

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA
2009/2010



TAI - BREVE ESTUDO

**O OUTSOURCING NAS FORÇAS ARMADAS – EXPERIÊNCIA
ACUMULADA E LINHAS DE ACÇÃO PARA O FUTURO**

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA.

ARMANDO JORGE C. NEUTEL LUCRÉCIO
PRIMEIRO-TENENTE



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O OUTSOURCING NAS FORÇAS ARMADAS –
EXPERIÊNCIA ACUMULADA E LINHAS DE ACÇÃO
PARA O FUTURO**

ARMANDO JORGE C. NEUTEL LUCRÉCIO

Breve Estudo/Área Específica de Marinha/CPOS-M

LISBOA, 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O OUTSOURCING NAS FORÇAS ARMADAS –
EXPERIÊNCIA ACUMULADA E LINHAS DE ACÇÃO
PARA O FUTURO**

ARMANDO JORGE C. NEUTEL LUCRÉCIO

Breve Estudo/Área Específica de Marinha/CPOS-M

Orientador:

Capitão-Tenente AN Lavaredas Serrano

LISBOA, 2010

Agradecimentos

Uma Palavra inicial à minha família, pois além de ter aumentado durante este breve estudo, é e será sempre a minha fonte de inspiração muito profunda. Agradeço em especial à minha Esposa devido à sua compreensão durante este período de investigação.

Uma palavra de reconhecimento ao *grupo* constituído por todos aqueles que tornaram possível a execução deste breve estudo. Em especial CTEN AN Valente de Brito pela disponibilidade e grande conhecimento sobre a nova legislação da contratação Pública nas FFAA, ao Dr. João Machado pela sua Disponibilidade e direcção sobre a nova organização da Secretaria Geral do MDN.

Queria Agradecer ao tutor CTEN Lavaredas Serrano, pelo constante acompanhamento e preciosos comentários que ajudaram a orientar esta investigação individual.

Índice

1. Introdução	1
a. <i>Título do Breve Estudo</i>	1
b. <i>Limites da abordagem</i>	1
2. O Outsourcing	2
a. <i>Factores motivadores do outsourcing</i>	3
b. <i>Riscos do outsourcing</i>	5
(1) <i>Fraca Contratação</i>	6
(2) <i>Outsourcing num mercado limitado e Incerteza</i>	6
(3) <i>A perda de flexibilidade estratégica</i>	7
(4) <i>Falha no fornecimento</i>	8
c. <i>Síntese</i>	8
3. Sistema Nacional de Compras Públicas	8
a. <i>Estratégia Nacional para as compras públicas ecológicas</i>	9
b. <i>Criação da ANCP</i>	9
c. <i>Unidades Ministeriais de Compras</i>	10
d. <i>Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional</i>	11
e. <i>Síntese</i>	12
4. Experiência das FFA com o outsourcing através da ANCP	12
a. <i>Os pontos positivos</i>	13
b. <i>Os pontos negativos</i>	13
c. <i>Exemplo dos contractos com as empresas de limpeza</i>	14
d. <i>Qual o Potencial da NAMS</i>	15
(1) <i>Improved Explosives Devices (IED) Jammers</i>	15
e. <i>Defense Material Organization (Holanda)</i>	16
f. <i>Síntese</i>	19
5. Conclusões	19
6. Bibliografia	21

Índice de Figuras

Fig. 1 - Organograma do ANCP.....	9
Fig. 2 - Organograma do Sistema Nacional de Compras Públicas.....	10

Anexos e Apêndices

Anexo A – Centralização de Categorias de Bens e Serviços nas UMC's.....	A-1
Anexo B – Organograma da Secretaria Geral do MDN.....	B-1

Resumo

Estudou-se o outsourcing realizado pelo estado à luz da legislação em vigor e analisando a eficiência e eficácia dos contractos já elaborados bem como o controlo dos mesmos.

Usou-se o método da entrevista a diversos organismos do Ministério da Defesa Nacional, por forma a suportar este estudo com dados resultantes da experiência obtida na prática exercida diariamente no âmbito da contratação pública.

O Estado iniciou recentemente uma Política de centralização das compras Públicas, Política essa que se estende a todos os Ministérios através da Autoridade Nacional de Compras Públicas.

Foram criadas as Unidades Ministeriais de Compras para auxiliar a execução e controlo contratual e financeiro dos diversos Ministérios.

Sente-se a necessidade da criação de uma equipa multidisciplinar de *outsourcing*, para analisar e decidir por terciarizar ou não um determinado bem ou serviço, efectuar o acompanhamento e controlo dos *outsourcings* já contratados em toda a estrutura do Ministério da Defesa Nacional.

Constata-se que a criação de uma estrutura orgânica única na organização do Material na Defesa Nacional, isto é inter-ramos das FFAA, contribuiria para uma redução dos recursos necessários, quer financeiros quer humanos, optimizando-se a gestão dos processos, diminuindo-se os contractos de *outsourcing* para aproximadamente um terço facilitando deste modo o controlo dos mesmos.

Podendo este conceito ser levado ao limite incluindo uma única estrutura de logística integrada para os três ramos das FFAA.

Apenas um último comentário, importante, deve-se ao facto dos dados importantes para a investigação e algumas pessoas contactadas, nem sempre foram disponibilizados ou não estavam disponíveis respectivamente, são de facto um obstáculo ao desenvolvimento da sustentação da investigação dentro das Forças Armadas e do Ministério da Defesa Nacional.

Abstract

We studied the outsourcing done by state, in the light of existing legislation and analyzing the effectiveness and efficiency of contracts already in place, also the control carried out of such contracts.

We used the interview method in different organizations of the Ministry of National Defence in order to support this study, with evidence taken from experience and practice exercised in the context of public procurement.

The State has recently initialized a policy of centralized public procurement, this policy extends to all Ministries through the National Authority for Public Procurement.

The Ministry Procurement Units were created to assist the Ministry Procurement implementation and financial control.

The creation of a multidisciplinary team for outsourcing, to analyze and decide about to outsource or not, a particular good or service, also to monitor and control all outsourcings already in place in the Ministry of National Defense seems to be necessary.

It appears that the creation of a single organizational structure in the National Defense Material, in other words a Armed Forces inter-branches material organization would contribute to a reduction of necessary resources, both financial and human, to optimize management processes, decreasing the outsourcing contracts for about a third thus facilitating the monitoring.

This concept can be pushed to the limit including a single integrated logistics structure for the three branches of the Armed Forces.

Just one last important comment, due to the fact that important data for research, is not always available, is in fact an obstacle to the development and support of research within the Armed Forces and the National Defense Ministry.

Palavras-chave

Outsourcing

Core Business

Contractos

Compras Públicas

Forças Armadas

Defesa Nacional

Material Militar

Lista de Abreviaturas, siglas e acrónimos

FFGH - *Guided Missile Frigate, Helicopter.*

NAMSA – *NATO Allied Maintenance and Supply Agency*

FFAA – Forças Armadas

ANCP – Autoridade Nacional de Compras Públicas

UMC – Unidades Ministeriais de Compras

CSC – *Computer Sciences Corporation*

PRACE – Programa de reestruturação da Administração Central do Estado

MFAP – Ministério das Finanças e da Administração Pública

SNCP – Sistema Nacional de Compras Públicas

PVE – Parque de Veículos do Estado

DSAF – Direcção de Serviços Administrativos e Financeiros

DMO – *Defense Material Organization*

IED – *Improved Explosive Device*

DGAIED – *Direcção Geral de Armamento, Infra-estruturas e Equipamentos de Defesa*

MDN – *Ministério da Defesa Nacional*

CCP – *Código da Contratação Pública*

1. Introdução

a. Título do Breve Estudo

O tema a ser tratado é: “O *outsourcing* nas Forças Armadas – experiência acumulada e linhas de acção para o futuro”

b. Limites da abordagem

Devido à grande transformação e modernização dos meios navais da Marinha, entre os quais se podem enumerar dois submarinos convencionais 3 FFGH. Está também em curso um programa de modernização das 5 FFGH para fazer o *upgrade* destes meios navais actualizando-os tecnologicamente para fazer face às missões cada vez mais exigentes.

Todo este grande investimento inicial e crescendo tecnológico ao serem implantados na marinha irão representar custos adicionais para manter estes meios num grau de prontidão e eficiência elevados. Além deste facto, como se sabe, cada vez mais as forças armadas vêem deparando-se, ao longo dos anos, com uma enorme redução de pessoal tendo de cumprir um mesmo número de missões. O que nos leva a cogitar acerca do aumento de valor do potencial humano e por isso deve-se concentrá-lo nas tarefas ditas de *core business* das Forças Armadas e por conseguinte da marinha. A envolvente económica é um factor determinante para que a marinha mantenha a eficiência e eficácia humanas e material, por esse motivo, antevê-se no *outsourcing* um veículo de economia de escala e uma forma de libertar o ramo de tarefas e serviços que possam ser efectuadas por empresas civis ou militares, permitindo que o pessoal militar se aperfeiçoe apenas nas tarefas onde somos referência. Face ao rácio entre abrangência do tema e ao tempo disponível torna-se necessário delimitar o estudo, a fim de focar a investigação e a análise. Decidiu-se portanto analisar casos de *outsourcing* já em curso nas FFAA e em particular na marinha, analisando-os quanto ao seu sucesso a nível económico e redução de mão de obra interna, avaliar o *outsourcing* de serviços que podem ser fornecidos pela NAMSA e outras Agências e empresas, apurando quais as mais valias que se pode retirar deste modelo.

Pretende-se gerir este trabalho de uma forma simples e directa para dar resposta à seguinte pergunta:

Em que medida as actuais mudanças no Sistema de Nacional de contratação Pública, influênciam a estratégia a implementar nas forças armadas para otimizar o outsourcing de serviços e tarefas nas Forças Armadas?

Desta questão central assume-se estas questões derivadas:

Q1. Existe suporte legal na nova legislação das compras públicas que sustente o *outsourcing* nas FFAA?

Q2. Existe controlo de *outsourcing* efectivo nas FFAA, e que mais valias advêm da prática de *outsourcing*?

Q3. Agregando a contratação de material de defesa todo no mesmo local, para centralizar competências inter-ramos seria benéfico?

Q4. A ideia de agregar a contratação de defesa num único organismo pode ser sustentada com a legislação em vigor?

Para tentar responder à questão central formulou-se as seguintes hipóteses que irão ser objecto de investigação durante este estudo:

HIP1: A nova legislação nacional das compras públicas, enquadra-se numa perspectiva de centralização da contratação, o que permite desenvolver uma estratégia de *outsourcing* conjunta no Ministério da Defesa Nacional.

HIP2: O desenvolvimento de competências em *outsourcing* na Unidade Ministerial de compras e a criação de uma equipa especializada para estudo e avaliação de potenciais serviços, bens ou tarefas dentro das FFAA que possam ser terciarizados, é uma mais valia que ajudaria a otimizar os gastos na defesa.

HIP3: A Junção num mesmo lugar físico dos gabinetes de estudos, projectos e contratação de material bélico dos três ramos das FFAA potência em muito a troca de informação e desenvolvimento de uma estratégia conjunta de *outsourcing* nas compras públicas das FFAA visando reduzir o custo de aquisição e de sustentação dos meios.

HIP4: Esta nova estrutura pode ser sustentada legalmente pela nova legislação.

2. O *Outsourcing*

O *outsourcing* foi o maior desenvolvimento das economias do Ocidente nos anos noventa (Lonsdale and Cox, 1998). O *outsourcing* define-se como o processo de transferir uma actividade de negócio, incluindo os seus meios, para um terceiro. Resumidamente, é o acto de transferir trabalho de uma entidade para outra. Em geral as organizações estão continuamente a enfrentar a difícil decisão entre despender recursos para desenvolver um potencial, recurso, produto ou serviço internamente ou comprá-lo a um terceiro. Se a organização decidir comprar externamente, a organização está a fazer *outsourcing*. Toda a estratégia de *outsourcing* no geral pressupõem que, a montante, foi desenvolvido e definida qual a Actividade de Core, dessa organização, mais conhecida por *Core Business*. O *Core business* define-se como o conjunto de actividade e processos que se considera nucleares

para a existência de uma organização e nas quais eu não estou interessado em que outras organizações o façam. Numa actividade de *outsourcing* estamos perante uma trilogia Projecto, Cliente e Vendedor. Uma regra de ouro é nunca fazer *outsourcing* de actividades que são estratégicas para a diferenciação de uma organização, ou de actividades que fazem parte do *core business* desta. Dessa forma a terciarização de actividades deixa de ser vantajosa, porque está-se a colocar nas mãos de terceiros as funções em que nós queremos ter primazia, e que são nucleares para o sucesso da organização em si.

O nível apropriado de *outsourcing* que uma organização deseja ter, em geral, varia bastante consoante os objectivos e fins dessa organização. Deve-se olhar para o *outsourcing* de uma forma coerente e sustentada, visando potenciar o desempenho e competitividade e eficácia do *core business*. Para alguns casos muitas actividades serão terciarizadas noutros caso apenas algumas.

a. Factores motivadores do *outsourcing*

Quais as razões pelas quais uma organização faz *outsourcing*? Existe uma diferença entre o porque estas organizações devem fazer *outsourcing* e porque o fazem. Outsourcing pode ser bastante eficaz na redução de custos num curto espaço de tempo, e não existe nada de errado ter este objectivo. Em casos onde a competição seja elevada, perseguir uma estratégia de baixo custo pode ser bastante apropriada. Portanto, um dos objectivos do *outsourcing* é reduzir o custo de operação, mantendo a qualidade do produto final. O *outsourcing* de actividade ditas *non-core* liberta recursos financeiros, que podem ser aplicados ou investidos no *core business* da organização. Este enfoque na actividade também predispõem a organização para otimizar os seus recursos humanos especializados naquelas tarefas que são a base da sua existência. No que diz respeito às Forças Armadas, tanto os seus recursos humanos operacionais quer os técnicos e administrativos devem ser otimizados e especializados nas suas tarefas de *core* para que o desempenho, eficiência e a eficácia destas sejam bastante elevados.

A actividade de *outsourcing* faz com que quem gere pense em toda a estrutura organizacional, estabelecendo a de uma forma balanceada para que não exista duplicação de recursos da organização quer humanos, quer financeiros.

Outra área de onde se esperam poupanças é no tempo de trabalho propriamente dito. Devido ao facto, de cada funcionário apenas trabalhar na sua área de especialidade sobre uma estrutura desenhada para desenvolvimento do que é importante para a organização. Desta forma o tempo de execução das tarefas é otimizado.

A grande economia de escala que se obtém, é com certeza um factor de motivação para o *outsourcing*. A terciarização de serviços a outras empresas ou organizações que executam essas tarefas com maior rapidez, eficiência, maior qualidade e com menor custos, potenciam em muito a organização cliente. As economias de escala que se obtém podem ascender aos sessenta por cento num determinado serviço ou produto. Mais adiante daremos um exemplo de *outsourcing* dos combustíveis comprados para o estado.

A razão principal para o *outsourcing* de compra é a esperança que as empresas terciarizadas tomem conta de funções para controlar os custos dos seus vários clientes, alavancando a organização cliente no mercado e assegurando baixos preços.

Como vamos ver mais adiante este princípio, foi formalmente definido recentemente, no ano de 2007, pelo Estado Português, criando a Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) pelo Decreto-lei nº37/2007 de 19 de Fevereiro. Neste momento está a correr um processo de implementação de uma política centralizada das compras públicas, com uma estratégia de redução de custos. Está implícito nesta política uma clara intenção de redução das despesa pública via contratação centralizada de bens e serviços, por outras palavras, através de *outsourcing*.

Existem outros factores motivadores do *outsourcing*, tais como Aumentar a sofisticação dos sistemas de informação, acesso a recursos e conhecimento, aumento global do conhecimento e eficácia de trabalho, a difusão global do conhecimento entre outros.

No entanto, às vezes os recursos providenciados por empresas terciarizadas podem ser bem superiores em qualidade relativamente ao que a organização cliente pode produzir internamente. Em alguns casos de acordos de *outsourcing* onde relacionamentos são gerados, não unicamente para redução de custo mas também para aceder a especialização necessário, competências e tecnologia.

Por exemplo a *Aon Corporation* fez o *outsourcing* dos seus centros de dados, redes de , telecomunicações, apoio *desktop* e apoio help-desk à companhia *computer Sciences Corporation* (CSC) (McDougall, 2004a, 2004b). Acrescentando à redução de despesa, os principais benefícios do contracto de *outsourcing* incluía também acesso ao estado da arte em técnicas e praticas de segurança informática - As competências de core da CSC- para ajudar a organização a desenhar um melhor plano para a continuidade do negócio e gestão da segurança informática. Uma lição já aprendida é que desenvolvimento de conhecimento dentro de uma organização é bastante dispendioso, por isso as organizações estão a optar por comprar conhecimento de fontes externas. Complementando, o desenvolvimento de

conhecimento dentro de uma organização deve focar-se essencialmente ao redor do seu *Core Business*, pela razão anteriormente invocada.

Um aspecto bastante importante relacionado com o *outsourcing* é o desenvolvimento das tecnologias de comunicação. Independentemente da localização das organizações ligadas pelo *outsourcing*, é possível ter um relacionamento em tempo real entre todas elas, por forma a otimizar os serviços, recursos ou produtos. As formas de comunicar hoje em dia permite criar canais de comunicação extremamente eficazes na prossecução de um plano para dar resposta às solicitações de ambas as partes tendo como fim a melhoria produto final e evitar percalços que possam gerar mau funcionamento da organização cliente.

b. Riscos do outsourcing

Como todas as actividades o *outsourcing* comporta alguns riscos, tais como: A perda das actividades de *core*, interrupção no fornecimento, perda de coerência interna na organização, falhas de confidencialidade, perda de flexibilidade estratégica, controlo da actividade, receber produtos e serviços de baixa qualidade.

Para evitar perda de actividades de *core Business* é necessário definir-se bem qual é a actividade que justifica a existência da instituição ou organização. Essas actividades que definem a instituição não devem ser passadas a ninguém, pelo contrário devem ser salvaguardadas pela organização, pois a sua sobrevivência depende delas.

As actividades de *core* devem ao mesmo tempo desenvolver competências *core*. Ao fazer o *outsourcing* dessas actividades a instituição abranda o seu desenvolvimento de capacidades internas, ficando a depender de outros para atingir o seu objectivo. Ao ignorar o desenvolvimento das competências *core* incorresse em vários riscos as oportunidades de crescimento tornam-se muito limitadas, as oportunidades de obter criatividade dentro da instituição estará perdida, o processo de aprendizagem dentro da organização continua estará comprometido, perda de importância estratégica.

Outro risco diz respeito aos fornecedores, estes podem diminuir a qualidade de trabalho que fazem ou dos produtos que fornecem, ou mais comum podem aumentar os seus preços. Bastará uma destas coisas acontecer que com certeza a organização sofrerá drásticas consequências.

Existem muitos factores que contribuem para que a instituição fique vulnerável quando faz o *outsourcing* de actividades *non-core*. As quatro consideradas serem as mais problemáticas são, fraca contratação, fazer *outsourcing* num mercado limitado, especificidade do bem, e incerteza.

(1) Fraca Contratação

Poderão existir duas razões pelas quais uma firma ou instituição falha em efectuar uma contratação eficaz nas suas actividades de *outsourcing*. A primeira refere-se à pessoa, ou pessoas, responsáveis por negociar o contracto com o fornecedor, poderão ter conhecimento limitados do produto ou serviço em questão, ou têm conhecimento limitado, ou falta de experiência em negociação e contratação. Em ambos os casos o resultado tende para um contracto incompleto, faltando mesmo aqueles elementos do produto ou serviço que são conhecidos de outras pessoas na organização.

Segundo, existem ainda ocasiões onde um individuo, ou indivíduos, responsáveis por fechar um contracto são motivados por coisas que não são compatíveis com a maximização dos benefícios para a firma. Por exemplo, um funcionário pode ter um alvo para fechar contracto antes do fim do ano, e em vez de entrar numa negociação por forma a obter um bom contracto ele fecha o contracto com as melhores condições que consegue até àquela data.

De facto, por forma a obter um acordo urgente o empregado ou empregados podem facilitar em alguns pontos essenciais, e agir, o que pode afectar as mais valias esperadas do contracto ao longo prazo. Quando ambas mau emprego de pessoas e motivações não optimizadas são combinadas a organização irá com certeza ter um acordo muito pobre.

(2) *Outsourcing* num mercado limitado e Incerteza

Gestores devem pensar muito seriamente acerca de *Outsourcing* num mercado que apenas contém alguns fornecedores capazes de fornecer o produto ou serviço desejado.

Seria imperdoável para a organização achar-se a si própria a ser dependente de um fornecedor logo após ter voluntariamente entrado nessa situação, sabendo de antemão que esse comportamento por parte do fornecedor era possível.

A incerteza poderá sempre existir, especialmente quando existem muitas opções de escolha. Neste caso a pessoa ou pessoas envolvidas no *outsourcing* devem focar-se no requisito, se os fornecedores preenchem os requisitos ou não e anteciparem provisões dentro do contracto acerca do que será necessário no futuro – o que muitas vezes acontece é que puramente essas pessoas não sabem o que é necessário no momento em que o contracto é assinado. Logo, para transacções que são muito específicas, num meio onde existem muitos fornecedores agindo oportunamente, condições de indecisão podem ocorrer e levar a uma séria perda de controlo e taxas extras regulares.

(3) A perda de flexibilidade estratégica

Normalmente, uma das razões apontadas para fazer *outsourcing* é aumentar a flexibilidade de uma organização. Um bom exemplo disto é a tão mencionada conversão de custos fixos em custos variáveis.

Normalmente *outsourcing* leva a uma maior flexibilidade, no entanto não será sempre assim, debaixo de algumas circunstâncias poderá ter o efeito contrário.

Tudo isto depende de distinguirmos entre inovação autónoma e inovação sistémica.

As inovações autónomas são aquelas que podem ser perseguidas independentemente de outras inovações. Por exemplo um novo serviço de fotocópias usando tecnologia de ponta é independente da infra-estrutura de rede associada a esta.

As inovações sistémicas são aquelas que apenas podem ser desenvolvidas em conjunto com outras inovações. Por exemplo, para beneficiar de um bom desempenho nas minhas redes eu não preciso só de computadores modernos, mas também necessito de uma infra-estrutura moderna e suficiente rápida para satisfazer as necessidades de comunicação da organização.

Se a minha inovação é autónoma então a minha organização pode ser descentralizada pode garantir as tarefas de desenvolvimento com facilidade. Quando a inovação é sistémica, os membros de uma organização são dependentes uns dos outros, sobre os quais não têm controlo. Em ambos os casos a má escolha organizacional pode ter custos elevados.

Porque isto é assim, devido à natureza do fluxo de informação necessária para cada tipo de inovação. A informação necessária para a coordenação de uma inovação autónoma, é normalmente largamente compreendida pelas pessoas da organização, pode ser facilmente duplicável e transferida de uma organização para outra, e, claro não implica nenhum outro tipo de relacionamento com os fornecedores.

A informação necessária para desenvolver uma inovação sistémica, é normalmente complicada, menos codificada, opostamente às inovações autónomas, necessita ser entendida por todos aqueles que estão envolvidos no desenvolvimento dessa actividade conjunta ou produto. Quando se faz o *outsourcing*, de processos, serviços ou recursos que estão ligados com inovações sistémicas corre-se o risco de perder o controlo do desenvolvimento dessa actividade.

A perda de controlo no desenvolvimento da actividade que é sentida pela organização pode ser bastante profunda se os fornecedores assumirem um grau de poder elevado no relacionamento.

(4) Falha no fornecimento

Um outro risco quando se faz *outsourcing* é a falha no fornecimento, estas circunstâncias podem ocorrer devido ao poder do fornecedor. Se a organização fica dependente de um fornecedor, a ameaça desse fornecedor de quebrar o fornecimento dos bens ou serviços irá sempre existir se a organização não quiser aceitar uma subida de preços por exemplo. No entanto falha no fornecimento pode ocorrer independentemente de questões de dependência. A primeira razão é que um fornecedor pode realmente passar dificuldades dentro da sua organização.

Existem muitas formas através das quais um fornecedor pode sofrer de dificuldades. Pode ter problemas técnicos, por exemplo com os seus equipamentos e sistema informáticos, afectando a sua capacidade de produção e sua habilidade para processar as encomendas.

Pode acontecer que um fornecedor declara falência. Quando a organização efectua *outsourcing* com outra organização devemos ter atenção para não baixar muito os preços de aquisição ou poderá acontecer a falência do fornecedor por falta de liquidez. Está claro que isto é mais provável acontecer a um fornecedor que é altamente dependente dos lucros vindos do contracto de *outsourcing*.

c. Síntese

Do que foi exposto, neste capítulo, conclui-se que:

- A importância da definição do *Core Business*
- O *outsourcing* não permite unicamente redução de custos mas também permite obter a especialização necessária, competências e tecnologia.
- A fraca contratação deve-se essencialmente ao factor Humano e à não existência de competências.
- Uma boa negociação do contracto reveste-se de extrema importância no *outsourcing*, bem como o acompanhamento e controlo da qualidade do mesmos.
- A negociação e a relação com o fornecedor é chave para evitar falhas durante o contracto.

3. Sistema Nacional de Compras Públicas

O enquadramento da actividade da Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. (ANCP), das Compras Públicas e da Gestão do parque de veículos do Estado é suportado em Legislação publicada ao longo das várias legislaturas políticas, actualizada

recentemente com o Código de Contratos Públicos que entrou em vigor a 30 de Julho de 2008.

a. Estratégia Nacional para as compras públicas ecológicas

Após a Resolução de Conselho de Ministros 65/2007 de 25 de Janeiro, o conselho de Ministros resolveu o seguinte:

1—Aprovar a Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010, anexos I, II e III da presente resolução e que dela fazem parte integrante.

2—Determinar que a Agência Nacional de Compras Públicas, E. P. E., em articulação com a Agência Portuguesa do Ambiente, execute, acompanhe e monitorize a execução da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010.

3—Incumbir os Ministros de Estado e das Finanças e do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional de estabelecer, por despacho conjunto, as formas de articulação e coordenação operacional adequadas à realização dos objectivos da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010.¹

b. Criação da ANCP

Anteriormente foi formalmente criada a ANCP via Decreto-Lei nº37/2007 de 19 de Fevereiro, onde se definiu o Sistema Nacional de Compras públicas (SNPC). No modelo definido o SNPC integra a ANCP, as Unidades Ministeriais de Compras (UMC) e as entidades compradoras dispersas pelos diversos organismos da Administração Pública (entidades vinculadas e entidades voluntárias). A ANCP tem a seguinte organização Funcional:



Fig. 1 - Organograma do ANCP²

A sua criação faz parte do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), como foi definido pela Resolução do Conselho de Ministros nº

¹ *Diário da República, 1.ª série – N.º87 – 7 de Maio de 2007*

² Retirado do site da ANCP dia 5 de Março de 2010:

<http://www.ancp.gov.pt/ANCP/GovernoDaSociedade/Pages/ModeloDeGoverno.aspx>

39/2006, de 21 de Abril, e foram-lhe atribuídas parte das competências da entretanto extinta Direcção-Geral do Património (DGP), nomeadamente no domínio da Gestão do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e do Parque de Veículos de Estado (PVE).

O Sistema Nacional de Compras Públicas, sob a liderança da ANCP, agrega as várias estruturas deslocalizadas dos Ministérios para um objectivo comum: garantir maior rigor, transparência e competitividade nas compras públicas e contribuir efectivamente para a redução dos gastos e desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento do Estado³.

c. Unidades Ministeriais de Compras



Fig. 2 - Organograma do Sistema Nacional de Compras Públicas⁴

As (UMC) substituem as direcções gerais de compras, funcionando nas secretarias-gerais dos Ministérios, ou nos serviços equiparados, tendo como função apoiar a ANCP na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos do respectivo organismo⁵ e promovendo a agregação da informação de compras, assim como a utilização dos sistemas de informação relacionados com as compras definidos pela ANCP. Competindo-lhes designadamente o seguinte:

a) Promover a centralização ao nível ministerial da negociação e celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas ao nível da ANCP;

b) Funcionar como apoio de primeira linha dentro do ministério relativamente a acordos quadro ou outros contratos públicos celebrados pela ANCP;

³ Retirado do site da ANCP dia 5 de Março de 2010: <http://www.ancp.gov.pt/ANCP/Pages/Home.aspx>

⁴ Retirado do site da ANCP dia 5 de Março de 2010: <http://www.ancp.gov.pt/ComprasPublicas/SNCP/Pages/Home.aspx>

⁵ Decreto-Lei 37/2007 de 19 de Fevereiro, art.9

- c) Efectuar a agregação de informação de compras ao nível do ministério, nos moldes definidos pela ANCP;
- d) Enviar informação de compras à ANCP nos moldes e na periodicidade que vierem a ser definidos pela ANCP;
- e) Monitorizar os consumos e supervisionar a aplicação das condições negociadas;
- f) Em articulação com as entidades compradoras, zelar para que os orçamentos de obras, fornecimentos e serviços externos sejam efectuados por itens de compra e utilizando preços de referência adequados;
- g) Supervisionar a execução orçamental de compras, nomeadamente com vista a assegurar que as reduções de custos unitários se traduzem em poupança efectiva;
- h) Instalar e gerir os sistemas de informação relacionados com compras que venham a ser definidos pela ANCP⁶.

Por outras palavras a UMC é um organismo satélite da ANCP que prossegue os objectivos traçados por esta para o Ministério respectivo. Este facto é importante porque é esta unidade que centraliza todos os contractos públicos em matérias não centralizadas na ANCP, sendo também entidade que monitoriza e agrega toda a informação das compras dentro do Ministério respectivo.

A Cada UMC foram atribuídas categorias de bens e serviços que podem ser centralizados nas UMC, conforme Anexo A:

d. Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional

A definição da missão , atribuições e tipo de organização interna da Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional (SGMDN) está expressa no Decreto regulamentar nº19/2009 de 4 de Setembro, o conceito posteriormente veio a ser desenvolvido na Portaria nº12/2009 de 19 de Outubro. A estrutura funcional da SGMDN está estabelecida na forma descrita no anexo B.

A direcção de Serviços Administrativos e Financeiros (DSAF) exerce funções de UMC, substituindo a antiga Central de Compras do Ministério da defesa Nacional.

A DSAF enquanto Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMCMDN), compete:

- a) Apoiar a Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos

⁶ Decreto-Lei 37/2007 de 19 de Fevereiro, art.9

serviços e organismos integrados no Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e racionalizar os processos e custos de aquisição;

b) Centralizar todos os processos de contratação pública, de acordo com as condições definidas superiormente, as necessidades apresentadas pelo Estado – Major General das Forças Armadas (EMGFA), ramos das Forças Armadas e serviços centrais de suporte ou identificadas pela UMC;

c) Gerir centralmente todos os acordos quadro de bens e serviços celebrados a favor do EMGFA, ramos das Forças Armadas e serviços centrais de suporte;

d) Propor soluções tendo em vista a definição de sistemas suporte de informação e da definição de modelos processuais e organizativos da função compras;

e) Conduzir os processos que visam a utilização de catálogos electrónicos, plataformas de compras electrónicas e outros procedimentos electrónicos;

f) Proceder ao tratamento e análise estatística da informação enviada pelo EMGFA, ramos das Forças Armadas e serviços centrais de suporte e respectivos fornecedores relativa aos consumos efectuados, com vista à construção de indicadores de gestão para a avaliação dos resultados obtidos, elaborando relatórios semestrais sobre as reduções de custos unitários que se traduzam em poupança efectiva, em coordenação com a DSPC⁷.

e. Síntese

Do que foi exposto, neste capítulo, conclui-se que:

- Criou-se a ANCP que integra as UMC. Este dispositivo tem competências para coligir e controlar todas as compras do estado no legalmente autorizado.
- As UMC existem para centralizar as compras do Ministério respectivo em coordenação com a ANCP.
- As atribuições da Secretaria foram enumeradas, visto terem sido reestruturadas.

4. Experiência das FFA com o outsourcing através da ANCP

Foi criado também, recentemente, um catálogo Nacional de compras, disponível através do site da ANCP. Qualquer entidade pública pode aceder através desse site a todos os bens e serviços fornecidos por empresas pré seleccionadas que estão habilitadas para tal.

Os bens já disponibilizados são os seguintes: viagens e alojamentos, serviço móvel terrestre, combustíveis rodoviários, papel, economato, consumíveis de impressão,

⁷ Portaria n.º1274/2009 de 19 Outubro

outsourcing para serviços de impressão, seguros automóveis, equipamento informático, energia, plataforma electrónica de contratação, veículos automóveis e Motociclos, licenciamento de software, mobiliário e serviços de vigilância e segurança.

Como se pode constatar tem-se uma boa base de partida para a contratação centralizada na ANCP, onde os organismos público se baseiam para comprar os bens e contratar os serviços disponibilizados pela ANCP. Não irei escarpelizar todos os procedimentos, visto não ser esse o objectivo deste trabalho, no entanto irei mencionar quais os principais pontos fortes e fracos encontrados no curto período de existência deste novo sistema. Esta análise será importante para se delinear uma organização que funcione bem para a contratação de bens e serviços militares.

Do pouco tempo de existência deste sistema pode-se concluir o seguinte: os clientes, instituições e organismos públicos não têm total controle sobre o caderno de encargos para o definir de acordo com as necessidades, visto que esse trabalho é feito pela ANCP.

a. Os pontos positivos

Os pontos positivos são nomeadamente, agora para alguns produtos pode-se efectuar um convite em vez de um concurso, isto é, em vez de lançar um concurso público pode-se lançar um convite às entidades consideradas pela ANCP capazes de satisfazer esse serviço ou vender esse bem. Este procedimento poupa muito tempo e trabalho gasto em burocracia às entidades clientes, visto que agora o procedimento estar muito mais agilizado. Esse convite posteriormente é respondido pelas empresas escolhendo-se a mais barata, considerando-se que a avaliação da qualidade foi feita a montante pela ANCP. Este facto deve-se à pré-selecção das empresas pela ANCP. Outra vantagem é económica, economias de escala entre os 30 e os 60 por cento são verificadas comparando os diversos contratos e compras elaboradas pré e pós a criação da ANCP. Como se pode constatar o *outsourcing* efectuado duma forma centralizada, consegue alcançar economias de escala interessantes para o Estado neste curto espaço de tempo.

Outro ponto positivo é que usando esta nova forma de contratar e comprar, o peso burocrático é retirado de cima das instituições do Estado facilitando o trabalho na execução destes contractos e na compra dos bens.

b. Os pontos negativos

No entanto, também se têm detectado alguns problemas, salientando-se os seguintes: Em algum material (Ex. Material de escritório) notou-se grande redução na qualidade. Isto acontece porque as empresas têm de ser mais competitivas no mercado, por

isso recorrem a empresas chinesas para se abastecerem de material, sim sai mais barato comprar na china e importar do que comprar na Europa. Os preços baixam de facto, o lucro da empresa que vende aumenta, no entanto a qualidade do produto que chega ao cliente final não é a melhor. Para combater este facto as entidades e organismos públicos podem preencher o questionário sobre a qualidade do produto fornecido, com cerca de 5 páginas, no entanto muitas vezes as entidades não o fazem porque além de ser um consumidor de tempo, a maioria das vezes não existe pessoal para o fazer. Este facto é bastante importante porque mais á frente o modelo a propor para a contratação na defesa terá um suporte de uma divisão de *outsourcing* que terá como responsabilidade acompanhar os contractos de *outsourcing*.

Outros factos constatados são os seguintes o prazo de entrega muitas vezes não é cumprido pelos fornecedores e por vezes as cláusulas contratuais também não o são por parte destes. E como referi anterior as instituições do estado a maioria das vezes não conseguem enviar os relatórios de qualidade para efectuarem o controlo das actividades de *outsourcing* que correm por elas. A qualidade não é a esperada como referi anteriormente.

c. Exemplo dos contractos com as empresas de limpeza

Um dos exemplos que escolhi para exemplificar é o das empresas de limpeza.

A primeira dificuldade é o facto da entidade adjudicante se encontrar fisicamente separada da entidade contratante ANCP. Apesar de ser a instituição do estado a escolher a empresa que vence o concurso por vezes é difícil coordenar o processo de adjudicação e controle do serviço por forma a corrigir eventuais anomalias que aconteçam na prestação do serviço. Um dos acontecimentos deve-se à entidade adjudicante não ter poder para influenciar as cláusulas do contrato, por forma a garantir que o serviço avaliado é o serviço pretendido. Por exemplo o número de pessoas que limpa não vem explicito no contrato, apenas a área a limpar. Isto permite à empresa alocar o número de pessoas que pretende e não as que são realmente necessárias. Este exemplo espelha a necessidade da entidade adjudicante ser participante do processo de contratação e ter capacidade interventiva no momento que se está a negociar o contrato. Além disso este facto também nos ajuda a entender que é necessário alguma forma de controlo que não através de relatórios de qualidade, mas sim através de um organismo que tenha por missão esse controle. Isto deve-se ao facto de esta tarefa ser muito sensível e envolve bastante tempo e não admite erros de avaliação.

A entidade adjudicante também tem pouco peso na decisão no programa de concurso e na avaliação das propostas que chegam à ANCP. Por isso é bastante importante

fazer essa ligação entre as duas entidades a contratante e a entidade cliente por forma a garantir a melhor avaliação e o melhor controle de serviço possível. Assim se garante que os serviços de *outsourcing* não se degradam mas em vez disso melhoram, se existir um mecanismo de controlo organizado, eficaz e em tempo real.

d. Qual o Potencial da NAMSA

Uma das funções preponderantes para o sucesso das Forças armadas é o processo de aquisição e contratação, para suprir as necessidades logísticas e tecnológicas dos sistemas e meios afectos aos ramos.

Gostaria de expor a minha experiência tida na área da negociação e contratação que no ajudará a perceber melhor como o *outsourcing* unido à contratação conjunta, pode representar economias de escala muito expressivas.

(1) Improved Explosives Devices (IED) *Jammers*

A Marinha tinha de lançar um processo de aquisição em 2009 para a aquisição de 2 IED *Jammers*. Quando essa informação chegou estávamos em Setembro, a execução deste projecto tinha de ser concluída até final do ano, para evitar perder a verba disponível para o projecto já contemplada na LPM do corrente ano.

Caso a opção fosse a Marinha iniciar um concurso público Internacional, e devido ao tempo disponível seria difícil, para não dizer impossível, concluir os procedimentos exigidos pelo Código de Contratação Pública CCP e concluir o processo com a assinatura do contracto e liquidação do pagamento até Dezembro de 2009. Assim sendo, teve que se equacionar outras alternativas para finalizar este processo em tempo, por forma a obter os equipamentos antes do primeiro trimestre de 2010 estar concluído, assinando o contracto antes do final do ano de 2009.

Optou-se então por um procedimento de *outsourcing* do serviço do processo de concurso internacional à *Nato Maintenance and Supply Agency* (NAMSA). Quais as vantagens? Devido ao processo ser muito menos burocrático, o processo teve uma duração de apenas 5 meses. Outra vantagem prende-se com o facto de o pagamento ser feito à previamente, e portanto o problema da não execução orçamental fica instantaneamente resolvido.

Neste caso em particular se a opção não tive-se sido esta, dificilmente teríamos os equipamentos atempadamente e correríamos o risco de não executar este projecto.

Durante o decorrer deste processo o Exército Português demonstrou interesse em se juntar à Marinha nesta aquisição ao mercado, declarando que desejava adquirir 5 unidades. Visto os requisitos que a Marinha definiu servir também os interesses do exército no que

diz respeito a estes sistemas. Este acontecimento não foi premeditado, mas foi possível por se encontrar um Oficial do Exército e um Oficial de Marinha na reserva a prestar serviço na NAMSA que falaram entre si e que tornaram possível esta colaboração conjunta., com o conhecimento da Marinha.

Mais tarde, também se soube que no ano de 2007 a Força aérea tinha contratado 2 sistemas idênticos aos que acabaram por ser escolhidos pela Marinha e o Exército. Por coincidência as forças armadas ficaram uniformizadas no que diz respeito aos IED *Jammers*.

No entanto, os valores de aquisição são bem diferentes num e noutro caso. Partindo do pressuposto que em 2009 os sistemas já foram melhorados pode eventualmente pensar-se que o preço dos equipamentos de 2009 foram superiores, mas de facto não foram. O preço por unidade em 2007 foi cerca de oitenta por cento mais elevado que o preço por unidade no ano de 2009.

Quais as conclusões que poderemos retirar deste acontecimento? Pode-se concluir que quando se adquire maior número de unidades o valor por unidade será manifestamente mais baixo. Isto acontece porque o concurso torna-se mais aliciante para as empresas concorrentes, promovendo uma concorrência superior entre si. Outro factor deve-se ao facto do concurso ser lançado por uma agência perita nesta matéria e com grande relevância internacional, este facto exige das empresas uma maior competitividade, estas evitam entrar em litígio com a referida agência, sobre o risco de não poderem concorrer em futuros concursos. Outro factor, bastante importante é quem contracta, acaba por continuar a controlar o concurso mas de uma forma indirecta, não tendo de se relacionar directamente com as empresas durante o concurso, se assim o entender.

A burocracia, de facto, é muito inferior e o tempo que demora a desenrolar todos os procedimentos é bem menor, devido ao facto de exigir menos documentação.

O pagamento antes de iniciar o procedimento, para as Forças armadas interessa, para evitar a não execução orçamental.

e. Defense Material Organization (Holanda)

A Marinha participou num concurso internacional para a aquisição de equipamentos tendo como Nações participantes Portugal, Holanda, Bélgica e Chile. Durante este concurso a nação que liderava o processo era a Holanda, além disso por forma a fazer análise das propostas passei algum tempo no *Material Defense Organization* (DMO).

O DMO Trata-se de uma organização de aquisição de material para a defesa, e inclui Marinha, Exército, Força aérea e o equivalente à Guarda Nacional Republicana.

O DMO é um centro de serviço que é responsável pelo material utilizado pela organização de defesa ao longo da sua vida: desde a contratação até manutenção relevante até o seu abate. O DMO também é responsável pela formulação da política interna de material para a organização da Defesa. O DMO funciona para todos os usuários operacionais pertencentes às forças armadas.

DMO não faz qualquer distinção entre os serviços: as partes da organização são agrupados em torno de áreas de especialização e tipos de material. A força aérea, por exemplo, tem uma grande experiência na área dos helicópteros, mas a Marinha utiliza esse tipo de material também. Ao concentrar competências técnicas e competências em gestão global de projectos e dos serviços em torno de um único tipo de material, o DMO é capaz de fornecer conhecimentos de alto valor e qualidade aos comandos operacionais.

Durante o período em que contactei verifiquei que esta organização era extremamente robusta, visto que acumularam competências técnicas, de gestão, de projecto, dos diversos ramos das forças armadas e construíram uma organização bem estruturada para a aquisição de material para a defesa.

Como tudo esta concentrado num só local, verificam-se muitas vantagens: Fácil interacção entre os vários especialistas intervenientes nos projectos. Comunicação vertical facilitada que vai até ao sector político. Controlo total e centrado de todos os equipamentos de defesa desde da sua compra até ao seu abate. Grande facilidade em uniformizar equipamentos em todos os ramos das forças armadas, visto as direcções conterem pessoal de todos os ramos das forças armadas. Todos os serviços que são necessários ao processo que controlo da gestão, controlo financeiro, audição interna dos projectos, além de serem feitos por pessoal especializado, quer civis quer militares, permitem uma eficiente optimização quer de serviços quer de recursos humanos e financeiros. Toda esta articulação permite à Holanda, além de todo o controlo sobre o material militar interno, ela participa em projectos da NATO sendo um pilar forte holandês na projecção dos interesses Nacionais nas diversas agencias quer NATO quer Governamentais.

Relativamente ao projecto em que participava, constatei que devido à grande facilidade de acesso a competências técnicas multidisciplinares, o poder de controlo, eficiência, a própria segurança e o poder de negociação aumentam de forma substancial, permitindo obter uma posição e decisões baseadas em informação especializada e obter

economias de escala bastante expressivas, dada a grande capacidade de acompanhamento, controlo, gestão e uniformização de procedimentos.

Este modelo de organização está também implementado na Austrália⁸, entre outros Países.

De facto, a legislação em vigor quer na legislação que cria e regula a ANCP, quer a que regula a contratação pública, em concreto o art.260, nº2 do CCP prevê a criação de Unidades de compras destinadas a um determinado sector de actividade. Este facto, permite a criação de uma Unidade Ministerial de compras para o Sector da Defesa Nacional. De facto esta unidade já existe mas apenas trata de material não militar. Uma outra opção era fundir a DGAIED com a UMC do MDN por forma a centralizar toda a contratação, controlo financeiro, gestão dos contractos e logística que dizem respeito aos ramos das forças armadas. Esta ideia, pode ver-se expressa na Directiva de Política Naval como um objectivo prioritário, lê-se o seguinte:

“Implementar, numa perspectiva conjunta e combinada, medidas visando o incremento da disponibilidade do material e da interoperabilidade logística;

Explorar, numa lógica de edificação das capacidades, tendo em vista o sucesso das missões, os avanços tecnológicos associados à constante e acelerada evolução dos assuntos militares”

Como se pode constatar, é já um objectivo da Marinha de primeiro Nível implementar medidas conjuntas e combinadas para a otimizar a interoperabilidade de meios e sua disponibilidade.

Existe de facto uma vontade, quer politica, quer militar, de coligir sinergias no Ministério da Defesa por forma a otimizar a contratação, disponibilidade, interoperabilidade dos meios e a logística integrada.

Alem desta ideia permitir agregar competências inter-ramos, ao nível do *outsourcing* permitiria não só unificar os contratos já elaborados por cada ramo, como um controlo mais simplificado desta actividade. Porque não só as competências estariam todas no mesmo lugar fixo, como as acções processuais seriam reduzidas de uma por ramo para uma única. Reduzindo o volume trabalho, uniformizando procedimentos leva a uma maior eficácia nas compras da defesa bem como uma enorme economia de escala em geral acima dos trinta por cento em cada contracto, pelas razões anteriormente mencionadas.

⁸ <http://www.defence.gov.au/dmo/>

f. Síntese

Do que foi exposto, neste capítulo, conclui-se que:

- O estado desenvolveu uma política integrada para a contratação pública com a criação da ANCP e das UMC. No entanto apenas ainda cobre alguns produtos e serviços em geral.
- Com este novo processo de contratar através da ANCP obtém-se economias de escala entre os 30 e os 60 por cento no entanto a qualidade dos produtos e serviços reduziu por dificuldade no controlo de *outsourcing*.
- A contratação conjunta entre ramos das FFAA representa uma mais valia económica bastante expressiva.
- A NAMSA é uma alternativa importante para prestar serviços de contratação de material de defesa.
- A contratação conjunta deve ser uma linha de acção estratégica a seguir no futuro, considerando a hipótese de contratar serviços de contratação.
- DMO é uma organização que funciona e que deve ser imitada.
- UMC de material de defesa uma opção que deve ser perseguida.

5. Conclusões

O Estado iniciou recentemente uma Política de centralização das compras Públicas. Claramente existe uma tendência grande para o *outsourcing* de serviços e bens centralizadas na Central de Compras, tendo esta como Unidades secundárias as Unidades Ministeriais de Compras que claramente centralizam as compras do ministério e efectuem o seu controlo dos bens e serviços previstos por lei.

Portanto, A Lei tem enquadramento Jurídico para desenvolver uma estratégia de *outsourcing* nas Forças armadas. Mais ainda, analisando o art. 260, nº2 do CCP, poderá inclusive ser criada uma Unidade de Compras conjunta para um determinado sector de actividade, que poderá ser a actividade de defesa. Deste modo valida-se a Hipótese nº1, nº4.

Constatou-se que de facto existe uma dificuldade no controlo das actividades de *outsourcing* devido à separação dos vários organismos que fazem contratação do Ministério da Defesa, devido ao método de controlo não ser eficaz e algumas vezes não é efectuado. Desta forma, sente-se a necessidade da criação de uma equipa multidisciplinar de *outsourcing*, para analisar e decidir por terciarizar ou não, efectuar o acompanhamento e

controlo dos *outsourcings* já contratados em toda a estrutura do Ministério da Defesa Nacional. Deste modo valida-se a Hipótese nº2.

Para simplificar esta e outras tarefas, tais como a contratação, gestão de programas e projectos, controlo financeiro, seria de considerar a estruturação de uma organização de material de Defesa comum aos três ramos, por forma a centralizar o conhecimento e competências técnicas e de gestão existentes, contribuindo desta forma para uma profissionalização da contratação e do *outsourcing* nas FFAA. Indo assim de encontro ao descrito na legislação em vigor, quer geral quer regulamentar dos ramos das FFAA. Deste modo verifica-se a Hipótese nº3.

Ao implantar esta estrutura conjunta inter-ramos permite ao Ministério da Defesa Nacional, ser mais eficaz na contratação, obtendo uma melhor resposta nos resultados obtidos quer em termos de tempo, eficácia e financeiros. Sendo que, os financeiros serão geralmente superiores a trinta por cento, devido ao *outsourcing* conjunto e contratação conjunta de bens e serviços. Podendo este conceito ser levado ao limite incluindo uma única estrutura de logística integrada para os três ramos.

6. Bibliografia

GREAVER II, Maurice F., (1999). *A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York. AMACON.

POWER, Mark J, DESOUZA, Kevin C, BONIFAZI, Carlo (2006). *The Outsourcing Handbook*. Wales. Creative Print and Design.

BROWN, Douglas, and WILSON, Scott (2005). *The Black Book of Outsourcing*. New Jersey. Wiley.

LONSDALE, Chris, and COX, Andrew (1998). *Outsourcing*. Birmingham. Earlsgate Press.

HILL, Manuela Magalhães, & HILL, Andrew (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa. Edições Sílabo.

HOUAISS, (2002) *Dicionário de Língua Portuguesa*, Circulo de Leitores, Lisboa.

ANEXO A

AO

BREVE ESTUDO

CENTRALIZAÇÃO DE CATEGORIAS DE BENS E SERVIÇOS NAS UMC'S

Ministério / Acordo Quadro	SMT	EI	CI	PECT	LS	CR	Energia	VS	HL	SFTRD	VA	Mobiliário	PEC	Refeições	N.º Categorias	Despacho / Portaria (Status)
MADRP	X			X		X		X	X						5	Despacho 10224/09, 17.04
MAOT			X	X		X			X						4	Despacho 13481/09, 09.06
MC		X	X	X		X		X	X						6	Despacho 16922/09, 23.07
MEID	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	Despacho 18806/09, 14.08
MFAP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	Despacho 13477/09, 09.06
MJ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	Despacho 8293/09, 24.03
MNE	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X		10	Despacho 21286/09, 22.09
MOPTC	X	X	X	X				X	X						6	Despacho 8551/09, 26.03
MS	X	X	X	X		X		X	X		X	X			9	Despacho 8294/09, 24.03; Despacho 6278/2010, 09.04
MTSS	X			X		X			X						4	Despacho 18689/09, 13.08
ME																
MDN																
HCTES																
MAT																
PCM																

SMT - Serviço Móvel Terrestre
 LS - Licenciamento de Software
 SFTRD - Serviço Fixo Terrestre e Rede de Dados
 EI - Equipamento Informático

CR - Combustíveis Rodoviários
 VA - Viagens e Alojamentos
 CI - Cópia e Impressão
 VS - Vigilância e Segurança

PEC - Plataformas Electrónicas de Contratação
 PECT - Papel, Economato e Consumíveis de Impressão
 HL - Higiene e Limpeza

ANEXO B

AO

BREVE ESTUDO

ORGANIGRAMA DA SECRETARIA GERAL DO MDN

