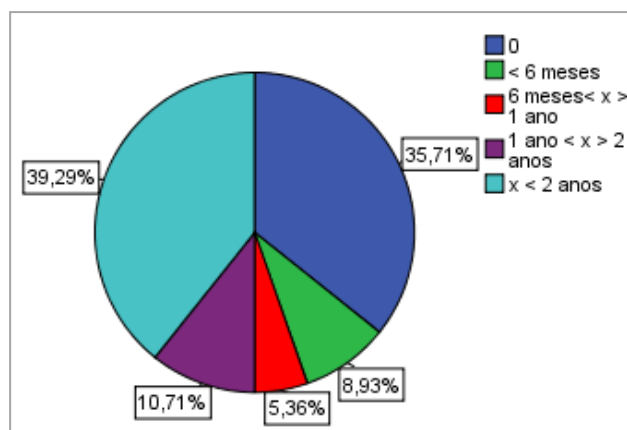


Gráfico 5.6 – Tempo de adopção do *outsourcing*

No gráfico acima representado, verifica-se que das Unidades que fazem a subcontratação, a maior parte (39,29%) fá-lo à mais de 2 anos. Os 35,71% representados no gráfico a azul-escuro representam as Unidades que não fazem subcontratação de serviços.

³⁴ Ver Apêndice O, Tabela O2

³⁵ Ver Apêndice O, Tabela O3

Desta análise subtrai-se a importância e a continuidade com que a Unidade opta pelo *outsourcing*. O tempo com que o faz varia consoante o tempo que começou a fazer.

- **Questão n.º 3³⁶ – Como define o grau de utilização da subcontratação pela sua Unidade?**

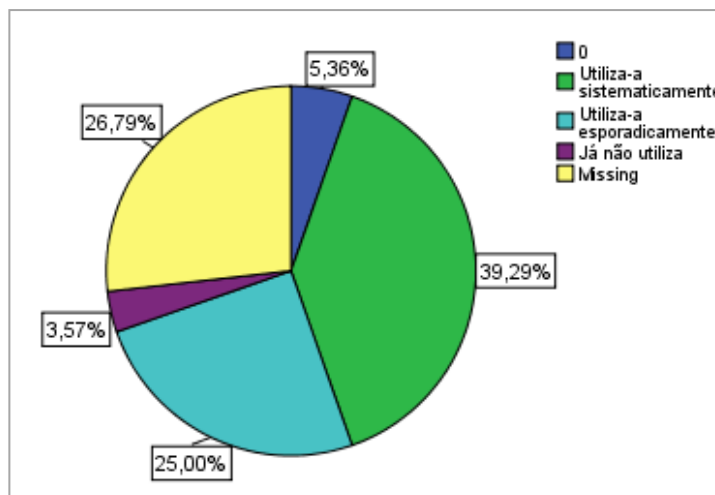


Gráfico 5.7 – Grau de utilização do *outsourcing*

Na questão nº3 salienta-se a resposta “utiliza-a sistematicamente”. Das Unidades que utilizam a contratação de serviços, maior parte utiliza-a sistematicamente (39,29%), seguindo-se a utilização esporádica com 25%. Dos vários tipos de actividade contratadas, a maior parte continua a fazer-se sistematicamente.

- Questão n.º 4 – Quais os serviços mais contratados pela Unidade?**

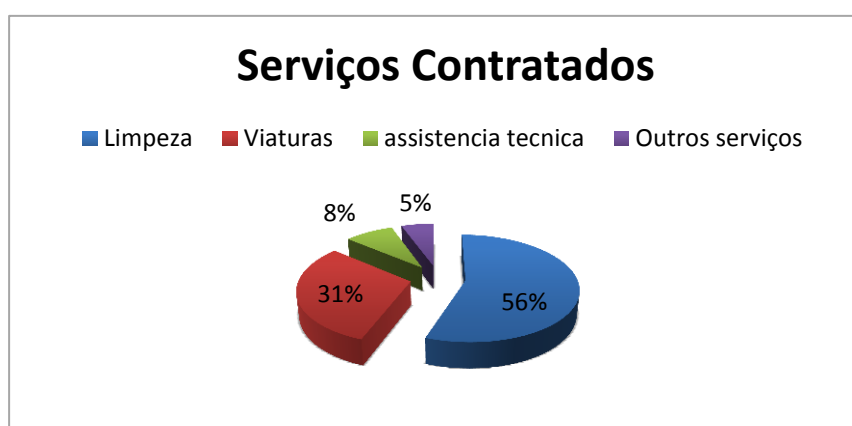


Gráfico 5.8 – Tipos de serviços contratados pela Unidade

³⁶ Ver Apêndice O, Gráfico O1 e O2.

Na questão nº 4 os tipos de serviços mais contratados são os de limpeza das instalações (56%), seguindo-se a reparação e manutenção das viaturas (31%) e, por fim, a manutenção de equipamento técnico (Impressoras, faxes, fotocopiadoras, etc.)

➤ **Questão n.º 5³⁷**

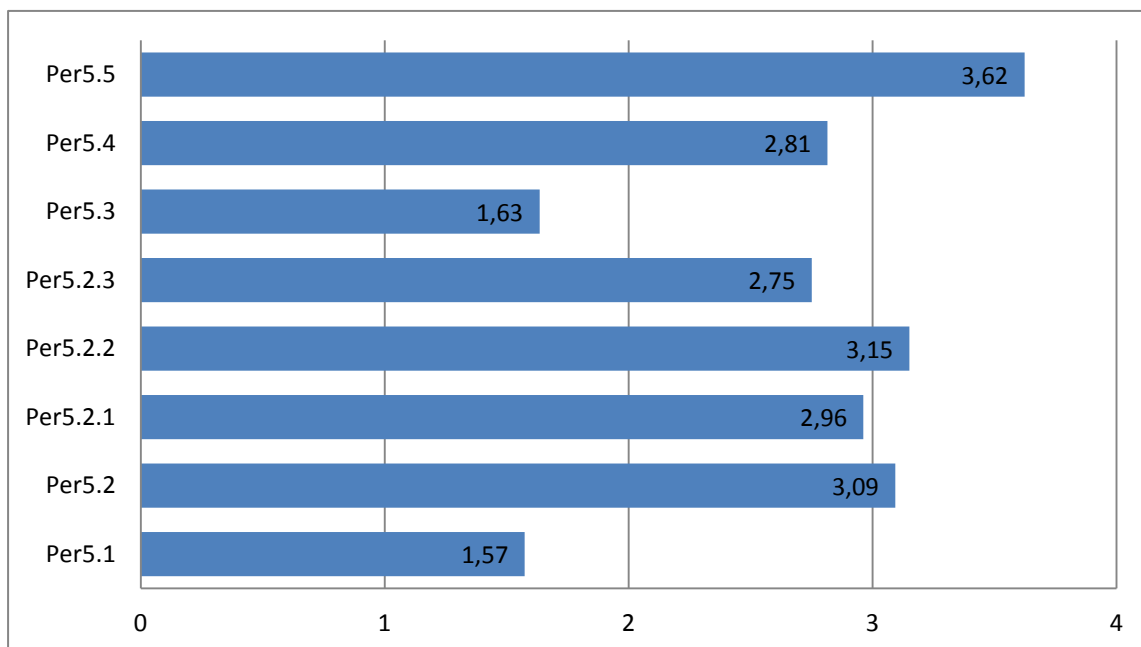


Gráfico 5.5 – Médias da questão n.º 5

Tabela 5.1: Respostas da afirmação 5.2, 5.21, 5.2.2 (Criação de Valor).

Estatística	Per5.2
Média	2,99
Mediana	3,00
Moda	3

Relativamente à afirmação n.º 5. Na alínea 5.1 “ O *outsourcing* não é mais que uma moda que tenderá a desaparecer a breve prazo”. Do total de pessoas inquiridas, 57,1% respondeu “1” e 25% responderam “2” perfazendo um total de 82,1% de respostas negativas. O desvio padrão não foi muito alto (desvio padrão=0.79), o que significa que não houve muitas opiniões divergentes (17,9%). A média das respostas foi $\bar{x}_m=1.57$, aproximando-se do “Desacordo Moderado”. Verifica-se, também, a moda=1, o que significa que maior parte dos inquiridos responderam “desacordo absoluto”.

³⁷ Ver Apêndice O, Tabela O12

Na alínea 5.2, 5.2.1 e 5.2.2 “O *outsourcing* é um instrumento de criação de valor de: diminuição dos custos, diminuição do risco e aumento da satisfação dos militares”.

Do total de pessoas inquiridas, maior parte respondeu afirmativamente, resultando numa média de 2.99 e a moda, também, de 3. Verifica-se um acordo moderado por parte das pessoas inquiridas relativamente ao *outsourcing* ser um instrumento de criação de valor.

Na alínea 5.3 “O *outsourcing* traz mais problemas do que aqueles que resolve”.

Nesta afirmação, 85,7% estavam de desacordo e, por outro lado, 7,1% estavam de acordo. Verifica-se, neste caso, a moda=2 “Desacordo moderado”. Relativamente à média foi de 1,63, ou seja, a média nem alcançou o desacordo moderado, acabando por residir do “desacordo moderado”.

Na alínea 5.5 “A maior vantagem do *outsourcing* é que a instituição se focalize na sua principal missão”.

Do total de inquiridos, 92% respondeu afirmativamente e 1,8 respondeu negativamente. Neste caso, a moda foi de 4, o que significa que os inquiridos concordaram absolutamente com a afirmação. A média foi de 3,62, representando este valor que o número dos inquiridos que responderam afirmativamente foi elevadíssimo.

PARTE II – O CASO DA FROTA AUTOMÓVEL DA GNR

➤ **Questão n.º3 – Onde é feita, actualmente, a manutenção da frota automóvel?**

Como é perceptível no gráfico abaixo representado, actualmente a manutenção das viaturas da GNR tem lugar em oficinas civis (56,36%), no entanto, 43,64% dos inquiridos respondeu que as viaturas que lhes estão afectas têm a sua reparação nas oficinas da GNR.

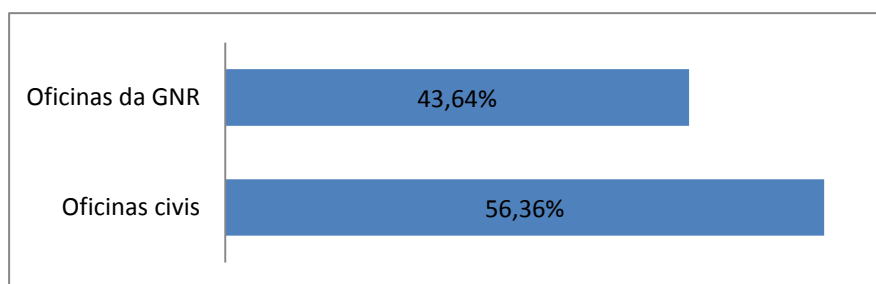


Gráfico 5.6 – Local da manutenção das viaturas

Tabela 5.2: Respective níveis de escala.

Legenda	Níveis de escala
1	Sem importância
2	Pouco importante
3	Importante

4	Muito importante
---	------------------

- **Questão n.º4³⁸ – Quais os principais motivos apontados para a não contratação de oficinas civis para a manutenção da frota automóvel?**

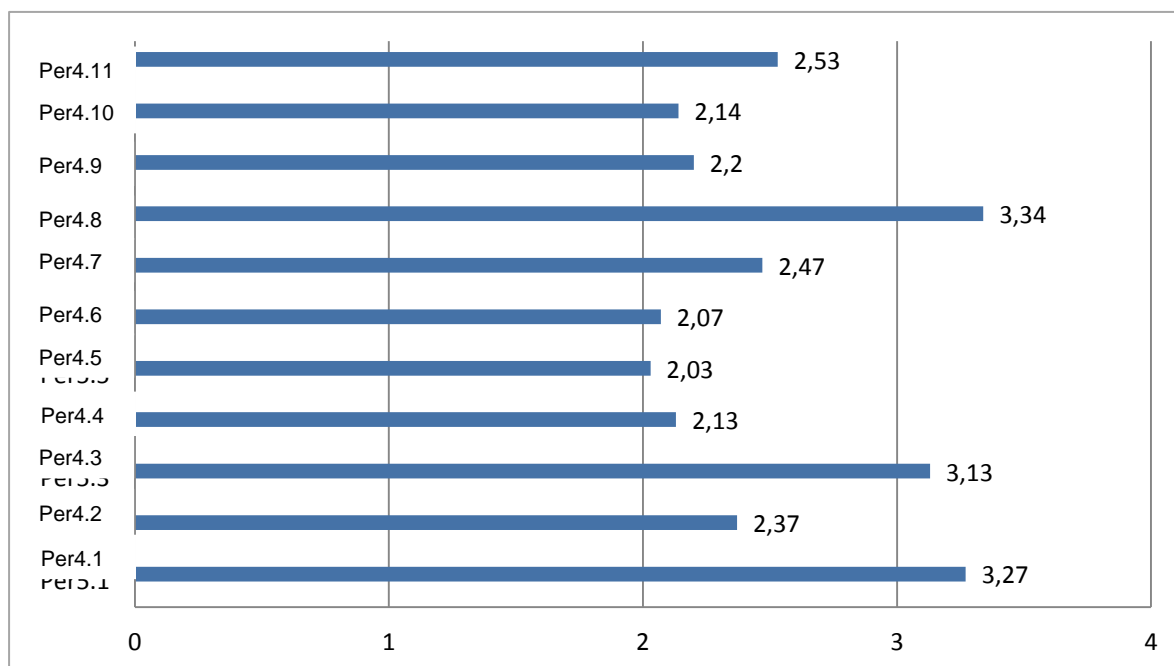


Gráfico 5.7 – Médias da pergunta Nª4

Relativamente à questão n.º4, na afirmação 4.2 “Desconhecimento das vantagens da contratação”, aproximadamente 40% dos inquiridos desconhece estas vantagens. Embora muitos indivíduos tivessem respondido desacordo com uma moda=2, no entanto o desvio-padrão é muito alto (desvio padrão=0.8). A média é 2.27, o que significa que há um desacordo moderado relativamente a esta afirmação.

Na afirmação 4.3 “manutenção da confidencialidade”, 35% dos indivíduos inquiridos concordam com a afirmação. Isto é, a confidencialidade dos dados das viaturas é de preservar. Existem viaturas com dados confidenciais que não podem ser revelados a entidades externas. A moda=3 revela o acordo dos inquiridos para com esta afirmação. No entanto, o desvio padrão é muito alto (desvio padrão=1.028) faz com que a média seja 3.13. Segundo estes dados a confidencialidade deveria ser mantida.

Na afirmação 4.4 “Receio de dependência ao subcontratado”, maior parte dos inquiridos discorda com a afirmação (25.7%) contra 17,9% que concorda com a afirmação. A moda é 2, o que significa que maior parte das respostas são desacordo moderado. A

³⁸ Ver Apêndice O, Tabela O25.

média é 2.13 aproximando, em grande escala, do desacordo moderado. Isto significa que, embora a manutenção seja feita nas oficinas civis, não nos tornamos dependentes da mesma. Há uma flexibilidade por parte da entidade contratante (GNR).

Na afirmação 4.5 “Receio da perda de controlo das actividades” e na afirmação 4.6 “Receio da perda de eficácia” os inquiridos responderam, maioritariamente, desacordo. Com uma moda=2 salientando o facto das respostas mais frequentes ser o desacordo moderado. A moda foi 2,03 e 2,07, respectivamente. Com isto, verifica-se que a média de resposta dada pelo total de inquiridos aproximou-se do desacordo moderado.

Na afirmação 4.8 “ Cultura e política da instituição” 39,6% concordaram com a afirmação. A moda=3, reflecte as respostas de acordo moderado em dominância. A média de respostas dadas pelos inquiridos foi de 3,34. Isto significa que maior parte dos inquiridos concordam que a cultura e a política da instituição são um obstáculo à contratação dos serviços de gestão de frotas.

Na afirmação 4.9 “receio do impacto negativo a nível da satisfação dos militares”, 4.10 “Obtenção de informações não favoráveis ao serviço” e a afirmação 4.11 “aspectos legais ou fiscais” A média de respostas dadas pelos inquiridos situou-se pouco acima do desacordo moderado. (2,2; 2,14; 2,53 respectivamente). Segundo estes dados, as variáveis contidas nestas afirmações, não são consideradas como sendo obstáculos à contratação. Embora na afirmação 5.10 e 5.11 a moda seja o acordo moderado, a média não atinge este valor talvez por causa das respostas negativas dadas a esta afirmação. Certamente houve muitos indivíduos a responderem desacordo absoluto.

➤ **Questão n.º5 – Quais os principais motivos que estão na origem da adopção dos serviços de subcontratação com oficinas civis?**

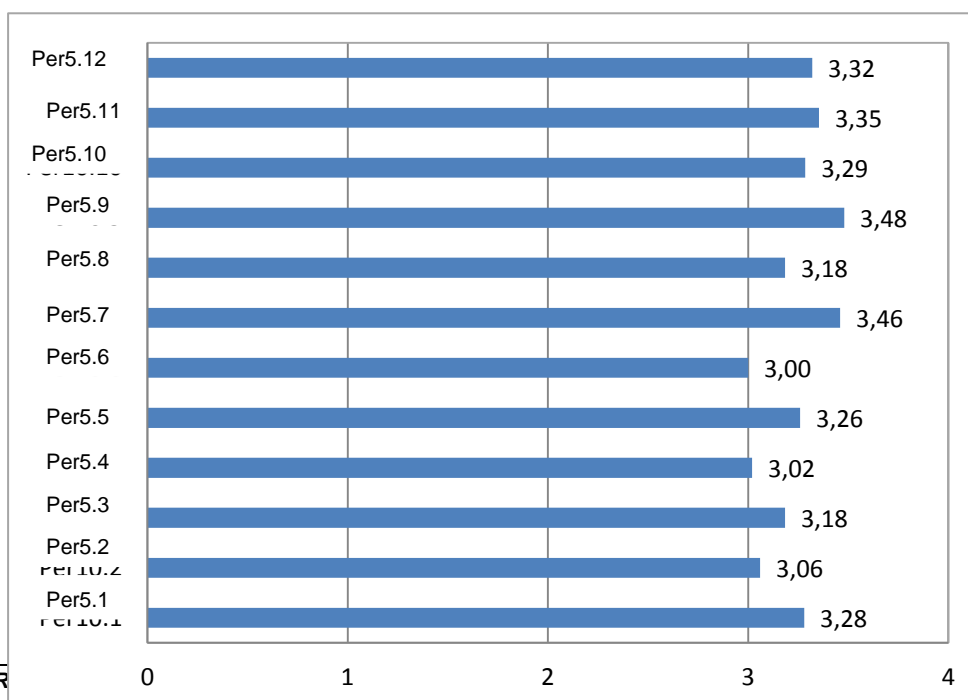


Gráfico 5.8 – Médias da pergunta N°5

Relativamente à questão nº 5³⁹, são apresentadas algumas vantagens da contratação de oficinas civis para a manutenção das viaturas da GNR.

5.1 – “Focalização na actividade principal da instituição” Para esta vantagem, 80,3% dos inquiridos responderam que era importante. Apenas 8,9% disseram que não tinha importância, embora que tivesse pouca importância. A moda é 3 o que significa que maior parte dos inquiridos respondeu que era importante o facto de a instituição se focalizar na sua principal actividade. A média é 3,28; passando, embora que em pouco, a escala do importante.

5.2 “Acesso às melhores práticas de gestão”; 5.3 “Aumento do efectivo na verdadeira missão da instituição”; 5.4 “redução e repartição dos riscos”; 5.5 “Melhor afectação de recursos” e 5.6 “Redução dos custos”. Relativamente a estas vantagens acima enunciadas, podem ser analisadas todas em conjunto, isto devido aos valores não divergirem muito. Para ambas, o número total de inquiridos respondeu mais positivamente, afirmando a importância das respectivas variáveis. Os inquiridos que atribuíram o grau de importância a estas vantagens situa-se entre o 67,9% e 76,8%, superando, assim, os que responderam negativamente. Maior parte dos inquiridos respondeu 3, traduzindo-se a moda=3. A média de ambas ascende, embora que em pouco, o valor 3 (Importante).

5.7 “Aumento da eficiência”, 5.8 “Aumento do controlo sobre os custos” e 5.9 “Maior operacionalidade da frota/aumento da eficácia”. Estas vantagens acima enunciadas foram caracterizadas, pelos inquiridos, com um grau de importância acima da média. A percentagem de indivíduos que responderam importante variou entre o 69,6% e os 83,9%. A dominância de respostas dos inquiridos situaram-se no muito importante, moda=4. Relativamente à média foi de 3,46; 3,35 e 3,48 respectivamente. Com isto, a média de respostas ultrapassa, em número considerável, a barreira do importante.

5.10 “ Aumento da satisfação dos militares”; 5.11 “Acesso a especialistas na área/tecnologia” e 5.12 “Maior controlo sobre a gestão da frota” Relativamente a estas vantagens, também é atribuído um grau de importância acima do 3 (Importante). A percentagem dos indivíduos que responderam importante foi 76.8%, 82.1% e 82.3%, respectivamente. O mesmo acontece com a dominância do nível de escala 3 (importante), com a moda=3. As médias ultrapassam a barreira do importante (3), sendo estas vantagens caracterizadas como sendo “muito” importantes.

³⁹ Ver Apêndice O, Tabela O37

Questão n.º⁴⁰ – Se a Unidade já recorreu ao serviço de manutenção das viaturas em oficinas civis, quais os motivos pelos quais deixou de o fazer?

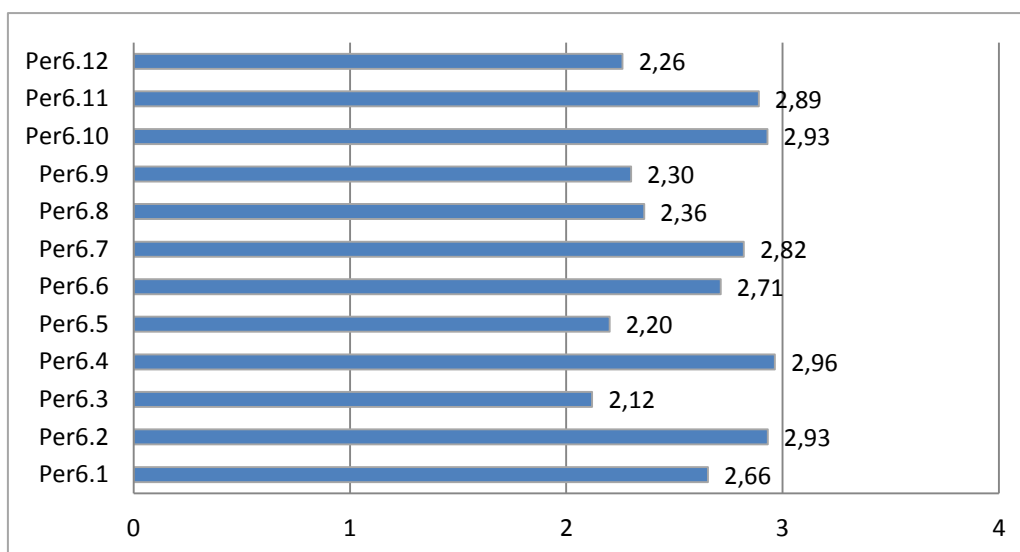


Gráfico 5.9 – Médias da pergunta N.º 6

Relativamente à questão n.º 6, são apresentadas algumas desvantagens da contratação de oficinas civis para a manutenção das viaturas da GNR.

Alínea 6.1 “Má qualidade do serviço prestado”; 6.2 “Custos mais elevados”; 6.4 “insatisfação dos militares”; 6.6 “dependência excessiva com o subcontratado”; 6.7 “Maior necessidade de controlo”; 6.10 “Perda de *know how* e competências internas” e 6.11 “Perda de confidencialidade dos dados” Nas alíneas acima enumerada encontram-se aquelas apontadas pelos militares, como sendo as mais importantes, ou seja, as afirmações que eles concordam mais. Nestas alíneas verifica-se que a média ascende o 2,5, aproximando-se mais do nível de escala 3 (Importante). Verifica-se, também, que o valor da moda é o 3, atribuindo o grau de importante às respectivas afirmações.

Alínea 6.3 “perda de controlo da gestão da frota”; 6.5 “reacção lenta à mudança/perda de flexibilidade”; 6.8 “Cultura e política da instituição”; 6.9 “Em vez de um problema passei a ter 2” e 6.12 “Perda de contacto com a oficina subcontratada”. No que respeita a estas afirmações caracterizam-se como sendo as que os inquiridos atribuíram menos importância. As médias de respostas dadas ascenderam, ainda que em baixo valor, a escala do 2 (pouco importante), não chegando a passar o 2,5. A moda para este conjunto de afirmações assentou no valor 2, como sendo a resposta

⁴⁰ Ver Apêndice O, Tabela O50

mais utilizada pelos inquiridos. Segundo os inquiridos estas afirmações não tiveram grande importância para que a Unidade deixasse de recorrer aos serviços de manutenção de viaturas nas oficinas civis.

- **Questão n.º7⁴¹ – Como define a relação entre a instituição e a oficina, caso já tenha contratado oficinas civis?**

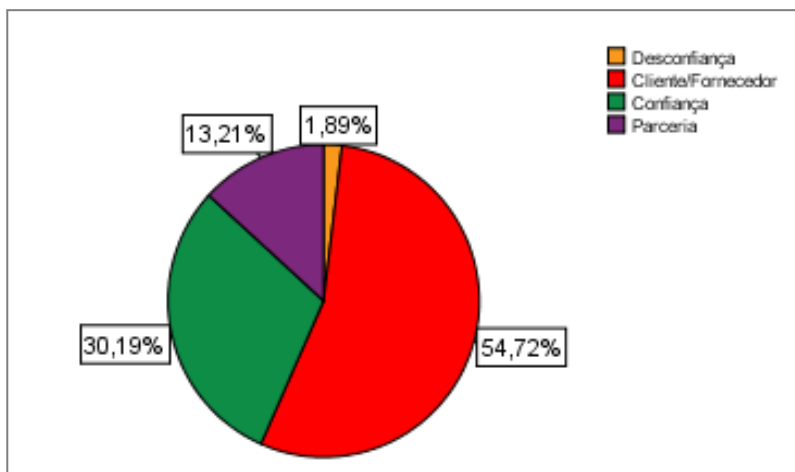
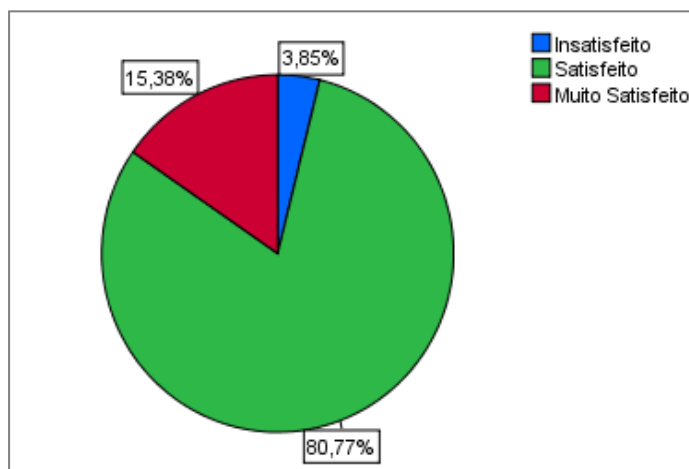


Gráfico 5.10 – Relação da instituição com a oficina civil

Como é perceptível no gráfico acima representado o tipo de relação mais comum com a oficina civil é o cliente fornecedor (54.72%). Segue-se uma relação de confiança (30.19%) e, posteriormente, a parceria (13.21%). No entanto, 1,89% dos inquiridos caracterizaram a sua relação de desconfiança.

- **Questão n.º8⁴² – Qual o grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelas oficinas civis?**



⁴¹ Ver Apêndice O, Tabela O51

⁴² Ver Apêndice O, Tabela O52

Gráfico 5.11 – Grau de satisfação dos militares

De acordo com o gráfico acima representado é notável o grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelas oficinas civis (80,77%). Acresce, a esta percentagem, 15,38% com um grau de satisfação superior (muito satisfeito). No entanto, cerca de 4% dos inquiridos responderam muito insatisfeito.

➤ **Questão n.º9⁴³ – O tempo de reparação das viaturas é superior?**

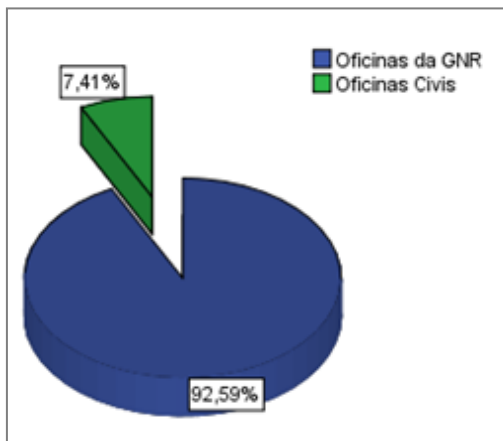
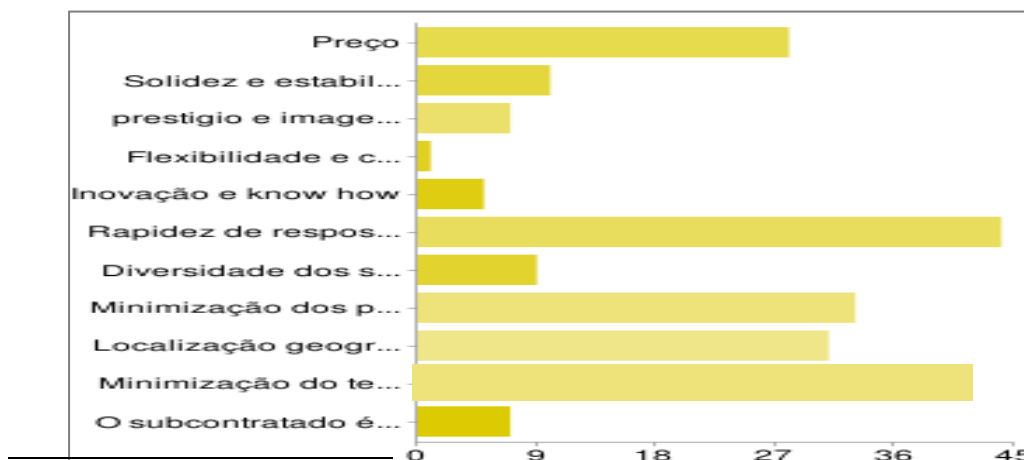


Gráfico 5.12– Reparação das viaturas

Relativamente ao tempo de reparação, consoante as respostas dos inquiridos, verifica-se que é muito superior nas oficinas da GNR. Do total de inquiridos, 50 responderam que o tempo de reparação das viaturas é superior nas oficinas da GNR e os restantes 4 responderam que o tempo era superior nas oficinas civis.

➤ **Questão n.º10⁴⁴ – Da lista que segue, indique as 4 variáveis mais importantes aquando da escolha de uma oficina civil para a manutenção da frota?**



⁴³ Ver Apêndice O, Tabela O53

⁴⁴ Ver Apêndice O, Tabela O54 e gráfico O3

Gráfico 5.13– Variáveis para escolha de uma oficina civil

Analisando os principais motivos da escolha de oficinas civis para a manutenção das viaturas, maior parte dos inquiridos respondeu “rapidez de resposta às solicitações e na resolução de problemas” (45). Segue-se a “minimização do tempo de imobilização das viaturas (41) e a “minimização dos prazos de entrega das viaturas” (32). 30 inquiridos afirmaram a “localização geográfica das oficinas e da sua qualidade” e 28 realçaram a questão do “preço”.

5.3 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

5.3.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 1

Quadro 5.1: Respostas à questão n.º 1 da entrevista

Questão n.º 1 - Considera que a implementação do modelo <i>outsourcing</i> na manutenção da frota automóvel da GNR gera criação de valor para a instituição, caracterizado pela redução dos custos e pela redução de tempo? Porquê?	
Entrevistado 1	(...) há uma série de custos que têm que ser imputados (...) instalações, gás, água, (...) Se somarmos os custos que lhe estão associados sai mais caro para a GNR a manutenção nas oficinas (...) A adopção do <i>outsourcing</i> poderá ter uma redução de custos no total.
Entrevistado 2	(...) não é possível fazer uma análise comparativa dos custos (...) relativamente ao tempo dispendido é mais curto se optarmos pelo <i>outsourcing</i> , porque nessas oficinas o efectivo é maior.
Entrevistado 3	(...) pode gerar valor, mas pode não implicar uma redução de custos, como é o caso das viaturas com mais quilómetros. (...) o tempo de intervenção depende sempre do estado das viaturas.
Entrevistado 4	Com o <i>outsourcing</i> há uma redução de tempo de paragem da frota manutenção (...) quanto a redução de custos, a solução <i>outsourcing</i> é mais dispendiosa devido à reparação das viaturas com mais de 200.000 kms.

Relativamente à questão n.º1 da entrevista, o entrevistado 1 refere que o *outsourcing* conduz a uma diminuição dos custos, uma vez que quando falamos de custos, temos que imputar todos os custos que estão associados à reparação nas oficinas da GNR. Acrescem aos custos com as peças, os gastos gerais de fabrico (água, luz, gás, custos ambientais, etc.) No entanto, os entrevistados 3 e 4 referem que existem vários tipos de reparações. E, para reparações de +200.000 kms os custos em oficinas exteriores são superiores. Referem, ainda, que as oficinas não efectuam manutenções a viaturas com mais de

200.000kms. No que tange à redução do tempo de imobilização das viaturas, ambos responderam que em oficinas civis o tempo é inferior devido ao efectivo e especialização.

5.3.2 – ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 2

Quadro 5.2: Respostas à questão n.º 2 da entrevista

Questão n.º 2 - Considera que o facto da GNR optar pelo <i>outsourcing</i> na manutenção das viaturas conduz a uma maior eficácia na operacionalidade da frota? Porquê?	
Entrevistado 1	(...) o <i>outsourcing</i> conduz a uma maior operacionalidade da frota. (...) isto devido ao baixo efectivo de mecânicos e maior parte deles estarem a passar à reforma (...) nas oficinas civis é a sua principal actividade.
Entrevistado 2	Sim (...) porque o efectivo nas oficinas é muito reduzido. O n.º de militares e a vasta frota de viaturas implicam um atraso na manutenção das viaturas. O pessoal das oficinas não têm especificações técnicas para a manutenção das viaturas.
Entrevistado 3	(...) para as viaturas com – 200.000 kms (...) a opção exterior de manutenção pode implicar uma diminuição de tempo de paragem da viatura (...) devido à evolução tecnológica, <i>softwares</i> (...)
Entrevistado 4	<i>outsourcing</i> na manutenção conduz a uma maior eficácia na operacionalidade da frota, devido ao reduzido tempo de imobilização das viaturas nas oficinas.

Na questão n.º 2, questiona-se a operacionalidade da frota. Todos os entrevistados responderam afirmativamente que, o *outsourcing*, conduz a uma maior operacionalidade da frota. Ambos identificaram a mesma razão: reduzido efectivo nas oficinas da GNR e a falta de especialização dos mesmos.

5.3.3 – ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 3

Quadro 5.3: Respostas à questão n.º 3 da entrevista

Questão n.º 3 - Considera que o facto de a GNR fazer a manutenção das suas viaturas nas oficinas civis leva a uma excessiva dependência com a mesma? Justifique.	
Entrevistado 1	O problema (...) não é sermos dependentes. (...) temos que ter uma capacidade limitada, bem explorada e bem gerida, com uma dimensão bem definida para garantir, em situações pontuais, a resolução das mesmas. Não devemos destruir toda a nossa capacidade
Entrevistado 2	Eu acho que não. Actualmente faz-se a contratação de vários serviços e

	nunca houve problemas de excessiva dependência.
Entrevistado 3	Sim. Temos de salvaguardar as nossa valências e não destruí-las por completo.
Entrevistado 4	A manutenção em oficinas civis leva sempre a situações biunívocas de comprometimento (comprometimentos sociais), pode levar a situações embaraçosas.

Questionados sobre a dependência da Instituição com o subcontratado, os entrevistados, não devem ser perdidas todas as valências da GNR. Contudo, segundo o entrevistado n.º 4, poderá haver situações de desentendimento entre a entidade contratante e a contratada, e temos que dar resposta às necessidades.

Segundo o entrevistado n.º 4, as oficinas civis só fazem a manutenção das viaturas com menos 200.000 kms, o que implica que a GNR possua oficinas para fazer face a estas situações.

5.3.4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 4

Quadro 5.4: Respostas à questão n.º 4 da entrevista

Questão n.º 4 - Em sua opinião, quais as principais vantagens do recurso ao modelo de <i>outsourcing</i> na manutenção e gestão da frota? E quais os principais inconvenientes?		
	Vantagens	Desvantagens
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> - maior operacionalidade da frota - redução do tempo de manutenção das viaturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade do processo de contratação - Controlo de qualidade - Confidencialidade dos dados/equipamentos das viaturas
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> - negociação dos preços a nível nacional - promove a concorrência entre os vários fornecedores - dar oportunidade às pequenas empresas (oficinas) de concorrerem - optimização dos preço e dos prazos de fornecimento de serviços - todas as actividades, para além da sua principal missão deviam ser contratadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - os mecânicos não têm formação para integrarem a parte operacional - Custos elevados com o pessoal das oficinas que não estão habilitados para efectuar outras tarefas.
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> - Localização; 	<ul style="list-style-type: none"> - elevados custos com viaturas com

	- Tecnologia permite um diagnóstico mais rápido e eficaz;	muitos kms; - Dependência operacional da disponibilidade das oficinas; - avarias inopinadas e, por vezes, avarias simples; - uma total dependência do exterior, ou se tem uma frota muito vasta que permita a substituição imediata;
Entrevistado 4	- evoluções tecnológicas - diminuição do tempo de paragem da frota - aumento de vida útil das viaturas	- custos acrescidos relativos à manutenção das viaturas com mais de 200.000 kms.

Em suma, pelas respostas dos entrevistados depreende-se que os custos são reduzidos se forem contabilizados no seu total e não apenas com o custo com a peça. No entanto, os custos poderão crescer com as viaturas com mais de 200.000 kms. Pela entrevista ao entrevistado 3 salienta-se o facto das oficinas civis não fazerem manutenções a viaturas com mais de 200.000 kms. E, para o Comando Territorial de Lisboa, verifica-se que grande parte das viaturas têm mais de 200.000 kms⁴⁵. Deduz-se que a manutenção em oficinas civis é vantajosa economicamente para viaturas mais novas.

Relativamente ao tempo de manutenção é superior nas oficinas da GNR, implicando uma maior retenção das viaturas nas mesmas. Na questão n.º 2 salienta-se o facto da operacionalidade da frota. As respostas dos entrevistados emergiram para a manutenção das viaturas nas oficinas civis, devido ao grande efectivo e as especificações técnicas dos mecânicos. Na questão n.º3 questionou-se sobre a dependência com a oficina contratada. Dois dos entrevistados responderam afirmativamente à questão, realçando o facto de o *outsourcing* se efectuar em várias actividades e não ter havido esse problema. No entanto, há sempre o risco e, como tal, temos que precaver essas situações.

Relativamente às **principais vantagens** referidas pelos entrevistados destacam-se: a maior operacionalidade da frota, redução do tempo de manutenção, negociação de preços a nível nacional, a localização geográfica e o avanço tecnológico nas oficinas civis.

As **principais desvantagens** enunciadas são: complexidade da contratação, confidencialidade dos dados dos equipamentos, os mecânicos não têm formação para integrarem a parte operacional e os custos acrescidos com as viaturas com mais de 200.000kms

⁴⁵ Ver Apêndice G e H – Situação Global das Viaturas

5.4 ANÁLISE DOCUMENTAL

5.4.1 Comparação dos custos da mão-de-obra nas oficinas da GNR e nas oficinas Civis durante o mês de Julho de 2010.

- **O custo com a mão de obra nas oficinas civis:**

✓	Honda de Alfragide (Grupo Santogal)	33,45€ + IVA
✓	Soonda Palmela	35 €/Hora
	Mitsubishi em Évora	24,90€ + IVA
✓	Grupo Santogal: Autocabe, Santomar (Areeiro), Ondatlas (Alfragide) e Ondacar (Sintra e Estoril)	34,20 € + IVA = 41,38 €
✓	Salvador Caetano Porto (circunvalação)	27,5€ + IVA
✓	H.J.L. LDA ⁴⁶	22.50€

- **O custo com a mão-de-obra na oficina da GNR:**

O total de vencimentos com o pessoal da oficina é de 35.618,00 €⁴⁷.

O mês de Julho tem 22 dias úteis.

O horário nas oficinas da GNR são 7 horas/dia

7 horas x 22 dias = 154 horas

O mês de Julho teve 154 horas úteis.

35.618,00 € / 154 horas = 231,29 €

O preço da mão-de-obra nas oficinas da GNR é de 231,29 € / hora. A este valor acresce os custos com a água, luz, custos ambientais e outros custos indirectos. Partindo da premissa que os custos das peças são os mesmos, as oficinas da GNR só em mão-de-obra superam o preço das oficinas civis, em mais de 200 €.

⁴⁶ Ver Anexo E – Orçamento da oficina H.J.L

⁴⁷ Segundo dados fornecidos dos vencimentos do pessoal da oficina (Ajuda)

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a realização do trabalho de campo resta-nos, por fim, apresentar a verificação das hipóteses e tecer algumas considerações finais sobre todo o trabalho. Este capítulo terá o seu término com a apresentação de algumas sugestões e propostas para futuras investigações. Contemplará, ainda, as limitações da presente investigação.

6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS

H1: O recurso ao *outsourcing* é um instrumento de criação de valor. A hipótese é validada. Para responder a esta hipótese aglomeraram-se as alíneas 5.2, 5.2.1, 5.2.2 e 5.2.3 da Parte I do questionário, caracterizadas pela criação de valor⁴⁸. Segundo a análise documental, os custos com a mão-de-obra do pessoal são elevados, ultrapassando os 200 € em relação às oficinas civis. Acrescem a estes custos, os custos administrativos, custos ambientais entre outros custos indirectos. Maior parte dos indivíduos concorda que o *outsourcing* reduz os custos globais, há um menor risco, há uma minimização do tempo de reparação das viaturas, há um aumento da satisfação dos militares (Pergunta n.º7 da Parte II do questionário) . Todos estes factores conduzem à criação de valor para a instituição. Não se caracteriza apenas por uma moda. Como foi verificada na alínea 5.1 da Parte I do questionário, maior parte dos inquiridos infirmam esta afirmação. O *outsourcing* não é apenas uma moda, mas um instrumento de criação de valor para a instituição. Nas entrevistas confirmaram-se os questionários, em que os entrevistados referiram os custos mais baixos e o tempo de reparação das viaturas inferior nas oficinas civis.

H2: O modelo de *outsourcing* conduz a uma maior operacionalidade da frota, aumentando a sua eficácia. Esta hipótese é válida. Segundo a questão 5.7, 5.9 e 5.12 da II parte do questionário, um maior número de inquiridos concordou com as afirmações (cerca de 80 % dos inquiridos). Todos eles concordam que com o *outsourcing* o tempo de reparação é inferior, mantendo a frota em constante operacionalidade. O aumento da eficiência, caracterizada pelos avanços tecnológicos, aumento do efectivo nas oficinas civis, o aumento a especialistas na área, o maior controlo da gestão da frota, tudo isto conduz a uma maior operacionalidade da frota. Por outro lado as oficinas da GNR

⁴⁸ Ver tabela 5.1 – Tabela da criação de valor.

possuem um baixo número de mecânicos, muitos deles sem especialização, que não conseguem dar vazão à frota toda da GNR. O tempo das viaturas nas oficinas para a manutenção é superior, como é perfeitamente visível na questão n.º 9 do questionário⁴⁹.

Segundo as respostas dos inquiridos à questão n.º 10, as oficinas civis levam menos tempo a dar resposta às várias solicitações e na resolução de problemas (45 inquiridos), identifica-se também a minimização do tempo de imobilização das viaturas e a minimização do tempo de imobilização dos mesmos. Com estas afirmações é notável a maior eficácia da frota automóvel com a sua manutenção nas oficinas civis. Verifica-se, também, pelas afirmações positivas dos entrevistados que o modelo de *outsourcing* conduz a uma maior operacionalidade da frota, devido ao elevado número de mecânicos nas oficinas civis e às suas especificações técnicas.

H3: O modelo de *outsourcing* permite que a Instituição de focalize na sua principal missão. Esta hipótese é válida. Verifica-se no gráfico 5.5 que maior parte dos inquiridos, respondeu Concordo. Afirma-se assim, com base no resultado dos questionários, que o modelo de *outsourcing* implica uma maior focalização na principal missão da Instituição. Verifica-se no gráfico 5.8, que maior parte dos inquiridos afirmaram a grande importância desta afirmação. Segundo os inquiridos, afirmam que este modelo conduz a uma melhor afectação de recursos, e a um aumento de efectivo na parte operacional. Para além da Instituição se focalizar na sua principal missão, garante uma melhor afectação de recursos traduzida num aumento do efectivo para a mesma. A falta de efectivo na parte operacional é uma grande lacuna na GNR, e o modelo de *outsourcing*, poderia vir a colmatar uma parte desta.

H4: O modelo de *outsourcing* gera uma excessiva dependência com a oficina contratada. Esta hipótese não se confirma. De acordo com as entrevistas elaboradas, os entrevistados afirmam que não se verifica uma excessiva dependência com a oficina contratada, no entanto podem haver situações de comprometimento. Este comprometimento está relacionado com greves, dias em que a oficina tenha que resolver alguma situação urgente e não o faça. Este tipo de situações leva-nos a não destruir todas as nossa valências, em que para resolver situações pontuais possamos dar resposta. No entanto, existe a contratação de diversos serviços nas diversas Unidades⁵⁰, na qual não se verifica uma dependência com o contratado. À resposta a esta questão, a média de respostas ficou no pouco importante, o que significa que esta dependência não se verifica,

⁴⁹ Ver Gráfico 5.12 – Tempo para manutenção das viaturas.

⁵⁰ Ver Gráfico 5.8 - Serviços contratados

no entanto temos que precaver situações pontuais, não destruindo todas as nossas valências.

6.2 REFLEXÕES FINAIS

Após verificadas as hipóteses de investigação inicialmente formuladas pode, agora, responder-se à questão de partida: **Quais as vantagens e inconvenientes da adopção, pela Guarda Nacional Republicana, do *Outsourcing* para a manutenção da frota automóvel?**

Nos dias que correm as Instituições vivem num ambiente de mudança devido a constantes alterações da sociedade, originadas pelos avanços tecnológicos e pela focalização na actividade principal da mesma. E para combater estes avanços tecnológicos, as instituições têm de se adaptar a esta mudança. O *outsourcing* está cada vez mais disseminado nas várias actividades de uma empresa/organização/instituição.

Segundo o trabalho de campo realizado verifica-se que o *outsourcing* apresenta numerosas vantagens para a manutenção da frota automóvel, no entanto, foram identificados alguns inconvenientes, que é importante realçar.

Como principais vantagens destacam-se a criação de valor para a Instituição (verificada na hipótese H1), caracterizada pela diminuição dos custos de manutenção, diminuição dos prazos de retenção das viaturas, maior eficácia da frota, aumento da satisfação dos militares. Do questionário aplicado sublinha-se o facto da principal vantagem do *outsourcing* ser a focalização na principal actividade da Instituição (verificada na hipótese H3). Com isto, haveria a libertação de recursos humanos para a actividade operacional, embora que em baixo número. Uma outra vantagem identificada foi o aumento da operacionalidade da frota (verificada na hipótese H2), bem como a sua eficácia. Uma outra vantagem relevante é o acesso a especialistas na área, bem como, o avanço tecnológico nas oficinas. Os militares da GNR não têm especificações técnicas para fazer a manutenção nas novas viaturas. As novas viaturas têm muita electrónica e nem os mecânicos têm formação e nem as oficinas da GNR estão equipadas com esses equipamentos. O grau de satisfação dos serviços prestados pelas oficinas é elevado na sua totalidade. Isto assegura a boa qualidade do serviço prestado.

Relativamente aos inconvenientes para a adopção deste modelo salientam-se apenas três: a excessiva dependência com a oficina contratada (verificada na hipótese H4), perda de confidencialidade dos dados e o facto das oficinas civis fazerem a manutenção das viaturas apenas com menos de 200.000 kms. Em suma, para as viaturas com mais de 200.000 kms a manutenção tem que ser feita nas oficinas da GNR, o que implica que não

se destruamos com as valências das oficinas. Mesmo para situações pontuais em que as oficinas civis não consigam dar resposta.

Concluindo, é mais vantajoso a adopção do modelo de *outsourcing* para a manutenção das viaturas da GNR, no entanto não se deve acabar com todas as oficinas da Instituição, devendo-se manter apenas algumas em locais estratégicos para fazerem face a eventuais situações, em que as oficinas civis não consigam dar resposta.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Embora já se esteja a avançar com o concurso público para a manutenção das viaturas do Comando Territorial de Santarém, existem alguns pontos que deveriam ser tomados em atenção. Como futuras investigações propõe-se, como foi descrito no capítulo 3.3, o estudo do procedimento mais adequado para este tema. Nesse mesmo capítulo fez-se alusão ao Concurso Limitado por Prévia Qualificação, no entanto não houve qualquer estudo para a escolha deste tipo de procedimento.

Deveria ser criada, também, uma equipa de mecânicos, apenas nos CAA, que fiscalizassem a manutenção feita às viaturas, não correndo o risco da mesma não ter sido feita. O número de oficinas deveria ser reduzido, mantendo-se apenas as do CAA, para a resolução de situações pontuais, às quais as oficinas civis não tenham capacidade de resposta. A gestão e manutenção das viaturas deveria ser feito através de um sistema informático centralizado, com transmissão de dados a tempo real permitindo, assim, que a informação e o conhecimento sejam recursos estratégicos da Instituição.

6.3 LIMITAÇÕES

Ao longo da realização deste trabalho encontraram-se algumas limitações, nomeadamente: o limite de páginas imposto (apenas 40) para um trabalho deste dimensão e complexidade, e a falta de conhecimentos na área dos métodos e técnicas científicas. Relativamente ao número de páginas é muito pouco para um trabalho de investigação. Embora se tenha de dar primazia à capacidade de síntese, o número de perguntas do questionário tem que ser reduzido, bem como o número de entrevistas elaboradas. A discussão dos resultados não foi a pretendida devido a esta limitação.

Uma outra limitação foi trabalhar com o SPSS, não tivemos qualquer formação com este *software* e é dos mais importantes/completos, a meu ver, para a realização de um trabalho desta natureza.

6.4 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Este tema é de extrema importância para a GNR, uma vez que as viaturas são o meio de locomoção mais utilizado, na actividade operacional, pelos militares.

Seria interessante efectuar uma análise detalhada do tipo de procedimento de contratação pública adequado à manutenção das viaturas da GNR. Cada vez mais deparamo-nos com a falta de mecânicos nas oficinas da Instituição e, como tal, devemos avançar para o meio civil a fim de ultrapassarmos estas necessidades.

Outro tema pertinente será estudar a aquisição das viaturas segundo o modelo de *outsourcing*. Estudar os vários sistemas de aquisição de viaturas, tais como: *Leasing*, ALD, AOV, entre outros; e identificar qual será o mais vantajoso para a GNR.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa. Academia Militar.
- Andersen, A. (1995). *New Directions in Finance: Strategic Outsourcing*. New York
- Bell, J. (2008) (4ª Ed.) *Como realizar um projecto de investigação*, Gradiva, Lisboa
- Carapuça, Rogério (2004). *Outsourcing*. E-motion
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Conde, Pedro. (2005). *Outsourcing*. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Folgado, Pedro Miguel Naves (2003). *Outsourcing em pequenas organizações, Estudo de um caso*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Relatório do Seminário de Investigação para Licenciatura em Gestão Pública.
- Fortin, M.F. (2003). *O processo de Investigação da concepção à Realização* (3ªed). Loures. Lusociência.
- Fortuna (1996) *Outsourcing na Gestão de Frotas: O guia de gestão de veículos da empresa* (1996/1997), edição especial e exclusiva sobre gestão de frotas
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito – Teoria e Prática* (4ªEd.). Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de uso*. Estoril: Principia Editora.
- Hill, Manuela Magalhães; Hill Andrew (2005). *Investigação por Questionário* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Leiria, Jerónimo souto (1992). *Terceirização*. Porto Alegre, Sagra, Dc Luzalo.
- Marques, Maria Manuel (1992) *Subcontratação e Autonomia empresarial. Um estudo sobre o caso Português*. Porto. Edições Afrontamento

Bibliografia

- Marques, Joaquim (2009). *Código dos Contratos Públicos (CCP) – Modelo de Aprovisionamento para a GNR*. Lisboa. Academia Militar
- Martinez, Pedro Romano (1989). *O Subcontrato*. Livraria Almedina. Coimbra
- Palma, José; Figueiredo, João, (2004) *Gestão e Manutenção da Frota da Brigada de Trânsito, Diploma de Especialização em Aquisição Pública de Bens e Serviços*, Instituto Nacional de Administração. Lisboa
- Pereira, P. T.; Afonso, A.; E Santos, J.C. Gomes (2007). *Economia e Finanças Públicas* (2ªEd.) Lisboa, Escolar Edição
- Quivy, Raymond; Campenhout, Luc Van (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, Lopes dos, (2000). *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa. Editorial Presença.
- Santos, António, (1996) *Outsourcing; Moda ou instrumento de criação de valor? O caso específico da Gestão de frotas de veículo automóveis*. Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Comando Geral, Guarda Nacional Republicana.
- Santos, António, (1998). *Outsourcing e flexibilidade*. Lisboa. Texto editora
- Sarmiento, Manuela. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, Andreia Sousa (2006). *Outsourcing em Portugal – O caso da Adecco*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Relatório do Seminário de Investigação para Licenciatura em Gestão Pública.
- Silva, A.S., Pinto, J.M. (2007) (14ª Ed.) *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento
- Tavares, L.V. (2008) (2ª Ed.) *A Gestão das Aquisições Públicas: Guia de Aplicação do Código dos Contratos Públicos – Decreto-Lei 18/2008 – Empreitadas, Bens e Serviços, OPET – Observatório de Prospectiva da Engenharia e da Tecnologia*. Lisboa

Telles, Inocêncio Galvão (1995), *Manual dos Contratos em Geral*, Lisboa, Editora Lex, Reprint da 3.^a Edição

ENDEREÇOS DA INTERNET

1. Guarda Nacional Republicana

<http://www.gnr.pt>

Apresenta informações sobre a Estrutura organizacional da Instituição. Consultada no dia 26 de Abril de 2010.

2. Agência Nacional de Compras Públicas

<http://www.ancp.gov.pt>

Apresenta a Agência Nacional de Compras Públicas, incluindo a legislação da mesma e, também, do Parque de Veículos do Estado (PVE). Acedido no dia 15 de Março de 2010.

3. Jornal Hipersuper

<http://www.hipersuper.pt>

Intitula uma página do jornal com “ALD cresce 19% em Portugal” em 2009. O crescimento do *outsourcing* em Portugal tem vindo a ser significativo. Consultado em Março de 2010.

4. Gestão de frotas

<http://www.gestao-frotas.com>

Identifica algumas vantagens do *outsourcing*. Casos concretos e aplicação do *outsourcing* a várias empresas. Consultado em Março de 2010.

5. Constituição da República Portuguesa

<http://www.dre.pt/comum/html/legis/crp.html>

Apresenta a Constituição da República Portuguesa.

LEGISLAÇÃO

Constituição da República Portuguesa

Decreto-Lei n.º 149/95 de 24 de Junho – Aprova o Regime Jurídico do Contrato de Locação Financeira (Actualizada)

Decreto-lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro – Cria a Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), E.P.E. e aprova os respectivos estatutos

Decreto-Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro de 2007 – Aprova a Lei Orgânica da GNR (LOGNR)

Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro - Aprova o Código dos Contratos Públicos

Decreto-Lei n.º 30/2008 de 25 de Fevereiro – 3.ª alteração ao Decreto-lei n.º 149/95 de 24 de Junho, que aprova o Regime de Locação Financeira

Decreto-Lei 170/2008 de 26 de Agosto – Estabelece o Regime Jurídico do Parques dos Veículos do Estado (PVE)

Lei 59/99 de 30 de Junho - Código Civil Português

Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro - Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana

Resolução de Conselho de Ministros n.º 65/2007 de 7 de Maio - Inclusão de critérios ambientais nos contratos públicos

APÊNDICES

APÊNDICE A

SISTEMAS DE GESTÃO DE FROTAS

Formas de aquisição	Compra	1	2
	Locação	3	4
		contratação	Internamente
		Formas de gestão da frota	

Figura A1 – Matriz dos sistemas de gestão de frotas

Fonte: Santos (1996)

APÊNDICE B

SERVIÇOS DE GESTÃO DE FROTAS

Quadro B1 – Serviços dos sistemas de gestão de frotas

Fonte: Adaptado de Santos (1996)

Financiamento da aquisição	Negociação, aquisição e disponibilização	Consultoria e gestão	Manutenção e pneus	Seguros e gestão de sinistros
ALD	Negociação das condições de aquisição	Serviços de consultoria	Custos de revisões, reparação, pneus, óleos, etc...	Seguros, agravamentos, franquias
<i>Leasing</i>	Gestão de retomas	Viaturas de substituição	Gestão oficial: revisões, reparações, sinistros, óleos	Gestão de sinistros
Renting	Tratamento de documentos, registos, impostos e legalização de viaturas	Serviços de gestão de combustíveis		
AOV	Serviços de entregas	Serviço de Assistência de viagens		
	Serviços de viaturas de espera	Serviço de gestão de multas		
		Serviço de revenda de viaturas		

APÊNDICE C

VIATURAS DA GNR

Tabela C1 – Tabela resumo das viaturas da GNR

Fonte: Plano de Actividades da GNR 2010

IDADE DAS VIATURAS	Nº VIATURAS	% RESUMO
≤ 6 Anos	1945	33,67
> 6 Anos	789	13,66
≥ 10 Anos	2092	36,21
≥ 15 Anos	710	12,29
≥ 20 Anos	241	4,17

APÊNDICE D

PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS



Figura D1 : Processo de aquisição de serviços

Fonte: Adaptado de Palma (2004)

APÊNDICE E

ESCOLHA DO PROCEDIMENTO

2. TIPOS E ESCOLHA DE PROCEDIMENTOS (Em Função do Valor)		
CONTRATOS DE LOCAÇÃO OU AQUISIÇÃO DE BENS MÓVEIS E DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS		
Procedimentos (art.º 16º)	Escolha em Função do Valor (art.º 20º)	Características Essenciais (art.ºs 162º a 192º)
CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO ⁷	Os termos aplicáveis ao Concurso Público (art. 162º)	Pode candidatar-se qualquer interessado que reúna os requisitos destinados à qualificação. [art.ºs 52º e 168º]
	Se não for publicado no JOUE, só é permitida a celebração de contratos de valor inferior a 125.000 € (Estado) ou 193.000 € (Serviços Autónomos) [art.º 20º alínea b)]	São concorrentes os candidatos habilitados para o concurso, os quais são convidados para apresentar proposta. [art.ºs. 53º e 189º]
⁷ Aplica-se ao concurso limitado por prévia qualificação as mesmas disposições do concurso público.		

Figura E1 : Escolha do concurso limitado por prévia qualificação

Fonte: Manual de contratação pública

APÊNDICE F

FASES PARA A FORMAÇÃO DO CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO

Tal como vem disposto no artigo 162º do CCP “O concurso limitado por prévia qualificação rege-se, com as necessárias alterações, pelas disposições que regulam o concurso público, em tudo o que não esteja especialmente previsto nos artigos seguintes (163º a 192º do CCP)”. Contudo, as disposições previstas para o concurso público relativamente à fase de negociação das propostas e ao concurso público urgente não são aplicáveis ao procedimento em questão.

No concurso limitado por prévia qualificação⁶³, o que há de particular é o facto de apenas serem aceites os candidatos que satisfaçam certos níveis de exigência (Valadares Tavares, 2008).

Anúncio

O anúncio do concurso limitado por prévia qualificação é publicitado no DR. No caso de o concurso ser com obrigatoriedade de publicidade internacional, a entidade adjudicante deve publicitar o concurso no JOUE, não dispensando contudo neste caso a publicitação no DR.

Consulta e fornecimento de peças do concurso

As peças do concurso são o programa de concurso e o caderno de encargos. O programa de concurso deve indicar todas as especificações do artigo 164º do CCP. É de salientar que esta peça do concurso deve incluir: critérios de selecção de candidaturas; critério de adjudicação; número de candidatos, o qual não deve ser inferior a cinco; requisitos mínimos de capacidade técnica e, eventualmente, requisitos mínimos de capacidade financeira.

Fase de apresentação das candidaturas e qualificação dos candidatos

Todas as disposições relativas a esta fase encontram-se nos artigos 167º a 188º do CCP. Os documentos que fazem parte da candidatura devem ser apresentados na plataforma electrónica utilizada pela entidade adjudicante.

Se o anúncio do concurso limitado por prévia qualificação não tiver sido publicado no JOUE, o prazo de apresentação das candidaturas não pode ser inferior a nove dias contados a partir da data de envio para publicação no DR. Por sua vez, se o anúncio tiver

sido publicado no JOUE o prazo para apresentação das candidaturas não pode ser inferior a 37 dias exceptuando a concessão de obras públicas em que o prazo não pode ser inferior a 52 dias.

No dia imediato ao termo do prazo fixado para a apresentação das candidaturas, é feita uma listagem dos candidatos e esta é publicitada na plataforma electrónica utilizada pela entidade adjudicante. De seguida, o júri analisa as candidaturas para qualificação dos candidatos. Relativamente aos modelos de qualificação existem 2 tipos de modelos: o modelo simples⁶⁴ e o modelo complexo⁶⁵.

Depois de ser feita uma análise das candidaturas, o júri elabora um relatório preliminar onde propõe a qualificação dos candidatos e propõe a exclusão de algumas candidaturas, se for caso disso. De seguida, é feita a audiência prévia em que os candidatos têm um prazo não inferior a 5 dias para se pronunciarem sobre o relatório preliminar. Depois de realizada a audiência prévia é feito um relatório final em que o júri pondera as observações enunciadas pelos concorrentes.

A decisão de qualificação deve ser tomada pelo órgão competente para a decisão de contratar e notificada até 44 dias depois de ter acabado o prazo para apresentação das candidaturas.

Fase de apresentação e análise das propostas e da adjudicação

Segundo o artigo 189º do CCP, a entidade competente para a decisão de contratar tem que enviar aos candidatos qualificados um convite à apresentação de propostas. Este convite deve incluir o que está mencionado no nº 2 do artigo 189º.

Se o anúncio do concurso limitado por prévia qualificação não for publicado no JOUE, a apresentação de propostas não pode ser feita num prazo inferior a 9 dias, excepto se se tratar de um contrato de empreitada de obras públicas. Neste caso, o prazo para a apresentação de propostas não pode ser inferior a 20 dias a contar da data de envio do convite. Quando o anúncio do concurso for publicado no JOUE, não pode ser estipulado um prazo para apresentação de propostas inferior a 35 dias a contar a partir da data do convite.

APÊNDICE G

MÉDIA DOS QUILÓMETROS DAS VIATURAS AFECTAS AO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

Tabela G1: Média dos quilómetros das viaturas do Comando Territorial de Lisboa

Sub-Unidade	Quilómetros (Média)
Comando Territorial	205501,9412
D. Intervenção	213144,5833
DTR Alenquer	214585,2
DTER Mafra	180714,9655
DTER Sintra	176129,7907
DTER Vila Franca de Xira	195355,6957
D.Trânsito Carcavelos	211872,2222
D.Trânsito Carregado	256932,8636
D.Trânsito Torres Vedras	255339,6111
Total	212175

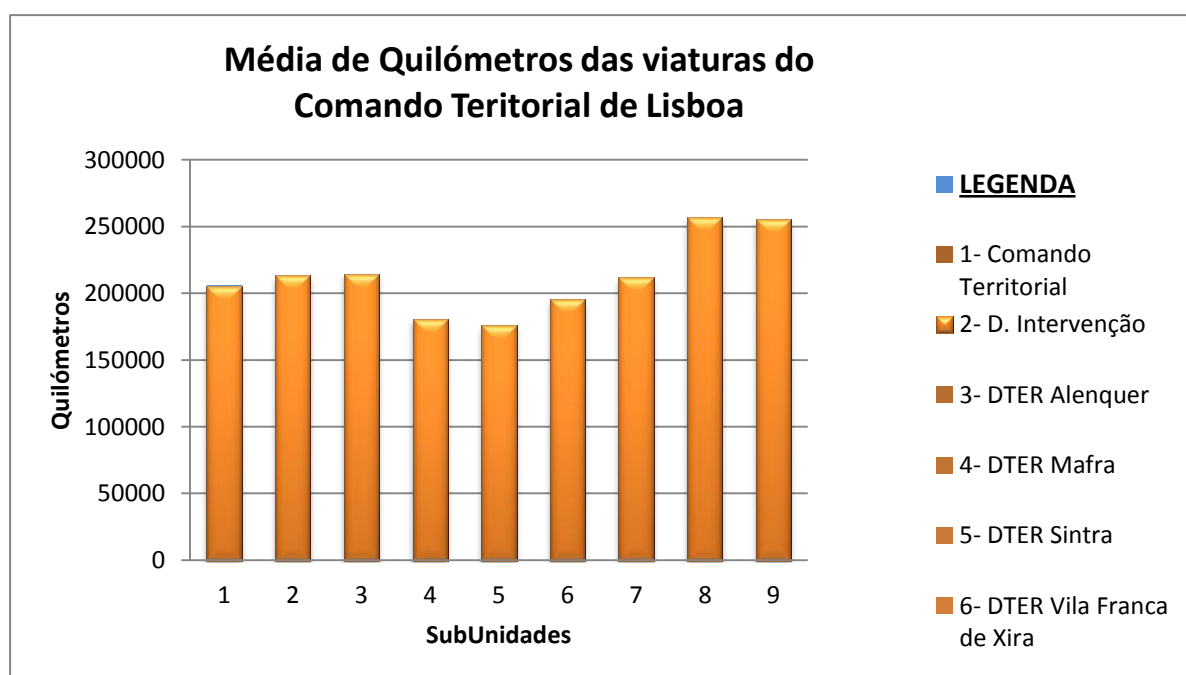


Gráfico G1: Média dos quilómetros das viaturas do Comando Territorial de Lisboa

APÊNDICE H

SITUAÇÃO GLOBAL DAS VIATURAS
DO
COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

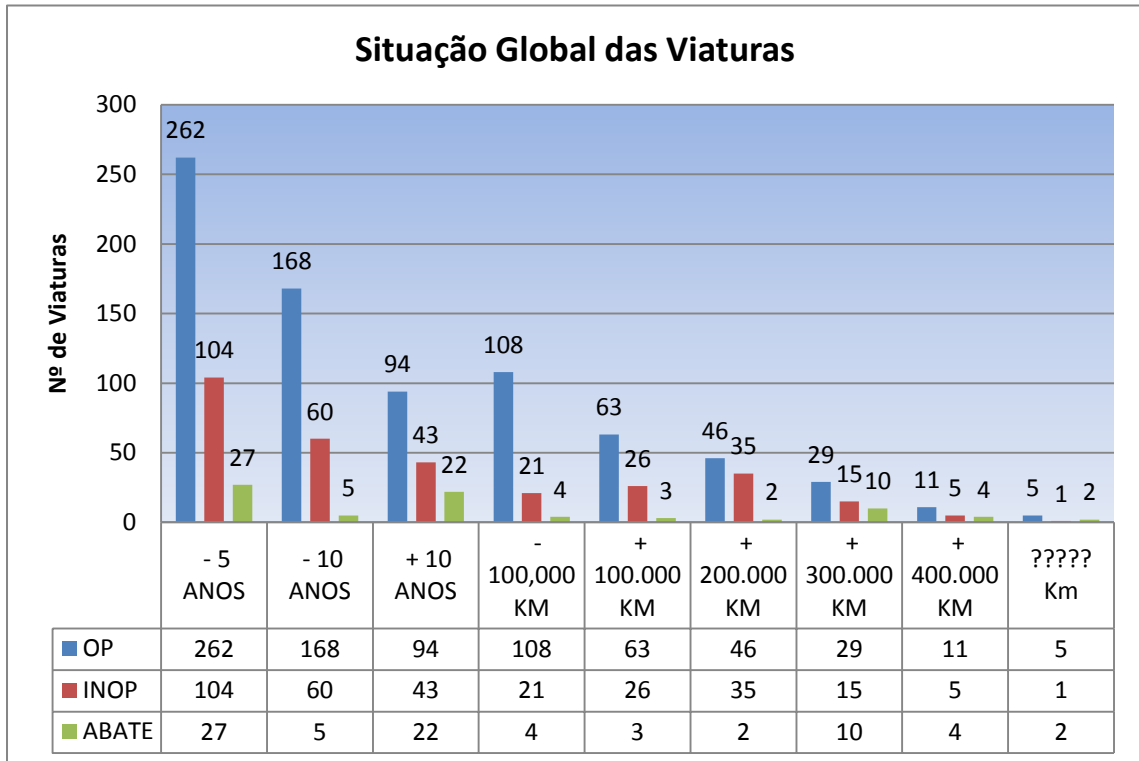


Gráfico H1: Situação global das viaturas

APÊNDICE I

INQUÉRITO



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE GNR/ADMINISTRAÇÃO MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

QUESTIONÁRIO NO ÂMBITO DO TRABALHO:

“*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor?”

O caso da frota automóvel da GNR”

**O PRESENTE QUESTIONÁRIO NÃO TEM RESPOSTAS CERTAS OU
ERRADAS, É ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL E EXCLUSIVO
PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO**

LISBOA, 23 DE JUNHO DE 2010

***Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR**

**“*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor?
O caso da frota automóvel da GNR”**

PARTE I - *OUTSOURCING* A NÍVEL GERAL

1-O *outsourcing*, corresponde ao que designamos, em português, por subcontratação. Esta caracteriza-se como sendo uma contratação com uma empresa civil para a realização de determinado serviço, tais como: catering, serviço de limpeza, manutenção da frota automóvel, entre outros serviços. A Unidade já alguma vez utilizou a subcontratação em algum tipo de serviço?

- SIM
- NÃO

2- Se respondeu "Sim" há quanto tempo a Unidade utilizou a subcontratação pela primeira vez? Assinale, por favor, o círculo referente à resposta correcta.

- Há menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Há mais de 2 anos

3- Como define o grau de utilização da subcontratação pela sua Unidade? Assinale, por favor, o círculo referente à resposta correcta.

- Utiliza-a sistematicamente
- Utiliza-a esporadicamente
- Já não utiliza

Apêndices

4- Enumere, por favor, os tipos de funções, actividades, serviços e áreas que usualmente a Unidade subcontrata.

5- Assinale o círculo correspondente ao nível de acordo/desacordo relativamente a cada uma das afirmações que se seguem: (1) desacordo absoluto, (2) desacordo moderado, (3) acordo moderado e (4) acordo absoluto.

AFIRMAÇÕES:

	1	2	3	4
1- O <i>outsourcing</i> não é mais que uma moda que tenderá a desaparecer a breve prazo.				
2- O <i>outsourcing</i> é um instrumento de criação de valor de: diminuição dos custos				
2.1 - diminuição do risco				
2.2- aumento da satisfação dos militares				
2.3 - Aumento das receitas				
3- O <i>outsourcing</i> traz mais problemas do que aqueles que resolve				
4- A maior vantagem do <i>outsourcing</i> é a diminuição dos custos				
5- A maior vantagem do <i>outsourcing</i> é permitir que a instituição se focalize na sua missão				

PARTE II - *OUTSOURCING* NA GESTÃO E MANUTENÇÃO DA FROTA AUTOMÓVEL DA GNR

1- A Unidade utiliza viaturas no desenvolvimento da sua actividade?

- SIM
- NÃO
-

2- Quantas viaturas estão afectas ao desenvolvimento da actividade? Escreva o número aproximado, no espaço abaixo.

3- A Unidade optou por fazer a manutenção e gestão da frota automóvel, afecta à mesma, através da contratação com oficinas civis ou nas oficinas da GNR?

- Oficinas Civis
- Oficinas da GNR
-

4- Se a Unidade nunca contratou qualquer serviço de gestão e manutenção da frota, com oficinas civis, assinale as respectivas razões e o grau de importância, nas quadrículas do quadro que se segue, na coluna que lhes diz respeito, de acordo com a seguinte legenda: (1) sem importância; (2) pouco importante; (3) importante; (4) muito importante.

	1	2	3	4
Desconhecimento da existência desses serviços e suas vantagens				
Desconhecimento da vantagens da subcontratação, de uma forma geral				
Manutenção da confidencialidade				
Receio da dependência em relação ao subcontratado				
Receio da perda de controlo sobre as actividades				
Receio da perda de eficácia				
Receio dos custos mais elevados				
Cultura/Política da Instituição				
Receio do impacto negativo ao nível da satisfação dos militares				
Obtenção de informações/opiniões não favoráveis sobre este tipo de serviço				
Aspectos legais/fiscais				

Apêndices

5- Se a Unidade já recorreu à subcontratação dos serviços de manutenção e gestão de frotas, com oficinas civis, quais os principais motivos que se encontram na origem dessa opção e o respectivo grau de importância? Utilize a legenda: (1) Sem importância; (2) pouco importante; (3) importante; (4) muito importante

	1	2	3	4	
Focalização na actividade principal da instituição					<input type="radio"/>
Acesso às melhores práticas de gestão					<input type="radio"/>
Aumento do efectivo na verdadeira missão da instituição					<input type="radio"/>
Redução e repartição dos riscos					<input type="radio"/>
Melhor afectação dos recursos					<input type="radio"/>
Redução dos custos					<input type="radio"/>
Aumento da eficiência					<input type="radio"/>
Aumento do controlo sobre os custos					<input type="radio"/>
Maior operacionalidade da frota automóvel/aumento da eficácia					<input type="radio"/>
Aumento da satisfação dos militares					<input type="radio"/>
Acesso a especialistas na área/tecnologia					<input type="radio"/>
Maior controlo sobre a gestão da frota					<input type="radio"/>

6- Se a Unidade já recorreu as serviços de manutenção das viaturas em oficinas civis, e deixou de o fazer, assinale as respectivas razões e o grau de

Apêndices

importância das mesmas, de acordo com a legenda: (1) Sem importância; (2) pouco importante; (3) importante; (4) muito importante.

	1	2	3	4
Má qualidade do serviço prestado pela oficina contratada				
Custos mais elevados				
Perda do controlo da gestão da frota				
Insatisfação dos militares				
Perda de flexibilidade/ reacção lenta à mudança				
dependência excessiva em relação ao subcontratado				
Maior necessidade de controlo				
Cultura e Política da Instituição				
"Em vez de um problema passei a ter dois"				
Perda de <i>Know how</i> e competências internas				
Perda de confidencialidade dos dados				
Perda de contacto com a oficina subcontratada				

7- Se a Unidade já subcontratou um subcontrata oficinas civis para a manutenção da sua frota, como define a relação entre a Instituição e a oficina?

- Desconfiança
- Cliente/fornecedor
- Confiança
- Parceria

8- Se a Unidade já subcontratou um subcontrata oficinas civis para a manutenção da sua frota, qual o grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelas oficinas civis?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

9- O tempo para a manutenção das viaturas é superior:

- Oficinas da GNR
- Oficinas Civis

10- Da lista que se segue indique, por ordem, o grau de importância de apenas 4 que considera mais importante aquando da escolha de uma oficina civil para manutenção da frota. Inscreva, p.f., na quadrícula respectiva.

- Preço
- Solidez e estabilidade do subcontratado (Oficinas civis)
- prestígio e imagem do subcontratado
- Flexibilidade e criatividade do subcontratado
- Inovação e *know how*
- Rapidez de resposta às solicitações e na resolução de problemas
- Diversidade dos serviços prestados
- Minimização dos prazos de entrega das viaturas
- Localização geográfica das oficinas e sua qualidade

- Minimização do tempo de imobilização das viaturas (para revisões, reparações e/ou sinistros)
- O subcontratado é multimarca (trabalho com qualquer marca de viaturas automóveis)

PARTE III - CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE/SUBUNIDADE

1- Indique o nome da sua Unidade/Subunidade

2- Indique a classe a que pertence.

- Guarda
- Sargento
- Oficial

3- Cargo que desempenha?

4- Indique qual o seu género.

- Masculino
- Feminino

5- Indique a sua idade.

6- Indique as suas habilitações literárias.

FIM

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

Pedro Marques ASP AM

APÊNDICE J

ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE GNR/ADMINISTRAÇÃO MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA NO ÂMBITO DO TRABALHO:

“*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor?

O caso da frota automóvel da GNR”

AUTOR: Aspirante AM Pedro Marques

ORIENTADOR: Professora Anabela Bravo

LISBOA, 6 DE JUNHO DE 2010

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares – GNR/Administração Militar, subordinado ao tema “*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR.”

O objectivo da entrevista é identificar quais as vantagens e quais os inconvenientes da adopção, pela Guarda Nacional Republicana, do *outsourcing* para manutenção da sua frota automóvel.

Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão directamente ligadas à manutenção e gestão da frota automóvel da GNR, bem como a entidades responsáveis pela mesma e a entidades exteriores à GNR que tenham optado pelo recurso ao *outsourcing*. Deste modo, é fundamental para a realização da parte prática do Trabalho de Investigação Aplicada entrevistar V. Ex.^a.

Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de se dar resposta à pergunta de partida inicialmente formulada.

Desta forma solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,
Atenciosamente:

Pedro Miguel Rodrigues Marques
ASP AM

Entrevista

TEMA: “*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR.”

PROBLEMA: “Quais as vantagens e inconvenientes da adopção, pela Guarda Nacional Republicana, do *outsourcing* para a manutenção e gestão da sua frota automóvel?”

Dados do Entrevistado:

Nome:

Posto:

Arma ou Serviço:

Função que desempenha:

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto desta entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que me encontro a desenvolver?

1. Considera que a implementação do modelo *outsourcing* na manutenção da frota automóvel da GNR gera criação de valor para a instituição, caracterizado pela redução dos custos e pela redução de tempo? Porquê?
2. Considera que o facto da GNR optar pelo *outsourcing* na manutenção das viaturas conduz a uma maior eficácia na operacionalidade da frota? Porquê?
3. Considera que o facto de a GNR fazer a manutenção das suas viaturas nas oficinas civis leva a uma excessiva dependência com a mesma? Justifique.
4. Em sua opinião, quais as principais vantagens do recurso ao modelo de *outsourcing* na manutenção e gestão da frota? E quais os principais inconvenientes? Justifique.

APÊNDICE K

ENTREVISTA AO SR. TENENTE CORONEL ALVARINO CASTRO

TEMA: “*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR.”

PROBLEMA: “Quais as vantagens e inconvenientes da adopção, pela Guarda Nacional Republicana, do *outsourcing* para a manutenção e gestão da sua frota automóvel?”

Dados do Entrevistado:

Nome: Alvarino Castro

Posto: Tenente Coronel

Arma ou Serviço: Administração Militar

Função que desempenha: Director dos Recursos Logísticos

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista? Não

Coloca alguma objecção ao facto desta entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que me encontro a desenvolver? Não.

1 - Considera que a implementação do modelo *outsourcing* na manutenção da frota automóvel da GNR gera criação de valor para a instituição, caracterizado pela redução dos custos e pela redução de tempo? Porquê? Relativamente aos custos, existem custos directos e custos indirectos. Muitas vezes pensamos, apenas, no custo da peça. Há uma série de custos que tem que ser imputados, tais como: instalações , electricidade, água, gás, detergente, custos ambientais (recolha e reciclagem de resíduos da oficinas) os custos com o pessoal, com a amortização de equipamentos, etc. Não creio que venhamos a ter custos superiores àqueles que temos nas oficinas da GNR. Quando fazemos a aquisição de uma peça, o custo com esta é: o preço da peça mais o custo com todo o processo que é necessário assegurar para adquirir essa peça. A quantidade de

peçoal que está envolvido neste processo é vasta, e estes custos não são contabilizados. O tempo que as viaturas ficam paradas enquanto o processo se desenrola é muito.

Sabe-se que a produtividade nas oficinas da GNR é muito baixa, devido ao número reduzido de mecânicos.

O que temos que assegurar e criar é um sistema de fiscalização apertado. Este é um desafio que se tem de ter, tem que se redireccionar o esforço para a qualidade.

Se somarmos os custos que estão associados, sai mais caro para a GNR manter oficinas abertas. Um outro factor é a qualidade da peça. As peças tem vários níveis e, consoante isso, têm preços completamente diferentes. No entanto, se baixarmos o nível podemos baixar a qualidade.

Em suma, a adopção do *outsourcing* poderá ter uma redução de custos no total.

2 - Considera que o facto da GNR optar pelo *outsourcing* na manutenção das viaturas conduz a uma maior eficácia na operacionalidade da frota? Porquê? Em minha opinião e com a experiência ao longo dos anos na GNR, não tenho duvida que o *outsourcing* conduz a uma maior operacionalidade da frota. Não pelas operações mais simples, mas em todo o tipo de intervenções que tenhamos que fazer nas viaturas. Actualmente, não há técnicos, nem técnica para intervir nas viaturas e, isto por causa dos avanços tecnológicos imputando altos níveis de electrónica nas viaturas.

A nossa produtividade, actualmente, é muito baixa. Isto devido ao baixo efectivo nas oficinas e maior parte deles estarem estão a passar a reserva e, como tal, arrastam as diversas actividades. Nas oficinas civis é diferente, é a sua principal actividade. O grande problema que aqui se coloca é conseguirmos afinar o processo de contratação, pois este é muito complexo.

3 - Considera que o facto de a GNR fazer a manutenção das suas viaturas nas oficinas civis leva a uma excessiva dependência com a mesma? Justifique. O problema que aqui se coloca não é sermos dependentes. Ou seja, hoje somos dependentes das nossa oficinas. Temos quer ter capacidade de organizar um processo de alguma elasticidade que nos permita, perante uma situação em que alguém não nos dê resposta, termos capacidade para responder. Não devemos “destruir” toda a nossa capacidade.

O mesmo se passa com a PSP em Lisboa, a maior parte dos serviços fazem nas oficinas civis, no entanto, têm as próprias oficinas que garantem alguma capacidade para que, em algumas situações, possam intervir.

Em suma, temos que ter uma capacidade limitada, bem explorada e bem gerida, com uma dimensão bem definida para garantir, em situações pontuais, a resolução das mesmas.

4- Em sua opinião, quais as principais vantagens do recurso ao modelo de *outsourcing* na manutenção e gestão da frota? E quais os principais inconvenientes? Justifique. Os principais inconvenientes são: a complexidade do processo de contratação e o controlo de qualidade. Estas duas situações, com a experiência eu tenho nesta área, são as que têm chamado mais a atenção. Temos bons elementos peritos nesta área que façam o controlo de qualidade e que estabeleçam o relacionamento com as oficinas. Por outro lado, a complexidade dos contratos, também, é muito importante.

Outro inconveniente é o facto de termos que desmantelar a capacidade de certas viaturas com equipamentos especiais para serem sujeitos a intervenção em oficinas civis. Poderá ser posta em causa essa confidencialidade.

Concluindo não devemos desmantelar na totalidade a nossa capacidade, mas devemos avançar para o *outsourcing* na generalidade das situações.

APÊNDICE L

ENTREVISTA AO SR. TENENTE CORONEL JOSÉ TEIXEIRA

TEMA: “*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR.”

PROBLEMA: “Quais as vantagens e inconvenientes da adopção, pela Guarda Nacional Republicana, do *outsourcing* para a manutenção e gestão da sua frota automóvel?”

Dados do Entrevistado:

Nome: José Teixeira

Posto: Tenente Coronel

Arma ou Serviço: Administração Militar

Função que desempenha: Director da Divisão de Planeamento

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista? Não

Coloca alguma objecção ao facto desta entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que me encontro a desenvolver? Não.

1 - Considera que a implementação do modelo *outsourcing* na manutenção da frota automóvel da GNR gera criação de valor para a instituição, caracterizado pela redução dos custos e pela redução de tempo? Porquê? Até então, ainda não é possível fazer uma análise comparativa dos custos nas oficinas da GNR e a contratação com oficinas civis. O que actualmente se faz é apenas uma prestação de serviços por parte de uma oficina civil. Há apenas o pedido de orçamento a duas ou três oficinas civis, e procede-se à manutenção nessas oficinas. Em relação ao tempo dispendido é mais curto se optarmos pelo *outsourcing*, porque nas oficinas o efectivo é maior. O core business da GNR não é a manutenção das viaturas. Todas as actividades que vão para além da sua principal missão devia ser subcontratadas.

2 - Considera que o facto da GNR optar pelo *outsourcing* na manutenção das viaturas conduz a uma maior eficácia na operacionalidade da frota? Porquê? Sim e isto devido, em grande parte, ao efectivo nas oficinas da GNR ser muito reduzido. Actualmente nas oficinas na GNR existem dois ou três mecânicos e o restante são , apenas, serventes. Esta situação e o facto da frota da GNR ser avolumada, implica um atraso na manutenção das viaturas. O pessoal das oficinas não têm especificações técnicas nem tecnológicas para fazer a manutenção das viaturas adquiridas actualmente. O número de oficinas abertas superam o número de mecânicos.

3 - Considera que o facto de a GNR fazer a manutenção das suas viaturas nas oficinas civis leva a uma excessiva dependência com a mesma? Justifique. Na minha opinião acho que não. Até porque actualmente opta-se, em grande número, pela subcontratação e nunca houve problemas de excessiva dependência. O caso dos faxes, de vária maquinaria que a GNR possui, o serviço de limpezas é todo efectuado em regime de *outsourcing* e não tem havido razões de dependência com essas empresas.

4- Em sua opinião, quais as principais vantagens do recurso ao modelo de *outsourcing* na manutenção e gestão da frota? E quais os principais inconvenientes? Justifique. Um inconveniente é o facto dos mecânicos ou os serventes das oficinas da GNR não terem formação para integrarem a parte operacional. A GNR terá custos elevados com o efectivo das oficinas, e estes não estão habilitados para efectuar qualquer tarefa de âmbito operacional. Relativamente às vantagens destacam-se a negociação dos preços do contrato a nível nacional; promove a concorrência entre os vários fornecedores, aumentando o seu desempenho; dar oportunidade às Pequenas e Médias Empresas (PME) de concorrerem; optimização dos preços e prazos do fornecimento dos serviços.

APÊNDICE M

ENTREVISTA AO SR. MAJOR JACINTO

TEMA: “*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR.”

PROBLEMA: “Quais as vantagens e inconvenientes da adopção, pela Guarda Nacional Republicana, do *outsourcing* para a manutenção e gestão da sua frota automóvel?”

Dados do Entrevistado:

Nome: Jacinto

Posto: Major

Arma ou Serviço: Cavalaria

Função que desempenha: DMT

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista? Não

Coloca alguma objecção ao facto desta entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que me encontro a desenvolver? Não.

1 - Considera que a implementação do modelo *outsourcing* na manutenção da frota automóvel da GNR gera criação de valor para a instituição, caracterizado pela redução dos custos e pela redução de tempo? Porquê? O modelo *outsourcing* para a manutenção pode gerar valor, mas não implica uma redução de custos. Relativamente à redução de tempo de intervenção depende sempre do estado das viaturas.

2 - Considera que o facto da GNR optar pelo *outsourcing* na manutenção das viaturas conduz a uma maior eficácia na operacionalidade da frota? Porquê? A opção de manutenção no exterior só é exequível para viaturas novas e com quilometragem inferior a 200.000 Km. Para estas viaturas, considerando que as intervenções necessárias se resumem às revisões, então a opção exterior de manutenção pode implicar uma diminuição de tempo de paragem da viatura uma vez que a evolução tecnológica, implica *softwares* de análise diferenciados dos diversos modelos e marcas de viaturas.

3 - Considera que o facto de a GNR fazer a manutenção das suas viaturas nas oficinas civis leva a uma excessiva dependência com a mesma? Justifique. Sim, a missão da GNR não pode estar dependente de questões sociais, económicas ou empresariais senão arrisca-se a não cumprir o objectivo primário. Temos que salvaguardar as nossas valências e não destruí-las por completo.

4- Em sua opinião, quais as principais vantagens do recurso ao modelo de *outsourcing* na manutenção e gestão da frota? E quais os principais inconvenientes? Justifique.

As vantagens são as seguintes:

- Em algumas zonas as oficinas civis ficam mais perto do que os CAA (Centro de Apoio da Área);
- A tecnologia das oficinas civis permite um diagnóstico mais rápido e eficaz.

As desvantagens são:

- Para as viaturas com muitos kms o valor envolvido torna-se insuportável;
- Dependência operacional da disponibilidade das oficinas e dos seus problemas laborais,
- As avarias acontecem inopinadamente a qualquer hora e em qualquer local e na maior parte das vezes avarias simples.
- Se ficarmos na dependência total do exterior, ou se tem uma frota muito vasta que permita a substituição imediata ou então não resulta.
- Sempre foi e há-de ser uma falsa questão, dizer que se têm Guardas a desempenhar outras funções que não aquelas para as quais o País lhes deu formação.

APÊNDICE N

ENTREVISTA AO SR. MAJOR DIAS

TEMA: “*Outsourcing*: Moda ou instrumento de criação de valor? O caso da frota automóvel da GNR.”

PROBLEMA: “Quais as vantagens e inconvenientes da adopção, pela Guarda Nacional Republicana, do *outsourcing* para a manutenção e gestão da sua frota automóvel?”

Dados do Entrevistado:

Nome: Dias

Posto: Major

Arma ou Serviço: Serviço de Material

Função que desempenha: DMT

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista? Não

Coloca alguma objecção ao facto desta entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que me encontro a desenvolver? Não.

1 - Considera que a implementação do modelo *outsourcing* na manutenção da frota automóvel da GNR gera criação de valor para a instituição, caracterizado pela redução dos custos e pela redução de tempo? Porquê? A criação de valor para a instituição talvez seja apenas na redução de tempo de paragem da frota manutenção, quanto a redução de custos, a solução *outsourcing* é mais dispendiosa.

2 - Considera que o facto da GNR optar pelo *outsourcing* na manutenção das viaturas conduz a uma maior eficácia na operacionalidade da frota? Porquê? O conceito *outsourcing* na manutenção apenas conduz uma maior eficácia na operacionalidade da frota, se considerarmos apenas nesta modalidade as viaturas novas, em que o tempo necessário para manutenção é reduzido.

3 - Considera que o facto de a GNR fazer a manutenção das suas viaturas nas oficinas civis leva a uma excessiva dependência com a mesma? Justifique. A manutenção em oficinas civis leva sempre a situações biunívocas de comprometimento, em que os maiores perigos são os comportamentos sociais, que associados a atrasos normais dos pagamentos por parte do estado pode levar a situações embaraçosas.

4- Em sua opinião, quais as principais vantagens do recurso ao modelo de *outsourcing* na manutenção e gestão da frota? E quais os principais inconvenientes? Justifique.

As principais vantagens incidem nas viaturas novas e devido às evoluções tecnológicas, podemos diminuir o tempo de paragem da frota , e um aumento de tempo de vida útil das viaturas, se a man programadas for sempre cumprida.

Os inconvenientes estão associados a custos acrescidos ao não comprometimento para a execução da man para valores superiores aos 200000km, assim como os outros já referidos.

APÊNDICE O

CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

O.1 – Coeficiente Alfa de Cronbach

Na tabela O.1 apresenta-se o teste de Alfa de Cronbach. Este teste conta com as 53 perguntas de resposta fechada.

Tabela O1 – Coeficiente de Alfa de Cronbach

Coeficiente Alfa	Número de questões
,886	53

O.2 – OUTPUTS DO SPSS DAS QUESTÕES

I PARTE – *OUTSOURCING* NO GERAL

- 1ª Questão – A Unidade alguma vez utilizou a subcontratação em algum serviço?

Na tabela O2, apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão n.º1.

Tabela O2 : Frequência de respostas da questão nº1

Respostas	Frequência	Percentagem
sim	36	64,3
não	20	35,7
Total	56	100,0

- **2.^a Questão – Há quanto a Unidade utilizou a subcontratação pela primeira vez?**

Na tabela O3, apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão n.º2.

Tabela O3 : Frequência de respostas da questão nº2

Tempo	Frequência	Percentagem
0	20	35,7
< 6 meses	5	8,9
6 meses < x > 1 ano	3	5,4
1 ano < x > 2 anos	6	10,7
x < 2 anos	22	39,3
Total	56	100,0

- **3.^a Questão – Como define o grau de utilização da subcontratação pela sua Unidade?**

Na tabela O4, apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão n.º3.

Tabela O4 : Frequência de respostas da questão nº3

Utilização	Frequência	Percentagem
0	3	5,4
Utiliza-a sistematicamente	22	39,3
Utiliza-a esporadicamente	14	25,0
Já não utiliza	2	3,6
Total	41	73,2
Não respondeu	15	26,8
Total	56	100,0

- **4.ª Questão – Enumere os tipos de funções que a Unidade, geralmente, subcontrata.**

Nos gráficos seguintes (Gráfico O1 e O2) são apresentados os vários serviços mais contratados pelas Unidades.

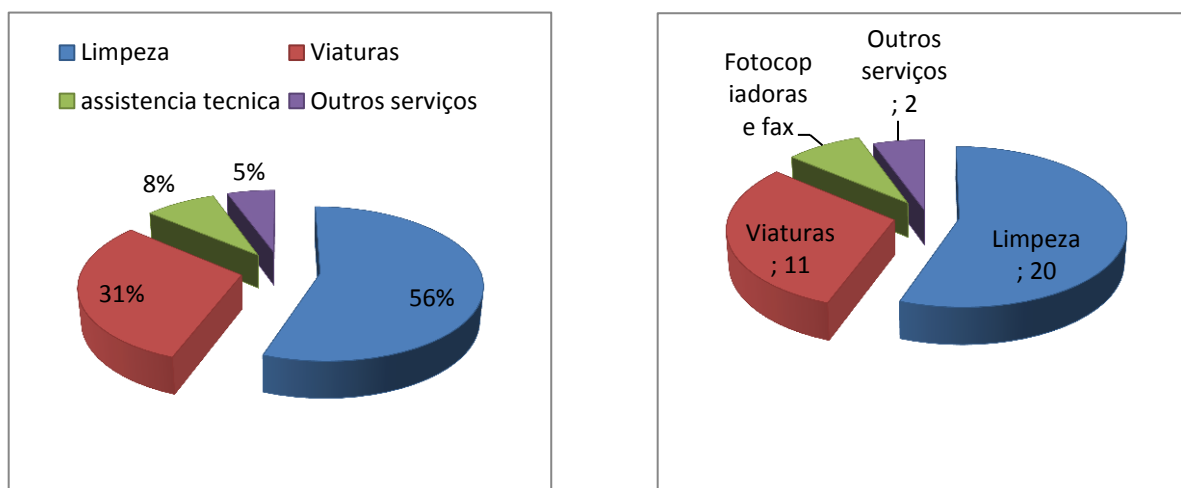


Gráfico O1 e O2 : Serviços Contratados pelas Unidades (percentagem e frequência respectivamente).

- **5.ª Questão**

5.1 – O *outsourcing* não é mais que uma moda que tenderá a desaparecer a longo prazo.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.1.

Tabela O5: Frequência de respostas da questão nº5.1

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	32	57,1
Desacordo moderado	14	25,0
Acordo moderado	7	12,5
Acordo absoluto	1	1,8
Total	54	96,4
Não respondeu	2	3,6
Total	56	100,0

5.2 – O *outsourcing* leva à diminuição dos custos.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.2.

Tabela O6 : Frequência de respostas da questão nº5.2

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	2	3,6
Desacordo moderado	8	14,3
Acordo moderado	27	48,2
Acordo absoluto	17	30,4
Total	54	96,4
Não respondeu	2	3,6
Total	56	100,0

5.2.1 – O *outsourcing* conduz à diminuição do risco.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.2.1

Tabela O7: Frequência de respostas da questão nº5.2.1

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	8	14,3
Acordo moderado	36	64,3
Acordo absoluto	8	14,3
Total	53	94,6
Não respondeu	3	5,4
Total	56	100,0

5.2.2 – O *outsourcing* conduz ao aumento da satisfação dos militares.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.2.2

Tabela O8: Frequência de respostas da questão nº5.2.2

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	2	3,6
Desacordo moderado	4	7,1
Acordo moderado	31	55,4
Acordo absoluto	16	28,6
Total	53	94,6
Não respondeu	3	5,4
Total	56	100,0

5.2.3 – O *outsourcing* conduz ao aumento das receitas.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.2.3

Tabela O9: Frequência de respostas da questão nº5.2.3

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	3	5,4
Desacordo moderado	17	30,4
Acordo moderado	22	39,3
Acordo absoluto	10	17,9
Total	52	92,9
Não respondeu	4	7,1
Total	56	100,0

5.3 – O *outsourcing* traz mais problemas do que aqueles que resolve.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.3

Tabela O10: Frequência de respostas da questão nº5.3

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	23	41,1
Desacordo moderado	25	44,6
Acordo moderado	4	7,1
Total	52	92,9
Não respondeu	4	7,1
Total	56	100,0

5.4 – A maior vantagem do *outsourcing* é a diminuição dos custos.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.4

Tabela O11: Frequência de respostas da questão nº5.4

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	5	8,9
Desacordo moderado	9	16,1
Acordo moderado	31	55,4
Acordo absoluto	9	16,1
Total	54	96,4
Não respondeu	2	3,6
Total	56	100,0

5.5 – A maior vantagem do *outsourcing* é a focalização na sua principal missão.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.5.

Tabela O12: Frequência de respostas da questão nº5.5

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	1	1,8
Acordo moderado	18	32,1
Acordo absoluto	34	60,7
Total	53	94,6
Não respondeu	3	5,4
Total	56	100,0

Na tabela que se segue são apresentados os valores da estatística descritiva da questão 5

Tabela O12: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 5

Estatística descritiva	Per5.1	Per5.2	Per5.2.1	Per5.2.2	Per5.2.3	Per5.3	Per5.4	Per5.5
Média	1,57	3,09	2,96	3,15	2,75	1,63	2,81	3,62
Mediana	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
Moda	1	3	3	3	3	2	3	4
Desvio Padrão	,792	,784	,619	,718	,837	,627	,826	,527
Desacordo %	82.1	17.9	16.1	10.7	35.8	85.7	25	1.8
Acordo %	14.3	78.6	78.6	84	57.2	7.1	71.5	92.8

II PARTE – *Outsourcing* na manutenção da frota automóvel

➤ 1.^a Questão – A Unidade utiliza viaturas no desenvolvimento da actividade?

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 1

Tabela O13: Frequência de respostas da questão nº1

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Sim	53	94,6
Não	3	5,4
Total	56	100,0

➤ 3.^a Questão – Como é feita a manutenção das viaturas na Unidade?

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 3

Tabela O13: Frequência de respostas da questão nº3

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Oficinas Civas	31	55,4
Oficinas da GNR	24	42,9
Total	55	98,2
Não respondeu	1	1,8
Total	56	100,0

- **4.ª Questão** – Se a Unidade nunca contratou qualquer serviço da manutenção da frota em oficinas civis, quais foram as razões e indique o grau de importância.

1.1 – Desconhecimento da existência desses serviços e suas vantagens.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.1

Tabela O14: Frequência de respostas da questão nº4.1

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	6	10,7
Desacordo moderado	11	19,6
Acordo moderado	13	23,2
Acordo absoluto	1	1,8
Total	31	55,4
Não respondeu	25	44,6
Total	56	100,0

1.2 – Desconhecimento das vantagens da subcontratação.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.2

Tabela O15: Frequência de respostas da questão nº4.2

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	4	7,1
Desacordo moderado	13	23,2
Acordo moderado	11	19,6
Acordo absoluto	2	3,6
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

1.3 – Manutenção da confidencialidade

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.3

Tabela O16: Frequência de respostas da questão nº4.3

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	8	14,3
Desacordo moderado	8	14,3
Acordo moderado	10	17,9
Acordo absoluto	4	7,1
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

1.4 – Receio de dependência em relação ao subcontratado

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.4

Tabela O17: Frequência de respostas da questão nº4.4

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	8	14,3
Desacordo moderado	12	21,4
Acordo moderado	8	14,3
Acordo absoluto	2	3,6
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

1.5 – Receio da perda de controlo sobre as actividades

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.5

Tabela O18: Frequência de respostas da questão nº4.5

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	8	14,3
Desacordo moderado	13	23,2
Acordo moderado	9	16,1
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

4.6– Receio da perda de eficácia

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.6

Tabela O19: Frequência de respostas da questão nº4.6

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	9	16,1
Desacordo moderado	11	19,6
Acordo moderado	9	16,1
Acordo absoluto	1	1,8
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

4.7 – Receio dos custos mais elevados

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.7

Tabela O20: Frequência de respostas da questão nº4.7

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	5	8,9
Desacordo moderado	8	14,3
Acordo moderado	15	26,8
Acordo absoluto	2	3,6
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

4.8 – Cultura/Política da instituição

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.8

Tabela O21: Frequência de respostas da questão nº4.8

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	3	5,4
Desacordo moderado	7	12,5
Acordo moderado	14	25,0
Acordo absoluto	6	10,7
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

4.9 – Receio do impacto negativo ao nível da satisfação dos militares

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.9

Tabela O22: Frequência de respostas da questão nº4.9

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	8	14,3
Desacordo moderado	9	16,1
Acordo moderado	12	21,4
Acordo absoluto	1	1,8
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

4.10 – Obtenção de opiniões não favoráveis sobre este tipo de serviço.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.10

Tabela O23: Frequência de respostas da questão nº4.10

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	7	12,5
Desacordo moderado	10	17,9
Acordo moderado	13	23,2
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

4.11 – Aspectos legais/fiscais

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 4.11

Tabela O24: Frequência de respostas da questão nº4.11

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	5	8,9
Desacordo moderado	9	16,1
Acordo moderado	11	19,6
Acordo absoluto	5	8,9
Total	30	53,6
Não respondeu	26	46,4
Total	56	100,0

Na tabela que se segue são apresentados os valores da estatística descritiva da questão 4

Tabela O25: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 4

Estatística	Per4.1	Per4.2	Per4.3	Per4.4	Per4.5	Per4.6	Per4.7	Per4.8	Per4.9	Per4.10	Per4.11
Média	3,27	2,37	3,13	2,13	2,03	2,07	2,47	3,34	2,20	2,14	2,53
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Moda	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
Desvio padrão	,824	,809	1,028	,900	,765	,868	,860	,898	,887	,805	,973
S/Importância	25,7	39,7	28,6	25,7	37,6	35,7	23,2	17,9	30,4	40,3	35
Importante	44,3	30,3	35	17,9	16,1	16,5	30,4	39,6	23,2	23,2	28,5

- **5.^a Questão** – Se a Unidade já recorreu à contratação dos serviços de manutenção das viaturas em oficinas civis, quais os principais motivos que se encontram na origem dessa opção.

5.1 – Focalização na sua actividade principal.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.1

Tabela O26: Frequência de respostas da questão nº5.1

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	4	7,1
Acordo moderado	25	44,6
Acordo absoluto	20	35,7
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

5.2 – Acesso às melhores práticas de gestão.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.2

Tabela O27: Frequência de respostas da questão nº5.2

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	7	12,5
Acordo moderado	33	58,9
Acordo absoluto	10	17,9
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

5.3 – Aumento do efectivo na verdadeira missão da instituição.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.3

Tabela O28: Frequência de respostas da questão nº5.3

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	4	7,1
Desacordo moderado	3	5,4
Acordo moderado	22	39,3
Acordo absoluto	20	35,7
Total	49	87,5
Não respondeu	7	12,5
Total	56	100,0

5.4– Redução e repartição dos riscos.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.4

Tabela O29: Frequência de respostas da questão nº5.4

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	6	10,7
Acordo moderado	34	60,7
Acordo absoluto	9	16,1
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

5.5– Melhor afectação dos recursos.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.5

Tabela O30: Frequência de respostas da questão nº5.5

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	5	8,9
Acordo moderado	24	42,9
Acordo absoluto	20	35,7
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

5.6– Aumento da eficiência.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.6

Tabela O31: Frequência de respostas da questão nº5.6

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	4	7,1
Desacordo moderado	8	14,3
Acordo moderado	22	39,3
Acordo absoluto	16	28,6
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

5.7– Aumento do controlo sobre os custos.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.7

Tabela O32: Frequência de respostas da questão nº5.7

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	4	7,1
Acordo moderado	19	33,9
Acordo absoluto	27	48,2
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

5.8– Maior operacionalidade da frota/aumento da eficácia.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.8

Tabela O33: Frequência de respostas da questão nº5.8

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	9	16,1
Acordo moderado	19	33,9
Acordo absoluto	20	35,7
Total	49	87,5
Não respondeu	7	12,5
Total	56	100,0

5.9– Maior operacionalidade da frota/aumento da eficácia.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.9

Tabela O34: Frequência de respostas da questão nº5.9

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	3	5,4
Acordo moderado	20	35,7
Acordo absoluto	27	48,2
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

5.10– Aumento da satisfação dos militares.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.10

Tabela O35: Frequência de respostas da questão nº5.10

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	5	8,9
Acordo moderado	22	39,3
Acordo absoluto	21	37,5
Total	49	87,5
Não respondeu	7	12,5
Total	56	100,0

5.11 – Acesso a especialistas na área.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.11

Tabela O35: Frequência de respostas da questão nº5.11

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	2	3,6
Acordo moderado	27	48,2
Acordo absoluto	19	33,9
Total	48	85,7
Não respondeu	8	14,3
Total	56	100,0

5.12 – Acesso Maior controlo sobre a gestão da frota.

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 5.12

Tabela O36: Frequência de respostas da questão nº5.12

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	4	7,1
Acordo moderado	26	46,4
Acordo absoluto	20	35,7
Total	50	89,3
Não respondeu	6	10,7
Total	56	100,0

Na tabela que se segue são apresentados os valores da estatística descritiva da questão 5

Tabela O37: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 5

Estatística	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10	5.11	5.12
Média	3,28	3,06	3,18	3,02	3,26	3,00	3,46	3,35	3,48	3,29	3,35	3,32
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
Desvio padrão	,701	,586	,882	,622	,723	,904	,646	,808	,614	,736	,565	,621
S/importância	8,9	12,5	12,5	12,5	10,7	21,4	7,1	17,9	5,4	10,7	3,6	7,1
Importante %	80,3	76,8	75	76,8	78,6	67,9	82,1	69,6	83,9	76,8	82,1	82,3

- **6.ª Questão** – Se a Unidade já recorreu à contratação dos serviços de manutenção das viaturas em oficinas civis, e deixou de o fazer, quais as principais razões e o grau de importância das mesmas.

6.1 – Má qualidade do serviço prestado pela oficina contratada

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.1

Tabela O38: Frequência de respostas da questão nº6.1

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	6	10,7
Desacordo moderado	4	7,1
Acordo moderado	13	23,2
Acordo absoluto	6	10,7
Total	29	51,8
Não respondeu	27	48,2
Total	56	100,0

6.2 – Custos mais elevados

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.2

Tabela O39: Frequência de respostas da questão nº6.2

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	2	3,6
Desacordo moderado	5	8,9
Acordo moderado	15	26,8
Acordo absoluto	7	12,5
Total	29	51,8
Não respondeu	27	48,2
Total	56	100,0

6.3 – Perda de controlo da gestão da frota

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.3

Tabela O40: Frequência de respostas da questão nº6.3

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	4	7,1
Desacordo moderado	8	14,3
Acordo moderado	12	21,4
Acordo absoluto	4	7,1
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.4 - Insatisfação dos militares

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.4

Tabela O41: Frequência de respostas da questão nº6.4

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	7	12,5
Acordo moderado	12	21,4
Acordo absoluto	8	14,3
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.5 - Perda de flexibilidade/reacção lenta à mudança

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.5

Tabela O42: Frequência de respostas da questão nº6.5

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	9	16,1
Acordo moderado	17	30,4
Acordo absoluto	2	3,6
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.6 – Dependência excessiva em relação ao subcontratado

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.6

Tabela O43: Frequência de respostas da questão nº6.6

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	11	19,6
Acordo moderado	11	19,6
Acordo absoluto	5	8,9
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.7 – Maior necessidade de controlo

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.7

Tabela O44: Frequência de respostas da questão nº6.7

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	7	12,5
Acordo moderado	16	28,6
Acordo absoluto	4	7,1
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.8 – Cultura e política da instituição

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.8

Tabela O45: Frequência de respostas da questão nº6.8

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	6	10,7
Acordo moderado	19	33,9
Acordo absoluto	3	5,4
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.9 – “Em vez de um problema passei a ter dois”

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.9

Tabela O46: Frequência de respostas da questão nº6.9

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	1	1,8
Desacordo moderado	11	19,6
Acordo moderado	10	17,9
Acordo absoluto	5	8,9
Total	27	48,2
Não respondeu	29	51,8
Total	56	100,0

6.10 – Perda de know-how e competências internas

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.10

Tabela O47: Frequência de respostas da questão nº6.10

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo moderado	11	19,6
Acordo moderado	11	19,6
Acordo absoluto	6	10,7
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.11 – Perda de confidencialidade dos dados

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.11

Tabela O48: Frequência de respostas da questão nº6.11

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	2	3,6
Desacordo moderado	11	19,6
Acordo moderado	10	17,9
Acordo absoluto	5	8,9
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

6.12 – Perda de contacto com a oficina subcontratada

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 6.12

Tabela O49: Frequência de respostas da questão nº6.12

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desacordo absoluto	2	3,6
Desacordo moderado	11	19,6
Acordo moderado	13	23,2
Acordo absoluto	2	3,6
Total	28	50,0
Não respondeu	28	50,0
Total	56	100,0

Na tabela que se segue são apresentados os valores da estatística descritiva da questão 6

Tabela O50: Tabela de valores da estatística descritiva da pergunta n.º 6

Estatística descritiva	Per6 .1	Per6. 2	Per6. 3	Per6. 4	Per6. 5	Per6. 6	Per6. 7	Per6. 8	Per6. 9	Per6.1 0	Per6.1 1	Per6.1 2
Média	2,66	2,93	2,12	2,96	2,20	2,71	2,82	2,36	2,30	2,93	2,89	2,26
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
Desvio Padrão	1,045	,842	,920	,838	,585	,810	,723	,567	,823	,772	,870	,744

Apêndices

- **7.ª Questão** – Se a Unidade já subcontratou ou subcontrata oficinas civis para a manutenção da sua frota automóvel, qual o tipo de relação entre a Instituição e a Oficina?

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 7

Tabela O51: Frequência de respostas da questão nº7

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Desconfiança	1	1,8
Cliente/Fornecedor	29	51,8
Confiança	16	28,6
Parceria	7	12,5
Total	53	94,6
Não respondeu	3	5,4
Total	56	100,0

- **8.ª Questão** – Se a Unidade já subcontratou ou subcontrata oficinas civis para a manutenção da sua frota automóvel, qual o grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelas oficinas civis?

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 8

Tabela O52: Frequência de respostas da questão nº8

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Insatisfeito	2	3,6
Satisfeito	42	75,0
Muito Satisfeito	8	14,3
Total	52	92,9
Não respondeu	4	7,1
Total	56	100,0

- **9.ª Questão** – O tempo para a manutenção das viaturas é superior?

Na tabela seguinte apresentam-se a frequência e a percentagem à pergunta 9

Tabela O53: Frequência de respostas da questão nº9

Níveis de escala	Frequência	Percentagem
Oficinas da GNR	50	89,3
Oficinas Civis	4	7,1
Total	54	96,4
Não respondeu	2	3,6
Total	56	100,0

- **10.ª Questão** – Da lista que se segue indique 4 das afirmações que considera mais importante aquando da escolha de oficinas civis para a manutenção da frota?

O gráfico seguinte (Gráfico O3) mostra o grau de importância, aquando da escolha de uma oficina civil para a manutenção da frota

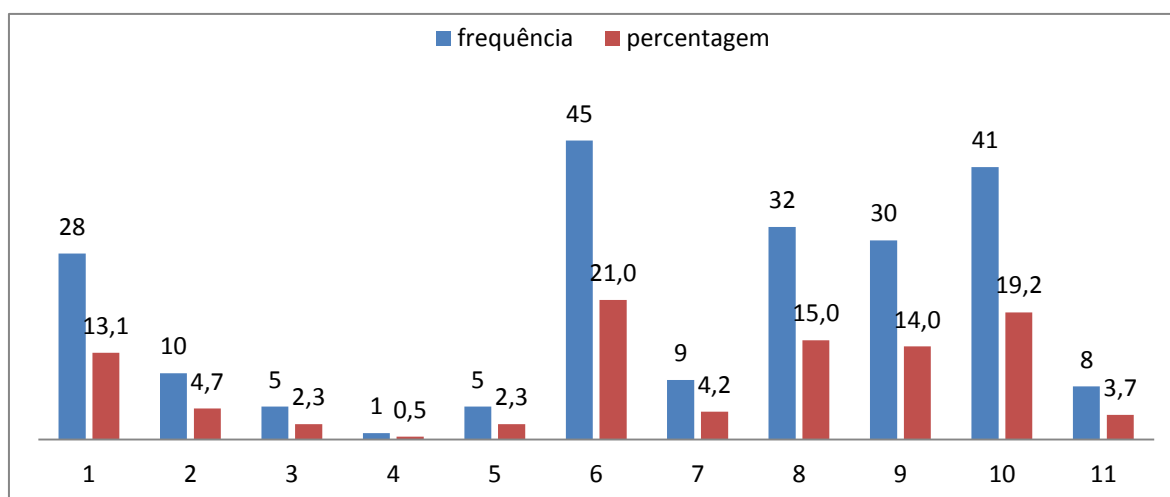


Gráfico O3 : Gráfico de frequências de respostas à questão nº10

Tabela O54: Descrição das variáveis da questão nº 10

Variáveis	Descrição
1	Preço
2	Solidez e estabilidade do subcontratado (Oficinas civis)
3	prestigio e imagem do subcontratado
4	Flexibilidade e criatividade do subcontratado
5	Inovação e <i>know how</i>
6	Rapidez de resposta às solicitações e na resolução de problemas
7	Diversidade dos serviços prestados
8	Minimização dos prazos de entrega das viaturas
9	Localização geográfica das oficinas e sua qualidade
10	Minimização do tempo de imobilização das viaturas (para revisões)
11	O subcontratado é multimarca

APÊNDICE P

MILITARES DA COMPANHIA DE MANUTENÇÃO (Ajuda)

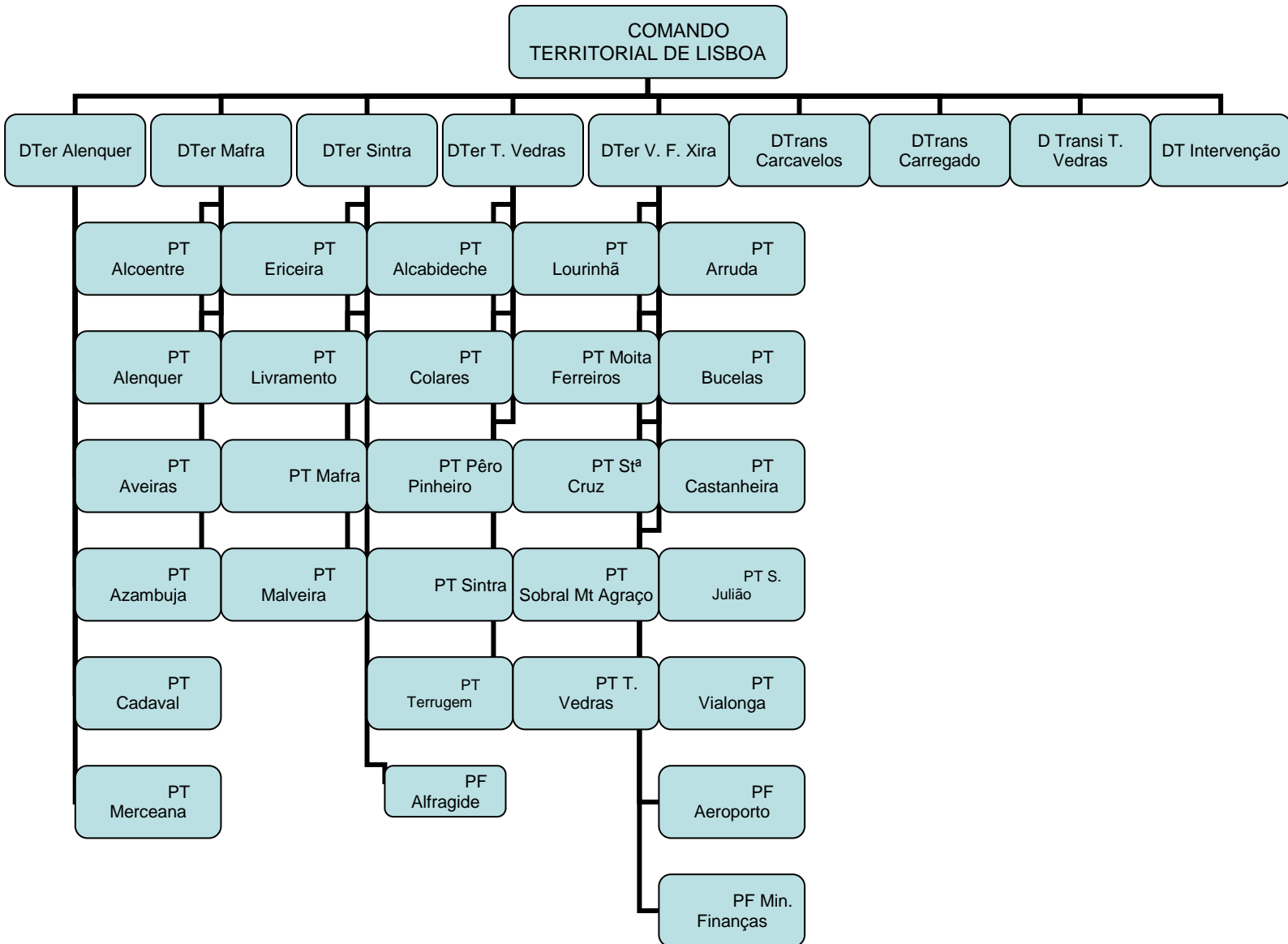
Tabela P1 – Relação dos militares da companhia de manutenção

Posto	Matrícula	Nome
S. Ajudante	1860472	Beato
Cabo Chefe	1830663	Guedelha
Cabo	1850575	Filipe
Cabo	1870540	Marques
Cabo	1890677	Tomé
Cabo	1920624	Lopes
Cabo	1820998	Ribeiro
Cabo	1810462	Ramos
Cabo	1810578	Dinis
Cabo	1820099	Ribeiro
Cabo	1850208	Silva
Cabo	1850465	Fernandes
Cabo	1850527	Melo
Cabo	1860361	Diogo
Cabo	1860165	Pimenta
Cabo	1860468	Covas
Cabo	1870439	Gomes
Cabo	1890040	Marques
Cabo	1910510	Plácido
Cabo	1910610	Jesus
Cabo	1920077	Pais
Cabo	2010061	Portugal
Cabo	2030505	Nascimento
Guarda	1920157	Garraio
Guarda	1930286	Santos

ANEXOS

ANEXO A

Organização do Comando Territorial de Lisboa



ANEXO B

DIAGRAMA DE PROCESSO PARA AUTORIZAÇÃO DE DESPESA

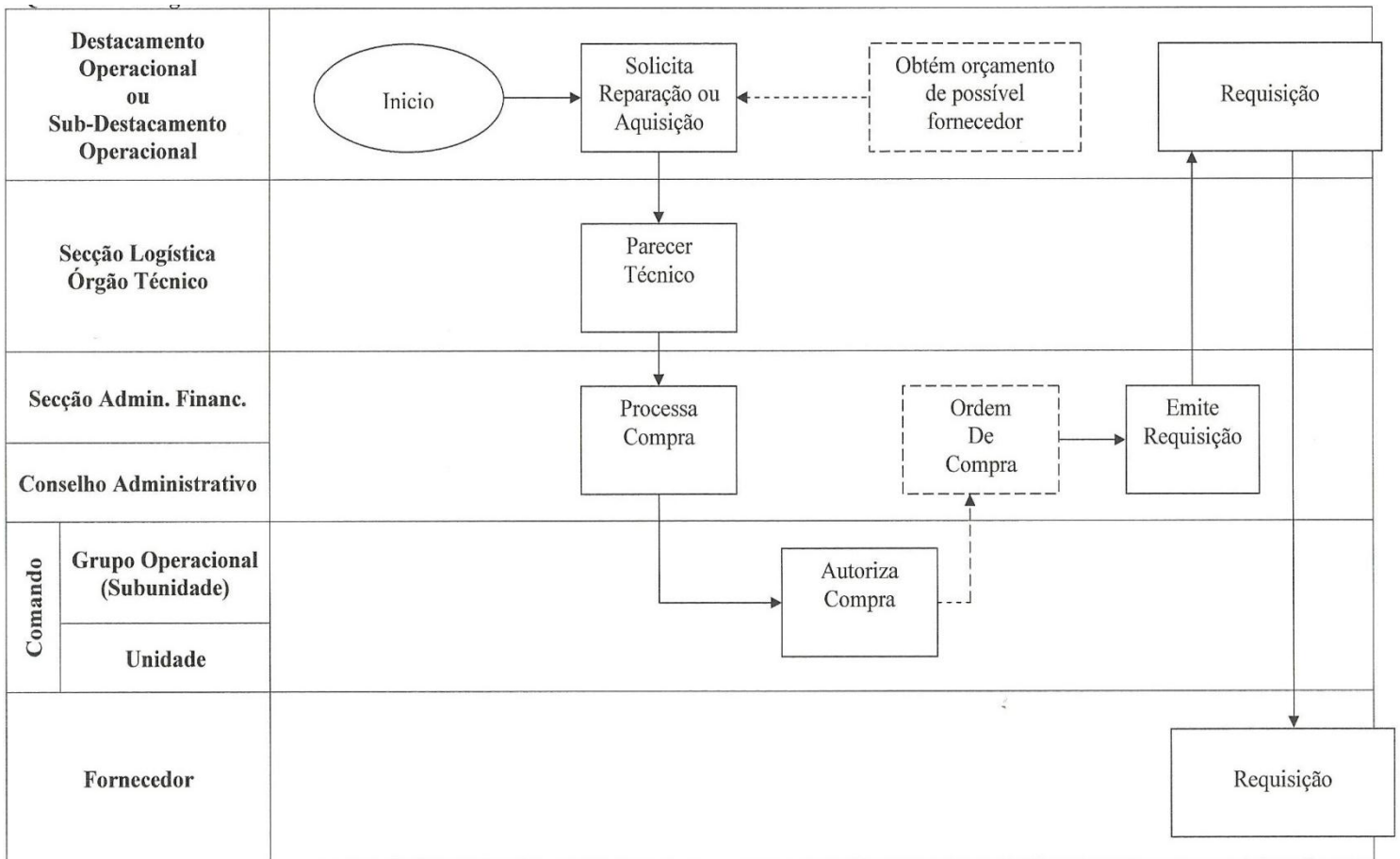


Figura B1 – Diagrama do processo para autorização da despesa.

Fonte: Palma, 2004

ANEXO C

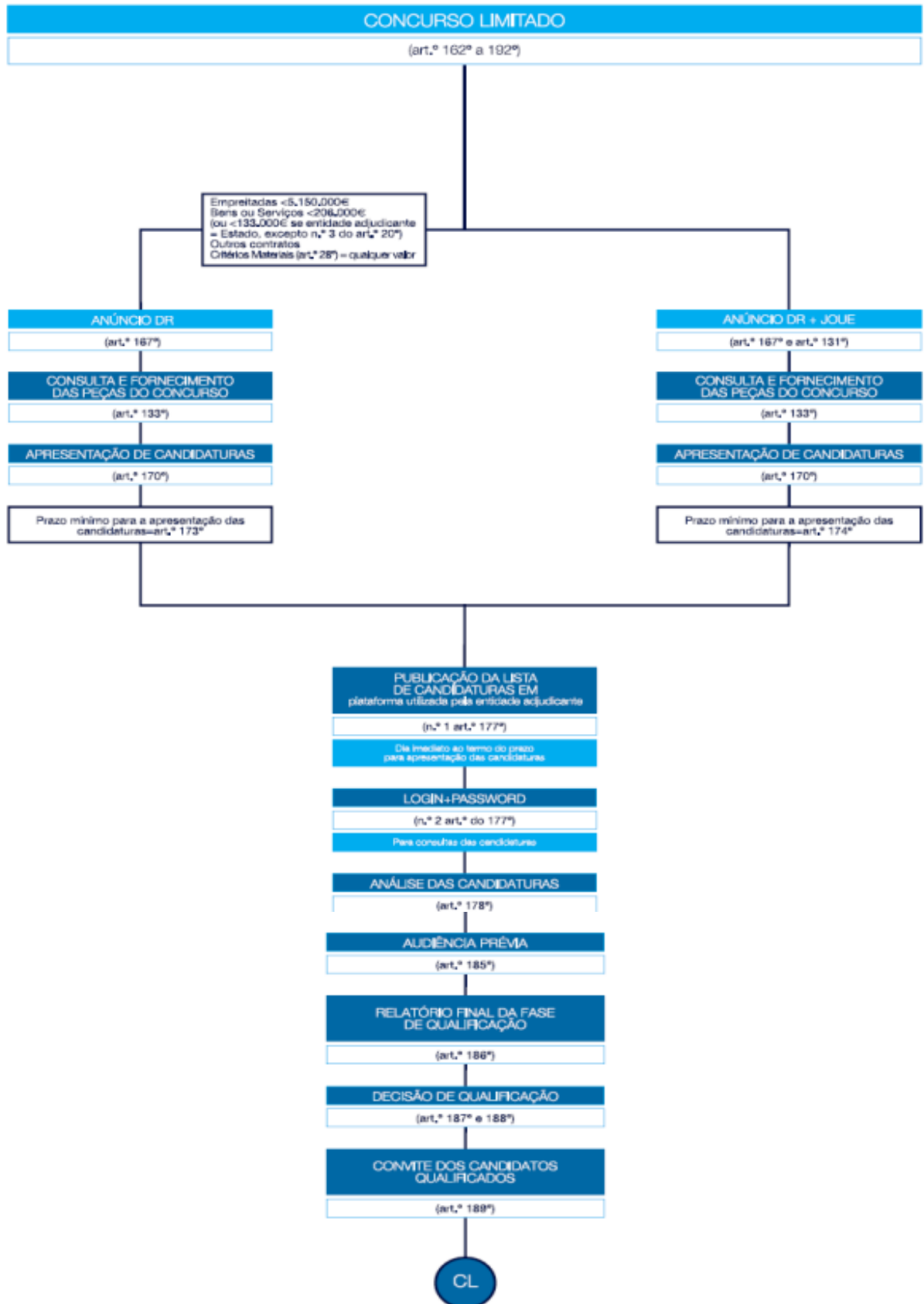
PEÇAS DOS PROCEDIMENTOS DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Quadro C1 – Peças do procedimento

Fonte: Art.º 40 CCP

Procedimento	Peças do procedimento
Ajuste Directo	Convite à apresentação das propostas
	Caderno de Encargos
Concurso Público	Programa do procedimento
	Caderno de Encargos
Concurso Limitado por Prévia Qualificação	Programa do procedimento
	Convite à apresentação das propostas
	Caderno de Encargos
Negociação	Programa do procedimento
	Convite à apresentação das propostas
	Caderno de Encargos
Diálogo concorrencial	Programa do procedimento
	Convite à apresentação das soluções
	Convite à apresentação das propostas
	Memória Descritiva
	Caderno de Encargos

ANEXO D TRAMITAÇÃO PROCEDIMENTAL DO CLPQ



Anexos

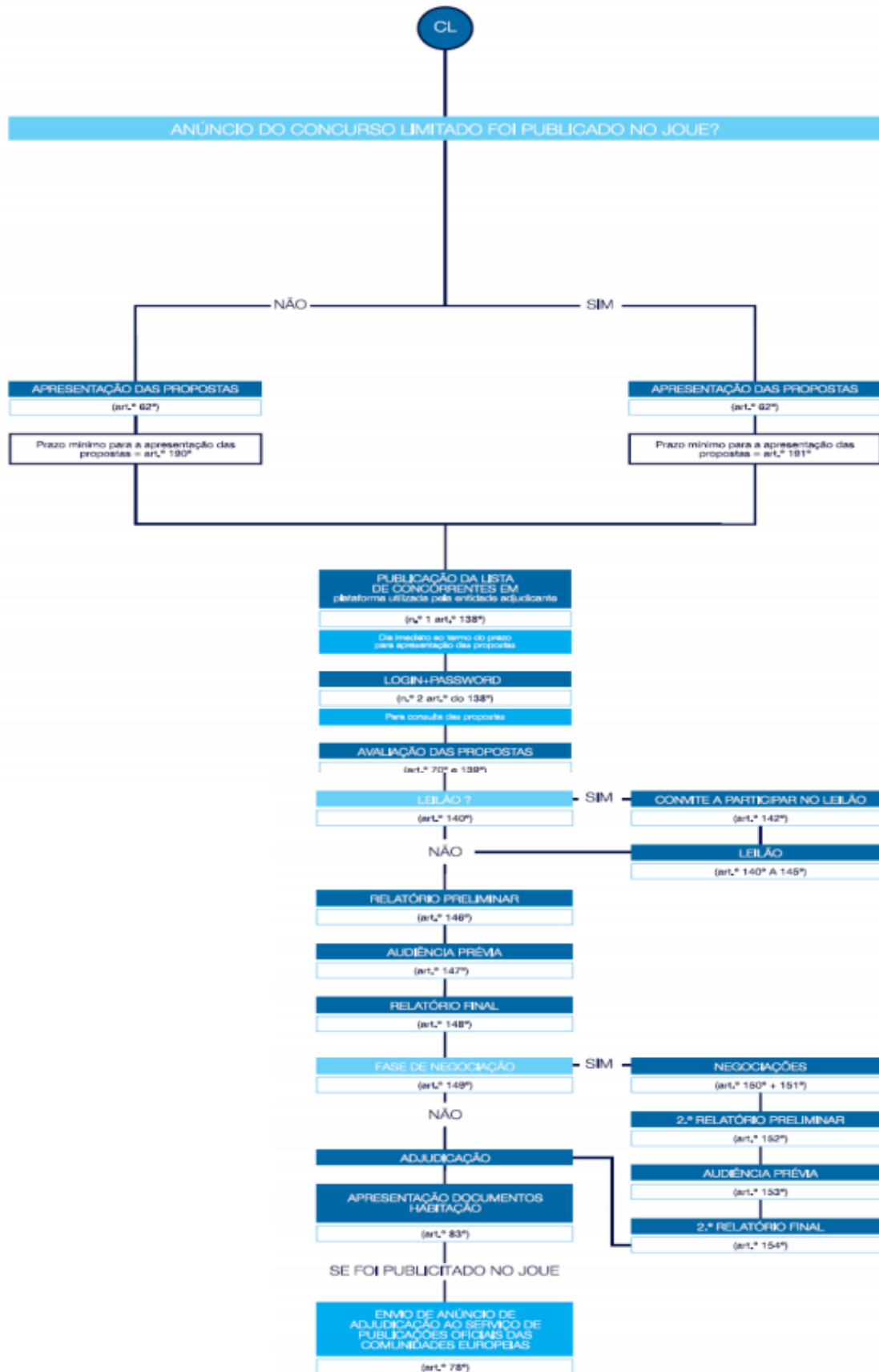


Figura D1: Tramitação procedimental do Concurso Limitado por Prévia Qualificação

Fonte: Marques (2009)

