



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração da GNR

Trabalho de Investigação Aplicada

O CANAL LOGÍSTICO FACE À REESTRUTURAÇÃO DA GNR

AUTOR: Aspirante AM Cristina Isabel Treno Martins Monteiro

ORIENTADOR: Capitão AM Carla Cristina Chambel Tomé Domingos

LISBOA, AGOSTO 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração da GNR

Trabalho de Investigação Aplicada

O CANAL LOGÍSTICO FACE À REESTRUTURAÇÃO DA GNR

AUTOR: Aspirante AM Cristina Isabel Treno Martins Monteiro

ORIENTADOR: Capitão AM Carla Cristina Chambel Tomé Domingos

LISBOA, AGOSTO 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmãos

AGRADECIMENTOS

Este trabalho conta com a colaboração de várias pessoas e que, sem o auxílio destas, não seria possível a realização do mesmo. Por este motivo, não posso deixar de lhes agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Capitão Carla Tomé Domingos, por toda a sua colaboração, pelo acompanhamento constante, pela motivação dada nos momentos de maior dificuldade e pela orientação no decorrer deste trabalho.

Aos entrevistados, Tenente-Coronel José Teixeira, Tenente-Coronel Manuel Ganhão, Major José Dias, Engenheiro Acácio Gonçalves, Sr. António Júlio e Sr. Luís Prazeres não apenas pela transmissão de conhecimentos e pelo tempo dispendido como também pela forma excelente como me receberam.

Aos elementos da DRL, ao Capitão Capelo e ao Tenente Teixeira pelas informações disponibilizadas.

À Capitão Pereira pela sua colaboração no início deste trabalho e pela forma como me recebeu.

Aos meus pais e aos meus irmãos, não só pelo apoio que me deram ao longo da realização deste trabalho mas também por toda a compreensão e auxílio que me transmitiram ao longo destes cinco anos.

A todos o meu muito OBRIGADA!

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE GERAL	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE QUADROS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
EPIGRAFE	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	2
1.5 OBJECTIVOS	2
1.6 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	3
1.7 METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.8 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	4
PARTE I - TEÓRICA	5
CAPÍTULO 2 - A LOGÍSTICA	5
2.1 INTRODUÇÃO	5
2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE LOGÍSTICA	5
2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA	6
2.4 CONCEITOS IMPORTANTES	7
2.5 AGILIDADE E O FACTOR TEMPO	9
CAPÍTULO 3 - MANUTENÇÃO E (RE)ABASTECIMENTO	10
3.1 INTRODUÇÃO	10
3.2 MANUTENÇÃO.....	10
3.3 CENTRALIZAÇÃO/DESCENTRALIZAÇÃO DE ABASTECIMENTO	11
CAPÍTULO 4 - ESTRUTURA LOGÍSTICA DA GNR	13
4.1 INTRODUÇÃO	13
4.2 ESTRUTURA NA ANTERIOR LEI ORGÂNICA	13

4.3 ESTRUTURA ACTUAL	14
4.4 REABASTECIMENTO DE PNEUS E PEÇAS ATÉ 2008.....	15
4.5 CONTRATO DE REABASTECIMENTO DE PEÇAS	17
4.6 CONTRATO DE PNEUS.....	18
4.7 CONTRATO DE MANUTENÇÃO DAS VIATURAS	19
PARTE II - PRÁTICA.....	21
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO.....	21
5.1 INTRODUÇÃO	21
5.2 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO	21
5.3 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS	22
5.3.1 ENTREVISTA	22
5.4 TRATAMENTO DE DADOS	22
CAPÍTULO 6 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	23
6.1 INTRODUÇÃO	23
6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	23
6.2.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS INSTITUIÇÕES EXÉRCITO E PSP (GUIÃO I).....	23
6.2.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS EMPRESAS CIVIS (GUIÃO II)	26
6.2.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS OFICIAIS DA GNR (GUIÃO III).....	29
CAPÍTULO 7 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
7.1 INTRODUÇÃO	31
7.2 ENTREVISTAS	31
7.2.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º1 DO GUIÃO I	31
7.2.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º2 DO GUIÃO I E N.º4 DO GUIÃO II	31
7.2.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º3 DO GUIÃO I	32
7.2.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º4 DO GUIÃO I E N.º5 DOS GUIÕES II E III.....	32
7.2.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º5 DO GUIÃO I E N.º6 DOS GUIÕES II E III.....	33
7.2.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º6 DO GUIÃO I E N.º7 DO GUIÃO II	33
7.2.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º7 DOS GUIÕES I E III E N.º8 DO GUIÃO II.....	33
7.2.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º8 DO GUIÕES I E III E N.º9 DO GUIÃO II.....	34
7.2.9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES N.º1 E N.º2 DO GUIÃO II	34

7.2.10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º3 DO GUIÃO II.....	35
7.2.11 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º1 DO GUIÃO III.....	35
7.2.12 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º2 DO GUIÃO III.....	35
7.2.13 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º3 DO GUIÃO III.....	35
7.2.14 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º4 DO GUIÃO III.....	36
CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	37
8.1 INTRODUÇÃO	37
8.2 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	37
8.3 CONCLUSÕES	39
8.4 RECOMENDAÇÕES.....	40
8.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	41
8.6 PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	42
METODOLOGIA CIENTÍFICA	42
LIVROS.....	42
LEGISLAÇÃO	43
TESES E OUTROS TRABALHOS	43
SÍTIOS DA INTERNET.....	43
OUTROS DOCUMENTOS	44
APÊNDICES.....	45
APÊNDICE A - GUIÕES DAS ENTREVISTAS.....	46
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	51
APÊNDICE C - EMPRESAS E INSTITUIÇÕES	76
APÊNDICE D - AUDITORIA E CONTROLO LOGÍSTICO	80
ANEXOS	82
ANEXO A - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GNR	83
ANEXO B - O CONCURSO PÚBLICO	86
ANEXO C - PRINCIPAIS FLUXOS FÍSICOS.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura logística actual.....	15
Figura 2: Desenho do processo no caso de compra a fornecedor civil partindo a requisição formal do Conselho Administrativo.....	16
Figura 3: Reabastecimento de peças na actual estrutura	18
Figura 4: Processo Completo de Auditoria e Controlo Logístico	81
Figura 5: Organização em 31Dez07	84
Figura 6: Organograma da GNR.....	85
Figura 7: Principais fluxos físicos. Visão logística	88

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Respostas à Questão n.º1 do Guião de Entrevista I.....	23
Quadro 2: Respostas à Questão n.º2 do Guião de Entrevista I.....	24
Quadro 3: Respostas à Questão n.º3 do Guião de Entrevista I.....	24
Quadro 4: Respostas à Questão n.º4 do Guião de Entrevista I.....	24
Quadro 5: Respostas à Questão n.º5 do Guião de Entrevista I.....	25
Quadro 6: Respostas à Questão n.º6 do Guião de Entrevista I.....	25
Quadro 7: Respostas à Questão n.º7 do Guião de Entrevista I.....	25
Quadro 8: Respostas à Questão n.º8 do Guião de Entrevista I.....	26
Quadro 9: Respostas à Questão n.º1 do Guião de Entrevista II.....	26
Quadro 10: Respostas à Questão n.º2 do Guião de Entrevista II.....	26
Quadro 11: Respostas à Questão n.º3 do Guião de Entrevista II.....	27
Quadro 12: Respostas à Questão n.º4 do Guião de Entrevista II.....	27
Quadro 13: Respostas à Questão n.º5 do Guião de Entrevista II.....	27
Quadro 14: Respostas à Questão n.º6 do Guião de Entrevista II.....	27
Quadro 15: Respostas à Questão n.º7 do Guião de Entrevista II.....	28
Quadro 16: Respostas à Questão n.º8 do Guião de Entrevista II.....	28
Quadro 17: Respostas à Questão n.º9 do Guião de Entrevista II.....	28
Quadro 18: Respostas à Questão n.º1 do Guião de Entrevista III.....	29
Quadro 19: Respostas à Questão n.º2 do Guião de Entrevista III.....	29
Quadro 20: Respostas à Questão n.º3 do Guião de Entrevista III.....	29
Quadro 21: Respostas à Questão n.º4 do Guião de Entrevista III.....	29
Quadro 22: Respostas à Questão n.º5 do Guião de Entrevista III.....	30
Quadro 23: Respostas à Questão n.º6 do Guião de Entrevista III.....	30
Quadro 24: Respostas à Questão n.º7 do Guião de Entrevista III.....	30
Quadro 25: Respostas à Questão n.º8 do Guião de Entrevista III.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS

art.º	Artigo
Brig Ter	Brigada Territorial
Cmdt	Comandante
DL	Decreto-Lei
ed.	Edição
e.g	exempli gratia (por exemplo)
et al	et aliae (e outros – para pessoas)
etc	et cetera (e outros – para coisas)
in	citado em
Kms	Quilómetros
n.º	número
p.	página
SitViat	Situação das Viaturas
SMat	Serviço de Material
Sr.	Senhor

LISTA DE SIGLAS

AM	Academia Militar
CA	Conselho Administrativo
CARI	Comando de Administração e Recursos Internos
CCP	Código dos Contratos Públicos
CG	Comando Geral
CSMat	Chefia do Serviço de Material
DA	Divisão de Aquisições
DAC	Divisão de Aquisições e Contratos
DGME	Depósito Geral de Material do Exército
DMT	Divisão de Manutenção e Transportes
DPR	Divisão de Planeamento e Reabastecimento
DRF	Direcção de Recursos Financeiros
DRL	Direcção de Recursos Logísticos
GNR	Guarda Nacional Republicana
IDN	Instituto de Defesa Nacional
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
LOPSP	Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública
MAI	Ministério da Administração Interna
NEP	Normas de Execução Permanente
PAR	Pedido de Autorização de Reparação
PSP	Polícia de Segurança Pública
QG	Quartel-General
QOV	Quadro Orgânico de Viaturas
RCA	Repartição de Contratos e Aquisições
RELIMA	Relatório de Inoperacionalidade de Material Auto
RM	Repartição de Manutenção
RT	Repartição de Transportes
SRLF	Secção de Recursos Logísticos e Financeiros
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais
UMCP	Unidade Ministerial de Compras Públicas

EPIGRAFE

“A logística é uma «bola de fogo», ...respondendo com simplicidade a problemas reconhecidamente importantes e de âmbito aparentemente local, arrastam e desenvolvem afinal todos os sectores da empresa”.

João Crespo de Carvalho

RESUMO

A eficiência a nível logístico depende, em grande medida, da forma como a organização se encontra estruturada. Para que as organizações funcionem com uma maior agilidade, é necessária uma transformação na estrutura das mesmas, pelo que estas não podem ser estanques, têm que estar abertas à mudança. Nos últimos anos, a Guarda Nacional Republicana tem sofrido reestruturações a vários níveis, sendo um deles a nível logístico. Estas transformações são importantes dado que podem permitir uma maior eficiência em termos de resultados no cumprimento da missão.

O presente estudo incide nas alterações sofridas na GNR quanto aos canais de reabastecimento de pneus e peças. Tem como objectivos compreender se esses canais se encontram mais eficientes actualmente, e ainda a possibilidade de implementar na GNR formas de actuar do Exército, Polícia de Segurança Pública e empresas civis.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes essenciais. A primeira parte aborda a revisão de literatura que compreende informações sobre logística, manutenção e reabastecimento bem como a estrutura logística da GNR. A segunda parte diz respeito à metodologia da investigação de campo, apresentação e análise dos resultados, discussão dos resultados e ainda às conclusões e recomendações.

A metodologia da parte teórica baseia-se na análise documental. Na parte prática foram elaboradas entrevistas com o intuito de compreender as alterações ocorridas em termos logísticos na GNR.

Concluiu-se, com este trabalho, que embora ainda não se encontrem em funcionamento, os canais de reabastecimento de pneus e peças poderão vir a tornar-se mais eficientes visto passar a existir uma centralização das compras e uma descentralização do abastecimento. Esta situação também se pode verificar através da melhoria da aplicação informática e do estabelecimento de um sistema de auditoria e controlo logístico.

Palavras-chave: GUARDA NACIONAL REPUBLICANA; EFICIÊNCIA; LOGÍSTICA; REESTRUTURAÇÃO; MELHORIAS.

ABSTRACT

The logistical efficiency depends largely on how the organization is structured. In order to operate with greater agility requires a constant change in the structure of the same, so this can't be watertight, have to be open to change. In recent years, the Republican National Guard has undergone restructuring at various levels, one being the logical level. These changes are important because they can allow greater efficiency in terms of results in mission accomplishment.

This study focuses on changes made in GNR as the channels of replenishment of tires and parts. Aims to understand whether these channels are more efficient now, and the possibility of implementing the GNR, ways of acting Army, Police Public Safety and civilian organizations.

This work is divided into two main parts. The first part covers the literature review that includes information on logistics, maintenance and replenishment and the logistical structure of the GNR. The second part concerns the methodology of field investigation, analysis and presentation of results and also the conclusions and the recommendations.

The methodology of the theoretical part is based on documental analysis. In practical interviews were arranged with the aim of understanding the changes in terms of logistics in the GNR.

It was concluded, which although not yet in operation, the channels of replenishment and tire pieces are likely to become more efficient since there is move to centralized purchasing and a decentralization of supply. This also can be seen through improved computer software and the establishment of a system of audit and logistics control.

Key-Words: REPUBLICAN NACIONAL GUARD; EFFICIENCY; LOGISTICS; RESTRUCTURING; IMPROVEMENTS.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Inserido na estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), emerge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao Tema “O CANAL LOGÍSTICO FACE À REESTRUTURAÇÃO DA GNR”, com o intento da obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração da GNR.

Este trabalho é uma peça fundamental, não só para a conclusão do curso e a obtenção do grau de Mestre como também para o desenvolvimento de temas de interesse para a instituição.

É ainda de salientar a importância deste trabalho para o desenvolvimento de competências fundamentais para o desempenho das funções de Oficial da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Este capítulo tem início com o enquadramento e a fundamentação do tema em análise. Seguidamente, procede-se à apresentação do problema de investigação, objectivos e questões de investigação. Enuncia-se ainda a metodologia e o modelo de investigação aplicado não esquecendo, por fim, uma breve síntese dos capítulos.

1.2 ENQUADRAMENTO

A logística é “uma das actividades mais importantes na sociedade moderna” (Ghiani, Laporte e Musmanno, 2004, p. 1), pois permite uma boa gestão das organizações contribuindo para o desempenho das funções destas (Ghiani et al, 2004). Posto isto, a logística tem importância vital nos variados tipos de organizações tais como o Governo, os hospitais, escolas, bancos entre outros.

A logística, segundo Costa, Dias e Godinho (2010, p. 11) “apresenta-se assim transversal a todas as áreas de uma organização, de natureza sistémica e como sendo um processo estratégico, pois acrescenta valor, permite a diferenciação de produtos e cria vantagens competitivas importantes.”

A GNR, em 2007, viu a nova Lei Orgânica da GNR (LOGNR) ser aprovada (Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro), onde surgiram modificações a nível organizacional, inclusive a nível logístico. Desta forma, é importante compreender como se encontra estruturada a logística, pois esta é um dos motores que permite o funcionamento de toda a Guarda.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha deste tema teve por base o interesse do autor sobre a temática da reestruturação da GNR, na vertente logística, uma vez que com a reestruturação, os Oficiais de Administração Militar, para além das funções na área financeira, passaram a assumir responsabilidades de âmbito logístico.

Assim, com as alterações sofridas, por força da LOGNR, é imperioso analisar as modificações ocorridas nos diversos canais, a nível logístico. Uma vez que se trata de um tema de certa forma exaustivo, que ainda não está firmado na totalidade no terreno e em que existem ainda poucas fontes de informação às quais recorrer, este trabalho apenas irá tratar um tema mais específico, nomeadamente, o reabastecimento de pneus e peças para viaturas.

O canal de reabastecimento de pneus/peças para viaturas tem acentuada importância para a instituição visto ser necessário ter sempre, nas condições mínimas, as viaturas que efectuem o trabalho operacional de forma a manter a segurança de todos os cidadãos. É ainda de salientar que, para se poder reabastecer todos os outros materiais são necessárias viaturas em funcionamento permanente e nas melhores condições.

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho apresenta como *objecto de estudo* o canal logístico face à reestruturação da GNR, sendo que o *objectivo geral* é compreender se ocorreram alterações na estrutura do canal de reabastecimento de pneus/peças e, verificar como se efectua o mesmo processo no Exército, PSP e em empresas civis de forma a melhorar a eficiência desse canal na Guarda. Neste sentido, a pergunta de partida é a seguinte: *Será que, com a reestruturação da GNR, o reabastecimento de pneus/peças se efectua de forma mais eficiente?*

1.5 OBJECTIVOS

Para que se consiga dar resposta ao problema apresentado anteriormente, foram definidos diversos *objectivos específicos*, sendo eles:

- Caracterizar a Guarda actualmente e na anterior estrutura;
- Caracterizar o canal logístico de reabastecimento de pneus/peças desde os Destacamentos/Postos até ao Comando de Administração dos Recursos Internos/Direcção de Recursos Logísticos e do CARI/DRL para os Destacamentos/Postos;
- Analisar as alterações sofridas no canal logístico de anterior estrutura para a actual;
- Analisar o canal logístico de reabastecimento de pneus/peças na GNR, no Exército, na PSP e em empresas civis;
- Analisar a possibilidade de implementar na GNR algumas alterações no canal com base nas estruturas do Exército, da PSP e das empresas civis.

Estes objectivos visam a prossecução do enquadramento teórico do presente trabalho e a investigação de campo.

1.6 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

No seguimento dos objectivos específicos apresentados, emergem algumas questões que é necessário ver respondidas para solucionar o problema apresentado:

- Como se efectua o reabastecimento de pneus/peças na GNR?
- Quais as alterações sofridas nos canais logísticos de reabastecimento de pneus/peças, no que respeita ao CARI/DRL, nos Destacamentos/Postos e vice-versa?
- Como se processa o reabastecimento de pneus/peças no Exército e na PSP? E em empresas civis?
- Poderão ser implementadas, na GNR, alterações que possibilitem um melhor funcionamento com base na estrutura do Exército, da PSP e das empresas civis?

1.7 METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia científica utilizada neste trabalho foi a empregue nas investigações em ciências sociais baseando-se no proposto em Sarmiento (2008) bem como as normas da Academia Militar (2008).

Na elaboração da parte teórica, teve por base a análise de livros, artigos, legislação e trabalhos bem como ainda algumas conversas informais.

Relativamente à parte prática do trabalho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a várias entidades da GNR, Exército, PSP e empresas civis de forma a responder às questões de investigação apresentadas.

1.8 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais. A parte teórica e a parte prática.

A parte teórica diz respeito à revisão de literatura e dedica-se à logística nomeadamente às suas definições, evolução, conceitos importantes e agilidade e factor tempo. Esta versa também sobre a manutenção e a centralização e descentralização do reabastecimento e, por fim apresenta a estrutura logística da GNR, actual e anterior, contratos de reabastecimento de pneus, peças e manutenção de viaturas.

Seguidamente, apresenta-se a parte prática em que se refere o trabalho de campo realizado, procede-se à apresentação e análise dos resultados bem como à sua discussão. Por fim, são apresentadas conclusões e algumas recomendações.

PARTE I

TEÓRICA

CAPÍTULO 2

A LOGÍSTICA

2.1 INTRODUÇÃO

A logística, ao longo dos anos, tem sofrido bastantes alterações. Essas modificações surgem aos mais variados níveis e por diversas razões. Algumas das razões que se podem expor são, o avanço das tecnologias, o desenvolvimento empresarial, a competitividade dos mercados, entre outros.

Este capítulo tem como temática a logística e, para que se compreenda melhor o assunto a tratar neste trabalho, serão enunciados vários conceitos de logística de diversos autores. Em seguida, apresenta-se uma breve evolução da logística, conceitos importantes e por último faz-se uma breve alusão à temática da agilidade e factor tempo.

2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE LOGÍSTICA

O *Council of Supply Management Professionals* (CSMP) in Costa, Dias e Godinho (2010) apresenta a seguinte definição de logística:

“Logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers’ requirements”.

Esta definição encontra-se traduzida por Costa, Dias e Godinho como, “o processo de planear, implementar e controlar, adequada e eficientemente, o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informação relacionada, do ponto de origem ao ponto consumo e vice-versa, por forma a satisfazer os requerimentos dos clientes” (2010, p.10).¹

¹ vide Anexo C

A logística é também vista como “uma actividade que procura um equilíbrio entre outras actividades empresariais, normalmente com um objectivo idêntico (maximizar o lucro), mas com formas distintas e conflituosas de contribuir para este objectivo empresarial” (Costa, Dias e Godinho, 2010, p.10).

Segundo os autores Ghiani, Laporte e Musmanno (2004), a logística lida com o planeamento e controlo de fluxos materiais e informação relacionada com as organizações, do sector público e privado. Ou seja, a missão é colocar os materiais correctos, no sítio e no tempo certo.

Relativamente à definição de logística adoptada pela Guarda esta está presente na Norma de Execução Permanente (NEP) da GNR N.º 4.1.01 de Dezembro de 2005 na qual se define como a “Ciência da gestão (obtenção, fornecimento e manutenção) de recursos materiais tendo em vista desenvolver e manter no seu máximo potencial a capacidade operacional da Guarda através da execução das actividades logísticas”.

Já no que se refere à definição de logística adoptada pelo Exército Português, esta advém da doutrina Norte-Americana em que a competência da logística será “... desenvolver e manter o máximo de potencial de combate através do apoio aos sistemas de armas”.²

Sendo assim, logística, é a forma como uma empresa se organiza de forma a controlar todo o tipo de fluxos sendo estes, de bens, serviços ou informações com o intuito de satisfazer os clientes.

2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA

A logística surgiu há milhares de anos, com as primeiras formas de comércio organizado mas só passou a ser âmbito de análise no início de 1900, aquando da distribuição de produtos agrícolas como forma de suportar a estratégia de negócio das organizações (Ellram, Lambert, Stock, 1998).

No que concerne aos primeiros manuscritos dedicados à logística, estes começam a surgir em 1960, altura em que também um especialista em negócios, Peter Drucker, autor e consultor, certificou e assinalou que “a logística foi uma das últimas reais fronteiras de oportunidade para as organizações que desejam melhorar a sua eficiência empresarial.” (Ellram et al, 1998, p.6).

Segundo Carvalho (2004b), emergiu também em 1960, através de Brewer, o neologismo «*rochrematics*» (provém do grego *rheo* – fluxo e *chrema* – produtos, materiais ou informação) ou, em português, estudo de fluxos. Este estudo de fluxos pode considerar-se uma aproximação feliz à logística integrada.

² IAEM, ME-60-10-00 - Logística – Noções Gerais, p.1.7.

No ano de 1973, é Heskett in Carvalho (2004b, p. 24) que expõe a “necessidade de cooperação entre membros de uma cadeia de abastecimento, de criação de *joint-ventures* e *partnerships* ou mesmo de instituições de prestação de serviços (*third parties*), sobretudo quando é possível eliminar a duplicação de actividades ao longo da cadeia”. Esta citação leva-nos a pensar que, para que se execute um abastecimento eficaz, é necessária uma cooperação sólida.

Na vertente militar, a concepção estruturada de logística emerge pela primeira vez em 1837 através de Jomini. Este principiou por colocar a questão que se segue: Será a logística, unicamente, uma «ciência» de detalhe? Ou será uma «ciência» geral, formando uma das partes mais essenciais da arte da guerra? (Carvalho, 2004b).

Em termos militares, a logística contribuiu, em larga medida para a vitória dos aliados na 2ª Guerra Mundial e foi através desta situação que a mesma passou a receber um maior reconhecimento e relevo (Ellram et al, 1998).

Já na Guerra do Golfo Pérsico (1990/1991), verificou-se igualmente o quão importante foi a eficiência e eficácia de distribuição e armazenamento dos suprimentos e do pessoal para que as Forças Armadas dos Estados Unidos saíssem vitoriosas. Apresentavam pois um grande equilíbrio de forças em termos humanos no terreno (Ellram et al, 1998). Sendo assim, e visto que as duas partes, quanto ao poder humano estavam equilibradas, o que permitiu a vitória aos Estados Unidos foi a sua superioridade em termos logísticos.

Segundo Carvalho, as empresas, entre si, criam um ambiente competitivo que tende a ser alterado e que resulta em novas complexidades e problemas para a gestão logística bem como para a gestão de várias cadeias de abastecimento que se vão formando (2004a, p. 45).

Pode afirmar-se também que, hoje em dia, logística já não é apenas distribuição física, gestão de materiais ou (re)abastecimento, mas sim uma junção de tudo isso, somando ainda toda a informação (Carvalho, 2004b).

2.4 CONCEITOS IMPORTANTES

Segundo Carvalho a logística é “uma ciência/arte que se integra no espectro da gestão com referência, ou aplicação, às empresas” (2004a, p. 169).

Citando o mesmo autor, podemos afirmar que a logística “começa por planear, implementar e controlar um conjunto de actividades que constituem a essência do processo de natureza logística: localização de infra-estruturas; constituição, gestão dos *stocks* e armazenagem; gestão do transporte; gestão do manuseamento e gestão dos sistemas de comunicação e informação” (2004a, p169).

Autores como Lambert, Stock e Ellram (1998) enunciam que, Gestão Logística é o processo de planeamento, execução e controlo de fluxos eficiente, eficaz e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com as necessidades dos clientes.

Surgem ainda inúmeros verbos aliados à logística sendo disso exemplo os verbos concentrar e simplificar que serão desenvolvidos pormenorizadamente.

Relativamente ao verbo **concentrar**, este está relacionado com a concentração de esforços, de recursos e de empresas para atingir o *core business*. Esta aglomeração tende a evitar que as actividades estejam dispersas, bem como poder deixar essas mesmas actividades encarregues a empresas civis que prestem esses serviços logísticos. A concentração possibilita também que as apostas empresariais se tornem mais humanas (Carvalho, 2004a).

Carvalho (2004a) explica **simplificação** como uma forma de raciocínio em termos logísticos. Pode afirmar-se que presentemente os raciocínios são efectuados no domínio da complexidade mas, não deixa de ser deveras indispensável referir que a simplificação do sistema é analisada através da sua divisão em partes. Ou seja, para se poder estudar elementos isolados, para poder melhorar o conjunto, é necessário simplificar o mais possível.

Carvalho, no seu livro *Logística*, anuncia as actividades logísticas segmentadas em dois grupos, o das primárias e o das de suporte. As primárias compreendem actividades fulcrais como “o transporte, constituição e gestão de *stocks* e processamento de ordens de encomenda” (2004b, p. 38).

No que às actividades de suporte diz respeito, estas compreendem o armazenamento, a movimentação de materiais/produtos, a embalagem, a aquisição, a manutenção, tratamento e controlo da informação e o planeamento lógico. Estas actividades facilitam a realização das funções primárias (Carvalho, 2004b).

É importante ainda ter em conta a definição de **eficiente** que, segundo o Dicionário *on-line* Priberam da Língua Portuguesa, é “aquele que obtém resultados ou tem o funcionamento esperado com uma maior economia de recursos ou tempo”.

Utilizando também o Dicionário *on-line* Priberam da Língua Portuguesa, eficaz define-se como sendo aquele “que efectua o que promete ou o que se espera” pode ser ainda mencionado como aquele “que causa o resultado inicialmente pretendido”.

2.5 AGILIDADE E O FACTOR TEMPO

Hoje em dia, o mercado é cada vez maior o que propicia maiores desafios para as organizações. Com o surgimento desses desafios as organizações viram-se na necessidade de obter uma maior agilidade (J. Carvalho, V. Carvalho, Ferreira, Garcia, Pedro, Pereira, 2001).

Relativamente à palavra **agilidade**, esta pode ser “definida em termos de resposta à cadeia de procura, que não é necessariamente um sinónimo de leveza” (Carvalho et al, 2001, p. 19). Agilidade e leveza não são sinónimos pois, “enquanto a leveza está mais do lado da capacidade de adaptação do sistema a custo e qualidade óptimos, a agilidade está mais do lado da optimização do binómio tempo/custo” (Carvalho et al, 2001, p. 19). Segundo Carvalho et al (2001), para que se verifique uma gestão logística favorável é necessária a conjugação de ambas as partes (leveza e agilidade).

A cadeia de abastecimentos pode não apresentar a agilidade que é pretendida se, os processos internos da empresa não sofrerem modificações. Estes podem já ter sido uma boa forma de executar as tarefas mas, hoje em dia, é necessária a ocorrência de alterações ao nível dos referidos processos (Carvalho et al, 2001).

Desta forma, e segundo Carvalho et al (2001), é necessário encontrar formas de modificar esses processos com vista a uma maior agilidade.

É importante referir também, dois conceitos importantes sendo estes os de *value-adding time* que é “o tempo gasto a fazer algo que cria um benefício que o cliente/consumidor está disposto a pagar” (Carvalho et al, 2001, p. 28). Os mesmos autores definem *non-value-adding time* como “o tempo gasto numa actividade cuja eliminação pode levar à não redução de benefícios para o cliente” (2001, p. 28).

Pode ainda referir-se que o tempo pode, não ser só importante para a entrega dos bens atempadamente, como também para uma maior “gestão das prioridades dos gestores”.

Para finalizar é de relevância mencionar que, o modelo a adoptar numa cadeia de abastecimento, no que respeita à agilidade e, segundo Carvalho et al, deve ser o de *demand-chain* mais propriamente, “tudo o que for movimentado, armazenado ou produzido deve responder idealmente a uma exigência do cliente” (2001, p. 37).

Citando os mesmos autores, “a gestão da cadeia de abastecimento deve ser focalizada na criação de eficiência e eficácia em termos de fluxos materiais da fonte ao utilizador” (2001, p. 37).

CAPÍTULO 3

MANUTENÇÃO E (RE)ABASTECIMENTO

3.1 INTRODUÇÃO

A manutenção das viaturas e o abastecimento dos materiais para a realização dessa mesma operação são de extrema importância para qualquer organização que tenha como necessidades da empresa a deslocação em viaturas.

Este capítulo tem como tema a manutenção e o reabastecimento. Primeiramente, irá ser tratado o tema manutenção. De seguida, o reabastecimento mais propriamente a centralização e descentralização do mesmo.

3.2 MANUTENÇÃO

A manutenção é “um conjunto de acções que permitem manter ou restabelecer um bem num estado especificado ou com possibilidade de assegurar um serviço determinado” (Ferreira, 1998, p. 3).

Segundo o mesmo autor, existem dois tipos de manutenção. A manutenção curativa e a preventiva. A manutenção curativa, que se efectua após uma avaria, pode ser paliativa (para corrigir aspectos provisórios) ou curativa (para reparar com carácter definitivo) (Ferreira, 1998, p. 7). Esta última pode também ser denominada de manutenção intermédia e pode incluir ainda a preparação e apresentação de veículos para inspecção.

No que concerne à manutenção preventiva ou programada, esta é aquela que se executa de forma a diminuir a probabilidade de avarias de um bem, podendo ser sistemática (pré-determinada) ou condicional (diagnóstico), (Ferreira, 1998, p. 7).

A função manutenção é cada vez mais indispensável, pois os equipamentos são cada vez mais complexos e utilizados de forma mais activa, são mais dispendiosos logo o tempo que o material fica indisponível é mais crítico do ponto de vista económico (Ferreira, 1998).

Devido às conjunturas enunciadas, ocorreu uma evolução de conceitos ou seja, passou-se do conceito de conservação para o conceito de manutenção.

Segundo Ferreira, conservação está relacionada com o “«desenrascar» e reparar um parque material a fim de assegurar a continuidade da produção” e manutenção “é escolher

os meios de prevenir, de corrigir ou de renovar um parque material, seguindo um critério económico, a fim de otimizar o custo global de posse do equipamento” (1998, p. 5).

3.3 CENTRALIZAÇÃO/DESCENTRALIZAÇÃO DE ABASTECIMENTO

A logística pode encontrar-se centralizada ou descentralizada. A forma como esta se processa depende do tipo de organização e do quão é importante a logística na mesma. Uma empresa pode apresentar uma logística descentralizada se a empresa tiver como base um “espírito de delegação”, mas se a logística tiver uma importância essencial para a organização esta deve ser centralizada e bastante controlada (Carvalho, 2004b).

De acordo com Carvalho (2004b), tanto a estrutura centralizada como a descentralizada apresentam vantagens e inconvenientes. Sendo assim, e segundo Carvalho (2004b, p. 180) “a centralização pode conduzir a tomadas de decisão bastante mais acertadas, uma vez que a estrutura central da empresa (*head-office*) dispõe, normalmente, de competências especializadas, capazes de conduzirem mais eficazmente o negócio sob o ponto de vista logístico”. Como inconveniente, a centralização tende a afastar as decisões logísticas dos problemas locais visto, a estrutura logística se encontrar bastante afastada dos mesmos (Carvalho, 2004b).

Segundo Dawson e Shaw (1989), um sistema centralizado comporta vantagens a vários níveis, relativamente ao que se refere ao procedimento logístico e em termos de custos. As diminuições desses custos vêm-se traduzidas nas compras centralizadas o que, devido ao elevado volume de materiais adquiridos, permite um desconto, comum à maioria das empresas. Esta centralização, não só das compras mas também de trabalho, permite que ocorram reduções de custos com novos elementos (recrutamento e formação).

No que respeita à descentralização, esta, e citando Carvalho (2004b, p. 181) “contribui para que os gestores de instalações «isoladas», nomeadamente, ou pontos de venda, assumam maiores responsabilidades, levando a um elevado envolvimento no negócio e um acréscimo de motivação e incentivo, na busca de proveitos acrescidos e rendibilidades óptimas.”

Mas, este modelo também apresenta desvantagens como é o caso de existirem funções que serão replicadas pelos vários pontos e os desempenhos dos diversos gestores desses pontos têm conhecimentos diferentes, o que farão com que existam divergências de gestão (Carvalho, 2004b).

Sendo assim, e com base com no que já foi referido, a melhor forma deverá ser um conjunto entre a centralização e descentralização.

Relativamente ao reabastecimento, se o cliente deseja que o abastecimento seja efectuado de forma centralizada será mais vantajoso para o produtor centralizar a distribuição dos

mesmos. Se, por outro lado, os clientes querem que as entregas sejam efectuadas de forma descentralizada, será mais simples para o fornecedor criar locais de armazenamento regionais visto que, se conservar a distribuição centralizada, o serviço não será prestado da mesma forma, tornando-se mais moroso e não conseguirá dar uma resposta atempada (Carvalho, 2004b).

CAPÍTULO 4

ESTRUTURA LOGÍSTICA DA GNR

4.1 INTRODUÇÃO

A Guarda Nacional Republicana comportou, desde Janeiro de 2008, variações a nível orgânico e a nível estrutural. Estas transformações têm como objectivo racionalizar não só o modelo da organização como também a forma de actuação dos diversos órgãos.

O presente capítulo trata da estrutura logística da GNR, nomeadamente a estrutura após a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 231/93 de 26 de Junho. Em seguida, será abordada a estrutura actual, a aquisição de pneus e peças até 2008, o contrato de abastecimento de peças, contrato de abastecimento de pneus e, por fim, o contrato de manutenção de viaturas.

4.2 ESTRUTURA NA ANTERIOR LEI ORGÂNICA

A estrutura logística da GNR, segundo a NEP/GNR 4.1.02 (2005b) apresentava-se, desde 1993, da seguinte forma:

- Estava ligada ao Comando-Geral (CG), através da 4ª Repartição nas situações respeitantes ao planeamento;
- Encontrava-se aliada às Chefias dos Serviços em termos de gestão e execução;
- Quanto às Unidades estas ostentavam as Secções de Logística;
- Nas Subunidades estavam presentes as Sub-secções de Logística.

A 4ª Repartição tinha como competências o planeamento e o controlo de actividades como o reabastecimento, transporte, manutenção, entre outros. Competia ainda à mesma repartição, fixar normas técnicas sobre a administração dos materiais; coordenar com as Chefias a gestão e catalogação dos materiais bem como o plano de necessidades da Guarda (GNR, 2005b).

Às Chefias competia-lhes operar a gestão dos materiais, difundindo normas técnicas de aplicação, conservação e manutenção dos mesmos; cooperar com a 4ª Repartição do Comando-Geral na composição do plano de necessidades da Guarda (GNR, 2005b).

Por sua vez, era função das Secções de Logística das Unidades da GNR, coordenar com o órgão de administração financeira a execução das dotações financeiras da Unidade

referentes à gestão logística bem como a elaboração anual do plano de necessidades da Unidade (2005b).

4.3 ESTRUTURA ACTUAL

Actualmente, a estrutura logística encontra-se maioritariamente centrada no Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI), pertencente aos Serviços dos Órgãos Superiores de Comando e Direcção, que “assegura o comando e direcção de toda a actividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros” (art.º 3º, Capítulo I, Decreto Regulamentar nº 19/2008). Este Comando abarca várias Direcções, sendo estas as de Recursos Humanos, Recursos Financeiros, Recursos Logísticos, Infra-Estruturas e Saúde e Assistência na Doença.

Quanto à Direcção de Recursos Logísticos (DRL), encontra-se ainda segmentada em três Divisões: a Divisão de Planeamento e Reabastecimento (DPR), Divisão de Manutenção e Transportes (DMT) e Divisão de Aquisições (DA).

A DPR, segundo o artigo 30º do Despacho 32021/2008 do General Comandante-Geral tem como competências principais a elaboração do plano anual de necessidades em que, a DPR solicita às várias Unidades do país as suas necessidades e estas enviam o documento para a mesma de forma a elaborar o plano. É também à DPR que compete elaborar as condições técnicas que são necessárias para a realização do caderno de encargos respeitantes aos concursos públicos para a aquisição de bens e serviços. Desenvolve ainda o reabastecimento de viaturas e respectivo material acessório e certifica a supervisão das actividades de reabastecimento das Unidades.

Como constante no artigo 31º do mesmo Despacho, a DMT tem a seu cargo a elaboração, supervisão e difusão de normas técnicas relativamente às actividades de manutenção e transportes. Compete-lhe ainda supervisionar as actividades de manutenção e transportes das Unidades, assegurar e controlar operações de manutenção bem como verificar os níveis de qualidade técnica dos vários materiais e equipamentos. De referir também que é esta direcção que está incumbida de coadjuvar na elaboração dos Quadros Orgânicos das Viaturas (QOV).

No artigo seguinte do mesmo Despacho, estão contempladas as competências da DA, sendo estas a organização sob o ponto de vista administrativo e financeiro, dos procedimentos para aquisição de bens e serviços, dando privilégio à centralização de compras em articulação com a Unidade Ministerial de Compras Públicas (UMCP) do Ministério da Administração Interna (MAI).

Em cada Comando Territorial está presente uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF), secção esta que enuncia as suas necessidades em termos de peças e pneus para todo o Comando.

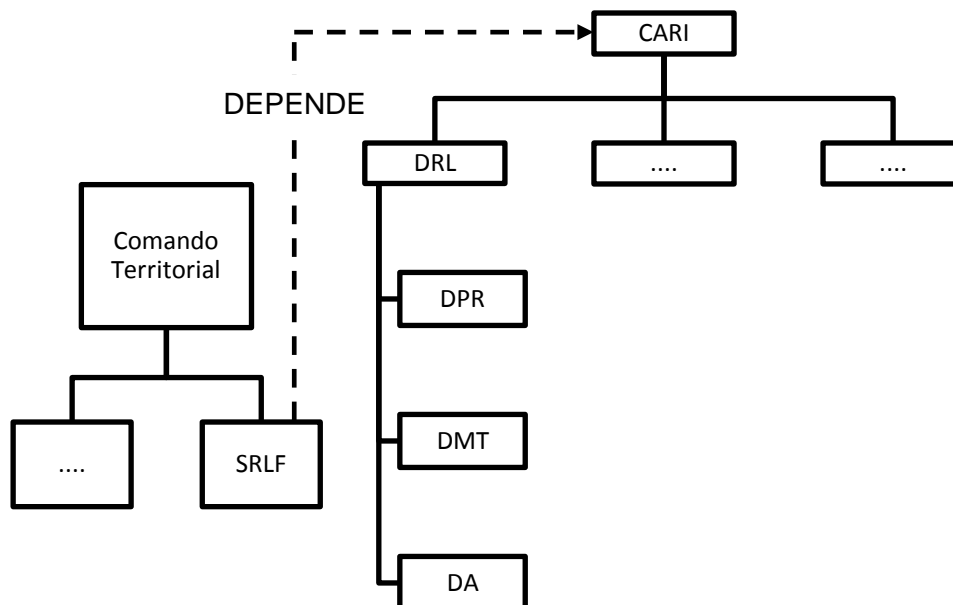


Figura 1. Estrutura logística actual

4.4 REABASTECIMENTO DE PNEUS E PEÇAS ATÉ 2008

A aquisição de pneus, segundo a NEP/GNR 4.2.09 de 2001, efectuava-se de forma descentralizada visto que, cada Unidade procedia à sua aquisição. Sendo assim, eram as Secções Logísticas das Unidades que entregavam as condições técnicas aos Conselhos Administrativos de cada Brigada para que esses mesmos CA's lançassem os procedimentos adequados, tendo como finalidade a aquisição desses bens.

Todas as Unidades deveriam entregar, até ao 10º dia do mês seguinte, os consumos por tipo, preço e quantidade do mês anterior, em suporte informático.

Aquando da elaboração do Caderno de Encargos do procedimento administrativo que era executado pelas Unidades, deveria o mesmo ter presente que o fornecedor, ao entregar os novos pneus, era obrigado a recolher os usados (n.º 3 da NEP/GNR 4.2.09).

Importa ainda mencionar que, anteriormente, as Unidades informavam a Chefia do Serviço de Material (CSMat) do fornecedor que foi seleccionado bem como da tabela de preços que o mesmo apresentava. Deveria ainda a CSMat ser informada de todos os problemas logísticos que surgissem durante o período do contrato (n.º 4 da mesma NEP).

Como exemplo, podemos verificar o que se efectuava na Brigada n.º 4 (Fig. 2) nomeadamente no respeitante a reabastecimento de pneus. Este funcionava da seguinte

forma, a secretaria do Posto Territorial efectuava um pedido de necessidade à Secção Logística da Unidade. Esta Secção, após analisar o último pedido e os quilómetros que a viatura apresentava, enviava esses mesmos dados ao Conselho Administrativo da Unidade. O referido Conselho procedia à elaboração de uma informação de cabimento bem como a emissão de uma requisição para o Fornecedor Civil e este iria entregar no Posto Territorial os pneus requisitados (Silva, Domingos e Pereira. 2005).

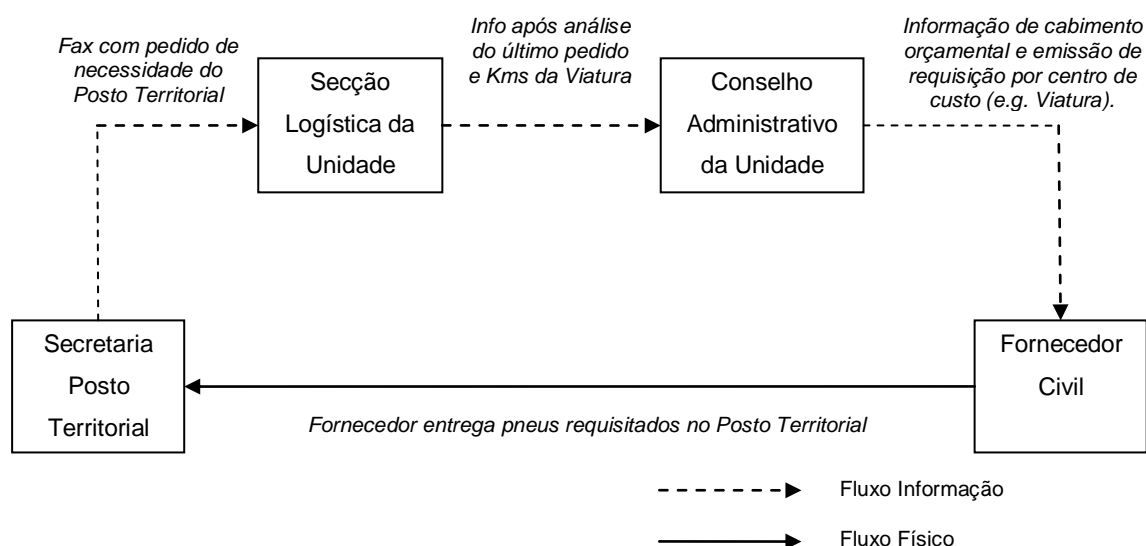


Figura 2: Desenho do processo no caso de compra a fornecedor civil partindo a requisição formal do Conselho Administrativo

Fonte: Silva, Domingos, Ferreira (2005, p. 32)

No que às peças diz respeito, é possível tomar como exemplo o que ocorria na Brigada Territorial N.º 2 através do Concurso Público N.º 3/2007 do CA/BRIG TER N.º 2/GNR. Este concurso tem como objecto a aquisição de material auto para a Brigada Territorial N.º 2 (Lisboa) e, como entidade pública contratante o Estado/MAI/GNR, através Conselho Administrativo dessa mesma Unidade (art.º 2º do Programa do Concurso). Esta situação permite compreender que a aquisição dos referidos materiais, na anterior estrutura se efectuava a partir das Brigadas.

No que respeita ao local de entrega das peças, este era definido pelas Secções Financeiras dos Grupos Territoriais nas suas requisições (art.º 2º da Parte I do Caderno de Encargos). Relativamente ao período de entrega desses mesmos bens, e de acordo com o art.º 3º do

mesmo Caderno de Encargos, este seria de três dias úteis após a emissão da referida requisição.

Quanto à adjudicação, esta seria feita tendo por base a proposta apresentada com mais baixo preço na totalidade da proposta por marca e modelo da viatura. Este concurso poderia ser adjudicado a apenas uma firma por marca e modelo da viatura, não tendo a firma que concorrer para todo o tipo de viaturas (art.º 5º do Caderno de Encargos).

4.5 CONTRATO DE REABASTECIMENTO DE PEÇAS

Relativamente ao reabastecimento de peças, neste momento, está em fase de adjudicação a aquisição de peças pela DRL para o Comando Territorial de Lisboa (Concurso Público N.º 17/DRL/DA/2010).

Este concurso tem como entidade adjudicante o Estado/MAI/GNR através da Divisão de Aquisições da DRL (art.º 2º do Programa do Procedimento).

Neste concurso, os 29 lotes estão divididos por tipo de viaturas e apresentam as necessidades anuais. As peças serão entregues em duas oficinas, Alenquer e Junqueira e, a partir da outorga do contrato, as empresas vencedoras terão um prazo máximo de três dias para a entrega das peças, sempre que necessário (Parte II do Caderno de Encargos).

Apesar das necessidades constantes dos lotes serem uma estimativa para o ano, a entrega das peças não será feita na totalidade. Sendo assim, as peças serão entregues repartidamente consoante as requisições elaboradas durante o período do contrato (Parte II do Caderno de Encargos). Estas requisições são emitidas pela DA/DRL (Caderno de Encargos, Cláusula 6ª).

O preço das referidas peças será o constante da proposta adjudicada, acrescido do IVA à taxa em vigor. O preço referido inclui as peças em si e os custos com os transportes, marcas registadas, patentes ou licenças (Cláusula 12ª do Caderno de Encargos).

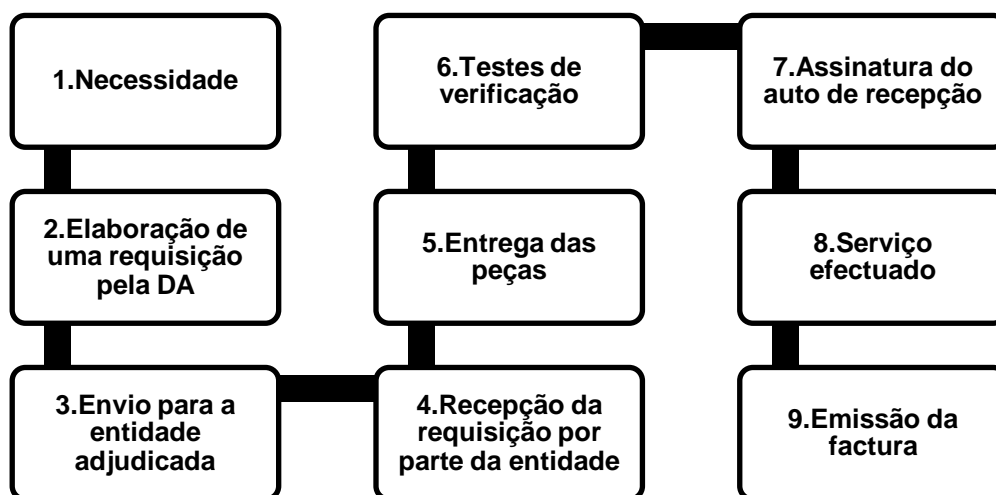


Figura 3: Reabastecimento de peças na actual estrutura

Com base no referido anteriormente, o reabastecimento de peças efectuar-se-á da seguinte forma: existe a necessidade de um determinado tipo de peças, a Divisão de Aquisições elabora uma requisição, esta requisição é enviada para a entidade adjudicada e, após a recepção dessa requisição, esta entidade tem um prazo de três dias para efectuar a entrega das peças nos locais mencionados (Caderno de Encargos).

Após a recepção das peças, são efectuados testes de verificação de operacionalidade das mesmas. Verificada a operacionalidade das peças, tanto a entidade adjudicante como os representantes do fornecedor têm um prazo máximo de cinco dias para assinar o auto de recepção. Assinado o auto de recepção, considera-se efectuado o serviço (vencida a obrigação) e, a partir desse momento, é possível efectuar a emissão da factura.

4.6 CONTRATO DE PNEUS

O contrato de abastecimento de pneus (Concurso Público Nº 14/DRL/DA/2010) encontra-se na mesma situação que o contrato de peças referido no número anterior mas, é elaborado para toda a Guarda.

Segundo o número I da parte II (especificações técnicas) do Caderno de Encargos, o fornecimento, a montagem dos pneus e a execução dos serviços deve ser efectuada num prazo de dois dias, contados após a recepção da requisição elaborada pela DA/DRL (Clausula 6ª do Caderno de Encargos).

No contrato, existem vários lotes (ponto III das especificações técnicas) sendo estes os 23 Comandos Territoriais, a Escola da Guarda, a Unidade de Acção Fiscal, a Unidade de Apoio Geral, a Unidade de Controlo Costeiro, a Unidade de Intervenção, a Unidade Nacional de Trânsito e a Unidade de Segurança e Honras de Estado. As propostas dos concorrentes

podem ser feitas para todo o lote ou apenas parte deste, desde que todos os artigos presentes nesse lote sejam disponibilizados (alínea [a] do ponto II das especificações técnicas).

Como está previsto na alínea f) do ponto II das especificações técnicas, as quantidades/necessidades constantes desses lotes são estimadas para um ano e as entregas devem ser repartidas conforme as requisições elaboradas ao longo do contrato.

O valor da aquisição dos pneus deve incluir ainda a montagem dos mesmos, o fornecimento e montagem das válvulas, a calibragem das rodas e o eco-valor (alínea [g] do mesmo ponto II).

Após a entrega do bem, o contraente público ou alguém por ele ou por terceiros nomeado terá um prazo de cinco dias para a elaboração de testes com o intuito de aferir a operacionalidade do bem (Clausula 7ª do Caderno de Encargos).

Finalizados os testes, os representantes do fornecedor e a entidade adjudicante, dispõem de um prazo de cinco dias úteis para a assinatura do auto de recepção.

Verifica-se, assim, que o reabastecimento de pneus e peças se processa de forma similar embora apresente divergências ao nível da abrangência do contrato. Ora vejamos, o contrato de pneus abrange todo o território nacional, apesar de que se possa adjudicar o contrato a várias empresas consoante a localização geográfica de forma a conseguir cumprir o tempo máximo de dois dias para a realização dos trabalhos. No que concerne ao abastecimento de peças, este será efectuado apenas para o Comando Territorial de Lisboa verificando a mesma possibilidade de serem várias empresas a adjudicar o contrato.

4.7 CONTRATO DE MANUTENÇÃO DAS VIATURAS

Relativamente ao contrato de manutenção de viaturas, foi lançado um concurso público (Concurso Público N.º 39 DRL/DA/2010), respeitante à aquisição de serviço de manutenção e assistência técnica a veículos multimarca do Comando Territorial de Santarém.

Este concurso processa-se de forma similar ao concurso de aquisição de peças visto que é elaborado para um Comando Territorial e não para todo o Território Nacional. O concurso é elaborado pela DA/DRL, ou seja, a execução do procedimento é efectuado de forma central.

Neste mesmo concurso, não são abrangidos os veículos acidentados (alínea [e] do n.º 1 das especificações técnicas), abrangendo apenas serviços de manutenção. Estes serviços prendem-se com a manutenção programada e a manutenção intermédia (n.º 2 das especificações técnicas).

No que respeita à prestação do serviço e, segundo o n.º 4 das especificações técnicas, esta processa-se da seguinte forma:

- Os veículos são removidos para o local onde será prestado o serviço;
- É efectuada a manutenção que é necessária, podendo ser programada ou intermédia;
- São elaborados testes para verificar se o veículo se encontra em boas condições. Caso seja necessário o veículo circular na estrada para se efectuar a verificação deve ostentar um letreiro com a indicação “*VEÍCULO EM TESTE*”;
- Terminada a manutenção da viatura, esta é entregue à entidade adjudicante em perfeitas condições.

PARTE II

PRÁTICA

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

5.1 INTRODUÇÃO

Na primeira parte deste trabalho foram abordados os principais conceitos de logística, a sua evolução histórica bem como conceitos relevantes para a logística. Fez-se também uma breve referência a conceitos de manutenção e a (des)centralização de (re)abastecimento. Examinou-se a estrutura logística da Guarda tanto na anterior estrutura como na actual. Fez-se a análise de como era efectuado o reabastecimento de pneus e peças antes de 2008, apresentou-se como se irá efectuar o reabastecimento dos mesmos materiais e uma alusão ao contrato de manutenção.

A investigação aplicada é relevante pois permite a recolha de informação baseada em factos que irão cooperar para os resultados pretendidos.

A parte prática tem como objectivo encontrar respostas para as questões de investigação formuladas, apresentadas na introdução. Sendo assim, afigura-se neste capítulo a caracterização do trabalho de campo, os métodos e técnicas aplicadas que, neste caso foram as entrevistas. Por último, clarificou-se como se executa o tratamento de dados.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

No que se refere ao trabalho de campo efectuado, este teve como principal preocupação recolher informação útil e fiável para que se apresentem como um conjunto de relevo para o trabalho em questão.

Com o intuito de dar resposta às questões enunciadas na introdução do presente trabalho, optou-se por um instrumento de recolha de dados, a entrevista. Este foi o instrumento escolhido visto ser a melhor forma de obter a informação pretendida.

5.3 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS

5.3.1 ENTREVISTA

As entrevistas efectuadas foram semi-directivas pois estas são “as mais utilizadas na investigação social” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192).

As entrevistas são efectuadas de forma aberta podendo surgir outros assuntos ao longo da mesma. É também apanágio de entrevistas deste tipo deixar os entrevistados falar abertamente, reencaminhando a mesma para os objectivos pretendidos cada vez que este se afastar (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O presente trabalho ostenta três guiões de entrevista pois as entidades entrevistadas pertencem a diferentes instituições o que fez com que algumas das perguntas a ser efectuadas fossem distintas, embora também existam questões transversais a todos os entrevistados.

Os guiões das entrevistas correspondem ao Apêndice A enquanto as transcrições das mesmas se encontram no Apêndice B.

Segundo Ghiglione (2001, p. 88) “a entrevista semidirectiva é, portanto, adequada para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido”.

5.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados serão tratados através de uma análise de conteúdos. Serão transcritos os pontos importantes de cada entrevista e posteriormente será analisado o conteúdo de cada entrevista de forma a poder responder às questões de investigação.

Segundo Quivy & Campenhoudt “melhor do que qualquer outro método de trabalho, a análise de conteúdo (ou pelo menos, algumas das suas variantes) permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis” (2008, p. 227).

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo irão ser apresentados os dados de cada entrevista que se achem mais relevantes para este trabalho.

A apresentação será feita por grupos de entrevistados em que cada grupo apresenta os dados obtidos das questões efectuadas na entrevista. O primeiro grupo compreende as entrevistas feitas à PSP, mais propriamente ao Sr. Acácio Gonçalves, Chefe da Divisão de Manutenção Auto, e ao Exército na pessoa do Sr. Tenente-Coronel Ganhão, Chefe da Repartição de Manutenção, da Direcção de Material e Transportes do Comando da Logística.

O segundo grupo é constituído pelos representantes de empresas civis sendo eles o Sr. António Júlio, Presidente da Empresa AutoJúlio e o Sr. Luís Prazeres, Gestor de Frota da Brisa.

No terceiro grupo encontram-se os Oficiais da GNR entrevistados, Sr. Tenente-Coronel José Teixeira, Chefe da DPR da DRL e Sr. Major José Dias, Chefe da Repartição de Manutenção da DMT, da DRL.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

6.2.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS INSTITUIÇÕES EXÉRCITO E PSP (GUIÃO I)

Quadro 1: Respostas à Questão n.º1 do Guião de Entrevista I.

Questão n.º1 – Como se realiza o abastecimento de pneus e peças actualmente?	
Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão	“Do antecedente, ...todas as reparações eram enviadas para o Depósito Geral de Material do Exército (DGME), ...verificava se havia em canal de reabastecimento e fornecia”. “Este ano saiu uma directiva técnica em que diz que todas as requisições vêm à Direcção de Material e Transportes”. “...Depósito...não fornece nada por sua própria iniciativa”.

<p>Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves</p>	<p>“É feito um levantamento de necessidades com base em gestores que existem em cada uma das Unidades”.</p> <p>“Fazem uma estimativa de pneus para o longo do ano e é desenvolvido um procedimento para a aquisição de pneus para montar nas viaturas”.</p> <p>“...concurso para aquisição de peças, ...só acontece aqui para as oficinas centrais porque os outros Comandos não têm oficinas. O que eles fazem são concursos de manutenção”.</p> <p>“...restantes Comandos...as viaturas vão montar os pneus à empresa que ganhou o concurso”.</p>
--	---

Quadro 2: Respostas à Questão n.º2 do Guião de Entrevista I.

<p>Questão n.º2 – Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque Motivos?</p>	
<p>Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão</p>	<p>“...alteração realmente existe e com base na directiva que leva a uma alteração de procedimentos”.</p> <p>“...seguinte facto: a Unidade, para reparar uma viatura necessitava de 10 componentes. O Depósito...verificava os artigos e depois verificavam se o que estavam a fornecer existia no canal”.</p> <p>“O que é que acontecia, de 10 componentes, podíamos fornecer 3 e os outros 7 ficavam a aguardar. ...não conseguíamos reparar o equipamento rapidamente”.</p> <p>“Quem se pronuncia actualmente é a Direcção de Material e Transportes pois esta, quando fornece 3 ou 4 componentes preocupa-se em adquirir os outros ou então dizer à Unidade como proceder para os restantes componentes”.</p>
<p>Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves</p>	<p>“...última revisão da Lei Orgânica da PSP (LOPSP) ainda se centralizou mais tudo isso”.</p> <p>“...veio concentrar divisões que estavam dispersas”.</p> <p>“Tudo o que está relacionado com a logística fica facilitado porque está tudo sob o mesmo Departamento e há uma interligação muito maior, mais célere nesse aspecto”.</p>

Quadro 3: Respostas à Questão n.º3 do Guião de Entrevista I.

<p>Questão n.º3 – O reabastecimento de pneus e peças processa-se da mesma forma que os restantes materiais? Caso não se processe, quais as diferenças verificadas?</p>	
<p>Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão</p>	<p>“É tudo da mesma forma”.</p> <p>“...antecedente não funcionava porque peças tinham um procedimento e pneus tinham outro”.</p>
<p>Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves</p>	<p>“Não se faz tudo da mesma forma”.</p> <p>“Nos pneus é diferente porque não há uma aquisição centralizada”.</p> <p>“...são desenvolvidos concursos por cada um dos Comandos ou cada um dos Comandos desenvolve os seus procedimentos e aquisições”.</p> <p>“...as viaturas montam os pneus localmente”.</p>

Quadro 4: Respostas à Questão n.º4 do Guião de Entrevista I.

<p>Questão n.º4 – Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?</p>	
<p>Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão</p>	<p>“Quando a oficina da Unidade tem pessoal técnico, há um tipo de manutenção em termos de manutenção de Unidade”.</p> <p>“...a Unidade requisita essa peça...a própria Unidade pode fazer essa substituição”.</p> <p>“...se ultrapassa a capacidade da Unidade, posso mandar evacuar essas viaturas para um órgão que tem outro tipo de capacidades em termos técnicos para fazer essa reparação”.</p>

	<p>“...autorizar a Unidade a ir directamente ao mercado civil”.</p> <p>“...as Unidades vão ao mercado civil obter orçamentos de três firmas, elaboram um documento com os dados das mesmas e enviam para a Direcção de Material e Transportes”.</p>
<p>Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves</p>	<p>“...Lisboa e Unidades da Área Metropolitana de Lisboa toda a manutenção é canalizada através destas oficinas centrais de manutenção”.</p> <p>“Nos outros Comandos são desenvolvidos concursos como o dos pneus, desenvolvemos um procedimento para subcontratar com uma ou duas oficinas...”.</p>

Quadro 5: Respostas à Questão n.º5 do Guião de Entrevista I.

Questão n.º5 - Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?	
<p>Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão</p>	<p>“Só existe em termos de armazenamento que é o DGME”.</p> <p>“O fornecimento pode ser feito na Unidade ou no órgão”.</p> <p>“...posso levar o material/abastecimento à Unidade ou pode ocorrer o fornecimento no órgão”.</p>
<p>Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves</p>	<p>“Nos Comandos da PSP não existe armazenamento nem de pneus nem de peças dado que não têm estruturas de manutenção”.</p> <p>“Relativamente a pneus, a empresa vem-nos fornecer aqui. Eventualmente nós teremos é que distribuir os pneus daqui para uma oficina civil da área de Lisboa...”.</p>

Quadro 6: Respostas à Questão n.º6 do Guião de Entrevista I.

Questão n.º6 - Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?	
<p>Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão</p>	<p>“...as Unidades enviam mensalmente um relatório denominado SitViat (Situação das Viaturas) em que listam todas as viaturas que estão à carga da Unidade e dizem se estão operacionais, se não estão”.</p> <p>“Quando a avaria nas viaturas tem a ver com um conjunto, as Unidades elaboram um documento que é o Relatório de Inoperacionalidade de Material Auto (RELIMA)”.</p> <p>“Actualmente a única forma de controlo é através de documentos ou, em caso de dúvida, podemos mandar os inspectores à Unidade para verificar um caso específico”.</p>
<p>Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves</p>	<p>“...temos oficinas portanto, para nós é relativamente fácil saber qual a avaria e porque é que a viatura deixou de funcionar”.</p> <p>“...elaborar uma informação com a avaria, o que ocorreu será reportado hierarquicamente”.</p> <p>“...Núcleo de Logística do Comando que elabora o pedido de reparação para as oficinas...”.</p> <p>“Poderemos mandar essa viatura para ser reparada nas nossas instalações para avaliar cuidadosamente essa situação”.</p>

Quadro 7: Respostas à Questão n.º7 do Guião de Entrevista I.

Questão n.º7 - Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?	
<p>Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão</p>	<p>“Na anterior estrutura existia um homem de SMat que me validava, ...quando eu tinha dúvidas era a ele que eu questionava...”.</p> <p>“...importante continuar a existir o avaliador”.</p> <p>“Acho que ficou aqui uma lacuna mas a estrutura actual não compreende nenhum homem de SMat...”.</p>

Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves	<p>“...problema que a PSP está a atravessar, a dificuldade...arranjar pessoal técnico ou com habilitações para desenvolver este tipo de actividades”.</p> <p>“...dentro destas Divisões existem duas ou três pessoas responsáveis por canalizar toda a informação de avarias”.</p> <p>“...tem é que fazer a informação a reportar que a viatura está inoperacional”.</p> <p>“...esta aplicação tem todas as viaturas da PSP informatizadas”.</p> <p>“...introduzir mensalmente os quilómetros, despesas de manutenção... situação operacional e inoperacional da viatura”.</p>
--	--

Quadro 8: Respostas à Questão n.º8 do Guião de Entrevista I.

Questão n.º8 - Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?	
Entrevistado 1 Sr. Tenente-Coronel Ganhão	<p>“...propostas que poderiam ser feitas estão colmatadas”.</p> <p>“...actualmente em que vem tudo à Direcção de Material e Transportes...”.</p> <p>“...antecedente, o tempo de inoperacionalidade era maior...”.</p> <p>“A melhoria é impor só um meio, se não vier por este meio não é considerado”.</p>
Entrevistado 2 Sr. Acácio Gonçalves	<p>“...aplicação que ligasse em tempo útil...permitisse que o homem da esquadra, fizesse a informação numa aplicação...”.</p> <p>“...uma aplicação que conseguisse articular toda a informação era mais rápido, mais fácil e evitava-se perdas de tempo...”.</p>

6.2.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS EMPRESAS CIVIS (GUIÃO II)

Quadro 9: Respostas à Questão n.º1 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º1 - Qual o “core business” da empresa?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	“60% sector dos combustíveis”.
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	“Gestão de conservação, manutenção e assistência de Auto-Estradas”.

Quadro 10: Respostas à Questão n.º2 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º2 - As viaturas são essenciais para o sucesso do “core business”?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	“Sim, é importante”.
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	<p>“Não são directamente essenciais mas toda a sua operação depende um pouco da assistência das viaturas...”</p> <p>“...para que as pessoas e a mesma operação da empresa em termos de assistência rodoviária, prestação de serviço ao cliente funcionem”.</p> <p>“Sim, são essenciais ao sucesso do core”.</p>

Quadro 11: Respostas à Questão n.º3 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º3 - Sendo as viaturas essenciais no funcionamento do “core business” da empresa, como funciona o canal da sua manutenção em particular na substituição de pneus e peças?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	“Todo o motorista é responsável...”. “É ele que é responsável pela viatura e por toda a sua manutenção”.
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	“...política de frota para <i>retings</i> . 70% da frota é <i>renting</i> ...”. “...são de aquisição com contratos de manutenção directos e pneus, as da BRISA assistência rodoviária”. “As outras são <i>renting</i> puro, têm seguro, viatura de substituição, peças de avaria, pneus. Não pagam a manutenção por negligência. Paga-se uma renda por mês e está tudo incluído”.

Quadro 12: Respostas à Questão n.º4 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º4 - Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque motivos?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	“Motivos como o sector económico. Todas as empresas actualmente estão a fugir ao <i>stock</i> de produto”. “...convénio com fornecedores de pneus onde eles podem dar sobre uma tabela qual o valor do desconto que dão...”.
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	“Sim, principalmente por motivos económicos.” “É um custo mais controlado. Basicamente é para efeitos de controlo de custos que foi feito o programa de <i>renting</i> .”

Quadro 13: Respostas à Questão n.º5 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º5 - Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	“A modalidade para a troca de pneus é feita nas empresas criadas para o serviço”. “As mudanças de peças são efectuadas na empresa...”. “Faz-se a distinção do tipo de avaria...” “...tem uma viatura e sabe qual é a avaria...manda vir a peça e o mecânico substitui a peça. Se a avaria é mais complexa o melhor é ir à marca”.
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	“...existe um bloco em cada carro que informa onde são as oficinas e o número de telemóvel onde pode ligar a perguntar qual a oficina mais perto onde posso fazer a revisão”. “...existem duas modalidades: apresenta um cartão específico da gestora de frota para se identificar e eles dão a autorização e fazem a reparação... ou nós preenchemos uma requisição de serviço, entregamos, as oficinas pedem autorização à gestora de frota”.

Quadro 14: Respostas à Questão n.º6 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º6 - Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	“Torna-se obsoleto, perde-se muito dinheiro, hoje as marcas e as lojas vão levar as peças a casa do cliente instantaneamente”. “Podem ser de rotação e essas é conveniente ter (pastilhas de travão, peças com uma grande rotação). As peças que não têm rotação esqueçam...”.
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	“Não existe local de armazenamento de peças e pneus pelos seguintes motivos: <i>renting</i> e através de contratos de manutenção”.

Quadro 15: Respostas à Questão n.º7 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º7 – Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	“...o que temos são os aparelhos para detectar avarias”.
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	<p>“É autónomo. Foi criada uma autonomia por colaborador e por carro”.</p> <p>“...viatura inoperacional imediatamente ele despoleta os serviços que estão disponíveis nomeadamente ligar para a assistência em viagem...”.</p> <p>“Há uma autonomia por carro, se acontecer alguma coisa desenrasca-se ou em caso de apoio, a nossa estrutura de apoio dá todas as informações que precisem”.</p> <p>“...este é que é o procedimento definido inerente ao <i>renting</i> e que é para isso que serve e que nos ajuda imenso”.</p>

Quadro 16: Respostas à Questão n.º8 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º8 - Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	<p>“A empresa de Leiria já teve este tipo de coisas”.</p> <p>“O chefe da oficina não é só chefe da oficina, é um chefe trabalhador”.</p> <p>“Todos têm que ser polivalentes”.</p>
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	<p>“...tentamos orientar-nos no mercado com marcas de maior fiabilidade para reduzir a inoperacionalidade”.</p> <p>“...o órgão existe, somos nós que controlamos à medida que as coisas acontecem”.</p> <p>“O carro já devia ter ido à revisão e não foi ou seja, detectamos uma falha”.</p> <p>“A falha será reportada à hierarquia e a hierarquia há-de...reforçar os procedimentos directos que lá têm para ver se o óleo, a água e as revisões estão feitas e verificadas”.</p> <p>“O caminho é esse, tratar uma não conformidade como é no dia-a-dia”.</p>

Quadro 17: Respostas à Questão n.º9 do Guião de Entrevista II.

Questão n.º9 - Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?	
Entrevistado 3 Sr. António Júlio	<p>“Temos contratos com oficinas, marcas ou equivalente a marcas de forma a que tenhamos o melhor preço, prontidão para o serviço”.</p> <p>“...antecipadamente discutir com alguém como é que o serviço deve ser feito”.</p>
Entrevistado 4 Sr. Luís Prazeres	<p>“...a prevenção é a melhor ferramenta para esta resposta”.</p> <p>“...a forma de antecipar todas as situações que decorrem é a melhor melhoria que se pode dar a uma área desse género”.</p> <p>“É nós insistirmos com alguma periodicidade em marcações internas”.</p> <p>“Criou-se uma comunicação interna para prevenir algumas situações. Por exemplo, se acontecer isto chame um reboque, se acontecer aquilo não ligue o carro, etc”.</p> <p>“A melhor proposta para este canal ou para este tipo de coisas é a prevenção, é o alerta, a antecipação ao problema, o relembrar que os carros têm revisões e períodos obrigatórios”.</p>

6.2.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS OFICIAIS DA GNR (GUIÃO III)

Quadro 18: Respostas à Questão n.º1 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º1 - Como se encontrava estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças na anterior estrutura?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	“Cada Unidade comprava cada uma de <i>per si</i> (Brigada) e reabastecia os actuais Comandos Territoriais e daí para os Destacamentos e Postos”.
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	“A aquisição e o reabastecimento destes materiais estavam entregues às Brigadas que o faziam através de concurso público”.

Quadro 19: Respostas à Questão n.º2 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º2 - Como se apresenta estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças actualmente?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	“Futuramente será a DRL que compra mas faz a aquisição por lotes, por distritos, para não entregar tudo a um fornecedor. Depois cada Unidade requisita directamente à firma que ganhou, a firma entrega/monta os pneus nos locais. Os pneus são adquiridos com montagem”.
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	“...forma como se efectua não é definitiva.” “...nos pneus, foi lançado um concurso público para aquisição pela DRL e o reabastecimento é feito no local previsto”. “Nas peças está a ser feito um concurso de aquisição pela DRL e o reabastecimento no Comando Territorial (oficinas da GNR)”.

Quadro 20: Respostas à Questão n.º3 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º3 – Como se efectua esse reabastecimento da DRL para os Destacamentos Territoriais e dos mesmos para a DRL?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	“Os Comandos requisitam e os Destacamentos e os Postos vão lá montar”.
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	“A DRL executa o procedimento, este implica o reabastecimento no órgão”. “...primeiramente os Destacamentos Territoriais levantam as necessidades enquanto a DMT trata das especificações técnicas. Após a recolha de dados, a DPR elabora o processo que entrega à DA para esta lançar o procedimento”.

Quadro 21: Respostas à Questão n.º4 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º4 - Quais os pontos fortes e os pontos fracos da actual estrutura?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	“O ponto forte é evitar a replicação de funções nas Unidades”.
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	“Os pontos fortes são a centralização do trabalho de execução dos procedimentos no CARI e a previsão do reabastecimento no órgão”. “Os pontos fracos são um confronto de procedimentos entre a aquisição e os contratos de manutenção. ...a dificuldade em identificar as necessidades”.

Quadro 22: Respostas à Questão n.º5 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º5 - Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	<p>“A manutenção das viaturas é uma miscelânea ainda”.</p> <p>“Ainda não está completamente consolidado”.</p> <p>“Antigamente, ..., as Unidades tinham oficinas e faziam concursos para comprar peças. Depois os mecânicos das Unidades montavam as peças. Isto acontecia para os carros que tinham ultrapassado a garantia”.</p> <p>“...dentro da garantia iam a oficinas civis. Quando eram arranjos que a GNR não conseguia fazer também iam a oficinas civis. Mas cada Unidade de <i>per si</i>”.</p> <p>“Actualmente, ..., as Unidades, mandam os concursos das peças para a DRL. A DRL arranhou um concurso tipo, um modelo. É ela que lança os concursos para as Unidades”.</p> <p>“...começamos a fazer este ano concursos de manutenção...”.</p>
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	<p>“A minha ideia é, nas viaturas até aos 200.000 Kms e viaturas com garantia fazer um contrato de manutenção, neste caso programada...mais de 200.000 Kms até X anos efectuar contrato de manutenção pós-avaria...as viaturas acima de X Kms poderiam ser assistidas nos Centros de Apoio de Área, com vantagem de se poder efectuar a canibalização”.</p> <p>“...faz-se uma consulta ao mercado, fazem um papel para a DMT a referir que a reparação está orçamentada em X valor e se é autorizada a reparação. Perante a análise dos orçamentos, se forem muito caros identificamos a alternativa”.</p>

Quadro 23: Respostas à Questão n.º6 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º6 - Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	“Não existe. Só traz encargos”.
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	“Não existe. Se existir é nos Comandos Territoriais”.

Quadro 24: Respostas à Questão n.º7 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º7 - Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	<p>“Sim, quando existe uma avaria grande numa viatura é sempre questionado se justifica ou não a reparação atendendo ao valor da viatura”.</p> <p>“Quem monitoriza esse processo é a DMT”.</p>
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	<p>“Nós, Repartição de Manutenção, temos intenção de detectar estas situações no futuro através de contratos de manutenção”.</p> <p>“...cada vez que entrar uma viatura na oficina ela manda um <i>e-mail</i>”.</p> <p>“Quando vier um <i>e-mail</i> da oficina a informar que aquela viatura entrou nós damos a viatura como inoperacional”.</p> <p>“...oficina envia novamente um <i>e-mail</i> a dizer que a viatura foi entregue e quais as intervenções que teve”.</p>

Quadro 25: Respostas à Questão n.º8 do Guião de Entrevista III.

Questão n.º8 – Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?	
Entrevistado 5 Sr. Tenente-Coronel Teixeira	“Na manutenção, não são bem propostas, é levarmos avante este projecto, ...eliminar o concurso das peças”.
Entrevistado 6 Sr. Major Dias	<p>“Existência de um <i>software</i> de gestão de manutenção adaptado à GNR”.</p> <p>“Com este contrato podiam ter todos os dados interligados e poderia fornecer relatórios das viaturas”.</p>

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo irá proceder-se à discussão dos resultados das entrevistas. Nessa discussão, serão agrupadas as respostas dadas pelos vários entrevistados às mesmas questões nos diferentes guiões de forma a uma melhor compreensão dos resultados.

7.2 ENTREVISTAS

7.2.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º1 DO GUIÃO I

Após a análise das respostas dadas pelos entrevistados, podemos afirmar que o abastecimento de pneus e peças no Exército se processa a partir de uma central, a Direcção de Material e Transportes, que recebe as requisições e autoriza o fornecimento às Unidades. Quanto à PSP, esta realiza, nas suas oficinas centrais que se situam em Alfragide, a reparação e manutenção das viaturas da área de Lisboa, faz um levantamento das necessidades com base nos gestores que estão presentes em cada Unidade e desenvolvem um procedimento para a aquisição de pneus. Relativamente aos outros Comandos da PSP, efectua-se contratos de manutenção que englobam tanto pneus como peças e os pneus são montados nas empresas que ganham os concursos.

7.2.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º2 DO GUIÃO I E N.º4 DO GUIÃO II

Os motivos mais apontados para a alteração do canal logístico são, a nível das instituições Exército e PSP, as mudanças organizacionais efectuadas, enquanto nas empresas civis se deveu a motivos económicos.

No Exército, esta centralização dos abastecimentos na Direcção de Material e Transportes possibilita que sejam distribuídos os materiais disponíveis e se processe, o mais rápido possível, à aquisição dos restantes, que são necessários para a reparação de uma viatura. Esta modalidade permite que não se perca tempo pois, anteriormente o Depósito é que iria

informar a Direcção de Material e Transportes dos materiais que necessitava e, nesse processo perdia-se tempo.

Na PSP também se verificou uma centralização de várias Divisões dispersas o que, actualmente facilita o procedimento pois todas as Divisões relacionadas com a logística estão sobre a alçada do mesmo Departamento.

Nas empresas civis, estas optaram pelo *renting* ou então pela diminuição do seu stock para minimizar os custos.

7.2.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º3 DO GUIÃO I

As duas instituições têm diferentes formas de efectuar os reabastecimentos. Enquanto numa o reabastecimento é efectuado da mesma forma, tanto para pneus e peças como para os restantes materiais (Exército), a PSP apresenta um procedimento diferente para os pneus, pois não há uma aquisição centralizada visto serem desenvolvidos concursos por cada Comando Distrital.

7.2.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º4 DO GUIÃO I E N.º5 DOS GUIÕES II E III

Em termos das instituições Exército e PSP, estas efectuem as reparações que são possíveis nas suas oficinas enquanto, aquelas que são mais complexas ou então que distam do local da oficina da instituição podem ser feitas por oficinas civis.

Esta situação também ocorre nas empresas civis embora, se existir o *renting*, a manutenção será feita apenas nas oficinas que têm contrato, mais perto do local onde se encontra a viatura.

No que à GNR diz respeito, ainda não se pode tirar conclusões pois a forma como se efectua a manutenção ainda não está consolidada. O que se verificava anteriormente, era a compra de peças para que as viaturas fossem reparadas na Unidade (as que já tinham ultrapassado a garantia) e as que ainda se encontravam na garantia eram reparadas nas oficinas civis. O que se está a iniciar actualmente é a elaboração de um concurso de reabastecimento de peças para o Comando de Santarém. Esses concursos são elaborados pela DRL e é esta, que os lança. Está ainda a ser elaborado um concurso de manutenção.

7.2.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º5 DO GUIÃO I E N.º6 DOS GUIÕES II E III

No que respeita ao armazenamento, este não se efectua, ou se é efectuado é nas centrais das Instituições, mas esse armazenamento é praticamente só de peças de rotação, peças que estão sempre a ser necessárias mudar nas viaturas.

O armazenamento está a perder-se visto que traz muitos encargos e é um gasto de dinheiro desnecessário, pois já existem empresas que distribuem as peças em pequenos espaços de tempo.

7.2.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º6 DO GUIÃO I E N.º7 DO GUIÃO II

Em termos das Instituições Exército e PSP, a forma de controlo para verificar o não funcionamento das viaturas faz-se através de relatórios, onde é informado como a viatura se encontra, podem também mandar os inspectores verificar como se encontram as viaturas ou então, podem analisar o controlo através das oficinas de que dispõem.

Relativamente às empresas civis, o controlo é autónomo, ou seja, visto que uma das formas é o *renting*, a empresa não se tem que preocupar com isso, tem apenas que dar apoio se necessário. Por outro lado, esse controlo também pode ser realizado através das máquinas existentes nas oficinas para detectar avarias.

7.2.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º7 DOS GUIÕES I E III E N.º8 DO GUIÃO II

Pelas respostas dadas pelos entrevistados, deveria existir esse órgão de controlo e análise pois, com a reestruturação (Exército) e devido à falta de pessoal (PSP), este órgão não existe, ou então está muito desfalcado.

No Exército, anteriormente existia um militar de Serviço de Material que verificava as situações mais críticas das viaturas mas, com a nova estrutura este avaliador deixou de existir.

Para a PSP existe uma aplicação informática na qual estão presentes todas as viaturas da PSP onde, cada Divisão insere mensalmente os quilómetros, despesas de manutenção e se as viaturas se encontram operacionais ou inoperacionais.

Noutros casos, é a gestora de frota que desempenha esse papel e, relativamente aos contratos de manutenção, esta empresa tenta seguir-se pelas marcas que apresentam maior fiabilidade para evitar avarias.

Na GNR, quando ocorre uma grande avaria, é questionado à DMT se deve ou não ser feita a reparação da mesma. No futuro, também poderão ser verificadas estas situações através dos contratos de manutenção em que a oficina envia por *e-mail* quando é que a viatura deu entrada. Nessa altura, a Repartição de Manutenção dará a viatura como inoperacional. Quando a viatura sai da oficina, esta volta a enviar um *e-mail* a informar que esta já foi reparada e quais as reparações que sofreu.

7.2.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º8 DO GUIÕES I E III E N.º9 DO GUIÃO II

As sugestões para a melhoria deste canal prendem-se com a imposição de apenas um meio de efectuar as requisições, no caso do Exército. Foram também verificadas melhorias neste canal com a reestruturação como é o caso de todas as requisições serem dirigidas para a Direcção de Material e Transportes o que permite reduzir o tempo de inoperacionalidade.

As melhorias que se poderiam implementar na PSP prendem-se com a criação de uma plataforma informática que permitisse ligar em tempo útil as esquadras às divisões e que incluísse várias informações como as avarias das viaturas. Poderiam, assim, ser efectuadas mais rapidamente as reparações.

Podem ainda efectuar-se melhorias se for efectuada uma fidelização com uma empresa ou oficina, bem como apostar mais na prevenção, efectuando mais revisões para se poder antecipar os problemas.

Na GNR apresentam-se como propostas de melhorias a elaboração dos contratos de manutenção em vez dos concursos de peças e ainda a criação de um *software* de gestão da manutenção adaptado à GNR.

7.2.9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES N.º1 E N.º2 DO GUIÃO II

As empresas apresentam como *core business* o sector dos combustíveis e o sector de conservação, manutenção e assistência de auto-estradas.

Para estas, as viaturas são de extrema importância para o *core business* visto que, para se efectuar a distribuição dos combustíveis são necessárias viaturas. Também é importante

pois, para que a prestação de serviços funcione é de extrema importância a existência destas.

7.2.10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º3 DO GUIÃO II

Das empresas analisadas, podemos verificar que, numa mesma empresa podem ser apresentadas duas modalidades, o *renting* em que as viaturas têm desde seguro, viatura de substituição, se necessário, peças de avaria e é paga uma mensalidade por mês que não inclui a manutenção por negligência ou seja, as avarias que ocorrem por utilização incorrecta. Podem ainda ser adquiridas com contratos de manutenção associados.

7.2.11 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º1 DO GUIÃO III

Na estrutura anterior, cada Unidade comprava as suas próprias peças e os seus próprios pneus para os Grupos, Destacamentos e Postos através de um concurso público realizado por cada Brigada.

7.2.12 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º2 DO GUIÃO III

A forma como se efectua o reabastecimento actualmente não é definitiva pois, para além de os concursos públicos ainda não terem sido adjudicados às empresas, não se pode afirmar que irá ser efectuado sempre através deste processo.

No que aos pneus diz respeito, estes serão adquiridos pela DRL, mas estarão segmentados em lotes para que possam ser entregues a vários fornecedores que efectuarão a montagem dos mesmos nos locais previstos.

Quanto às peças, está a ser elaborado um concurso público de aquisição pela DRL para alguns Comandos Territoriais específicos.

7.2.13 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º3 DO GUIÃO III

O reabastecimento efectuar-se-á da seguinte forma: o concurso é lançado pela DRL, após isto, as oficinas ou empresas irão reabastecer no órgão.

Mais especificamente, os Destacamentos Territoriais levantam as necessidades para esse período (plano de necessidades), cabendo à DMT efectuar as especificações técnicas. Depois de ter todos os dados necessários, a DPR elabora o processo que entrega à DA para esta lançar o procedimento.

7.2.14 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA QUESTÃO N.º4 DO GUIÃO III

Como pontos fortes desta nova estrutura, podemos referir o facto da execução dos procedimentos bem como o trabalho estar centralizado no CARI. De referir ainda como ponto forte o reabastecimento dos materiais no órgão.

Relativamente aos pontos fracos, podem enunciar-se o confronto de procedimentos entre as aquisições e os contratos de manutenção pois, ao comprar pneus vai levar a que só se possa realizar a substituição dos pneus nessa oficina e tenha que efectuar as restantes manutenções noutra. De mencionar ainda a dificuldade em calcular as necessidades pois nunca se sabe ao certo que peças se irá gastar ao longo do ano.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1 INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho teve como objectivo principal responder à pergunta de partida que, neste caso, se prende com as alterações sofridas no canal logístico de reabastecimento de pneus e peças e, se os mesmos canais se encontram mais eficientes.

Para tal foram efectuadas entrevistas cujos resultados foram enunciados no capítulo anterior.

Com base nesses resultados, o autor apresenta neste capítulo as respostas às questões de investigação, as conclusões a que chegou com a realização deste trabalho, algumas recomendações bem como as limitações sentidas ao longo da elaboração do TIA, finalizando com propostas para investigações futuras.

8.2 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

As respostas às questões de investigação serão dadas com base nos resultados obtidos a partir das entrevistas e na parte teórica.

– Como se efectua o reabastecimento de pneus/peças na GNR?

Na conjuntura actual não se pode responder de forma assertiva a esta questão dado que os concursos de reabastecimento de pneus e peças ainda se encontram em fase de adjudicação.

Devido a este facto, pode apenas referir-se como se efectuará aquando da adjudicação desses mesmos concursos.

Sendo assim, pretende-se que o abastecimento de pneus seja realizado por lotes e englobará não só a aquisição dos pneus como também a sua montagem, calibragem e montagem das válvulas.

Quanto às peças, o concurso será feito inicialmente para o Comando Territorial de Lisboa, dividido por lotes referentes ao tipo de viatura e, a entrega dessas peças será realizada nas oficinas nomeadas no concurso público. Esta situação não pode ser generalizada para todos os Comandos pois só se tem conhecimento do que se passa no Comando de Lisboa.

Verifica-se então, que com estes concursos poderá existir uma centralização de compras no CARI e uma descentralização de abastecimentos dado que os abastecimentos serão realizados nos diversos órgãos.

– Quais as alterações sofridas nos canais logísticos de reabastecimento de pneus/peças, no que respeita ao CARI/DRL, os Destacamentos/Postos e vice-versa?

Com a criação do CARI, os concursos públicos deixam de ser elaborados pelas Brigadas (no caso da estrutura anterior) e passam a ser realizados pela DRL/DA. Para a elaboração do concurso as Unidades apresentam as suas necessidades relativamente a esse bem. A DMT trata das especificações técnicas, a DPR elabora o processo que entrega à DA para ser lançado o procedimento.

As alterações permitem uma maior centralização em termos logísticos visto que os órgãos da logística estão todos sob a mesma alçada. O facto de a DA efectuar todos os procedimentos permite que as SRLF dos Comandos Territoriais não tenham essa preocupação evitando uma replicação de funções

No que respeita ao abastecimento de pneus e peças, esse será efectuado de forma descentralizada o que permitirá possivelmente uma maior celeridade da execução do serviço.

– Como se processa o reabastecimento de pneus/peças no Exército? Na PSP? E em empresas civis?

No que respeita ao Exército, o reabastecimento destes materiais efectua-se a partir do Comando da Logística (Direcção de Material e Transportes), ou seja, para adquirir os pneus e as peças, as Unidades têm que elaborar uma requisição para a Direcção de Material e Transportes. Após a recepção da requisição, esta é enviada, caso haja em armazém, para o Depósito Geral de Material do Exército, para ser fornecido. Se não existir em armazém, a Direcção de Material e Transportes adquire ou então comunica à Unidade como é que esta deve proceder.

Relativamente à PSP, na Área Metropolitana de Lisboa, adquire pneus que posteriormente são entregues nas oficinas centrais para que estas efectuem a mudança dos mesmos. Para os outros Comandos, os pneus são montados nas empresas que ganharem o concurso realizado por cada Comando Distrital. No que se refere ao reabastecimento de peças este também só é verificável para as oficinas da PSP (oficinas centrais). Para os restantes Comandos efectuem-se contratos de manutenção com as empresas.

Nas empresas civis analisadas, o reabastecimento de pneus pode ser feito na empresa de que vende os mesmos e, procederá, nesse mesmo local, à montagem destes. No que às peças diz respeito, estas podem ser entregues através das marcas ou empresas de entrega

de peças na hora. Estas entregam as peças às empresas que as solicitaram num prazo de horas ou poucos dias o que permite uma maior rapidez do processo de reparação.

Se na empresa a modalidade utilizada for o *renting*, a manutenção será feita apenas nas oficinas que têm contrato, mais perto do local onde se encontra a viatura. Não existe assim, quando se efectua a modalidade de *renting*, reabastecimento de pneus e peças. Esta forma permite uma maior despreocupação no que respeita à reparação das viaturas dado que, desde que a avaria não seja por negligência, esta é sempre reparada e tem um valor mensal constante.

– Poderão ser implementadas, na GNR, alterações que possibilitem um melhor funcionamento com base na estrutura do Exército, da PSP e das empresas civis?

Existem algumas situações enunciadas neste trabalho que poderiam ser implementadas na GNR, visto que as viaturas se encontram sempre em movimento na instituição, poderia ser efectuado um maior número de revisões às viaturas para prevenir as avarias. Outra das alterações que poderia ser posta a funcionar na GNR seria a criação ou melhoramento de um *software* informático onde se pudesse colocar mensalmente todos os dados da viatura, no que se refere a quilometragem, despesas de manutenção, bem como a sua situação de operacionalidade.

Pode ainda ser analisado pela GNR a possibilidade de aderir ao *renting*, dado que esta é uma modalidade em que não é necessária uma preocupação com o abastecimento de pneus e peças, apenas é necessário o dispêndio de um valor mensal e, as viaturas e os seus condutores têm à sua disposição oficinas específicas espalhadas pelo país para efectuar essas reparações.

8.3 CONCLUSÕES

Após a resposta às questões de investigação, pode agora responder-se à pergunta de partida: **Será que, com a reestruturação da GNR, o reabastecimento de pneus/peças se efectua de forma mais eficiente?** Actualmente as instituições, para acompanhar a evolução, sofrem muitas vezes, reestruturações. Estas reestruturações não se operam em dias, meses e muitas vezes nem num prazo de um ano. Não fugindo a instituição GNR à regra.

Embora a reestruturação se tenha iniciado em Janeiro de 2008, a forma como serão reabastecidos os pneus e as peças ainda não se encontra em funcionamento dado que os concursos públicos foram lançados mas ainda se encontram em fase de adjudicação.

Sendo assim, as conclusões retiradas deste trabalho terão como base a componente teórica, as entrevistas realizadas e os concursos que se encontram em execução.

Dado que, com a reestruturação houve uma centralização dos órgãos logísticos no CARI, existe uma maior facilidade em efectuar os procedimentos visto que, a única informação necessária que não se encontra disponível nestas Divisões, pertencentes à DRL, são as necessidades de cada Unidade pois, a DMT trata as especificações técnicas, a DPR elabora o processo que é entregue à DA para lançar o procedimento. Por esta razão, os procedimentos podem ser elaborados de forma mais célere.

Esta reestruturação levou também à elaboração de concursos a nível nacional, verificando-se a realização de concursos para Comandos específicos. Tanto os de nível nacional como os específicos de cada Comando são elaborados pela DRL.

Se, na anterior estrutura, o reabastecimento de pneus era efectuado de forma descentralizada e as compras dos mesmos também, pode referir-se que, com esta situação ocorria uma replicação de procedimentos, ou seja, o processo que podia ser feito apenas por um grupo de pessoas central, como se verifica agora com a DRL, era efectuado em cada Brigada.

Essa forma de aquisição centralizada não veio colocar em causa a celeridade de entrega do bem, pois o abastecimento dos mesmos será feito de forma descentralizada. Esta descentralização deve-se ao facto de se poder vir a adjudicar a várias firmas o que permite que as entregas sejam feitas no menor espaço de tempo possível.

Como se referiu anteriormente, embora não se possam tirar conclusões definitivas dado os concursos ainda não terem sido adjudicados, podemos referir que, da forma como estão estruturados os concursos, poderão possibilitar que o reabastecimento se efectue de forma mais eficiente, pois extinguirá as replicações de funções, possibilitará uma centralização de aquisições e uma descentralização de abastecimentos.

8.4 RECOMENDAÇÕES

Embora já se tenha respondido à questão central do trabalho, recomendam-se ainda algumas medidas que poderiam colmatar lacunas existentes. Assim entende-se que se deveria criar ou melhorar um *software* para a Guarda em que poderão ser inseridos todos os dados da viatura e, cada vez que seja necessário efectuar uma reparação será colocado nesse *software* de forma a conseguir ter um controlo maior da operacionalidade e inoperacionalidade das viaturas.

Poderia ainda ser efectuado, apenas de forma experimental, a modalidade de *renting*, pois esta possibilitaria que não se efectuassem tantos concursos, uma vez que seriam realizados

contratos com empresas para que todas as manutenções necessárias fossem efectuadas nas mesmas. Com esta possibilidade, a Guarda apenas se tinha que preocupar com uma revisão constante das viaturas para não existirem avarias por negligência. Esta modalidade permitiria a melhoria do parque automóvel bem como a libertação de recursos humanos ligados às oficinas da GNR.

Por último, e como constante do apêndice D poderia ser implementado na Guarda um processo de auditoria e controlo logístico. Este processo permitiria entender quais as áreas que necessitam de ser reformuladas para permitir uma maior agilidade bem como, compreender se existem áreas que, embora existam não apresentam grande importância para a instituição, servindo apenas para gastar tempo (*non-value-adding time*).

8.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

As limitações sentidas pelo autor na realização deste trabalho prendem-se com o facto de a reestruturação da GNR não se encontrar completamente implementada. Esta situação deriva das formas de reabastecimento ainda não estarem a funcionar, de se encontrarem em fase de adjudicação.

De referir também, a pouca formação ministrada ao longo do curso na AM para elaborar um trabalho deste âmbito. Deveria também ser dado mais tempo para a escolha do tema a tratar pois, na altura em que se elege o mesmo, os conhecimentos que se têm da instituição são parcos para uma escolha tão importante. Esta forma de controlo poderia ser implementada na GNR através da nomeação de um Chefe de Equipa que seria o responsável por monitorizar todo o processo tendo este ao seu dispor equipas para as mais variadas áreas.

8.6 PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

O tema tratado neste trabalho não permitiu tirar conclusões exactas de momento, pois a forma como se efectuam os reabastecimentos de pneus e peças ainda não se encontram completamente implementadas. Além disso, estudar o reabastecimento de pneus e peças é bastante vasto.

Sendo assim, uma das propostas para investigações futuras prende-se com este mesmo tema, mas após a adjudicação dos concursos públicos. Por outro lado, pode ser também investigada a possibilidade de implementar o processo de auditoria logística na GNR.

BIBLIOGRAFIA

METODOLOGIA CIENTÍFICA

- Academia Militar. (2008). *Orientações para a redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito – Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, I. (2010). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia.
- Quivy, R. & Campenhout, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva Editora.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

LIVROS

- Carvalho, J. C.; Carvalho, J.; Ferreira, L.; Garcia, N.; Pedro, S. & Pereira, A. (2001). *Auditoria Logística – Medir para Gerir* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C. (2004a). *A Lógica da Logística* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. C. (2004b). *Logística* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, J. P.; Dias, J. M. & Godinho, P. (2010). *Logística*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Castiglioni, J. A. M. (2008). *Logística Operacional – Guia Prático* (1ª ed.). São Paulo: Editora Érica.
- Dawson, J. A. & Shaw A. (1989). «Horizontal competition in retailing and the structure of manufacturer-retailer relationship», em obra colectiva editada por Luca Pellegrini e Srinivas K. Reddy – *Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*. London and New York: Routledge.
- Ellram, L. M.; Lambert, D. M. & Stock, J. R. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. McGraw-Hill.

Ferreira, L. A. (1998). *Uma Introdução à Manutenção* (1ª ed.). Porto: Publindústria, Edições Técnicas.

Ghiani, G.; Laparte, G. & Musmanno, R. (2004). *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*. England: Wiley.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 231/93 (1993). *Diário da República*, 1ª Série, de 26 de Junho, N.º148, p.3493-3503.

Decreto-Lei n.º 18/2008 (2008). *Diário da República*, 1ª Série, de 29 de Janeiro, N.º20, p.753-852.

Decreto-Lei n.º 231/2009 (2009). *Diário da República*, 1ª Série, de 15 de Setembro, N.º179, p.6422-6428.

Guarda Nacional Republicana. (2008a). *Despacho n.º 32021/2008*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana. (2008b). *Decreto Regulamentar n.º 19/2008 de 27 de Novembro*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Lei n.º 53/2007 (2007). *Diário da República*, 1ª Série, de 31 de Agosto, N.º168, p.6065-6074.

Lei n.º 63/2007 (2007). *Diário da República*, 1ª Série, de 6 de Novembro, N.º213, p.8043-8051.

Portaria n.º383/2008 (2008). *Diário da República*, 1ª Série, de 29 de Maio, N.º103, p.3015-3020.

TESES E OUTROS TRABALHOS

Carvalho, J. (2009). *Análise Crítica do Processo de Compras na GNR*, Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Silva, N.; Domingos, C. & Pereira, M. (2005). *A Definição da Estratégia de Compras na Cadeia de Abastecimentos da Administração Pública: O caso da Brigada Territorial nº4 da Guarda Nacional Republicana*. Oeiras:INA.

SÍTIOS DA INTERNET

Concurso Público N.º 3/2007 do CA/BRIG TER N.º2/GNR. Consultado em 19 de Julho, 2010, disponível em <http://www.gnr.pt/>.

Concurso Público N.º 14 DRL/DA/2010. Consultado em 18 de Julho, 2010, disponível em <http://www.gnr.pt/>.

Concurso Público N.º 17 DRL/DA/2010. Consultado em 18 de Julho, 2010, disponível em <http://www.gnr.pt/>.

Concurso Público N.º 39 DRL/DA/2010. Consultado em 18 de Julho, 2010, disponível em <http://www.gnr.pt/>.

Definição de eficiência. Consultado em 15 de Julho, 2010, disponível em <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=eficiente>.

Definição de eficaz. Consultado em 20 de Julho, 2010, disponível em <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=eficaz>.

Missão, historial e atribuições da empresa Auto Júlio. Consultado em 10 de Julho, 2010, disponível em <http://www.autojulio.pt/>.

Missão, historial e atribuições da empresa BRISA. Consultado em 10 de Julho, 2010, disponível em <http://www.brisa.pt/>.

OUTROS DOCUMENTOS

Guarda Nacional Republicana. (2001). *NEP/GNR 4.2.09 Reabastecimento de Pneus e Câmaras de Ar*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana. (2005a). *NEP/GNR 4.1.01 Princípios da Doutrina Logística na Guarda*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana. (2005b). *NEP/GNR 4.1.02 Competências de Órgãos Logísticos na Guarda*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Ministério da Defesa Nacional (2007). *PDE 4-00 Logística*. Agosto 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÕES DAS ENTREVISTAS



ACADEMIA MILITAR

Trabalho de Investigação Aplicada

O CANAL LOGÍSTICO FACE À REESTRUTURAÇÃO DA GNR

CARTA DE APRESENTAÇÃO

No âmbito dos Cursos da Academia Militar (AM) e decorrente da aplicação dos princípios constantes na legislação em vigor sobre a implementação do processo de Bolonha, a actual estrutura curricular dos Cursos Formação Oficiais na AM integra a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) conducente com o grau de mestre em Ciências Militares – GNR Administração Militar, subordinado ao tema “**O CANAL LOGÍSTICO FACE À REESTRUTURAÇÃO DA GNR**”.

O TIA tem por objectivo aplicar competências e desenvolver a capacidade de compreensão que permita e constitua a base de desenvolvimento, em muitos casos em ambiente de investigação, de um tema com interesse para a Instituição de forma a melhorar o trabalho realizado na mesma.

Neste contexto, eu, Aspirante Cristina Monteiro a frequentar o 15º Tirocínio Para Oficiais (TPO) da Guarda Nacional Republicana venho por este meio solicitar os bons ofícios de V. Exa. no sentido de se dignar a conceder-me uma entrevista.

Para desenvolver este Trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que são directamente responsáveis pelo Canal Logístico na GNR, no Exército, na PSP e em Empresas civis.

A realização da entrevista auxiliará a ligação entre a pesquisa teórica e o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o objectivo de se dar resposta às perguntas inicialmente formuladas.

Agradecendo desde já a colaboração, aproveito o ensejo para apresentar a V. Exa. os meus cordiais cumprimentos,

Cristina Monteiro

Aspirante Administração Militar

ENTREVISTA EXÉRCITO e PSP (Entrevista I)

1. Como se realiza o abastecimento de pneus e peças actualmente?
2. Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque motivos?
3. O reabastecimento de pneus e peças processa-se da mesma forma que os restantes materiais? Caso não se processe, quais as diferenças verificadas?
4. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?
5. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?
6. Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?
7. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?
8. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

ENTREVISTA EMPRESAS CIVIS (ENTREVISTA II)

1. Qual o “*core business*” da empresa?
2. As viaturas são essenciais para o sucesso do “*core business*”?
3. Sendo as viaturas essenciais no funcionamento do “*core business*” da empresa, como funciona o canal da sua manutenção em particular na substituição de pneus e peças?
4. Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque motivos?
5. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?
6. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?
7. Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?
8. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?
9. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

ENTREVISTA GNR (ENTREVISTA III)

1. Como se encontrava estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças na anterior estrutura?
2. Como se apresenta estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças actualmente?
3. Como se efectua esse reabastecimento da DRL para os Destacamentos Territoriais e dos mesmos para a DRL?
4. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da actual estrutura?
5. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?
6. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?
7. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?
8. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

APÊNDICE B

TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADO 1 (ENTREVISTA I)

Instituição: Exército

Nome Completo do Entrevistado: Manuel J. R. Ganhão

Posto: Tenente – Coronel

Função que desempenha: Chefe da Repartição de Manutenção

Local: Comando da Logística

Data: 08 de Julho de 2010

Hora: 10:00

1. Como se realiza o abastecimento de pneus e peças actualmente?

Em termos de Exército nós temos uma requisição para este tipo de abastecimento. É um documento que as Unidades, sempre que têm necessidade, tendo material inoperacional necessitam de peças para fazer reparações ou, no caso dos pneus, baterias. Portanto, quando necessitam de alguns destes artigos elaboram esta requisição.

Do antecedente (porque há uma directiva deste ano que alterou o modo como passamos a funcionar), todas estas reparações eram enviadas para o Depósito Geral de Material do Exército (DGME), que fazia a análise das mesmas, verificava se havia em canal de reabastecimento e fornecia, para muitos artigos fornecia directamente, como é o caso dos sobresselentes. Para as capotas, baterias, pneus e conjuntos nomeadamente motores, caixas de velocidades, não tinha essa autonomia. Todas as requisições que chegavam desses artigos, enviava para a Direcção de Material e Transportes (actualmente) e era esta que se pronunciava pelo seu fornecimento ou não. Era como funcionávamos no antecedente.

Este ano saiu uma directiva técnica em que diz que todas as requisições vêm à Direcção de Material e Transportes. Deixa de ser o Depósito a fornecer, não fornece nada por sua própria iniciativa. É a Direcção de Material e Transportes que fornece. Neste momento, grande parte das requisições está a vir já em formato electrónico, foi criado um e-mail, as requisições são enviadas para aqui consoante o artigo, neste caso manutenção; locais de

sobresselentes entram no *e-mail* a que tenho acesso. Portanto, para tudo o que é requisições, o objectivo é de futuro *on-line* e directamente para a DMT. Nesta fase intermédia ainda há possibilidade de continuar a enviar o documento por correio. Alguns desses documentos ainda são enviadas para o Depósito mas o depósito reencaminha para a Direcção de Material e Transportes.

Neste momento é a Direcção de Material e Transportes que dá a ordem de fornecimento. Faz essas ordens também em termos electrónicos através de uma guia de fornecimento. O Depósito recebe essa guia de fornecimento e a partir daí sabe que está autorizado o fornecimento à Unidade. Portanto, vai ao armazém, retira o artigo do armazém e coloca numa zona que é a expedição para que as Unidades futuramente lá vão levantar.

2. Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque motivos?

Este tipo de alteração realmente existe e com base na directiva o que leva a uma alteração de procedimentos. Este é um ano em que se pretende que em termos de manutenção haja algumas alterações nomeadamente em termos de suporte, serem criados documentos para que haja aqui uma reestruturação da manutenção para que a partir do próximo ano haja alterações. Era uma das intenções, ainda não está totalmente conseguida, haver algumas alterações em termos de tudo o que é manutenção. E começou-se para já pelo reabastecimento. Houve alterações com o surgimento da directiva técnica pois tudo aquilo que ia para o Depósito passou a vir para a Direcção de Material e Transportes. Houve alterações no procedimento, as Unidades deixam de fazer as requisições directamente ao Depósito. O Depósito deixa de ter autonomia para por si só autorizar os fornecimentos e é a Direcção de Material e Transportes que autoriza tudo.

O objectivo principal desta alteração prende-se com o seguinte facto: a Unidade, para reparar uma viatura necessitava de 10 componentes. O Depósito o que é que estava a fazer, verificava os artigos e depois verificavam se o que estavam a fornecer existia no canal. O que é que acontecia, de 10 componentes, podíamos fornecer 3 e as outras 7 ficavam a aguardar. Portanto, não conseguíssemos reparar o equipamento rapidamente. Quem se pronuncia actualmente é a Direcção de Material e Transportes pois esta quando fornece 3 ou 4 componentes preocupa-se em adquirir os outros ou então dizer à Unidade como proceder para os restantes componentes. As possibilidades são a Direcção de Material e Transportes adquirir ou então dar verba à Unidade para ser esta a adquirir.

A intenção foi, da forma que estava a funcionar eram fornecidas grandes quantidades de sobresselentes mas não se estava a reparar nada. Havia uma falta de coordenação, embora o depósito, depois de tudo o que não fornecia, trabalhava os dados e enviava à Direcção de Material e Transportes as suas necessidades. Havia uma grande distância entre a altura em

que eu fornecia um sobresselente e ia fornecer o seguinte. Isso não se compadece, se o objectivo é deixar o equipamento operacional tenho que me preocupar com tudo o que ele necessita e não só fornecer o que tenho em Depósito, depois vou adquirir e passados vários meses é que chega lá o sobresselente.

3. O reabastecimento de pneus e peças processa-se da mesma forma que os restantes materiais? Caso não se processe, quais as diferenças verificadas?

É tudo da mesma forma. É tudo através de requisição e portanto, como disse, vem tudo à Direcção de Material e Transportes, neste momento funciona tudo da mesma forma. Do antecedente não funcionava porque peças tinham um procedimento e pneus tinham outro.

4. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?

Quando a oficina da Unidade tem pessoal técnico, há um tipo de manutenção em termos de manutenção de Unidade. Desde que a Unidade tenha pessoal técnico para fazer a reparação, a Unidade requisita essa peça e, desde o momento em que lhe é fornecida, a própria Unidade pode fazer essa substituição. Portanto temos várias Unidades, temos a manutenção de Unidade e a seguir temos uma manutenção intermédia, normalmente é feita no Regimento de Manutenção no Entroncamento, se ultrapassa a capacidade da Unidade, posso mandar evacuar essas viaturas para um órgão que tem outro tipo de capacidades em termos técnicos para fazer essa reparação (substituição de conjuntos). Posso ainda autorizar a Unidade a ir directamente ao mercado civil em que, as Unidades enviam uma requisição deste tipo, não têm para fornecer eu classifico/codifico esta requisição com um P que significa que devem elaborar um Pedido de Autorização de Reparação (PAR). Em seguida as Unidades vão ao mercado civil obter orçamentos de três firmas, elaboram um documento com os dados das mesmas e enviam para a Direcção de Material e Transportes. Quando este documento chega à Direcção existem duas hipóteses, vê-se o orçamento e os valores e a situação vai ser despachada no sentido de atribuir uma verba à Unidade através da DA, em seguida a Unidade vai junto do mercado civil e faz a aquisição cumprindo todas as legalidades.

5. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?

Só existe um em termos de armazenamento que é o DGME, tudo o que é sobresselentes que a Direcção adquire mando entregar, quando não tem um destino específico ao DGME. Quando eu estou a fazer uma aquisição específica para uma unidade, por exemplo o caso dos pneus. Há pneus que eu proponho logo que sejam entregues pela própria firma na

Unidade, até por causa da questão da montagem, alinhamento de direcção e tudo isso. Quando não são estes casos específicos em que a firma vai entregar logo directamente à Unidade, e há um caso ou outro por exemplo dos pneus, principalmente os pneus das viaturas pesadas justifica-se até às vezes por não ter máquinas para os montar. Portanto justifica-se que seja a própria firma porque às vezes até é a firma que monta os pneus. Portanto, fica logo acordado. Tudo o resto, aquilo que eu adquiero para canal de reabastecimento vai tudo para o DGME. Todas as grandes aquisições são sempre entregues no DGME em que, a partir daí (muitas vezes já to a comprar com um destino) será entregue à Unidade. Há um local de armazenamento e dois tipos de fornecimento. O fornecimento pode ser feito na Unidade ou no órgão. Isto quer dizer que, posso levar o material/abastecimento à Unidade ou pode ocorrer o fornecimento no órgão.

O material é armazenado no DGME, tudo o que é fornecido às Unidades são elas que vão ao Depósito levantar, muitas vezes as Unidades, como o Regimento de Infantaria em Chaves não se vão deslocar ao Depósito cada vez que necessitarem de uma peça. O que acontece normalmente é esperarem e quando sabem que têm um volume de sobresselentes que já justifica uma viagem deste tipo, vêm então levantar.

Outra modalidade possível era o próprio Depósito (já foi pensado mas não está em execução), quando tinha um certo volume de sobresselentes coordenava, agarrava numa viatura, ia passando nas Unidades e ia deixando os sobresselentes. Mas essa situação não se verifica.

6. Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?

Pelo que está escrito, pois algumas vezes não se verifica o que está escrito. Sendo assim, pelo que está escrito, as Unidades enviam mensalmente um relatório denominado SitViat (Situação das Viaturas) em que listam todas as viaturas que estão à carga da Unidade e dizem se estão operacionais, se não estão. No caso de não estarem operacionais, se estão a aguardar reparação, se estão em reparação. Ao fim do mês a Unidade elabora um documento em que me diz qual o estado de operacionalidade das viaturas. Com a modificação das NEP's isto ainda não está bem implementado, houve uma reestruturação do Exército em Julho de 2006, em que houve alteração de alguns procedimentos e documentos e existem alguns que não estão a funcionar a 100%. Na anterior estrutura existiam os Quartéis-generais (QG) e estes desapareceram na actual estrutura. Coisas que iam ao QG passaram a vir directamente para a Direcção. Há aqui coisas que em termos das Unidades ainda não estão a funcionar em pleno. Devem elaborar este relatório mensal da situação das viaturas. Quando a avaria nas viaturas tem a ver com um conjunto (motor, caixa de velocidades), as Unidades elaboram um documento que é o Relatório de

Inoperacionalidade de Material Auto (RELIMA). Nesse documento dizem qual o conjunto avariado e quais as causas/deficiências que tem neste momento. Com base no que é dito assim é analisado e vamos reparar no caso o motor, ou mandar evacuar o motor e fornecer outro, aí há uma indicação de que a viatura está inoperacional. Quando são viaturas que necessitam de uma certa peça há uma requisição ao fornecimento. Este controlo posso verificar da seguinte forma, este mês a viatura está inoperacional, a Unidade diz que está Inoperacional, toma as suas medidas; ou resolve ao seu nível ou vem ao escalão superior. Quando vão ao escalão superior eu despacho e forneço material para reparação. No mês seguinte eu vou verificar se a viatura está operacional ou inoperacional.

No fundo há esta forma de controlo, a Unidade tem que me dar uma informação fidedigna e eu tenho que validar a informação que ela me dá. Se da minha parte já accionei os meios para ser feita a reparação e a viatura continua inoperacional algo se passa. Ou já repararam e a inoperacionalidade é outra.

Antes de 2006, como havia os QG tínhamos um homem de Serviço de Material (SMat) em cada um desse QG's. Esse homem, durante o ano, programava uma ou duas visitas a cada Unidade e ele próprio, ia à Unidade fazer uma visita de assistência técnica e era ele que ia verificar no local.

Actualmente a única forma de controlo é através de documentos ou, em caso de dúvida, podemos mandar os inspectores à Unidade para verificar um caso específico. Esta inspecção faz várias inspecções durante o ano às Unidades. Vai à Unidade vê tudo o que está nessa Unidade, mas essa Unidade só volta a ser inspeccionada passados quatro ou cinco anos. A inspecção que lá vai está uma semana na Unidade e vê tudo o que se passa em todos os aspectos (cargas/manutenção) na Unidade.

7. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?

Na anterior estrutura existia um homem de SMat que me validava, no fundo, quando eu tinha dúvidas era a ele que eu questionava e era ele próprio que ia às Unidades e me podia dar esse *Feedback*.

Neste momento é feito através deste documento ou contactar as Unidades em caso de dúvida.

Era importante continuar a existir o avaliador (SMat), já fiz saber a quem de direito essa necessidade. Acho que ficou aqui uma lacuna mas a estrutura actual não compreende nenhum homem de SMat nem nas próprias Brigadas. Nas Brigadas tínhamos um Oficial de Manutenção em cada uma mas, neste momento, só temos um Oficial de Manutenção na Brigada Mecanizada em Santa Margarida. As outras duas Brigadas, a de Intervenção e a de

Reacção Rápida, não têm Oficial de Manutenção. Não temos neste momento um interlocutor a quem eu possa questionar.

Neste aspecto considero que era importante, por um lado facilitava a acção e por outro o controlo era maior. Porque tínhamos alguém que vai às Unidades, a sua responsabilidade é ir às Unidades verificar.

Tinha uma certa autonomia e, quando atingisse essa autonomia passava ao escalão superior. Agora vem tudo directamente à Direcção. Havia um filtro, certas coisas ele próprio tinha a capacidade de despachar. Neste momento, com a reestruturação cai tudo no mesmo sítio (Direcção de Material e Transportes).

8. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

Em termos do canal de reabastecimento de sobresselentes acho que, neste momento, com a saída desta nova directiva técnica, as propostas que poderiam ser feitas estão colmatadas. Da forma que estamos a funcionar actualmente, em que vem tudo à Direcção, somos nós que temos a capacidade, estando o material inoperacional, de accionar os procedimentos no sentido de passaram a estar operacionais.

Do antecedente, o tempo de inoperacionalidade era maior pois, se as coisas não fossem coordenadas podia-se correr o risco de fornecer três ou quatro sobresselentes e a Unidade ficar o resto do ano à espera dos sobresselentes que nunca lhe apareciam. Neste momento, ainda não está a funcionar como deve ser, com base na directiva ainda existe a possibilidade das Unidades fazerem as requisições quer *on-line*, quer através de papel. A directiva saiu no início deste ano, está a ser estudada uma proposta de melhoria desta directiva para que deixe de haver vários processos de fazer uma requisição e ser apenas *on-line*, com base num documento em que vem tudo *on-line* pois, muitas vezes aparecem em duplicado ou seja, entram no *e-mail* e depois aparecem em papel.

A melhoria é impor só um meio, se não vier por esse meio não é considerado.

ENTREVISTADO 2 (ENTREVISTA I)

Instituição: PSP

Nome Completo do Entrevistado: Acácio Dias Gonçalves

Posto: Técnico Superior

Função que desempenha: Chefe da Divisão de Manutenção Auto

Local: Oficinas Gerais da PSP

Data: 16 de Julho de 2010

Hora: 9:30

1. Como se realiza o abastecimento de pneus e peças actualmente?

O abastecimento de pneus é efectuado desta forma. É feito um levantamento de necessidades com base em gestores que existem em cada uma das Unidades. Fazem uma estimativa de pneus para o longo do ano e é desenvolvido um procedimento para a aquisição de pneus para montar nas viaturas.

Aqui nas oficinas de Alfragide funciona de maneira ligeiramente diferente. Como temos capacidade técnica, de montagem e instalações próprias para a montagem de pneus. No concurso que nós desenvolvemos o processo inicial é idêntico, fazemos uma estimativa das necessidades, de quantidades. Desenvolvemos o concurso para a aquisição de pneus, os pneus são fornecidos ao longo do ano. Podem ser montados aqui ou podem ser montados em oficinas civis com quem nós trabalhamos. Oficinas com quem a PSP celebrou contrato dado que nós não temos capacidade de resposta em termos de manutenção para todas as viaturas que estão sobre a nossa responsabilidade. Os pneus são todos entregues aqui nas oficinas de Alfragide e quando é necessário montar pneus nas viaturas ou a viatura vem aqui e colocamos os pneus ou fazemos chegar os pneus à oficina onde o carro está a ser reparado para evitar deslocações e perdas de tempo de a viatura andar de um lado para o outro.

Relativamente a peças, o concurso para aquisição de peças, que eu tenha conhecimento só acontece aqui para as oficinas centrais porque os outros Comandos não têm oficinas. O que eles fazem são concursos de manutenção. Aqui nós desenvolvemos o concurso também para a aquisição de peças, para manutenção das viaturas e reparação das viaturas que estão nas nossas oficinas centrais. Portanto, há um contacto diário com o fornecedor de peças, ele vem à oficina ou manda alguém. São-lhes entregues as requisições, aquilo que

nós precisamos e é facturado no fim do mês. Nos restantes Comandos, quanto a pneus, é feito um concurso, é colocada uma cláusula no caderno de encargos em que a empresa que vende os pneus tem que ter equipamento para montar os pneus. E as viaturas vão montar os pneus à empresa que ganhou o concurso.

2. Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque motivos?

Basicamente aconteceu com a PSP o que está a acontecer com a GNR. E agora com a última revisão da Lei Orgânica da PSP ainda se centralizou mais tudo isso. Vocês têm o CARI, nós temos o Departamento de Logística. Concentrou-se toda a actividade de logística num Departamento. Daí termos 5 Divisões. A Divisão de Manutenção Auto; Divisão de Armamento e Material Tático; Divisão de Equipamento e Fardamento; Divisão de Obras e Infra-Estruturas e Divisão de Aquisição e Contratos. Portanto, tudo o que tem a ver mais directamente com a logística está concentrado neste Departamento.

Esta alteração veio concentrar Divisões que estavam dispersas. A Divisão de Obras e Infra-Estruturas era do Departamento de Obras; a Divisão de Aquisições e Contratos (DAC) era a antiga Repartição de Contratos e Aquisições (RCA) que estava no Departamento de Gestão Financeira e passou para o Departamento de Logística; o Departamento de Equipamento e Fardamento era um Departamento que tinha duas Divisões. Foi extinto e as Divisões passaram a integrar o Departamento de Logística.

Estas alterações foram feitas para tentar concentrar tudo no mesmo Departamento. Existem diversas funções que são desenvolvidas pela DAC, são desenvolvidas internamente por cada Comando ou por quem necessitava de fazer algum concurso embora tivesse algum apoio da RCA mas normalmente eram desenvolvidas no próprio Comando. Neste momento, aquilo que está a acontecer na GNR também com as alterações da estrutura da Guarda, foi o que aconteceu com a Polícia da há alguns anos a esta parte. Em termos práticos, tem aspectos positivos e negativos. Um dos aspectos que considero negativo é que há dificuldade em ter uma capacidade de resposta em tempo útil porque o trabalho ficou mais concentrado e avolumou-se de uma tal maneira, e as Divisões não foram reforçadas em termos de pessoal para fazer face a estas situações. Algum serviço que era feito ao nível dos Comandos deixou de ser feito e passou a ser concentrado na Divisão. Então houve uma sobrecarga de trabalho e dificulta. Em termos de articulação e transferência de informação e canais de informação. Tudo o que está relacionado com a Logística fica facilitado porque está tudo sob o mesmo Departamento e há uma interligação muito maior, mais célere nesse aspecto. Tem alguns aspectos positivos e outros negativos.

3. O reabastecimento de pneus e peças processa-se da mesma forma que os restantes materiais? Caso não se processe, quais as diferenças verificadas?

Não se faz tudo da mesma forma. O fardamento, o material técnico está distribuído em todo o dispositivo e é igual para todos. É adquirido centralmente, em articulação com a Divisão de Equipamento e Fardamento (se estivermos a falar de fardamento), em colaboração com a DAC. Portanto são feitas as especificações técnicas e os cadernos de encargos. De seguida é entregue à Divisão de Aquisições que desenvolve todos os procedimentos, concursos, lançamentos e publicações. Depois é fornecido, armazenado e depois distribuído com ordens de fornecimento aos diversos Comandos conforme as necessidades de cada um.

Nos pneus é diferente porque não há uma aquisição centralizada. Primeiro há que ter em consideração a tipologia das viaturas embora seja mais ou menos unificada mas existem diferenças. A medida dos pneus como até os preços. Em alguns materiais se calhar algumas empresas mais a Norte têm preços mais baratos que as empresas aqui em Lisboa. Por esse motivo, são os Comandos que sabem as quantidades que precisam. A quantidade de viaturas que têm, o próprio desgaste dos pneus é diferente, portanto são desenvolvidos concursos para cada um dos Comandos ou cada um dos Comandos desenvolve os seus procedimentos e aquisições. Até porque, dado que não têm instalações para a montagem dos pneus tem que ser feito obrigatoriamente o concurso com uma empresa da região que esteja relativamente próxima do Comando de modo a permitir que a viatura se desloque para montar pneus. Se nós adquiríssemos aqui centralmente, se eu mandasse pneus daqui para os Comandos ficaria mais caro, o transporte, a deslocação do pessoal e percas de tempo e também não ia resolver o problema porque depois lá tinham de pagar a alguém para lhe montar os pneus porque não têm condições para montar pneus, portanto é preferível fazer concursos locais para aquisição dos pneus. Cada Comando desenvolve o concurso e as viaturas montam os pneus localmente. Os outros materiais que são transversais a todos os Comandos e as necessidades são iguais a todos os Comandos esses sim são adquiridos centralmente, são armazenados num depósito e depois é feita a distribuição de acordo com as necessidades.

4. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?

Relativamente aqui a Lisboa e Unidades da Área Metropolitana de Lisboa toda a manutenção é canalizada através destas Oficinas Centrais de manutenção. Ou seja, estas oficinas são responsáveis pela manutenção das viaturas do Comando Metropolitano de Lisboa, da Direcção Nacional, Unidade Especial de Polícia, ISCPSI e eventualmente uma ou outra viatura do Comando de Setúbal que esteja aqui mais perto ou que eles tenham dificuldade em manutenção poderão vir também reparar às Oficinas Centrais.

Nesta perspectiva, aqui nas Oficinas Centrais a manutenção é feita por pessoal da PSP só. Todas as pessoas que tenho aqui na Oficina são elementos policiais.

Temos um pequeno armazém de materiais consumíveis e de peças que tem uma grande rotatividade e grandes consumos só para a viatura não estar à espera de se mandar vir a peça (como filtros, pastilhas).

Para outros materiais, a viatura vem, é desmanchada, verifica-se quais são as peças que são necessárias. Todos os dias vem às oficinas alguém da empresa que ganhou o concurso, nós entregamos as requisições do material que necessitamos para cada uma das obras e é-nos fornecido, ou no próprio dia ou no dia a seguir. Às vezes há materiais que é preciso mandar vir de origem, do estrangeiro, que vai demorar mais algum tempo. Mas, temos um pequeno armazém de peças nestas oficinas mas, são peças que estão sempre em movimento, mas em pequenas quantidades e pequenas variações de modelos.

Daquilo que constitui o grosso da frota, esse material mais rápido/para manutenções mais rápidas nós temos em armazém. Nos outros Comandos são desenvolvidos concursos como o dos pneus, desenvolvemos um procedimento para subcontratar com uma ou duas oficinas, dependendo da dimensão.

5. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?

Nos Comandos da PSP não existe armazenamento nem de pneus nem de peças dado que não tem estruturas de manutenção. Se é preciso uma reparação ou vai a uma oficina subcontratada com quem a PSP tenha celebrado um contrato e que preste assistência de manutenção às viaturas do Comando ou se precisa de pneus desenvolve um concurso e vai à casa que ganhou o concurso para montar os pneus. Relativamente a pneus, a empresa vem-nos fornecer os pneus aqui. Eventualmente nós teremos é que distribuir os pneus daqui para uma oficina civil aqui na área de Lisboa, se a viatura estiver em reparação. Aquilo que falámos à pouco, se a viatura estiver a ser reparada numa oficina civil não vem aqui só para montar os pneus, nós aqui fazemos o contrário, para não perder mais tempo e porque os meios são escassos e estão sempre a fazer falta nós entregamos os pneus na oficina onde se encontra o carro em reparação e eles montam os pneus.

Temos ainda a possibilidade de montar os pneus na empresa que nos vendeu os pneus. Posso pedir à empresa para se deslocar lá às instalações e montam/colocam os pneus nas instalações.

6. Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?

Nas oficinas existe uma forma de entender o motivo da avaria. Dado que temos instalações, temos oficinas portanto, para nós é relativamente fácil saber qual a avaria e porque é que a viatura deixou de funcionar. Portanto, nós aqui quanto à oficina como é que funcionamos. Vamos imaginar, desde o condutor, ele anda com a viatura no turno de serviço, a viatura avariou o que se faz? Ou fica no local e caso não se consiga deslocar pelos próprios meios tem que accionar o reboque e deslocar a viatura para um parque onde a possa parquear e depois terá que elaborar uma informação com a avaria, o que ocorreu será reportado hierarquicamente. Vai passando para o Comandante de Divisão, o Comandante de Divisão há-de remeter para o Núcleo de Logística do Comando que elabora o pedido de reparação para as oficinas, se for o caso do Comando Metropolitano de Lisboa. E as oficinas, com base nesse pedido de reparação da viatura. Avaliamos pela descrição da avaria, com a experiência que nós temos sabemos mais ou menos com o que é que está relacionado a avaria. Dado que nós não temos capacidade de resposta para todas. As mais complicadas ou que nós não temos bem a certeza ou ainda podemos achar que é algo mais complicado. Poderemos mandar essa viatura para ser reparada nas nossas instalações para avaliar cuidadosamente essa situação.

Se é uma reparação de rotina, manutenção, uma avaria que não constitui grande gravidade então essas sim encaminhamos para as oficinas civis tendo como critério a proximidade.

7. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?

Isso hoje em dia é um problema que a PSP está a atravessar, a dificuldade prende-se com arranjar pessoal técnico ou com habilitações para desenvolver este tipo de actividades de mecânica, electricista auto. Para nós pelo menos está a ser extremamente difícil conseguir arranjar alguém para esta actividade por diversos motivos, desde o tipo de actividade até alguma experiência/conhecimento dentro desta área. No entanto, o Comando Metropolitano de Lisboa é constituído por diversas Divisões de Polícia. Todas as Divisões têm uma *poule* de viaturas que pertencem todas ao Comando de Lisboa mas estão distribuídas àquelas Divisões e, dentro destas Divisões existem duas ou três pessoas responsáveis por canalizar toda a informação de avarias. Normalmente essas pessoas que estão a desenvolver esse tipo de actividade têm algum conhecimento das viaturas. Embora a logística não seja só viaturas mas também obras, fardamento, armamento, munições portanto mexem um bocadinho em tudo mas, no entanto têm até por experiência ao longo dos anos que vão adquirindo a desenvolver estas actividades. Sabem identificar se partiu a correia do alternador, se precisa de amortecedores. Se a avaria é mais complicada eles já não têm meios para fazer a avaliação.

Aquilo que nós conseguimos saber dos não funcionamentos ou grande parte das avarias é que muitas vezes existe uma má utilização; uma utilização menos cuidada. As situações mais graves não são deixadas em claro, as pessoas são devidamente responsabilizadas e, ou na própria Divisão faz-se a informação e reporta a situação a quem de direito ou nós detectamos nas oficinas (aqui ou nas oficinas civis) pois faz-se uma informação a dizer que necessita de uma mudança de óleo, de filtros, uma revisão e depois aparece um orçamento em que é necessário uma transmissão. Alguma coisa não está bem, o que é que se passou com a transmissão? Então eu vou lá ou mando vir cá a viatura ou então peço ainda fotos para ver como a viatura está. De seguida contacto o Comando de Lisboa ou então reporto a situação se for uma situação grave para alguém verificar o que aconteceu e para desenvolver os mecanismos para verificar o que se passou.

Se é uma manutenção programada em que de X em X tempo tenho que fazer uma revisão. É feito um pedido de reparação na mesma e o carro continua a rodar até próximo do período em que deve fazer a manutenção. Se é uma avaria que obrigou a imobilização da viatura é feita na mesma a informação e é reportada. Segue as mesmas vias, tem é que fazer a informação a reportar que a viatura está inoperacional. Nós temos uma aplicação a nível nacional em AS400 denominado SIGVIAT. Esta aplicação tem todas as viaturas da PSP informatizadas. Cada Divisão tem acesso às viaturas que lhe estão distribuídas. Onde deve introduzir mensalmente os quilómetros, despesas de manutenção, caracterização das viaturas, consumos e a situação operacional ou inoperacional da viatura. Mas isso é introduzido (eles introduzem que a viatura está inoperacional mas não serve para desencadear o processo de reparação). Só para estar, em caso de necessidade saber qual a taxa de inoperacionalidade, quanto tempo está inoperacional ou quais os motivos. O que desenvolve o processo de reparação ou de manutenção é a informação do condutor que vai relatar porque é que a viatura está inoperacional, que chega como pedido de reparação à oficina e que nós vamos avaliar e vamos desencadear todos os outros mecanismos para reparar essa viatura.

8. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

A oficina, serve de exemplo e ao mesmo tempo não serve pois é uma situação única. Primeiro pela dimensão pois temos praticamente a responsabilidade de 1/3 da frota de toda a PSP. O resto anda disperso por todo o país e como são normalmente Comandos mais pequenos com poucas viaturas, o processo de controlo e de verificação é muito mais fácil, ligeiro e está facilitado pela quantidade de viaturas e pelo tipo de serviço. Agora Lisboa, como é um Comando com grandes dimensões, com a situação de criminalidade e ocorrências policiais que não existe em mais lado nenhum do país e tem as oficinas de manutenção auto daí serve de exemplo e não para o resto. Mas é um bom exemplo porque

é bastante completo tanto pela complexidade como pela dimensão, enquanto estas oficinas são da Direcção Nacional da PSP, no entanto dão assistência ao Comando de Lisboa porque são as que estão mais próximas.

E aqui, o que sentimos que está a fazer falta, à parte de todos os problemas (falta de pessoal e de condições) existe um meio, do meu ponto de vista, que ia trazer bastante vantagem neste processo de manutenção. Pelo menos em termos de rapidez e troca de informação. Era termos uma aplicação que ligasse em tempo útil (uma aplicação amigável, só para gestão desta área de manutenção das viaturas, principalmente o Comando de Lisboa) permitisse que o homem da esquadra, ao fazer a informação, fizesse a informação numa aplicação e que fosse validado por alguém da própria Divisão, tudo na mesma aplicação. Esta estaria disponível em tempo real, *on-line* a ser visualizada e no próprio dia ou poucas horas depois eu podia ter a informação que a viatura tinha avariado na Divisão de Cascais por exemplo. E depois tem uma série de processos administrativos que também trazem algumas complicações neste processo. Porque temos viaturas em que abrimos cerca de 6000 ordens de trabalho por ano. E claro, tudo o que envolve oficinas civis que não está aqui carece de um outro tipo de controlo. E o procedimento administrativo também é ligeiramente diferente. Tem que saber que a viatura entrou na oficina, têm que me enviar um orçamento que tem que ser analisado e depois tem que emitir uma requisição e têm que saber quando o carro sai o que é que levou.

Tudo isto, se tivéssemos uma aplicação que conseguisse articular toda esta informação era mais rápido, mais fácil e evitava-se perdas de tempo desnecessárias. E temos que ter mais que uma pessoa no mesmo serviço, temos que ter alguém na Esquadra que faz a informação, depois há-de mandar e quando chega à Divisão vão ter que transpor aquilo para um formulário que temos (requisição de ordem de trabalho) onde pomos os dados das viaturas e a descrição da avaria e manda para as oficinas. Mas este processo é uma perda de tempo e papel, pessoas, meios que são escassos e que se tivéssemos a aplicação bastava imprimir. Toda a gente validava, a informação era passada sem ter deslocação de papéis e pessoas. Mas tudo isto tem custos (aquisição da aplicação).

ENTREVISTADO 3 (ENTREVISTA II)

Nome da Empresa: AutoJúlio

Nome do Entrevistado: António Júlio

Posto/Posição na Empresa: Presidente

Local: Grupo Auto Júlio – Caldas da Rainha

Data: 30 de Junho de 2010

Hora: 15:00

1. Qual o “*core business*” da empresa?

O *core business* da empresa não é o sector automóvel. 60% é o sector dos combustíveis. O sector automóvel tem vindo a decair e a parte financeira/parte dos lucros é diminuta ou quase negativa. Porque os importadores fazem campanhas, oferecem isto oferecem aquilo mas a maior parte cabe ao vendedor comparticipar com essa campanha.

2. As viaturas são essenciais para o sucesso do “*core business*”?

Sim, é importante. Nós já podíamos ter entregado a terceiros o transporte dos combustíveis. Não entregamos porque não conseguimos prestar um serviço de qualidade ao cliente.

3. Sendo as viaturas essenciais no funcionamento do “*core business*” da empresa, como funciona o canal da sua manutenção em particular na substituição de pneus e peças?

Todo o motorista é responsável pelos pneus carecas se ele for apanhado e multado com os pneus carecas, quem paga a multa é o motorista. É ele que é responsável pela viatura e por toda a sua manutenção.

Não faço aqui a mudança de pneus, cada um tem que ser profissional onde é.

4. Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque motivos?

Motivos como o sector económico. Todas as empresas actualmente estão a fugir ao stock do produto. Ninguém hoje quer ter stock em casa. O que se faz hoje é um convénio com os fornecedores de pneus onde eles podem dar sobre uma tabela qual o valor do desconto que

dão e você faz um convênio onde diz qual o desconto e ainda faz um rappel. Se eu consumir 500€ de pneus tu dá-me 1 rappel de x%, então fica ele com os pneus em stock porque mesmo que você compre mais barato, sofre um impacto de capital. E depois há outra questão, você quando manda montar um pneu, se vai você montar os pneus tem que ter maquinaria e depois tem que calibrar os pneus. Antigamente calibrávamos e alinhávamos a direcção em casa, das viaturas. Acontece que o preço que nos custava a nós era três vezes superior do que se for feito por profissionais dos pneus. Uma coisa é calibrar uma roda de vez em quando, outra coisa é o indivíduo que está a calibrar rodas e é profissional a calibrar rodas. Isso há uma economia financeira muito grande. O ideal é não ter *stock* algum. Primeiro os pneus, não sei se é agora ou vai acontecer, vão passar de prazo. Segundo, os pneus, conforme a velocidade a que os carros andam têm a sua referência. Você ter stock em pneus é uma asneira, um erro terrível. Deve definir no início do ano o fornecedor para o ano inteiro ou para 6 meses e fazer a abertura do concurso público. Aqui vêm buscar o carro a casa, levam às instalações deles, montam os pneus, calibram os pneus, alinham a direcção e trazem-me o carro a casa. Chegam aqui, deixam ficar o carro deles, levam o nosso, trazem e fica-me muito mais barato e não tenho qualquer armazém de pneus. Não tenho dinheiro empatado em pneus/stock e por outro lado é assim, com uma variedade grande de carros tem que ter um stock enorme e, como vai existir validade dos pneus pois, um pneu ao longo dos anos, a borracha vai-se estragando.

5. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?

A modalidade para a troca de pneus é feita nas empresas criadas para o serviço.

As mudanças de peças são efectuadas na empresa excepto se for outros casos. Faz-se uma distinção do tipo de avaria. Se está à vista a avaria ou não esta à vista. Você tem uma viatura e sabe qual é a avaria e que a avaria é naquela peça, então manda vir a peça e o mecânico substitui a peça. Se a avaria é mais complexa o melhor é ir à marca. Se a avaria não é visível à primeira dedução muitas vezes vamos à marca.

6. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?

Neste momento também estão a diminuir o *stock* de peças. Torna-se obsoleto, perde-se muito dinheiro, hoje as marcas e as lojas vão levar as peças a casa do cliente instantaneamente. Existem diferenças nas peças. Podem ser de rotação e essas e conveniente ter (pastilhas de travão, peças com uma grande rotação). As peças que não têm rotação esqueçam, as marcas neste momento estão a entregar duas, três vezes por dia

peças em casa. Nós pura e simplesmente estamos a evitar o *stock* de peças, só temos peças de rotação.

Nas peças, se for marca nossa, vêm do importador. Se fizermos o pedido até ao meio dia ao outro dia temos a peça. Outras marcas, o ideal é ter contratos com o vendedor de peças que existe no mercado. Peças de todas as marcas, peças da concorrência. E então há grandes armazenistas neste momento em Portugal que lhe fornecem peças de todas as marcas em casa se calhar uma ou duas vezes por dia se você quiser.

O indivíduo com quem você tem convénio, ele entrega-lhe as peças onde você quer. É só dizer, eu quero as peças em tal sítio. Não se verifica transporte de peças de umas empresas para outra. Tem um armazém em cada local mas só de rotatividade.

Hoje a ciência está em não ter stock de peças. Só aquelas fundamentais e aquelas que sabemos que de 5000 em 5000 quilómetros de 10000 em 10000 quilómetros o carro está a necessitar. O resto, não há necessidade hoje de ter stock de peças. Há armazéns hoje em Portugal em que têm peças sem fim e as colocam onde quer. Mesmo que lhe custe um pouco mais, evita que fique com monos (peças que não têm rotação, que não se vendem e não são usadas) em armazém.

7. Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?

As viaturas estão a andar num campo em que tecnologicamente são muito evoluídas a nível informático. Portanto o que temos são os aparelhos para detectar avarias. Neste momento estamos a montar oficinas *Bosch Car Service* pois, 99% das viaturas que existem no mercado, 75 ou 78% vêm equipados com material *Bosch*. Como tal, temos a *bosch car service* porque se nós formos concessionários de marcas, temos que pagar às marcas uma série de valores e que assim não pagamos.

8. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?

A empresa em Leiria já teve este tipo de coisas. Tinha o bate-chapas, o director do serviço. Tive de despedir toda a gente. O chefe de oficina não é só chefe de oficina, é um chefe trabalhador. Todos eles têm que ser polivalentes.

9. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

Temos contratos com oficinas, marcas ou equivalente a marcas de forma a que tenhamos o melhor preço, prontidão para o serviço. Porque uma coisa é você aparecer numa oficina com um cliente vulgar e que aparece lá de vez em quando o seu carro fica à espera, outra coisa é eu quando optimizo o canal com a pessoa com quem vou trabalhar eu sei que tenho prioridade que ele me está a ver como um bom cliente. Tenho várias viaturas e discuto com eles como é que essas marcas vão trabalhar comigo a nível de assistência. O melhor, é antecipadamente discutir com alguém como é que o serviço vai ser feito.

ENTREVISTADO 4 (ENTREVISTA II)

Nome da Empresa: BRISA Auto Estradas de Portugal

Nome Completo do Entrevistado: Luís Amaral Prazeres

Posto/Posição na Empresa: Gestor de Frota

Local: Edifício BRISA - Carcavelos

Data: 02 de Julho de 2010

Hora: 15:30

1. Qual o “*core business*” da empresa?

Gestão da conservação, manutenção e assistência de Auto-Estradas.

2. As viaturas são essenciais para o sucesso do “*core business*”?

Não são directamente essenciais mas toda a sua operação depende um pouco da assistência das viaturas e dos meios de locomoção (carros) para que as pessoas e a mesma operação da empresa em termos de assistência rodoviária, prestação de serviço ao cliente funcionem. E esse é um pouco o “*core*” que é a manutenção e conservação das auto-estradas. Sim, são essenciais ao sucesso do “*core*”.

3. Sendo as viaturas essenciais no funcionamento do “*core business*” da empresa, como funciona o canal da sua manutenção em particular na substituição de pneus e peças?

As viaturas tinham compra e aquisição directa, com manutenção feita ou nos Comandos Operacionais das Auto-Estradas ou nas Oficinas era feita a sua manutenção. Tudo à peça. Desde 2004 alterámos a política de frota para *rentings*. 70% da frota é *renting* menos duas frotas: as da GNR que são de aquisição com contratos de manutenção directos e pneus e as da Brisa assistência rodoviária. Também são compradas com contrato de manutenção e pneus. As outras são *renting* puro têm seguro, viatura de substituição, peças de avaria, pneus com o número que nós definirmos. Manutenção preventiva e correctiva. Não pagam a manutenção de negligência. Paga-se uma renda por mês e está tudo incluído. O canal de débito/alteração de substituição, etc, é todo pela gestora de frota. Pagamos uma mensalidade e inclui tudo.

4. Ao longo dos anos o canal logístico foi sendo alterado? Porque motivos?

Sim. Principalmente por motivos económicos. Antigamente era loucura, as oficinas trabalhavam quando quisessem e nós tínhamos mais ou menos o controlo. Aqui não, os carros nem sequer são nossos, nós alugamos. Contrato de manutenção também está tudo incluído. Só pagamos um tanto, se for mais ou menos não somos nós que pagamos. É um custo muito mais controlado. Basicamente é para efeitos de controlo de custos que foi feito o programa de *renting*.

5. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?

Há um número que se liga, há uma listagem de fornecedores onde nós podemos por os carros. Um carro que esteja em Ponte de Lima tem um perímetro de oficinas autorizado pela gestora de frota respectiva. Ele escolhe a oficina, vai lá por, quer pneus quer peças. Põe, eles lá pedem uma autorização. O *renting* funciona da seguinte forma: existe um bloco em cada carro que informa onde são as oficinas e o número de telemóvel onde pode ligar a perguntar qual a oficina mais perto onde posso fazer a revisão. Depois vai lá e existem duas modalidades: apresenta um cartão específico da gestora de frota para se identificar e eles dão a autorização e fazem a reparação e nós não queremos saber de nada, ou nós preenchemos uma requisição de serviço, entregamos, as oficinas pedem autorização à gestora de frota. Para nós não passa nada. É só deixar o carro, apresentar o cartão ou a requisição e vir embora. As facturas são com eles, nós temos uma renda paga.

6. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista o local de armazenamento, como se processa o seu transporte?

Não existe local de armazenamento de peças e pneus pelos seguintes motivos: *renting* e através dos contratos de manutenção. Não é aplicável.

7. Existe alguma forma de controlo e de procedimentos, no sentido de se verificar o não funcionamento das viaturas?

É autónomo. Foi criada uma autonomia por colaborador e por carro. Assim que haja uma viatura inoperacional imediatamente ele despoleta os serviços que estão disponíveis nomeadamente ligar para a assistência em viagem, para a oficina, para um reboque e mesmo para a gestora de frota a pedir orientações. Há uma autonomia por carro, se acontecer alguma coisa desenrasca-se ou em caso de apoio, a nossa estrutura de apoio dá todas as informações que precisem. No fundo este é que é o procedimento definido inerente ao *renting* e que é para isso que serve e que nos ajuda imenso.

8. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?

Compreender as causas do não funcionamento é ingrato porque se é uma avaria esporádica vá-se lá saber. Nós temos aqui uma forma, nós escolhemos e tentamos orientar-nos no mercado com as marcas de maior fiabilidade para evitar e reduzir a inoperacionalidade. É essa a nossa estratégia porque há marcas fiáveis e menos fiáveis e é assim que nós orientamos mais ou menos o nosso caminho. Por isso o órgão existe, somos nós que controlamos à medida que as coisas acontecem. Ainda agora em Almodôvar um carro estava com a luz do óleo acesa, a mulher que conduz o carro estava em pânico, não sabia o que fazer. Nós orientámos aqui a situação para que ela não andasse com o carro para lado nenhum, é um serviço não contratado. O carro já devia ter ido à revisão e não foi ou seja, detectamos aqui uma falha. A falha será reportada à hierarquia e a hierarquia há-de lhe dar uma descompostura e reforçar o procedimento directo que lá têm para ver se o óleo, a água e as revisões estão feitas e verificadas. O caminho é esse, tratar uma não conformidade como é no dia-a-dia.

9. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

Isso é quase perguntar como eu melhora o meu serviço. É interessante mas neste tipo de organização esta questão é importante porque a prevenção é a melhor ferramenta para esta resposta. O canal prevenção, a forma de antecipar todas as situações que decorrem é a melhor melhoria que se pode dar a uma área deste género. Em vez de estar a receber a resposta da senhora a dizer que não tinha óleo, que não foi à revisão, mas genérica, não pode ser pontual. É nós insistirmos com alguma periodicidade em marcações internas. Criou-se ainda uma comunicação interna para prevenir algumas situações. Por exemplo, se acontecer isto chame o reboque, se acontecer aquilo não ligue o carro, etc.

A melhor proposta para este canal ou para este tipo de coisas é a prevenção, é o alerta, a antecipação ao problema, o relembrar que os carros têm revisões e períodos obrigatórios. Isto no pressuposto dos *rentings*. Nos outros também obviamente mas aqui então mais que nunca. Se avariar um carro nosso nas nossas mãos nós temos que nos aguentar, no outro também mas no outro temos que pagar o que eles quiserem. O carro não é nosso daí maior será a prevenção. Mas esta tem que ser a forma de antecipação ao risco. Mas essas formas de antecipação têm que ser claras pois quando mais maçadas menos lêem.

ENTREVISTADO 5 (ENTREVISTA III)

Instituição: GNR/CARI

Nome Completo do Entrevistado: José Carlos dos Santos Teixeira

Posto: Tenente – Coronel

Função que desempenha: Chefe da Repartição de Planeamento e Reabastecimento

Local: CARI/DRL

Data: 09 de Julho de 2010

Hora: 10:00

1. Como se encontrava estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças na anterior estrutura?

Cada Unidade comprava cada uma de *per si* (Brigada) e reabastecia os actuais Comandos Territoriais que antigamente se denominavam Grupos Territoriais e daí para os Destacamentos e Postos.

2. Como se apresenta estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças actualmente?

Futuramente será a DRL que compra mas faz a aquisição por lotes, por distritos, para não entregar tudo a um fornecedor. Depois cada Unidade requisita directamente à firma que ganhou o concurso, a firma entrega/monta os pneus nos locais. Os pneus são adquiridos com montagem.

3. Como se efectua esse reabastecimento da DRL para os Destacamentos Territoriais e dos mesmos para a DRL?

Os Comandos requisitam e os Destacamentos e os Postos vão lá montar.

4. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da actual estrutura?

O ponto forte é evitar a replicação de funções nas Unidades.

5. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?

A manutenção das viaturas é uma miscelânea ainda. É um assunto que ainda não agarrámos bem. Ainda não está completamente consolidado. Antigamente, no que respeita a peças, as Unidades tinham oficinas e faziam concursos para comprar peças. Depois os mecânicos das Unidades montavam as peças. Isto acontecia para os carros que tinham ultrapassado a garantia. Para os que estavam dentro da garantia iam a oficinas civis. Quando eram arranjos que a GNR não conseguia fazer também iam a oficinas civis. Mas cada Unidade trabalhava de *per si*.

Actualmente, como a área da manutenção das viaturas é complexa o que se está a fazer é, as Unidades, mandam os concursos das peças para a DRL porque não faz sentido agregar as peças todas a nível nacional. A DRL arranjou um concurso tipo, um modelo. É ela que lança os concursos para as Unidades, é que os faz. Isto acontece para as peças e já começamos a fazer este ano concursos para manutenção, mais conhecidas como revisões.

O modelo actual é, fazemos os concursos das peças das Unidades, fazemos também os concursos para a manutenção das viaturas.

As reparações são feitas caso a caso, uma viatura avaria, consulta-se o mercado e mandamos reparar.

6. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?

Não existe. Só traz encargos.

7. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?

Sim, quando existe uma avaria grande numa viatura é sempre questionado se justifica ou não a reparação atendendo ao valor da viatura. Quem monitoriza esse processo é a DMT (Divisão de Manutenção e Transportes).

8. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

Na manutenção não são bem propostas, é levarmos avante este projecto, em vez de andarmos a comprar peças é eliminar o concurso das peças. Os nossos mecânicos continuam a fazer o seu trabalho até acabarem o tempo de serviço e entregarmos a manutenção a oficinas civis. Em vez de fazer a manutenção *in house* faz-se no exterior.

ENTREVISTADO 6 (ENTREVISTA III)

Instituição: GNR/CARI

Nome Completo do Entrevistado: José Fernandes Dias

Posto: Major

Função que desempenha: Chefe da Repartição de Manutenção

Local: CARI

Data: 13 de Julho de 2010

Hora: 15:00

1. Como se encontrava estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças na anterior estrutura?

A aquisição e o reabastecimento destes materiais estavam entregues às Brigadas que o faziam através de concurso público.

2. Como se apresenta estruturado o canal de reabastecimento de pneus e peças actualmente?

Neste momento a forma como se efectua não é definitiva. Mas foi lançado um concurso público para aquisição de pneus para todo o dispositivo. Sendo assim, nos pneus é feito um concurso de aquisição pela DRL e o reabastecimento é feito no local previsto.

Nas peças está a ser feito um concurso de aquisição pela DRL e o reabastecimento no Comando Territorial (oficinas da GNR).

3. Como se efectua esse reabastecimento da DRL para os Destacamentos Territoriais e dos mesmos para a DRL?

A DRL executa o procedimento, este implica reabastecimento no órgão. Mas, primeiramente os Destacamentos Territoriais levantam as necessidades enquanto a DMT trata das especificações técnicas. Após a recolha dos dados, a DPR elabora processo que entrega à DA para esta lançar o procedimento.

4. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da actual estrutura?

Os pontos fortes são a centralização do trabalho de execução dos procedimentos no CARI e a previsão do reabastecimento no órgão.

Os pontos fracos são um confronto de procedimentos entre a aquisição e os contratos de Manutenção. Pode ainda referir-se a dificuldade em identificar as necessidades.

5. Qual a modalidade utilizada para a manutenção das viaturas? Como se realiza?

A minha ideia é, nas viaturas até aos 200.000 Kms e viaturas com garantia fazer um contrato de manutenção, neste caso programada. Nas viaturas com mais de 200.000 Kms ate X anos efectuar um contrato de manutenção pós-avaria. Por último, as viaturas acima de X kms poderiam ser assistidas nos Centros de Apoio de Área, com a vantagem de se poder efectuar a canibalização.

Actualmente faz-se uma consulta ao mercado, fazem um papel para a DMT a referir que a reparação está orçamentada em X valor e se é autorizada a reparação. Perante a análise dos orçamentos, se forem muito caros identificamos a alternativa.

6. Existe algum local de armazenamento de pneus e peças? Caso exista, como se processa o seu transporte?

Não existe. Se existir é nos Comandos Territoriais.

7. Entende que deveria existir algum órgão de controlo e análise que permitisse compreender as causas do não funcionamento das viaturas?

Nós, Repartição de Manutenção, temos intenção de detectar estas situações no futuro através de contratos de manutenção. Cada comando Territorial tem quatro ou cinco Destacamentos. A cada Destacamento está indexada uma oficina. O que vai acontecer é que cada vez que entrar uma viatura na oficina ela manda um e-mail. Estamos a criar um *software* interno onde temos todas as viaturas, os lotes, etc. Quando vier um *e-mail* da oficina o informar que aquela viatura entrou nós damos a viatura como inoperacional. Quando a viatura estiver operacional, sai da linha e é entregue ao Destacamento. Nesta situação (entrega da viatura ao destacamento) a oficina envia novamente um *e-mail* a dizer que a viatura foi entregue e quais as intervenções que teve. Depois essas intervenções são passadas para a ficha da viatura e assim criamos o histórico da viatura. Esse histórico engloba informações de quando é que entrou, quando é que saiu da oficina e qual foi a intervenção que sofreu. Como isso vai estar numa base de dados, nós ao retirarmos um relatório todas as tarefas que foram executadas vamos identificar.

8. Quais as propostas que apresentaria para que este canal apresentasse melhorias?

Existência de um *software* de gestão de manutenção adaptado à frota da GNR.

Na DMT existem a Repartição de Manutenção (RM) e a Repartição de Transportes (RT). Na RM efectuam-se os registos de manutenção e as inspecções e recebem estas informações das oficinas. Quanto ao RT estes têm o registo das viaturas (através da ANCP), dos cartões, da via verde e recebem informações das portagens, combustíveis e das Unidades.

Como esta informação está espalhada pelas duas repartições poderia existir um *software* que agregasse toda esta informação que podia ainda estar ligada à base de dados da GNR. Mas, este *software* só pode dar certo se houver um contrato de manutenção.

Com este *software* podiam ter todos os dados interligados e poderia fornecer relatórios das viaturas. Essas informações podem englobar se as viaturas estão descaracterizadas. Quantas viaturas estão inoperacionais e porquê.

APÊNDICE C

EMPRESAS E INSTITUIÇÕES

AUTOJÚLIO³

MISSÃO

Esta empresa tem como missão oferecer a todos clientes a melhor qualidade e condições de mercado em todos os bens e serviços que comercializam.

Como objectivo, apresenta a satisfação dos clientes, uma relação comercial objectiva com vista a uma fidelização de todos aqueles que confiam no seu trabalho.

HISTORIAL

O grupo AutoJúlio tem a sua sede nas Caldas da Rainha. Este grupo actualmente dedica-se à comercialização de automóveis das marcas Mitsubishi, Hyundai e Nissan, *rent-a-car*, mercado de usados, exploração de postos de combustível e ao mercado imobiliário.

Iniciou-se em Junho de 1987 com a exploração e concessão da Mitsubishi nas Caldas da Rainha através do fundador e presidente António Júlio.

Nos anos seguintes, de 1991 a 1998, foram criadas novas instalações da empresa, em Peniche, Leiria e Pombal.

Relativamente aos sectores de actividade, o principal prende-se com o sector automóvel, não apenas através da venda de veículos mas também pelo *rent-a-car*, venda de usados e exploração de postos de combustíveis.

A distribuição e venda de combustíveis iniciou-se em 1990 aquando da aquisição do espaço onde actualmente é a sede do grupo (Caldas da Rainha) que incluía o posto Galp existente no local. A quantidade de combustível comercializado é cerca de 27.275.000 litros, dispersos por vários postos de abastecimento.

³ Consultado no site <http://www.autojulio.pt/>

BRISA⁴

MISSÃO

A principal área de negócio prende-se com a construção e a exploração de auto-estradas com portagens.

A empresa leva a cabo ainda outros negócios tais como a prestação de serviços associados à segurança ou à comodidade da circulação rodoviária, em auto-estrada ou em circuito urbano. Estes negócios complementam a sua principal área de negócio.

HISTORIAL

A Brisa Auto-estradas de Portugal foi fundada no ano de 1972 e, ao longo dos, anos tornou-se numa das maiores operadoras de auto-estradas com portagens a nível mundial e a maior de infra-estruturas de transporte em Portugal.

Desde a década de 70, esta empresa tem construído longos quilómetros de auto-estrada de Norte a Sul do País.

No início 2001, a Brisa adquiriu 20% da Companhia de Concessões Rodoviárias, que é a maior concessionária de Auto-estradas do Brasil.

Na actualidade, esta empresa é a segunda maior empresa europeia de Auto-estradas.

As áreas de actuação da Brisa têm vindo a ser alargadas como é o caso da Via Verde.

A Brisa está cada vez mais internacionalizada, tendo em destaque a estrada nos Estados Unidos, através da concessão *Northwest Parkway*, e a cobrança electrónica de portagens na Holanda, com a constituição da *Movenience*. Este é uma das razões fundamentais do sucesso da Brisa.

EMPRESAS ASSOCIADAS

A Brisa detém ainda capital em diversas empresas em Portugal como é o caso da Via Verde, ControloAuto, Brisa Operação e Manutenção, Brisa Inovação e Tecnologia, *MCall* e Brisa Engenharia e Gestão.

A nível internacional, esta empresa está a construir, conjuntamente com dois parceiros financeiros, um fundo de investimento em infra-estruturas de transporte, *TRANSPORT INVESTMENT INFRASTRUCTURE COMPANY (TIIC)*.

⁴ Consultado no site <http://www.brisa.pt/>

EXÉRCITO

ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA DO EXÉRCITO

A nova estrutura do Comando da Logística (órgão principal da logística no exército) é um Órgão Central de Administração e Direcção (segundo o artº 12º secção III do DL n.º 231/2009 de 15 de Setembro) e tem como missão “assegurar as actividades do Exército no domínio da Administração de Recursos Materiais e Financeiros, de transportes e Infra-Estruturas, de acordo com os Planos e Directivas superiores”. Actualmente o Comando da Logística compreende (artº 14º n.º4):

- Comandante e respectivo gabinete;
- Estado-Maior;
- Inspecção;
- Centro de Finanças;
- Direcção de Material e Transportes;
- Direcção de Infra-Estruturas;
- Direcção de Saúde;
- Direcção de Finanças;
- Chefia de Apoio Logístico de Pessoal;
- Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris;
- Repartição de Apoio Geral.

REABASTECIMENTO

Segundo o PDE 4-00 LOGÍSTICA (2007), o abastecimento prende-se com “todo o artigo que é necessário para equipar, manter e fazer actuar as tropas” (2007, p.5-1), enquanto reabastecimento “abrange todas as actividades que se destinam a fornecer, em tempo, os abastecimentos de todas as classes, necessários para assegurar a sustentação da força” (2007, p.5-1) e ainda “Reabastecimento inclui todas as actividades cujo objectivo é fornecer abastecimentos no momento e local oportunos e na quantidade necessária.” (2007, p.5-1).

Dentro de toda a classe dos abastecimentos, a classe que se prende com o problema em estudo é a Classe IX que engloba todos os sobresselentes bem como os componentes que se apresentam como necessários ao funcionamento/manutenção do equipamento existente. Entre as várias subclasses da classe IX, apresentam-se como importantes a estudar a subclasse D – Sobresselentes para veículos administrativos.

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

MISSÃO

A PSP, como exposto no artigo 1º da sua Lei Orgânica (Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto), tem como missão “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos nos termos da Constituição e da lei”.

ORGANIZAÇÃO

Em termos de estrutura geral (art.º 17º da Lei Orgânica), a PSP compreende a Direcção Nacional, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial.

Sob a Direcção Nacional estão abarcadas as funções de director nacional, directores nacionais-adjuntos, Conselho Superior de Polícia, Conselho de Deontologia e Disciplina, Junta Superior de Saúde, Inspecção e as unidades orgânicas de operações, segurança, recursos humanos e de logística e finanças (art.º 18 da Lei orgânica da PSP).

No que respeita à unidade orgânica de logística e finanças esta tem sobre a sua alçada as áreas da logística e de finanças.

Dentro desta unidade, podemos verificar a existência de um Departamento de Logística. Este Departamento compreende cinco divisões, a Divisão de Manutenção Auto, Divisão de Armamento e Material Técnico, Divisão de Equipamento e Fardamento, Divisão de Obras e Infra-Estruturas e a Divisão Aquisições e Contratos.

Segundo o artigo n.º 13º da portaria n.º 383/2008 de 29 de Maio, compete ao Departamento de Logística elaborar estudos e propostas no âmbito da aquisição e gestão de viaturas, articular, juntamente com o Departamento de Gestão Financeira um manual onde se encontrem presentes os procedimentos a efectuar para aquisição e locação de bens e serviços. Compete-lhe ainda acompanhamento da execução dos contratos de aquisição e locação de bens e serviços.

Com a actual lei orgânica ocorreu uma centralização de tudo o que se encontra relacionado com a logística como se verifica pelo referido anteriormente.

APENDICE D

AUDITORIA E CONTROLO LOGÍSTICO

Um sistema de auditoria e controlo logístico é importante para a maioria das organizações actuais pois permite a produção de vários *outputs* através da verificação de *inputs* existentes na organização. Estes *inputs* prendem-se com factos como a medição da performance logística, utilização de mapas de actividades, relatórios de gestão logística entre outros (Carvalho et al, 2001).

Citando os mesmos autores, “os *outputs* que forem produzidos pelo sistema de auditoria e controlo, deverão alimentar os *inputs* necessários para accionar a cadeia de abastecimento, tendo sempre em linha de conta as alterações na envolvente externa e interna” (2001, p.43).

Como se encontra ilustrado na Figura 4, a primeira fase do processo de auditoria e controlo logístico está relacionada com a análise da consciência dos objectivos estratégicos logísticos. Nesta fase, “deverão ser identificados os factores críticos de sucesso – as tarefas que uma empresa tem de fazer muito bem para atingir os seus objectivos – e, depois verificar a consistência dos objectivos logísticos com o conjunto de estratégias da empresa” (Carvalho et al, 2001, p. 43).

No que respeita à 4ª fase – Identificação e Análise dos Problemas e suas Causas, encontra-se segmentada em quatro passos sendo estes (Carvalho et al, 2001, p. 72-73):

- “Identificação clara dos sintomas de baixa *performance*”;
- “Identificação dos problemas por detrás dos sintomas no interior ou transversalmente nas áreas funcionais/actividade da logística”;
- “Identificação das causas subjacentes aos problemas”;
- “Na análise dos problemas deve ser incluída uma definição clara da posição competitiva da empresa na envolvente e a sua influência e impacto na *performance*”.

Para que se possa desenvolver acções de melhoria e estabelecer um plano de reengenharia (5ª Fase) são necessários cinco passos fundamentais sendo estes (Carvalho et al, 2001, p. 74-75): apresentação de prioridades já definidas no que respeita aos processos de reengenharia; “Obter um *buy-in* da gestão de topo”; “Considerar potenciais sinergias ou deseconomias dentro das iniciativas de reengenharia”; “Forçar a posição competitiva global da empresa”; “Tomar decisões *insourcing/outsourcing*” e, por último “implementar o plano de reengenharia”.

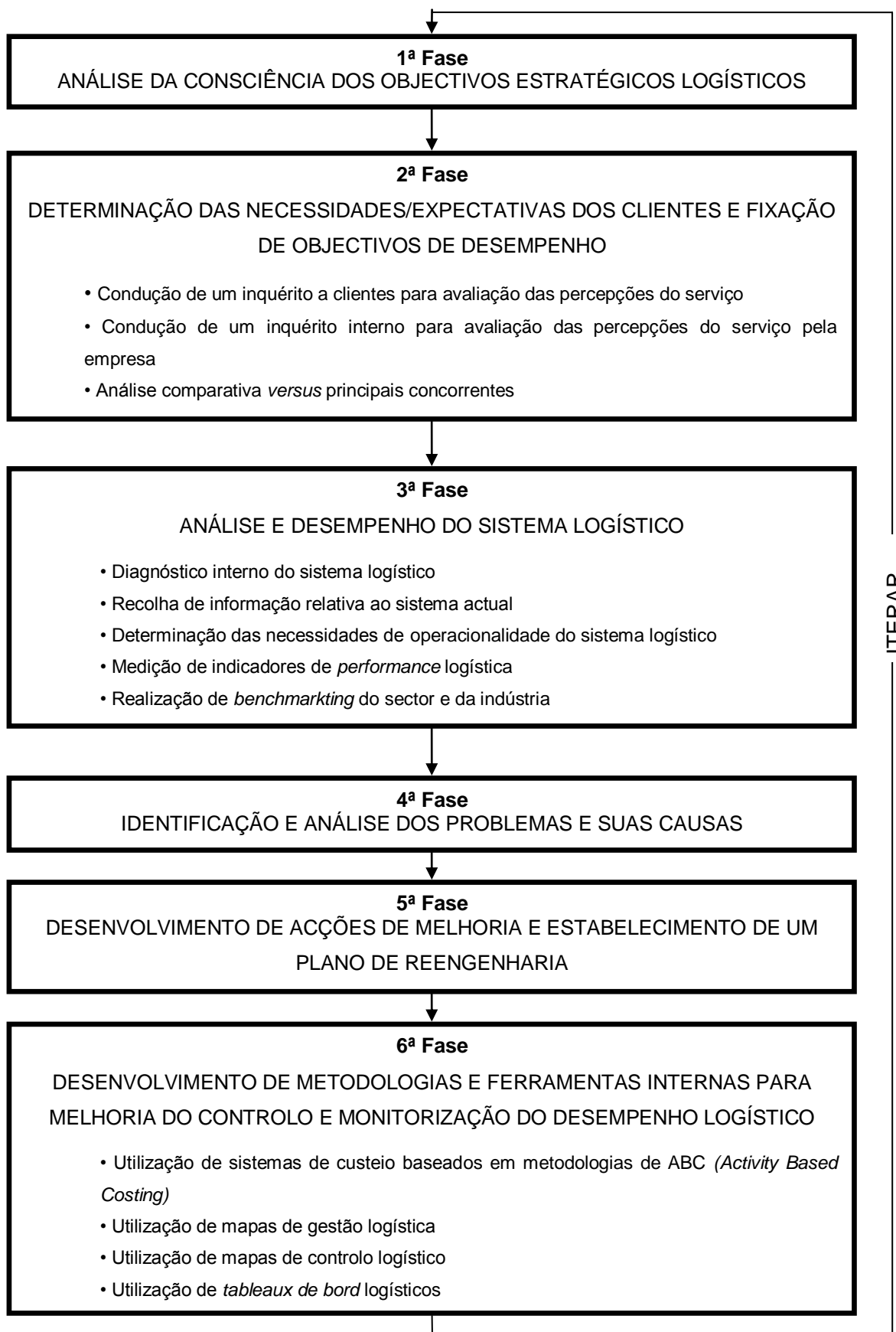


Figura 4: Processo Completo de Auditoria e Controlo Logístico

Fonte: Carvalho J., Carvalho V., Ferreira, Garcia, Pedro e Pereira (2001, p.44)

ANEXOS

ANEXO A

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GNR

ANTIGA ESTRUTURA

A estrutura organizacional que a GNR apresenta actualmente foi precedida de uma outra que se criou tendo como base o DL n.º 231/93 de 26 de Junho. Nessa estrutura a GNR apresentava como definição da sua instituição “uma força de segurança constituída por militares organizados num corpo especial de tropas” (art.º 1º DL n.º 231/93 de 26 de Junho).

Nesta estrutura o Comando da GNR compreendia: o Comandante-Geral, o 2º Comandante-Geral, os Órgãos de Assessoria e de Inspeção, Comando-Geral, Unidades e Serviços. Fazem parte integrante dos órgãos de assessoria e inspeção o Conselho Superior da Guarda, a Junta Superior de Saúde, Comissão para os Assuntos Equestres e o Gabinete Técnico-Jurídico (art.º 35º do DL n.º 231/93).

O Comando-Geral abrangia todos os meios que se encontravam à disposição do Comandante-Geral para que este exercesse a sua acção de Comando. Assim sendo o Comando-Geral englobava (art.º 44º do referido DL): chefe de Estado Maior da Guarda, subchefe de Estado Maior da Guarda, Estado Maior Geral ou Coordenador, Estado Maior Especial ou Técnico, Gabinete Comandante Geral, Laboratório Meteorológico, Secretaria-Geral, Conselho Administrativo, Formação do Comando, Banda de Música, Museu e Centro Gráfico. De entre todos os membros integrantes, há ainda a elencar que o Estado Maior Geral ou Coordenador se divide em 5 Repartições. Sendo estas respectivamente, 1ª Repartição – Pessoal; 2ª Repartição – Informações; 3ª Repartição – Operações; 4ª Repartição – Logística; 5ª Repartição - Informação interna e relações públicas (art.º 47º do DL n.º 231/93).

Relativamente às Unidades, estas podem ser de Instrução como é o caso da Escola Prática da Guarda; Unidades Territoriais que se dividem em Brigada Territorial 2, 3, 4 e 5; Especial de Transito - Brigada de Transito; Especial Fiscal - Brigada Fiscal e ainda as Unidades de Reserva sendo elas, o Regimento de Cavalaria e Regimento de Infantaria (art.º 63º do mesmo DL).

No mesmo Decreto-Lei, artigo 74º, os Órgãos dos Serviços dividem-se em Órgãos de Direcção e Órgãos de Execução. Dos Órgãos de Direcção há que salientar as Chefias dos Serviços de: Pessoal; Material (CSMat); Intendência; Obras; Finanças. Dos Órgãos de

Execução é de realçar a Companhia de Manutenção e Depósito, Companhia de Transportes e a Companhia de Intendência.



Figura 5: Organização em 31Dez07

Fonte: Adaptado da apresentação realizada pelo 2º Cmdt Geral aquando da visita do curso de auditores do IDN à GNR (2010)

ESTRUTURA ACTUAL

Com a aprovação da nova Lei Orgânica da GNR (LOGNR), a estrutura sofreu algumas alterações significativas e, devido a esse facto, será explicado neste ponto como se apresenta organizada actualmente a GNR.

A estrutura organizacional actual compreende fundamentalmente: a Estrutura de Comando, o Estabelecimento de Ensino e as Unidades (art.º 20º da LOGNR).

Segundo o art.º 21º da mesma lei, e no que se prende com a Estrutura de Comando, esta inclui o Comando da Guarda e os Órgãos Superiores de Comando e Direcção, articulando-se estes em Comando Operacional, Comando de Administração e Recursos Internos (CARI) e o Comando de Doutrina e Formação. No respeitante ao Comando da Guarda este é constituído pelo Comandante-Geral, 2º Comandante-Geral, Órgãos de Inspeção e de Conselho e Secretaria-Geral.

O Comando Operacional (art.º 32º da LOGNR) está relacionado com a actividade operacional da GNR e tem como unidades orgânicas importantes as seguintes Direcções: Operações, Informações, Investigação Criminal, Serviço de Protecção da Natureza e do Ambiente e ainda Comunicações e Sistemas de Informação.

No artigo seguinte encontra-se exposto que o CARI assegura o comando da administração de todos os recursos materiais, humanos e financeiros e tem como unidades orgânicas principais: Direcção de Recursos Logísticos (DRL); Direcção de Recursos Humanos;

Direcção de Recursos Financeiros (DRF); Direcção de Infra-Estruturas; Direcção de Saúde e Assistência à Doença. Inclui-se ainda no CARI o Centro Clínico e a Unidade de Apoio Geral.

No que respeita ao comando e à direcção das actividades de doutrina e formação da GNR, estas desenvolvem-se no CDF e compreende a Direcção de Doutrina e a Direcção de Formação (art.º 34º da LOGNR).

No que se refere às Unidades da GNR, e como se encontra previsto no art.º 22º da LOGNR, estas articulam-se em Unidades de Comando da Guarda (Comando-Geral), Territoriais (Comandos Territoriais), Especializadas sendo elas a Unidade de Controlo Costeiro, Unidade de Acção Fiscal e Unidade Nacional de Transito. Existem ainda a Unidade de Representação, sendo esta a Unidade de Segurança e Honras de Estado e a Unidade de Reserva que inclui a Unidade de Intervenção.

Estas duas estruturas permitem verificar que ocorreu uma centralização no mesmo órgão de assuntos com o mesmo interesse. Pode verificar-se esta situação com a criação do CARI que juntou sob a sua alçada todas as estruturas necessárias à logística, financeira e pessoal que, de certo modo estão inter-relacionados pois, para que se possa adquirir um determinado bem é importante entender a disponibilidade financeira para efectuar tal acção. Juntou-se assim, sob a alçada da mesma direcção, assuntos que, no antecedente se encontravam em chefias separadas. Esta situação permite uma maior articulação e um funcionamento mais eficiente.



Figura 6: Organograma da GNR

Fonte: Adaptado da apresentação realizada pelo 2º Cmdt Geral aquando da visita do curso de auditores do IDN à GNR (2010)

ANEXO B

O CONCURSO PÚBLICO

Segundo o art.º 16º do Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro, nos contratos cujo objecto abranja prestações que possam estar susceptíveis ao mercado, as entidades adjudicantes podem optar por um dos seguintes procedimentos:

- Ajuste Directo;
- Concurso Público;
- Concurso limitado por prévia qualificação;
- Procedimento de negociação;
- Diálogo concorrencial.

O procedimento de concurso público compreende as seguintes fases:

- Anúncio e peças do concurso (Secção I do Capítulo II do CCP);
- Apresentação das propostas (Secção II do Capítulo II do CCP);
- Avaliação das propostas (Secção III do Capítulo II do CCP);
- Leilão electrónico (Secção IV do Capítulo II do CCP);
- Preparação da Adjudicação (Secção V do Capítulo II do CCP);
- Fase de Negociação das Propostas (Secção VI do Capítulo II do CCP);
- Concurso Público Urgente (Secção VII do Capítulo II do CCP).

No que ao concurso público diz respeito e, como se encontra previsto no art.º 130º do Código dos Contratos Públicos (CCP), este concurso é publicitado em Diário da República (se for um concurso sem publicidade internacional) pode, posteriormente, ser publicado o concurso ou parte deste em qualquer meio considerado conveniente por exemplo plataforma electrónica.

O programa do concurso público deve contemplar a identificação do concurso, a entidade adjudicante, o órgão competente para prestar esclarecimentos, os documentos de habilitação, o prazo para apresentação dos referidos documentos por parte do adjudicatário bem como o prazo para a apresentação das propostas (art.º 132º do Decreto-Lei n.º 18/2008).

O prazo para a apresentação das propostas, se o concurso não for publicado no Jornal Oficial da União Europeia, encontra-se previsto no art.º 135º do CPP.

Mesmo que o concorrente já tenha efectuado a apresentação da proposta pode, durante o prazo de apresentação, revogá-la livremente. Terminado o prazo, são publicitadas em plataforma electrónica da entidade adjudicante a lista dos concorrentes ao concurso.

Seguidamente, procede-se à avaliação das referidas propostas (art.º 139º do CCP) de acordo com o critério de adjudicação do procedimento.

O leilão electrónico (art.º 140º a 145º) consiste numa plataforma que permite aos concorrentes do concurso melhorar a sua proposta ao longo da avaliação das mesmas.

Finda a análise das propostas, inicia-se a preparação da adjudicação (art.º 146º a 148º do CCP). Esta preparação tem como motor de arranque a elaboração do relatório preliminar que consiste na exclusão do concurso as propostas que violem o procedimento. Segue-se a audiência prévia realizada pelo júri. Após a audiência prévia, o júri procede à elaboração do relatório final. Este relatório bem como todos os outros documentos que compõem o processo do concurso são enviados ao órgão que detém competência para decidir contratação.

Por fim, ocorre a adjudicação, a decisão é difundida em simultâneo a todos os concorrentes. É também nesta fase que é celebrado e publicado o contrato.

ANEXO C

PRINCIPAIS FLUXOS FÍSICOS

Na Figura 7 estão representados os principais fluxos físicos e tem como função permitir a compreensão do conceito referido na página do presente trabalho.

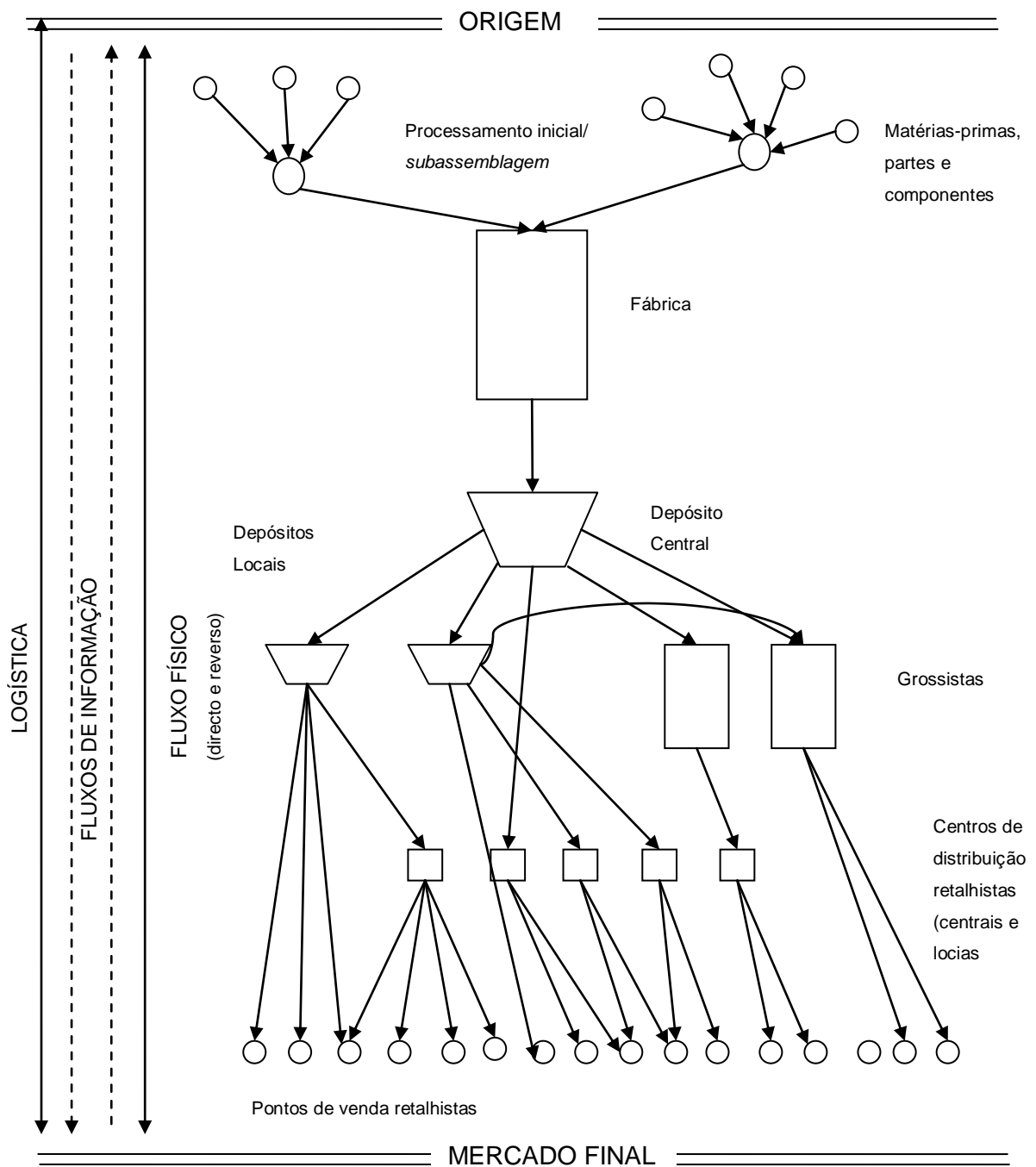


Figura 7: Principais fluxos físicos. Visão logística

Fonte: Adoptado de Carvalho (2004b, p. 30)