

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA

2009/2010



BE/CPOS-M

O ARSENAL DO ALFEITE - IMPACTO DA EMPRESARIALIZAÇÃO NO
FUNCIONAMENTO DA MARINHA

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 DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA.

***SUSANA PAULA GOMES FERNANDO DA SILVA
LAMPREIA***

Primeiro-tenente EN-MEC



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O ARSENAL DO ALFEITE - IMPACTO DA
EMPRESARIALIZAÇÃO NO FUNCIONAMENTO DA
MARINHA**

SUSANA PAULA GOMES FERNANDO DA SILVA LAMPREIA

Breve Estudo/Área de Administração da Defesa/CPOS-M

LISBOA, 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O ARSENAL DO ALFEITE - IMPACTO DA
EMPRESARIALIZAÇÃO NO FUNCIONAMENTO DA
MARINHA**

SUSANA PAULA GOMES FERNANDO DA SILVA LAMPREIA

Breve Estudo/Área de Administração da Defesa/CPOS-M

Orientador:

Capitão-de-Fragata Martins da Cruz

Lisboa, 2009

AGRADECIMENTOS

Ao Capitão-de-fragata Martins da Cruz, meu orientador, pelas sugestões apresentadas ao longo do trabalho.

À Direcção de Navios, nas pessoas do CALM ECN Cunha Salvado e CFR AN Nogueira Paiva pela colaboração a nível dos primeiros impactos sentidos pela empresarialização do AA.

Ao Arsenal do Alfeite pela disponibilidade do conselho de Administração, Eng. Miguel Fernandes, Dr. Carlos da Maia, CALM EMQ Borges Brandão, para efectuar as entrevistas sectoriais e à Dra. Manuela Pinto do Gabinete de Assuntos Jurídicos pela dinamização que concebeu às mesmas.

Ao CALM EMQ Roque Martins por ter disponibilizado o prólogo do *Liuro de las Naus*, e demonstrar a importância que os estaleiros navais já possuíam no século XVI.

Ao CALM ECN Victor Brito pelo seu importante contributo considerando a sua vasta experiência como administrador do anterior AA.

Ao CMG ECN Rapaz Lérias que me facilitou o contacto com o CALM ECN Victor Brito.

Ao Major Eng AER Costa Figueiredo da Força Aérea por me ter disponibilizado a sua tese Mestrado para consulta.

E por fim aos meus camaradas do CPOS-M 2009 que graças ao seu espírito de camaradagem contribuíram para o sucesso do curso.

A quem eu me tenha esquecido dirigir e que de alguma forma contribuiu para a realização deste Breve Estudo.

Absque sudore et labore nullum opus perfectum est.

INDICE

RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
PALAVRAS CHAVE.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	vii
INTRODUÇÃO.....	1
1. RESENHA HISTÓRICA DO ARSENAL DO ALFEITE.....	3
2. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ARSENAL DA ALFEITE.....	6
3. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA DIRECÇÃO DE NAVIOS.....	11
4. A INTERACÇÃO DA AA SA COM A MARINHA - AVALIAÇÃO IMEDIATA APÓS EMPRESARIALIZAÇÃO DA AA SA.....	13
a. A interacção da Marinha com a AA.....	13
b. O impacto directo da empresarialização no funcionamento da Marinha.....	14
c. Previsões do impacto e mudança de acordo com os factos actuais.....	16
d. Sugestão de novo Modelo de Organização da Direcção de Navios.....	18
e. Análise das entrevistas.....	21
5. ANÁLISE COMPARATIVA COM A EMPRESARIALIZAÇÃO DAS OGMA.....	23
6. CONCLUSÕES.....	27
7. RECOMENDAÇÕES.....	29
BIBLIOGRAFIA.....	31
GLOSSÁRIO.....	35
ANEXO A.....	A-1
ANEXO B.....	B-1
ANEXO C.....	C-1
APÊNDICE.....	Apd 1

RESUMO

A empresariação do Arsenal do Alfeite veio trazer não só novos desafios à Arsenal do Alfeite SA mas também à Marinha.

A Arsenal do Alfeite SA ao longo dos anos deparou-se com problemas que motivaram diversas alterações da sua organização. Nos últimos anos a sua empresariação, fruto da situação e conjuntura financeira estatal, foi imperativo e necessário torná-lo num estaleiro produtivo e competitivo. Assim em 01 de Setembro de 2009, concretizou-se a transformação em sociedade anónima.

O período de transição foi relativamente pacífico, e não existiram quebras na produção, nem prejuízos em prazos para a Marinha. No entanto verifica-se que o trabalho em alguns sectores da Direcção de Navios aumentou significativamente face aos recursos humanos disponíveis.

Como em qualquer processo de transição com a empresariação registaram-se alterações positivas e negativas. Assim espera-se que a Arsenal do Alfeite SA consiga responder às necessidades de manutenção, especialmente dos novos e recentes navios novos meios da Marinha e mantenha a dos antigos navios. Contudo, com a centralização total da manutenção da Marinha na Arsenal do Alfeite SA, começará a existir um maior número de empresas intermediárias para serviços que o estaleiro não proporcionar. Esta situação irá encarecer os trabalhos, a acrescer à já notada inflação da mão de obra.

De forma a minimizar futuros impactos no funcionamento da Marinha a Direcção de Navios terá de se adaptar à nova realidade e criar um modelo de organização que rentabilize os seus recursos.

Como empresa pública, a alteração sofrida pelo estaleiro naval é comparável às OGMA, que só actualmente se tornou verdadeiramente competitiva após compra da maioria dos seus capitais pela Embraer.

A Arsenal do Alfeite SA tem neste momento os meios para se tornar um estaleiro com projecção nacional e internacional, contudo a chave do seu sucesso vai depender do seu desempenho nos mercados empresariais e das sinergias criadas e mantidas com a Marinha.

ABSTRACT

The enterprise of the Arsenal of Alfeite came to bring new challenges not only to Arsenal of Alfeite SA as well as the Navy.

To Arsenal of Alfeite SA it was along the years white of problems that led to several alterations of it organization. In the last years the enterprise, face to it situation and the state financial conjuncture, was imperative and was necessary to turn it in a productive and competitive shipyard. Like this on September 01, 2009 the transformation was rendered for anonymous society.

The transition period was relatively peaceful, and breaks didn't exist in the production, nor damages in the milestones for the Navy. However it is verified that the work in some cabinet of Ships Direction increased face significantly to the available human resources.

With the enterprise positive and negative alterations existed. It is waited like this that the Arsenal of Alfeite SA gets to answer to the needs of maintenance of the new means of the Navy and maintain the one of the old ships. However, with the total centralization of the maintenance of the Navy in the Arsenal of Alfeite SA, it will begin to exist a larger number of intermediate companies for services that the shipyard doesn't accomplish. This situation will endear the works, to add to the already noticed inflation of the work hand.

In way to minimize futures impacts in the operation of the Navy of Ships Direction will be had to adapt to the new reality and to create a new organization model that increase it capacity.

As public company, the suffered alteration for the naval shipyard is comparable to OGMA, that only became truly competitive after purchase of most of their capitals for Embraer.

Arsenal of Alfeite SA has the means to turn to a shipyard with national and international projection, everything will depend on it acting in the business markets and of the created and maintained synergies with the Navy.

PALAVRAS CHAVE

Concessão

Empresarialização

Estaleiro

Impacto

Manutenção

Navios

Mudança

Organização

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Almirante.....	ALM
Arsenal do Alfeite.....	AA
Arsenal do Alfeite SA.....	AA SA
Base Naval de Lisboa.....	BNL
Breve Estudo.....	BE
Curso de Promoção a Oficial Superior.....	CPOS
Curso de Promoção a Oficial General.....	CPOG
Contra-Almirante.....	CALM
Conselho de Administração.....	CA
Direcção de Abastecimento.....	DA
Direcção de Engenharia e Produção.....	DEP
Direcção de Navios.....	DN
Empresa Americana Aeronáutica.....	LOCKHEED
Empresa Brasileira de Aeronáutica.....	EMBRAER
Empresa Portuguesa representante MTU.....	INDUMA
Empresa Portuguesa de Desfesa.....	EMPORDEF
Engenheiro Maquinista Naval.....	EMQ
Estaleiro Navais de Viana do Castelo.....	ENVC
Força Aérea.....	FA
Gabinete de Manutenção Industrial.....	MI
Gestão de Redes.....	GR
Homem/Hora.....	H/H
Inoperacional.....	INOP
Instruções Logísticas de Manutenção.....	ILMANT
Laboratórios da Qualidade.....	LQ
Lei Orgânica da Marinha.....	LOMAR
Ministério da Marinha.....	MM
Naval Rocha, SA.....	NR
Número de Processo de Despesa.....	NPD
Oficinas Gerais de Material Aeronáutico.....	OGMA
Planeamento da Manutenção a Curto Prazo.....	PLAMANCURT

Regulamento Interno.....	RI
Sistema de Gestão da Qualidade.....	SGQ
Sociedade Anónima.....	SA
Superintendência de Serviços da Armada.....	SSA
Superintendência de Serviços de Material.....	SSM
Superintendência de Serviços de Pessoal.....	SSP
Tecnologias de Informação e Comunicação.....	TIC
Trabalho de Investigação.....	TI
Unidades Navais.....	UN

INTRODUÇÃO

A Marinha ao longo dos anos solicitou uma reestruturação do AA, em que como exigências requeria essencialmente que o estaleiro fosse capaz de continuar a responder às necessidades de manutenção da Marinha. Assim, há dez anos foi realizado um estudo de Estado Maior onde foram analisadas mais de uma dezena de alternativas ao modelo do antigo Arsenal do afeite, no entanto não houve nenhuma que prevalecesse. Foi através duma consultadoria externa que foi sugerido o actual modelo de empresarialização da AA SA, que foi preconizado pelo ministro, e conseqüentemente legislado e concretizado efectivamente em 01 de Setembro de 2009.

A empresarialização ocorreu muito recentemente, das entrevistas realizadas junto da DN e ouvido também o Estaleiro, é possível verificar já alguns impactos desta mudança no funcionamento normal da Marinha. A dinamização da empresarialização pode ser fulcral para o concentrar de esforços, no sentido de que este factor não se torne um problema, mas sim uma solução para a melhoria do serviço prestado pelo AA à Marinha.

O sector empresarial do Estado tem sofrido elevadas alterações, passando várias entidades a Sociedades Anónimas nos últimos anos. Alguns dos critérios em que se fundamentou esta mudança são os seguintes:

- Uma maior facilidade na criação e extinção das instituições.
- Uma maior autonomia, descentralização e responsabilização ao abrigo do direito privado.
- Uma maior rapidez, eficácia e flexibilidade nos processos de decisão e actuação, ficando desta forma os entes públicos libertos das regras de procedimentos, que são característicos dos seus processos de actuação e decisão.
- Uma sujeição aos princípios típicos da economia de mercado e às regras da concorrência, o que propicia uma maior observância de critérios de rentabilidade e economia.
- Uma diversificação dos meios de financiamento, designadamente captando investimento privado, o que acaba por propiciar uma efectiva cooperação dos poderes públicos com a sociedade civil.

A título de exemplo enunciam-se algumas empresas públicas que passaram a SA do Estado: CP, Metro de Lisboa, REFER, a NAV e as OGMA.

No presente trabalho foi efectuada uma pesquisa bibliográfica dentro da área das empresas públicas que se tornaram sociedades anónimas, com principal incidência sobre as OGMA, sendo esta uma empresa que pela sua origem, história e características que melhor se poderá relacionar com a AA SA, são neste trabalho uma mais valia na comparação à empresarialização do Estaleiro naval.

Foram efectuadas entrevistas a diversas entidades da Direcção de Navios (DN) através de entrevista focalizada e da AA SA através de entrevista estruturada, nas fases exploratória e de verificação. Nas entrevistas as questões colocadas foram “perguntas de informação” (apêndice). Neste trabalho foi aplicado o método hipotético-dedutivo, visto a empresarialização da AA SA ter sido efectuada muito recentemente, e ainda existirem poucos dados concretos relativamente ao impacto provocado no funcionamento da Marinha. Foi aplicado ainda o método da observação dos dados disponíveis no aplicável ao funcionamento actual da DN e da AA SA.

A nível estrutural, no presente estudo é revelada uma resenha histórica da AA SA, em que é demonstrado o caminho percorrido por esta entidade fabril até aos dias de hoje. De seguida é apresentada a organização da AA e da DN, esta última como entidade gestora da manutenção das unidades navais e helicópteros da Marinha. Nesta fase é igualmente efectuado um enquadramento legal das duas entidades. Por forma a cumprir com os objectivos do trabalho é apresentado um estudo da interacção da AA SA com a DN e os resultados actuais do impacto da empresarialização na Marinha. É ainda proposto um novo modelo para organização da DN de forma a que se minimize e elimine eventuais constrangimentos e atrasos nas listas de trabalhos, a nível do sector de actividade e de pessoal.

1. RESENHA HISTÓRICA ARSENAL DO ALFEITE

No reinado de D. Fernando (1367-1383) existiam as “Tercenas Navais” em Lisboa que serviam essencialmente para construção das antigas barcas e dos precoces navios.

Mas foi no século XVI, que a Marinha e o país se depararam com a necessidade de uma modernização do sistema de construção e conservação dos navios. Nesta altura já o Padre Fernando de Oliveira, no *Liuro da Fabrica das Naos* no século, descreve a importância da existência de um estaleiro capaz de corresponder às exigências de construção e manutenção dos navios: “*Despoys das medidas, e symetria das naos, ... ancoras, bombas, e outras machinas, e instrumentos necessários pêra o serviço das dictas naos,...*”. Esta modernização foi concretizada pela agilização dos processos e métodos de construção cumulativamente com a experiência e conhecimento dos antigos mestres com a matemática. Assim, o estaleiro de construção da frota Naval Portuguesa sito na Ribeira das Naus começou a trabalhar com bases científicas fundamentadas.

No século XVIII, a par da revolução industrial, a indústria metalúrgica começou a imperar no Norte da Europa, época em que, após o terramoto de 1755, se construiu o Arsenal de Marinha sobre as ruínas dos antigos estaleiros. E foi no século XIX que se verificou a construção dos primeiros navios de casco de ferro. Em 1822 os sinais de decadência do Antigo Arsenal da Ribeira das Naus eram evidentes, sendo a sua modernização imperativa. Nesta época e considerando a reestruturação do porto de Lisboa, foi em 1871 que se ponderou a transferência do Arsenal para a margem sul do Tejo. Entretanto, a degradação e pouca afirmação do estaleiro continuou, até que em 1904, o Contra-Almirante Ferreira do Amaral, inspector do Arsenal, defendia perante o Governo da época que um país que não possuísse estaleiros capazes para satisfazer as exigências da máquina do Estado, não seria de todo capaz de suportar uma Marinha. Foi em 1912 que, e segundo um estudo, é referida a transferência do Arsenal para o Alfeite.

Em 1928 iniciou-se a construção do Arsenal do Alfeite. Em 1937, com o Decreto-Lei 28408 de Setembro de 1937 ficou a aprovado o regulamento do AA, e em 31 de Dezembro do mesmo ano a sua edificaram foi finalizada. O estaleiro só seria inaugurado em 1939. durante este processo de transformação, o seu modelo de empresa, continuou a ser o de uma empresa pública, apesar de se referir que, só a entrega a uma empresa particular seria viável. no entanto esse modelo só seria adoptado quando se provasse que o actual não era eficaz. Nesta

época pretendia-se inverter os anteriores padrões de produtividade e competitividade para que se tornassem satisfatórios.

O CMG EMQ Gonçalves Ribeiro¹ descreve que em 1939 iniciou-se o primeiro período do AA, que se prolongou até 1969 e que pautou por depender directamente do então Ministério da Marinha (MM), no qual o estaleiro era administrado por dois engenheiros civis.

Na sua segunda fase, que se iniciou em 1969, foi extinta a Superintendência de Serviços da Armada (SSA) e foi criada a Superintendência de Serviços de Pessoal (SSP) e a Superintendência de Serviços de Material (SSM), foi assim que o AA começou a depender directamente do titular desta última superintendência. Nesta fase o estaleiro começou a ser administrado por oficiais da Marinha. Esta situação caracteriza-se pela aproximação da Marinha ao estaleiro, tornando mais activa a participação do pessoal da Marinha, havendo assim uma colaboração mútua confirmada.

A terceira fase inicia-se em 1975 com o fim das campanhas em África. O AA começa aqui a ser caracterizado como um estabelecimento fabril da Armada, mantendo-se no entanto o seu estatuto. Este estatuto somente viria a ser alterado em 1993 com a publicação da Lei Orgânica da Marinha e passou a ser considerado um órgão de Execução de Serviços em que dependia directamente do Vice-almirante SSM, situação que se manteve até ao 31 de Agosto de 2009.

Mas mesmo apesar das notáveis transformações ao longo dos anos, continuamente questionou-se a produtividade do AA, concluiu-se que o seu problema seria quer de cariz interno (equipamento de trabalho, formação e experiência dos operários) quer externo, em especial no que diz respeito ao enquadramento legal e ao planeamento de requisição de trabalhos por parte da Marinha. No entanto, em Portugal na década setenta, no sector da construção e manutenção naval, o AA era o estaleiro de melhor capacidade, tendo-se assim afirmado pela sua contribuição na reestruturação da Marinha Mercante Portuguesa. Nos anos oitenta existiu uma desaceleração na construção naval, tendo aumentado o sector da reparação/manutenção da frota naval. Contudo, até 2009, construíram-se 151 navios e embarcações ligeiras quer para a Marinha portuguesa quer para outras entidades portuguesas e estrangeiras (Artigo Revista Armada, Maio 2009).

Quinhentos anos volvidos, desde as ideias vanguardistas do Padre Oliveira, e setenta anos após a transferência para o Alfeite, Portugal e em especial o AA continuaram a

¹ Trabalho realizado no CPOG 2006/2007.

demonstrar a necessidade de se actualizar de acordo com os objectivos estatais, e por conseguinte da Marinha, para que se tornasse um estaleiro competitivo aos níveis tecnológico e económico em território nacional e no ambiente económico internacional. Em conformidade com o Despacho conjunto nº 299/2007 de 11 de Dezembro de 2006, dos Ministros das Finanças e da Administração Pública e da Defesa Nacional, foi constituído um grupo de trabalho para a empresarialização do Arsenal do Alfeite que seria decisivo na mudança. Em 2009 concretizou-se a implementação do novo modelo e iniciou-se uma quarta fase.

2. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ARSENAL DO ALEFITE SA

A missão definida para a AA SA, até 31 de Agosto de 2009, era efectuar a reparação e construção de navios da Marinha, e desde que existisse autorização superior podia executar outros trabalhos que fossem compatíveis com os meios disponíveis. A sua organização em termos funcionais e orgânicos, sofrera já algumas actualizações no ano de 2008, entrando em vigor a 01 de Novembro de 2008 a estrutura que consta do anexo A.

Com o Decreto-Lei nº32/2009 de 05 de Fevereiro foi determinada a extinção do Arsenal do Alfeite. No Decreto-Lei nº33/2009 de 05 de Fevereiro é declarada a constituição do AA: “*É constituída a Sociedade Arsenal do Alfeite, SA, com a forma de sociedade anónima, com capitais exclusivamente públicos.*”. No Despacho nº32/MDN/2009 de 04 de Março de 2009 o Ministro da Defesa Nacional determinou que o prazo para celebração do contrato de concessão entre o Estado e a sociedade Arsenal do Alfeite SA, se realizasse em 01 de Setembro de 2009.

O anterior Arsenal do Alfeite encerrou as suas portas a 31 de Dezembro de 2009, para dar lugar a um novo conceito, uma nova organização que o tornou na Arsenal do Alfeite SA, um dos modelos que foi enunciado pelo CTEN EN-MEC ACN Paulo Silva² em 2006. O seu espaço físico manteve-se fiel ao inaugurado em 1939 (Fig. I). Os terrenos, infra-estruturas e equipamentos são os mesmos, e continuam na posse do Estado. Esta localização permite que se firme como um elo que dá estabilidade à manutenção da ligação da Marinha à AA SA.

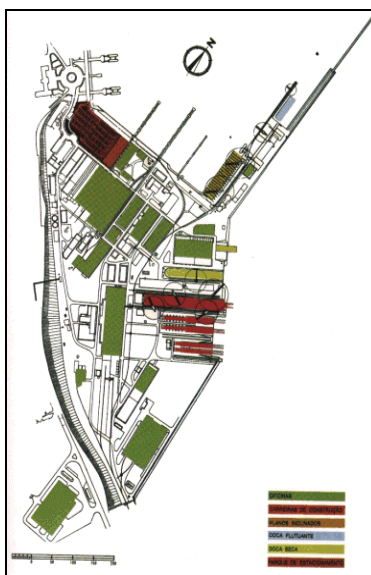


Fig. I – Área de implantação do AA. (Fonte: apresentação do AA ao CPOS, 03Dez2009)

² Breve Estudo realizado no CPOS 20 de Janeiro de 2006.

A necessidade imperativa da mudança deveu-se a razões administrativas, financeiras e à falência técnica, de acordo com o Eng. Miguel Fernandes do Conselho de Administração. Outra situação que contribuiu foi a de que no quadro nacional e internacional se verificou uma quebra na fatia dos orçamentos de defesa dos países ocidentais. A sua anterior estrutura não permitia que, com celeridade, se dinamizasse o seu corpo de trabalhadores, contratação de serviços e bens, não existindo capacidades de investimento e recuperação de infra-estruturas. Contribuiu para a extinção do AA, o facto de a Marinha ter estado a pagar ao AA menos do que devia em anos consecutivos, e o reflexo era a contínua descapitalização do estaleiro, isto é, a impossibilidade de reinvestir pelo menos no montante correspondente às amortizações. *“Ora sem investimento em bens de capital, as amortizações eram cada vez mais baixas e assim sucessivamente, até que um dia o AA pararia”*³. E assim o modelo de “financiamento institucional” ficou condenado à extinção.

Com a mudança foram potenciadas as suas funcionalidades de forma a servirem num horizonte para além da Marinha portuguesa. A sua actual estrutura veio permitir uma maior flexibilidade na aquisição de materiais e sobressalentes ao mercado, e mão de obra extra no caso de não ter meios humanos suficientes para concretizar os trabalhos planeados ou inopinados, pode assim subcontratar empresas através de Outsourcing. Estas situações foram conferidas pelo seu novo conceito legal.

A AA SA passou a fazer parte da EMPORDEF, um grupo de empresas da Defesa.

A sua missão foi ajustada relativamente à do AA SA, e de acordo com o Decreto-Lei nº33/2009 de 05 de Fevereiro de 2009 Artigo 11º, o seu objecto central continua a ser a manutenção e dos Navios da Marinha, e desde que não prejudique em quantidade ou qualidade os trabalhos definidos pela concessão, pode, exercer outras actividades desde que cumpra com os requisitos legais definidos no artigo 412.º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro. Não se pode deixar de referir que como empresa, mas também tendo em conta o definido legalmente alguns dos seus objectivos gerais serão: o lucro, expansão, segurança e autonomia.

Neste momento a AA SA assume a sua a visão de: *“Contribuir para a inovação, modernização e desenvolvimento das actividades de reparação e manutenção de unidades da Marinha Portuguesa e de outros meios de acção naval.”*⁴

³ CALM ECN Brito – entrevista por email.

⁴ Fonte: Apresentação AA SA, 03 de Dezembro de 2009

A missão actual da AA SA é: “Satisfazer as necessidades de reparação e manutenção dos meios navais da Marinha Portuguesa, de outras Marinhas da NATO e comerciais, utilizando as mais avançadas tecnologias nomeadamente, da electrónica, optrónica, armamento, mecânica e electrotecnicia especializadas, preferencialmente na área geográfica da bacia do Tejo ou noutros locais sempre que necessário.”¹

Em termos de recursos humanos existiu uma redução dos efectivos, passando dos 1189 trabalhadores para 658 no total (quadro recursos humanos no anexo C), dos quais, em 2008, existiam 87 militares integrados no AA neste momento existem apenas 27. A sua distribuição actual encontra-se conforme Fig. II, em que se verificam seiscentos e cinquenta e oito trabalhadores civis e vinte e sete militares. Apesar desta redução a AA continua a ser uma Grande Empresa.

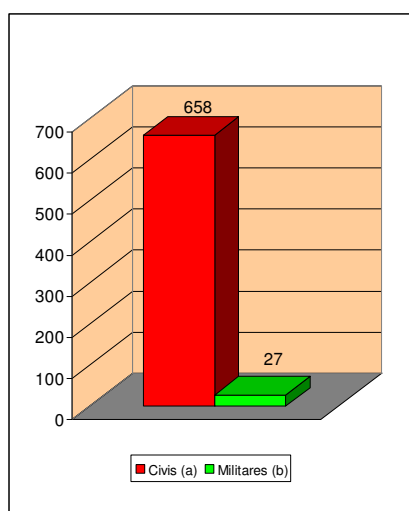


Fig. II – Recursos Humanos AA SA. (Fonte: apresentação do AA ao CPOS, 03Dez2009)

A sua organização funcional sofreu algumas actualizações de forma a corresponder a um novo conceito de prestação de serviços e cumprimento da sua missão, e encontra-se presente no anexo A. O seu organograma antigo foi ajustado à nova realidade (Anexo A), algumas das principais diferenças são a passagem dos Laboratórios da Qualidade (LQ) para a Direcção de Engenharia e Produção (DEP) e a retirada do Gabinete de Manutenção Industrial (MI) e Gestão de Redes (GR) da linha direcção tendo sido reorganizado e integrado a MI na DEP e a GD nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). as quatro direcções existentes mantiveram-se, sendo que alguns nomes de gabinetes das direcções foram actualizados, foi ainda criado na linha directa da Direcção para o Gabinete de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, imprescindível nas organizações de hoje.

Em termos de ganhos financeiros, pretende-se que estes venham a melhorar significativamente. De acordo com o relatório de contas de 2008, o activo liquido de 2007 atingiu a ordem dos 33.143.391,92, em 2008 foi de 28.143.391,92 e em Dezembro 2009 só tinha sido de 23.850.000. Mas do cálculo financeiro fornecido (DR Carlos da Maia) ainda faltava receber euros 10.650.000 por parte da Marinha.

As vantagens e desvantagens para a AA SA encontradas na sua empresarialização e reorganização, essencialmente do ponto de vista do estaleiro, apresentam-se na tabela seguinte:

Tab. I – Vantagens e desvantagens para a AA SA na sua empresarialização.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Em entrevista ao CALM EMQ Brandão, CA do AA SA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisões mais rápidas, menos burocracia, mais flexível, mais económico e prazos menores. <p>Em entrevista ao Eng Miguel Fernandes, CA do AA SA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A abertura dos horizontes para o mundo. • O interesse nos custos para ser eficiente no modo de concretização dos trabalhadores. <p>Em entrevista ao Dr Carlos da Maia, CA do AA SA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A criação de valor acrescentado para a economia nacional. • No futuro a produtividade será aumentada quatro vezes. O volume de negócios vai aumentar. • Oportunidade Novos negócios. • Entrada em novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continua-se a verificar desemprego técnico em algumas áreas, nomeadamente na área de armamento

Na opinião da AA, de uma forma geral, não existem desvantagens significativas, nem para o Estaleiro nem para a Marinha, porque esta continua a ser a prioridade na execução dos trabalhos.

A AA SA sendo uma empresa do Estado, sujeita ao regime geral do sector empresarial do Estado, não se pode dizer que tem que ser lucrativa, no entanto é impossível não seguir este conceito para superar as metas económicas e tecnológicas pretendidas.

Actualmente o Padrão médio de actividade da AA é de 950000 a 1000000 HH's/ano. A distribuição do tempo pelas diversas actividades é o seguinte: em manutenção dos navios da Armada: em manutenção planeada são empregues 60%-70% do esforço, na eventual 15%-20%, em manutenções inopinadas e em projectos de conversão, na modernização e construção de navios é empregue outra percentagem pequena, e na manutenção urgente 1%, com outros clientes são empregues menos de 5%. O planeamento de execução da actividade principal da AA, a manutenção dos navios da Armada, continua a ser efectuado com base no Planeamento de Manutenção a Curto Prazo (PLAMANCURT) que é elaborado pela DN.

3. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA DIRECÇÃO DE NAVIOS

A organização da DN, ainda se encontra legislada de acordo com o Dec. Regulamentar 23/1994 e o Regulamento Interno (RI) datado de 1994.

A sua missão, de acordo com o seu RI, é conforme de transcreve: “A Direcção de Navios é o organismo da Superintendência dos Serviços do Material que tem por missão conceber, adquirir, construir e manter as unidades navais e unidades auxiliares Marinha, seus sistemas e equipamentos, assegurando do ponto de vista técnico-económico a eficiência e operacionalidade do material naval em geral.”⁵

A organização da DN, e por conseguinte da manutenção dos navios da Marinha Portuguesa, em termos funcionais, mantém-se conforme estrutura orgânica respectiva apresentada no anexo A. É esta organização que actualmente ainda tem que responder às novas exigências provocadas pela empresarialização da AA SA.

Face ao Decreto Lei 233/2009, de 15 de Setembro a organização da DN necessita de ser regulamentada por novo decreto regulamentar, por forma a descrever em termos legais a nova organização. Após o que será actualizado o regulamento interno da DN. Face à necessidade desta alteração, esta deve ser vista como uma oportunidade de existir também uma adaptação à empresarialização da AA SA face à sua nova estrutura.

Relativamente à necessidade de adaptação à nova estrutura da AA SA, esta deve-se a vários factores, sejam eles económicos ou humanos, em que não só a factura ficou mais exigente como a carga horária dos recursos humanos na área da coordenação foi inerentemente incrementada. Na coordenação, nas suas várias áreas de intervenção (Fragatas, Corvetas, Patrulhas, Embarcações e equipamentos de Hotelaria, e outros aplicáveis), neste momento tem de haver uma revisão permanente das orçamentações realizadas a cada um dos pedidos de trabalho contratados à AA SA. Esta situação não existia anteriormente, havia simplesmente a emissão de um pedido de trabalho ao AA, que seria indubitavelmente aceite.

Em entrevista com o CALM Cunha Salvado, Director de Navios, foi transmitido que neste momento encontra-se em aplicação a ferramenta de decisão *Balanced ScoreCard* de forma a envolver toda a estrutura no processo de mudança, que face aos escassos recursos humanos existentes na DN e Marinha, e a multivariabilidade de processos técnicos em curso, poderá corresponder não só às novas exigências técnico-económicas da Manutenção Naval

⁵ Regulamento Interno da DN de 1994

como à empresarialização da AA SA. Neste momento verifica-se que poderá ocorrer uma fusão de departamentos, de forma a rentabilizar os recursos humanos existentes. É perspectivada uma possível fusão do Departamento de Manutenção com o Departamento de Estudos.

4. A INTERACÇÃO DA AA SA COM A MARINHA - AVALIAÇÃO IMEDIATA APÓS EMPRESARIALIZAÇÃO DA AA SA

a. A interacção da Marinha com a AA

De acordo com os objectivos estratégicos da AA SA⁶, verifica-se que os objectivos da Marinha serão também concretizados relativamente ao estaleiro. No entanto, de acordo com o CFR AN Paiva na parte financeira (custos de trabalho), questão que ainda não está firmada, verifica-se um aumento de custos, que na prática se vai ter que traduzir numa maior incrementação do orçamento anual para a DN.

Segundo o Eng. Miguel Fernandes da AA SA, as relações com a Marinha já evoluíram a nível de agilização das relações para melhorar os processos de manutenção.

Foi verificado que as listas de fabricos produzidas pela DN foram, durante muito tempo, minimalistas. Razão pela qual têm ocorrido algumas conversações no sentido de inverter a situação, para criação de listas mais realistas.

No período da transição para a empresarialização, em Agosto de 2009, deu-se uma quebra na requisição de trabalhos à AA SA, pois nesse período haveria dúvidas sobre se se poderiam requisitar trabalhos eventuais. Em Setembro houve um significativo incremento, devido essencialmente ao acumular de trabalhos nos navios.

Actualmente o volume de trabalho aumentou tanto nos eventuais como na lista de fabricos adicionais. Os SRU mantiveram. Os pedidos de recuperação aumentaram.

Neste momento, em termos dos sobressalentes necessários às reparações, a responsabilidade é da DN, se for necessário ser a AA SA a adquiri-los, a DN tem que enviar uma requisição neste sentido. A grande preocupação neste sentido é o planeamento das reparações, que muitas vezes se estende, devido a uma falta de requisição dos sobressalentes em tempo útil. Nesta sequência nos próximos navios a entrarem no estaleiro, estão a ser efectuadas reuniões preparatórias entre o Estaleiro, a DN e a DA, de forma a requisitar atempadamente os sobressalentes julgados necessários.

De acordo com apontamento referido na bibliografia⁷, em análise comparativa com a sustentação logística da Royal Navy verifica-se que os problemas existentes no acompanhamento das intervenções a nível do 3º Escalão são semelhantes aos da Marinha

⁶ Constantes na Apresentação AA ao CPOS 2009/2010, 03 de Dezembro de 2009.

⁷ CALM ECN Cunha Salvado apontamento sobre os impactos previstos.

Portuguesa, no que diz respeito à soma consecutiva de trabalhos adicionais, eventuais, atrasos no planeamento e outros. No entanto esta situação é prontamente combatida através de um trabalho num tempo pré-definido, que antecede à entrada de um navio em fabricos. A Marinha está então no caminho correcto para o sucesso das reparações dos navios.

b. O impacto directo da empresarialização no funcionamento da Marinha

O seguinte fluxograma reflecte uma sequência de operações aquando da requisição dum trabalho de reparação por parte dum navio:

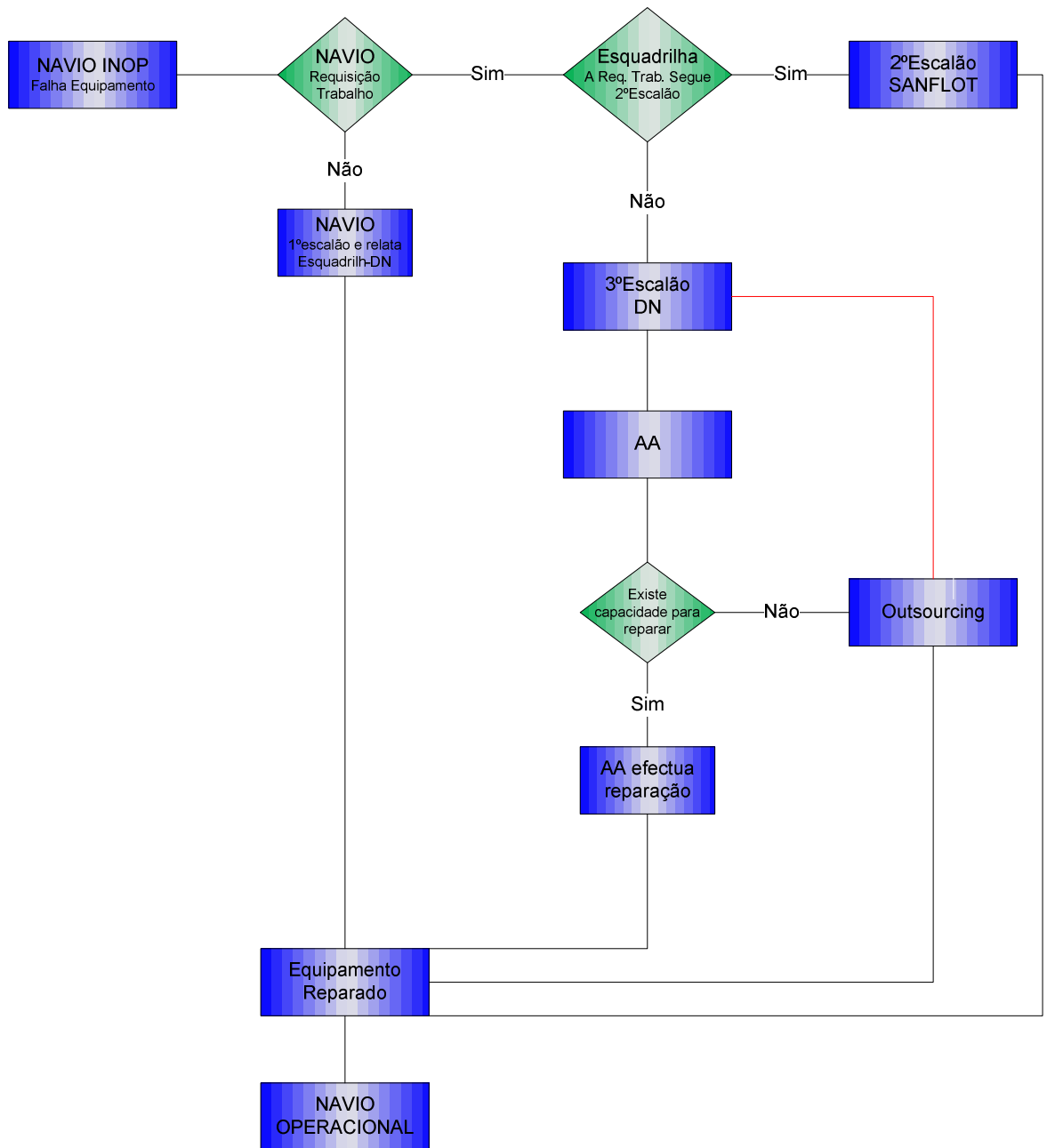


Fig. III - Fluxograma de sequência de requisição de trabalho de reparação.

A linha a vermelho indica uma operação que de acordo com o contrato de concessão, já não vai ser utilizada, e que, poupava nos intermediários para adquirir serviços, pois evitava-se o agravar custos do trabalho para a Marinha e consequentemente para o estado. Neste momento a DN não pode requisitar operações de manutenção através do Outsourcing directo. Isto irá provocar um *delay* na execução dos trabalhos, que vão demorar mais tempo a ser executados. A par deste facto há que ter em atenção que a Marinha possui vários contratos de exclusividade de manutenção para alguns equipamentos, como por exemplo os motores MTU com a INDUMA, que não devem ser quebrados. A situação da possibilidade de encarecimento dos trabalhos havia sido referida em 2007 pelo CMG EMQ Gonçalves Ribeiro.

Mas nem tudo é negativo, uma vez que o facto de a DN já não ter em seu poder o *Outsourcing*, vai reduzir significativamente processos administrativos com empresas civis, por outro lado o número de trabalhos requisitados ao AA SA vai aumentar.

Verifica-se que o volume de trabalho a nível da coordenação dos navios aumentou significativamente e o número de pessoas manteve-se igual (Capítulo 4). No acompanhamento da obra e na quitação de trabalhos existe um esforço do pessoal acrescido para cumprir com o orçamento a nível técnico e a nível de custos.

A base da acção do planeamento material e financeiro manteve-se igual, o planeamento da manutenção continua a ser efectuado no ano N-1 do PLANMANCURT do ano N, que constitui a base da orçamentação da despesa para o ano N. Antigamente havia um orçamento anual aprovado, e no início do ano a AA SA era questionado pela DN sobre as necessidades de financiamento mensal, de acordo com o orçamento definido e a situação era pacífica, actualmente impera o ambiente empresarial.

A tabela seguinte apresenta as vantagens e desvantagens imediatas, para a DN, encontradas na empresarialização da AA SA:

Tab. II – Vantagens e desvantagens imediatas para a DN relativas à empresarialização do AA.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Redução do processo burocrático de aquisição de manutenção em Outsourcing através da Eliminação processo de contratos externos por parte da DN. • Mudança que se perspectiva com impacto positivo na industria naval do país. • Métodos e flexibilidade da gestão empresarial, permitindo um melhores oportunidades de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • As facturas mensais não têm limite. • A requisição de trabalhos/aprovação vs facturação tornou-se mais burocrática e morosa. • Mão de obra mais cara (32,27 para 52 euros). • A saída da estrutura orgânica da Marinha. • Eventual conflito futuro dos accionistas. • Excessiva dependência da Marinha relativamente ao Arsenal do Alfeite. • No futuro eventualmente haja dificuldade na obtenção de colaboração de técnicos militares nas áreas de armamento, comunicações e radares.

É considerado, que até ao momento o quadro legal implantado com a empresarialização da AA SA constitui uma solução aos problemas anteriores e ainda não trouxe conflitos, no entanto o atraso da aprovação dos preçários dos serviços prestados pelo estaleiro são um actual constrangimento. O actual modelo de ligação do AA SA à Marinha é de carácter comercial contratual, no entanto ainda existem fortes elos de ligação, pois tal como já foi referido anteriormente, apesar da redução de pessoal (Anexo B) ainda existem militares na sua estrutura e de referir que existem três administradores, sendo que um deles é militar.

c. Previsões do impacto e mudança de acordo com os factos actuais.

A nível económico:

Com a regulamentação dos preços exercidos pela AA SA vai existir um melhor controlo das despesas e dos custos de obras.

Se não houver trabalhos, reduz-se na despesa, existirá menos pessoal, e em caso de necessidade aplicar-se-á o Outsourcing.

Melhor eficiência nos projectos de construção, criar uma situação ideal de qualidade-preço, de forma a não construir os melhores e mais caros navios do mundo, mas os mais eficientes e rentáveis.

Como a relação contratual da Marinha com a AA SA regula-se pelo código dos contratos públicos (DLei nº33/2009 de 05 de Fevereiro de 2009), e como a AA SA pertence à EMPORDEF está sujeita a este mesmo código, pelo que neste aspecto prevê-se que continuem a existir atrasos em alguns trabalhos devido ao processo administrativo. Ora, por um lado o estaleiro opera como se fosse uma indústria particular mas por outro impõe-se-lhe que opere de acordo com os meios legais em vigor na Administração Pública. E neste último caso, de acordo com o Código da Contratação Pública, o ajuste directo máximo autorizado são 193000 euros, ora se por exemplo existir a necessidade de substituição de um bloco armado completo de um motor propulsor de uma fragata da classe Vasco da Gama, este não poderá ser adquirido por ajuste directo.

A nível técnico:

De acordo com o CALM EMQ Brandão, a AA SA possui o melhor Gabinete de estudos e projectos do país, na área naval.

Os Laboratórios de qualidade são de referência, a Marinha tem 1% dos trabalhos, mas a AA mantém cerca de 30 clientes externos, o que lhes proporciona mais experiência e *know-how*.

A nível técnico geral existe já um plano de investimento de 70 milhões constantes no contrato de concessão). Este será aplicado em dragagens e na renovação do plano inclinado, e outras intervenções técnicas necessárias.

De acordo com o Eng. Miguel Fernandes não se prevê que num futuro próximo sejam desenvolvidos projectos de construção Naval, uma vez que não faz sentido no mesmo grupo (Empordef – AA SA, Viana e Naval Rocha) haver capacidades técnicas repetidas. A capacidade de construção está em centrada Viana.

Neste momento vários desafios são colocados à Marinha e à AA SA a chegada das fragatas da Classe Bartolomeu Dias, os submarinos, os patrulhas oceânicos e a remodelação de meia vida das Fragatas da Classe Vasco da Gama. De referir que a AA SA ainda não possui as estruturas adequadas a acolher os submarinos.

A nível dos recursos humanos:

Alguns aspectos, que nos próximos meses podem influenciar positivamente a empresarialização são os seguintes (Eng. Miguel Fernandes):

- A actualização processo de avaliação do pessoal;
- A alteração aos métodos de promoção. Neste momento são efectuados por mérito.
- A gratificação dos trabalhadores por produtividade.
- O facto de se ter mantido o centro de formação dirigido ao Cluster Estaleiro.

No entanto, estes aspectos podem trazer no início da mudança, um sentimento de insegurança dos trabalhadores, que funcionará como um factor de resistência à mudança e que em termos de produtividade poder-se-á afirmar através da desmotivação ou existência de greves que afectem negativamente a prossecução dos trabalhos de manutenção. Existirá um efeito de *stress ocupacional* nos trabalhadores durante o firmamento da constituição da Sociedade Anónima.

De referir que, em termos de aprontamento dos navios, a Marinha e a AA, têm tido sinergias positivas, de forma que o N.R.P. Escola Sagres terminou os fabricos no tempo previsto, não sendo posto em causa a realização do plano de manutenção aprovado superiormente de forma a que, a Marinha continua a cumprir com os seus compromissos nacionais e internacionais.

d. Sugestão de novo Modelo de Organização da Direcção de Navios

No processo de empresarialização da Arsenal, a Marinha não manteve um papel activo no processo. Pelo que neste momento as alterações definidas para a AA SA estão legisladas e terá que ser a Marinha a adaptar-se. A Marinha poderia ter tomado duas posturas imediatas, ou mantinha a sua estrutura de ligação ao estaleiro, que foi o que acabou por acontecer, ou se adaptava à nova situação de forma a minimizar o impacto no funcionamento do sistema de manutenção. A adaptação tornou-se inerentemente necessária, pois a sua actual estrutura não é mais sustentável face à falta de oficiais detentores de experiência disponíveis para ingressarem na estrutura da DN, e à escassez de recursos humanos na Marinha. Neste

momento a coordenação de manutenção dos navios possui um esforço acrescido na área administrativa das aquisições dos serviços ao Estaleiro.

O que se pretende efectuar é uma análise de três modelos de organização da DN, um que é o estabelecido desde 1994 (Mod. 1), outro em que existe um reforço de pessoal na estrutura da DN (Mod. 2) e outro em que existe uma reestruturação interna através da fusão de dois departamentos (Mod.3).

De seguida apresentam-se as características principais dos três modelos, de reforçar que o modelo 2 e 3 foram criados academicamente:

Tab. III – Características principais modelos para DN.

MOD.1	MOD. 2	MOD.3
Situação actual e de acordo com o definido no capítulo 4.	A organização actual mantém-se, os gabinetes de coordenação são reforçados com 2 Oficiais e três Sargentos.	Fusão do Departamento de Estudos com o Departamento de Manutenção. São constituídos grupos de acção com capacidades por classes de navios, com uma estrutura capaz de acompanhar os projectos desde a sua fase inicial até à quitação final da obra.

Todos os modelos são considerados adequados, pois enquadram-se dentro duma organização possível no enquadramento da Marinha. São também exequíveis uma vez que todas elas permitem a execução das funções da DN de acordo com a sua missão. Dadas as suas características gerais definidas consideram-se também aceitáveis.

Os critérios definidos para avaliação dos modelos possuem a seguinte estrutura:

- Produtividade – a organização implantada permite um bom fluxo de trabalho face aos recursos humanos disponíveis.
- Agilização processual – os processos são conduzidos de forma correcta, rápida e clara entre a Marinha e o Estaleiro.
- Eficiência e eficácia – o trabalho é elaborado de uma forma correcta, com qualidade e os objectivos esperados são plenamente esperados.

- Formação do pessoal – o pessoal tem formação para o efeito das suas funções e por forma a corresponder ao ambiente empresarial agora vivido.
- Custos com o pessoal – os custos estão definidos e claros.
- Prazo de implantação – está definido um prazo de implantação suportável e alcançável à implantação do novo modelo.

De seguida apresenta-se a quantificação dos critérios definidos:

- (1) Produtividade - 5
- (2) Agilização processual - 3
- (3) Eficiência e Eficácia - 7
- (4) Formação Pessoal - 2
- (5) Custos Pessoal - 2
- (6) Prazo implantação - 1

Para efectuar a valorização dos modelos em função dos critérios, foi aplicado o seguinte princípio quantitativo:

Tab. IV – Princípio quantitativo para valorização dos modelos.

Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
1	2	3	4	5

De acordo com os critérios referidos, com os modelos dados e o princípio quantitativo definido, obtém-se os seguintes resultados:

Tab. V - Tabela de critérios quantificada e normalizada

CRITÉRIOS	PESO	PCT (%)	MOD. 1	MOD. 2	MOD. 3
Produtividade	5	25	3	3	5
Agilização processual	3	15	3	3	4
Eficiência e Eficácia	7	35	4	3	5
Formação Pessoal	2	10	4	3	5
Custos Pessoal	2	10	3	4	3
Prazo implantação	1	5	2	2	5
TOTAL	20	100	68	61	93

Ao analisar a tabela anterior conclui-se que o modelo a adoptar seria o modelo três em que irá existir uma fusão de departamentos. Esta solução torna-se a mais credível, adequada, aceitável e exequível dada a situação actual de falta de pessoal e processos técnicos a decorrer na DN.

Existe então uma necessidade de criar equipas pluridisciplinares de forma a ter uma visão integral do navio e a haver uma descentralização da decisão, de forma a que se possa decidir no momento sobre alterações, actualizações, provas e soluções técnicas.

e. Análise das entrevistas

No que diz respeito à análise directa quantitativa e qualitativa das entrevistas realizadas, verifica-se que aos três administradores da AA SA as respostas obtidas foram consensuais relativamente ao eventual futuro contrato de mais trabalhadores, não se prevendo que esta aconteça. Relativamente a um futuro ajustamento da sua organização, somente foi referido que existe um pequeno ajuste a realizar. A empresarialização foi considerada um factor positivo e as relações com a Marinha estreitaram-se. Perspectiva-se ainda uma melhoria do serviço prestado em termos qualitativos, pois o pessoal que completa os seus quadros de recursos humanos revela uma elevada produtividade.

No que diz respeito às respostas obtidas por parte da Direcção de Navios, somente um elemento se demonstrou positivo relativamente à empresarialização, apesar de em alguns aspectos ainda haver ajustamentos a realizar. Foi verificado ainda que a organização da DN manteve-se, e neste momento tem algumas dificuldades em gestão do tempo, trabalho e pessoal. Na área financeira verificou-se um acréscimo dos preços praticados, situação que

necessita de ser clarificada através da existência de uma tabela de preços para os trabalhos realizados.

Em entrevista ao ex-Administrador da AA SA, Almirante Brito, é traduzido que a Marinha não manteve uma relação estreita com o estaleiro, e que por isso, não tendo a certeza das alterações que iriam ser firmadas, manteve a sua organização no organismo técnico. A nível de actualização dos seus meios, foi referido que neste momento existem capitais dirigidos para esse efeito.

5. ANÁLISE COMPARATIVA COM A EMPRESARIALIZAÇÃO DAS OGMA

A *OGMA* foi fundada em 1918, desde então é uma das maiores empresas portuguesas no ramo da manutenção e fabrico de aeronáutica. Nesta época tinha a designação de Parque de Material aeronáutico, foi então efectuada a reorganização do serviço de Aeronáutica Militar. Em 1928 passou a designar-se de Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (*OGMA*) que se mantém hoje, com uma alteração – IAP - *OGMA* Indústria Aeronáutica de Portugal SA.

Durante a Guerra colonial foi efectuado um elevado esforço na área da manutenção. Foi em 1956 que as *OGMA* efectuaram a sua primeira parceria com as Lockheed em que o objectivo era o de assegurar a manutenção das Aeronaves Lockheed que nesta época eram operadas pela Força Aérea (FA). Para além das aeronaves portuguesas efectuava também trabalhos de manutenção em aviões da Força Aérea Alemã desde 1965.

Em 1972 deu-se uma outra alteração, a *OGMA* ficou na dependência directa do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea tendo sido dotada de autonomia administrativa e financeira, passando a ser possível a realização de trabalhos encomendados não só pela Força Aérea Portuguesa, como por outras entidades Portuguesas e Estrangeiras, passando a ter, nestes dois últimos a sua única fonte de receita.

No entanto as *OGMA* continuavam a não ser competitivas no mercado internacional. Pelo que em 1994 foi convertida em Sociedade Anónima, através do Decreto-Lei 42/94 de 14 de Fevereiro, tendo então nesta data adoptado a designação “*OGMA* - Indústria Aeronáutica de Portugal S.A.”, ficando a pertencer à EMPORDEF. Num primeiro estágio trouxe a necessidade da Força Aérea se reorganizar em termos de recursos humanos e materiais face à então modernização da esquadra e a incerteza da resposta e da previsível subida de preços das intervenções das Oficinas Aeronáuticas. À sua semelhança, esta situação está a ocorrer na Marinha em termos de recursos humanos a nível da gestão interna da DN, como foi descrito no capítulo anterior.

Quando foi efectuada a aquisição das aeronaves *Embraer* ERJ 135/145 pelo operador aéreo nacional *Portugália*, a *OGMA* iniciou a sua segunda parceria na colaboração com a *Embraer*, estávamos no ano de 1998. Devido à elevada experiência as *OGMA* não se depararam com dificuldades técnicas.

Mas ao longo da década de 90 continuaram a surgir algumas dificuldades de mercado, pois o volume de negócios aumentara, mas os resultados anuais foram sempre negativos e em

2005 65% do Capital foi adquirido pela Airholding (99% Embraer+1%EADS). É de referir que esta parceria entre outras motivações surgiu por vontade de alguns administradores das OGMA, por outro lado também a Embraer tinha interesses de se lançar na Europa vendendo aeronaves, necessitando para isso de um centro de manutenção competente.

A organização da OGMA actualmente é conforme o organograma respectivo constante em anexo A, a sua organização é substancialmente diferente da AA SA, devido às características inerentes do serviço prestado. A OGMA é hoje uma empresa dedicada não só à manutenção como construção de aviões. A AA de momento não tem como prioridade na construção naval.

A OGMA à semelhança da AA SA está certificada em qualidade dos serviços prestados desde 21 de Maio de 1996 pelo Instituto Português da Qualidade (ISO 9001) para trabalhos de fabrico e manutenção de material aeronáutico.

À semelhança da manutenção na Marinha a manutenção aeronáutica classifica-se em três escalões: o primeiro escalão em que são efectuadas pequenas intervenções (em que a aeronave não se desloca para oficina própria), o segundo escalão para revisões de material de volume razoável e o terceiro escalão em que consiste numa intervenção mais profunda (revisão geral dum avião). Na FA também os primeiro e segundo escalões são mantidos nas suas próprias Bases Aéreas, e o terceiro escalão é efectuado pelas OGMA, tal como na Marinha é a AA SA que o efectua. Caso as OGMA não tenham capacidade, a Força Aérea pode subcontratar outra empresa capaz de o efectuar. Mas derivado ao contrato das OGMA com a FA, esta vê, com alguma incidência, pedidos de abertura de concursos internacionais negados porque não existe interesse que os trabalhos vão para empresas estrangeiras e de uma outra forma tem dificuldade em que as OGMA lhe efectuem o trabalho em tempo útil. O mesmo vai suceder com a Marinha, pois de acordo com o contrato de concessão a AA SA detém todos os direitos sobre a manutenção da Marinha, pelo que esta ao invés da FA não pode solicitar o adjudicar directamente, assim como a AA SA tem de obedecer ao código dos contratos públicos e para despesas avultadas tem de aguardar os despachos da facção política. E esta situação poderá traduzir-se em demoras na concretização das obras a adjudicar.

Apesar da Sociedade Anónima, OGMA, também ter algumas desvantagens, são mais as vantagens, pois com a parceria com a Lockheed começou a ter a capacidade para efectuar manutenção em aeronaves desse tipo para clientes estrangeiros. Outro ponto positivo é as parcerias a nível de formação certificada que os trabalhadores das OGMA passaram a possuir,

situação que também pode ser explorada pela AA SA face às empresas como *MTU*⁸ e *General Electrics*⁹, e outras aplicáveis aos equipamentos dos navios da Marinha. Uma das situações que é referida pelo Major Figueiredo na sua dissertação de Mestrado é a importância das relações interpessoais estabelecidas entre os profissionais de cada uma das organizações envolvidas. Pois, nesta interacção social, é estabelecida uma empatia que permite a partilha de conhecimentos que acaba por funcionar como uma espécie de *benchmarking* empresarial contribuindo para uma melhor eficiência e eficácia da empresa. No entanto é de referir que excesso de partilha e de contactos entre parceiros comerciais podem conduzir a conflito de interesses, e se a relação empresarial se basear essencialmente neste factor, se estas relações se tornarem conflituosas podem trazer repercussões negativas.

De referir que as OGMA mantém um contrato técnico com a *Lockheed* que permite aceder a uma base de dados de anomalias e soluções para problemas semelhantes que tem vindo a ser enriquecida pela empresa americana, se esta prática for implementada pela AA SA e Marinha através de parcerias, muitos são os problemas que poderão ser resolvidos de forma mais rápida, e correcta e com qualidade, em que se evitaria um desperdício de tempo em detecção e análise de avarias quer por parte da Marinha quer por parte da AA SA.

Quando as OGMA efectuaram a sua parceria com as Embraer, e após o recente adquirir dos 65% da empresa, não existiram dificuldades técnicas de adaptação e a sua situação financeira tem vindo a ser recuperada nos últimos cinco anos. O que se teme com a AA SA, é que se a empresa não se tornar competitiva se venha a verificar também a necessidade de venda de parte da empresa, o que poderá trazer constrangimentos para a Marinha a nível de prazos de execução de trabalhos e também a nível de segurança das instalações da Base Naval, pois isso significa, que se terá a circular numa base militar, mais elementos externos dos quais a Marinha não possui controlo directo.

Quanto à situação de adquirir parceiros no mercado, a AA SA não tem muitas opções face às suas características, pois os estaleiros pertencentes à EMPORDEF, Naval Rocha (NR) e os Estaleiros de Viana do Castelo (ENVC), também ainda não são uma afirmação muito positiva a nível nacional e internacional no sector em que o AA SA opera. Os NR apenas tem infra-estruturas de docagem, todos os outros serviços são adquiridos através de *Outsourcing*. Os ENVC têm demonstrado dificuldades na finalização dos Patrulhas Oceânicos, pois não

⁸ MTU – empresa alemã de elevada referência, à qual a Marinha Portuguesa adquiriu vários motores e geradores que equipam diversos navios.

⁹ General Electrics - empresa americana de elevada referência – que forneceu as turbinas LM2500 que equipam as fragatas da classe Vasco da Gama.

dispõem a experiência de construção naval de navios militares. De referir que noutros países da Europa como Espanha e o Reino Unido que privatizaram os seus estaleiros militares e obtiveram excelentes resultados, apresentando competência, experiência, mercado de influência e desenvolvimento tecnológico de projecção.

As OGMA passaram por elevados constrangimentos e dificuldades financeiras que permitiram várias opções e decisões ao longo dos anos, que na realidade conduziram ao sucesso que a empresa é hoje. De certo que não é uma organização perfeita, mas está comprometida com a melhoria contínua e isso faz dela uma empresa promissora. A história e passado da AA SA é mais antiga, nem sempre foi pautado pelo sucesso, mas neste momento tem as ferramentas necessárias à mudança para se tornar uma empresa competitiva se obter uma carteira de clientes externos à Marinha significativa, não esquecendo que a sua prioridade será sempre a Marinha. É por isso espectável que pelo menos a médio prazo se esperem resultados positivos.

Um dos pontos de viragem da visão das OGMA verifica-se que na sua origem o objectivo era essencialmente e prioritariamente efectuar manutenção a aeronaves da militares e com o passar dos anos essa situação parece ter invertido. Por isso teme-se que com o passar do tempo os dois objectivos primordiais da AA SA se invertam também, a satisfação das necessidades manutenção da Marinha passe para um plano igual ou inferior de prioridade e a antiga capacidade sobranse para solicitações externas à Marinha se passe a evidenciar.

Tal como o Major Figueiredo refere na sua tese uma maior ligação das OGMA às universidades traria uma mais valia. Também na AA SA e na Marinha se sente que deveria haver uma articulação neste sentido, de forma a aumentar a cadeia de valor científico e dinamizar positivamente ambas as entidades conduzindo-as ao sucesso.

As OGMA tem como um dos objectivos centrais transformar-se num “*cluster*” aeronáutico, ou em torno desta espera-se que apareçam várias empresas, existentes ou a criar, de forma a que este novo conceito trabalhe para a indústria mundial do ramo¹⁰. Neste momento o conceito de “*cluster*” da indústria naval é já abordado na AA SA.

¹⁰ Jornal de Notícias

6. CONCLUSÕES

Este trabalho vem abrir portas à realização de futuros trabalhos na área da empresarialização da Arsenal do Alfeite SA, situação que ainda é muito recente para se retirar conclusões definitivas relativamente ao seu funcionamento e interacção com a Marinha. Propõe ainda uma alteração à organização da DN e revela os resultados do impacto inicial da empresarialização do AA e conseqüente organização da AA.

Este trabalho foi elaborado na perspectiva da Marinha e da Arsenal do Alfeite AA.

Os estaleiros navais em Portugal têm já uma longa história e firmamento, foi no século de XVI que se deu a sua principal revelação na Ribeira das Naus. Após vários anos de controvérsias e alterações, foi no ano de 1939 inaugurado no local que hoje conhecemos. O seu percurso nem sempre se pautou pelo sucesso e foi em 2006 através de um despacho conjunto do governo que foi decidido efectuar um estudo que conduzisse à actual empresarialização. Foi em 2009 que esta situação se concretizou e hoje a Arsenal do Alfeite SA é uma empresa pública que através dum sistema de concessão, presta serviços de manutenção à Marinha Portuguesa. Mas esta alteração não foi pacífica e está a causar algum impacto no funcionamento da Marinha.

O planeamento de execução dos serviços pela AA SA à Marinha continua a ser efectuado com base no PLAMANCURT que é elaborado pela DN, e vai exigir um mais exigente cumprimento dos prazos quer por parte da AA SA quer por parte da Marinha.

O estaleiro mantém como objectivos principais a manutenção da operacionalidade da esquadra da Marinha Portuguesa, continua assim, a prosseguir com o interesse público e particularmente da Marinha.

A localização, as infra-estruturas e serviços do AA SA mantiveram-se, apesar da reorganização.

Com a empresarialização foi possível flexibilizar a gestão da AA, vai por isso ser possível adequar os meios às necessidades. Pretende-se assim melhorar a qualidade dos serviços prestados, aumentando a produtividade do seu, agora reduzido, quadro de pessoal, redireccionando esforços no sentido de investir nas antigas infra-estruturas criando um moderno estaleiro capaz de concorrer com outros, nacionais e internacionais.

O fluxo produtivo na fase de mudança não foi interrompido, apesar de nos meses adjacentes à concretização da empresarialização a Marinha não ter emitido a quantidade de

requisição de trabalhos que seria normal, por falta de conhecimento do funcionamento da actual gestão. A relação estabelecida entre os dois organismos é comercial, ficando sujeita a contratos de prestação de serviços de manutenção anuais.

A Marinha não efectuou nenhuma alteração ao seu funcionamento e organização de forma a minimizar eventuais impactos após a empresarialização.

Verifica-se que o modelo actual do AA SA apresenta impactos negativos imediatos no funcionamento da Direcção de Navios, e consequentemente na Marinha, no entanto verifica-se que, uma adaptação da DN à nova realidade, que está em curso com a aplicação do *Balanced Score Card*, vai trazer melhorias funcionais que se traduzirá numa melhor dinamização entre as duas entidades, a Marinha e a AA SA).

Se tivesse existido uma relação mais próxima entre as duas entidades (AA SA e Marinha) no processo de empresarialização, a Marinha ter-se-ia adaptado mais rapidamente às alterações e minimizaria os actuais constrangimentos.

De referir que apesar das alterações na AA SA este encontra-se abrangido no âmbito da subcontratação pública, o que poderá ocasionar alguns atrasos relativamente à resolução de problemas de manutenção muito urgentes.

Quando for efectuado e aprovado o preçário dos serviços prestados pelo AA SA, vai diminuir eventuais dúvidas nos orçamentos actualmente praticados.

Em termos de custos, com toda a manutenção centralizada na Arsenal do Alfeite vai haver um aumento da despesa anual por parte da DN, a mão de obra vai ser mais cara, os trabalhos realizados vão ser mais caros, a quantidade das empresas intermediárias de aquisição de serviços através de outsourcing vão aumentar. Para suprir o aumento de custos o estado vai ter que reforçar o orçamento de Marinha, e a factura em termos globais para o estado vai aumentar, contribuindo no entanto para a sustentação das empresas intermédias. Resumindo vai haver necessidade de aumentar o orçamento do Estado para a área da Defesa, situação que em termos finais só se pode tornar vantajosa quando a AA SA tiver uma carteira de clientes externos à Marinha significativa.

O processo de firmamento da empresarialização ainda não terminou, e apesar da sua capacidade produtiva continuar sem dificuldades imediatas, o seu sucesso vai depender das boas sinergias técnicas e de relacionamento da AA SA com a Marinha e da adaptação desta ao novo quadro legal.

7. RECOMENDAÇÕES

Com base no estudo acima apresentado propõe-se dotar a DN de pessoal com experiência profissional consolidada e experiência de embarque, assegurando a permanência na unidade acima dos quatro anos. ¹¹Deve também ser elaborada uma reorganização da DN com base no Balanced ScoreCard se encontra a ser efectuado, e aplicar eventualmente uma análise multicritério às conclusões/hipóteses chegadas.

Deve ser criado na DN um sistema de acompanhamento dos custos de ciclo de vida dos sistemas, que esteja disponível e seja preenchido pelos diversos intervenientes de forma a aliviar o impacto das alterações agora impostas pela AA SA.

Devem ser mantidas as relações de parceria com a AA SA.

As intervenções devem ser preparadas com antecedência que permita o lançamento do processo de aquisição de sobressalentes com um ano de antecedência ao início das intervenções.

A criação de interface do sistema SICALN de forma a que a AA SA tenha acesso, e que os pedidos de trabalho serão efectivados em paperless, através de assinaturas digitais de ambas as entidades aos diversos níveis hierárquicos. Prevalecendo um sistema claro e de confiança.

Na AA SA, e de modo a existir uma maior satisfação por parte dos trabalhadores no período conturbado da mudança, não se deve combater a sua cultura secular, deve-se sim cultivá-la e utilizá-la para potenciar a performance produtiva dos seus colaboradores.

De referir que com a criação de parcerias por parte do AA SA poder-se-á ter como resultado uma sustentabilidade mais sólida da empresa desenvolvendo novas competências que poderão trazer uma competitividade positiva face ao mercado da indústria naval, quer nacional, quer internacional.

A comparação da AA SA às OGMA assenta essencialmente na sua origem da prestação serviços e objectivos da sua existência inicial (servir a área militar), de referir que sendo agora a AA SA uma empresa que tem como objectivo o lucro, com o passar dos anos e o eventual final da concessão, a Marinha à semelhança da Força Aérea poderá deixar de ter

¹¹ Com base no apontamento CALM Salvado, 2007

um estaleiro que até então, praticamente se dedicava à manutenção dos seus meios. Esta situação poderá trazer um impacto negativo no seu aprontamento.

No entanto e na visão empresarial, pensa-se que a actual situação poderá não ser a mais rentável em termos futuros e vão ter que existir parcerias com outros estaleiros nacionais de forma a reunir sinergias capazes de efectuar frente ao mercado internacional de reparação e construção e por conseguinte melhorar a qualidade do serviço prestado à Marinha. A AA SA deve ainda continuar a reunir as suas capacidades de construção naval, pelo menos em navios de porte pequeno, tipo lanchas de fiscalização da Polícia Marítima e da Marinha.

BIBLIOGRAFIA

Livros, Revistas e Trabalhos:

- a. ALVES, João Carlos (1938), **Arsenal do Alfeite: O Novo Plano Inclinado**, Lisboa, IST.
- b. ALVES, João Carlos (1939), **Arsenal do Alfeite: Ensecadeiras das Carreiras de Construção de navios e do Plano Inclinado**, Lisboa.
- c. AMARAL, Ferreira (1904), **Defesa do Arsenal da Marinha de Lisboa: Discursos pp61-62**, Lisboa, Imprensa Nacional.
- d. Alfeite, Arsenal do (03 de Dezembro de 2009), **Apresentação CPOS 2009/2010**, Alfeite.
- e. Alfeite, Arsenal do (1972), **Construção e Reparação Naval – Ship Building and Ship Repair: 40 Anos of Repairing and Building Experience (1939-1974)**, Alfeite Editora Bilingue.
- f. Alfeite, Arsenal do (1973), **Colectânea Legislação/Ministério da Marinha**, Alfeite.
- g. Alfeite, Arsenal do (1942), **Decreto Lei/Ministério da Marinha**, Lisboa, Casa Portuguesa.
- h. Alfeite, Arsenal do (1961), **Lei Orgânica, Regulamentos e outros Diplomas**, Lisboa.
- i. Alfeite, Arsenal do (1973), **Manual informativo**, Lisboa.
- j. Alfeite, Arsenal do (1940), **Relatório de Contas**, Lisboa.
- k. Armadas, Sindicato dos Trabalhadores dos Estabelecimentos Fabris da Forças, **O Arsenal do Alfeite Está Vivo e Tem Futuro: Síntese do Encontro – Debate 24 Novembro em Almada**, Almada: CT do Arsenal.
- l. BRITO, Victor Gonçalves (Setembro/Outubro 2009), **Arsenal do Alfeite transforma-se em Sociedade Anónima, in Ingenium N°113**.
- m. CEIA, Carlos (1995), **Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos**, Lisboa, Editorial Presença.

- n. D'ALTE, Sofia Tomé (2007), **A nova configuração do sector empresarial do Estado – a empresarialização dos serviços públicos**, Coimbra: Almedina.
- o. FERNANDES, António Lemos Monteiro (1960), **Problemas da Sociedade Anónima**.
- p. FERNANDES, Raul Luís Fernandes (1955), **O Arsenal do Alfeite: Documentário**, Lisboa.
- q. FIGUEIREDO, Maria João costa (2008), **Processos de Acumulação de Competências Nucleares em Alianças: os Casos OGMA – Lockheed e OGMA – Embraer**, Lisboa.
- r. FLORES, Alexandre M. e Policarpo, António Neves (1998), **Arsenal do Alfeite: Contribuição para a História da Indústria Naval em Portugal**, 1ªEd. Laranjeiros: Junta de Freguesia.
- s. IESM (27 Junho 2007) , **Metodologia da Investigação Científica**, Lisboa.
- t. INGLÊS, Maria de Fátima Capucho (1996), **Projecto de Certificação do Arsenal do Alfeite para uma Grande Reparação de Submarinos da Classe Daphné**, Lisboa.
- u. MENDONÇA, H. Lopes (1898), **Livro da Fábrica das Naus (cerca de 1580) BN: cod. 3702, de O Padre Fernando Oliveira e a sua Obra Náutica**, Lisboa, Memórias da Academia.
- v. NEP n°218 (14 de Abril 2010), **Trabalhos de Investigação**, IESM.
- w. OLIVEIRA, Padre Fernando, **Prólogo do Livro da Fabrica das Naos**, cerca de 1580.
- x. PEETNA 2091 (2009), **Manual de Manutenção**, ETNA.
- y. REGO, Guilhermina Maria da Silva, **Gestão Empresarial dos Serviços Públicos: Uma Aplicação ao Sector da Saúde - Tese Mestrado**, Porto, Universidade do Porto – Faculdade Economia.
- z. REVISTA DA ARMADA (Maio de 2009), **Arsenal do Alfeite – 70 anos**.
- aa. RIBEIRO, José Jaime Gonçalves (2007), **O Arsenal do Alfeite. Organização, capacidade e modelo de ligação à Marinha**, IESM, Lisboa.

- bb. SALVADO, CALM ECN Cunha, **Apontamento sobre Estudo do impacto de uma eventual alteração do modelo jurídico do Arsenal do Alfeite – Versão Bravo**, Alfeite, 18 de Outubro de 2007.
- cc. SEREUS, M. Nogueira (1995), **Notas sobre a sociedade anónima**, Coimbra, Coimbra Editora.
- dd. SILVA, Paulo A.M. Pires (20 de Janeiro de 2006), **O Arsenal do Alfeite na Marinha. Que Modelo?**, IESM, Lisboa.

Legislação:

- a. Dec. Lei 32/2009 de 05 de Fevereiro – **Extinção do Arsenal do Alfeite**.
- b. Dec. Lei 33/2009 de 05 de Fevereiro – **Criação do Arsenal do Alfeite SA**.
- c. Dec. Lei 233/2009 de 15 de Setembro – **Lei Orgânica da Marinha**.
- d. Despacho nº32/MDN/2009 de 04 de Março de 2009 que o Ministro da Defesa Nacional – **Processo de extinção do Arsenal do Alfeite**.
- e. Despacho conjunto nº 299/2007 de 11 de Dezembro de 2006 – **Ministros Finanças e da Administração Pública e da Defesa Nacional determina criação grupo de trabalho para a empresarialização do AA**.
- f. Dec. Lei 42/1994 de 14 de Fevereiro – **OGMA – Passagem a Sociedade Anónima**.
- g. Dec. Regulamentar 23/1994 de 01 de Setembro – **Organização da Superintendência dos Serviços do Material**.
- h. Dec. Regulamentar 31873/1942 de 27 de Janeiro - **Regulamento do Arsenal do Alfeite**.
- i. Dec. Lei 28408/1937 de 31 de Dezembro – **Criação Arsenal do Alfeite**.

Sítios da Internet:

- a. Opinião Privatização do Estaleiro do Alfeite, disponível em <http://www.naval.com.br/blog/2008/12/13/opiniao-privatizacao-do-estaleiro-de-alfeite/>. (acedido em 23 de Dezembro de 2009).

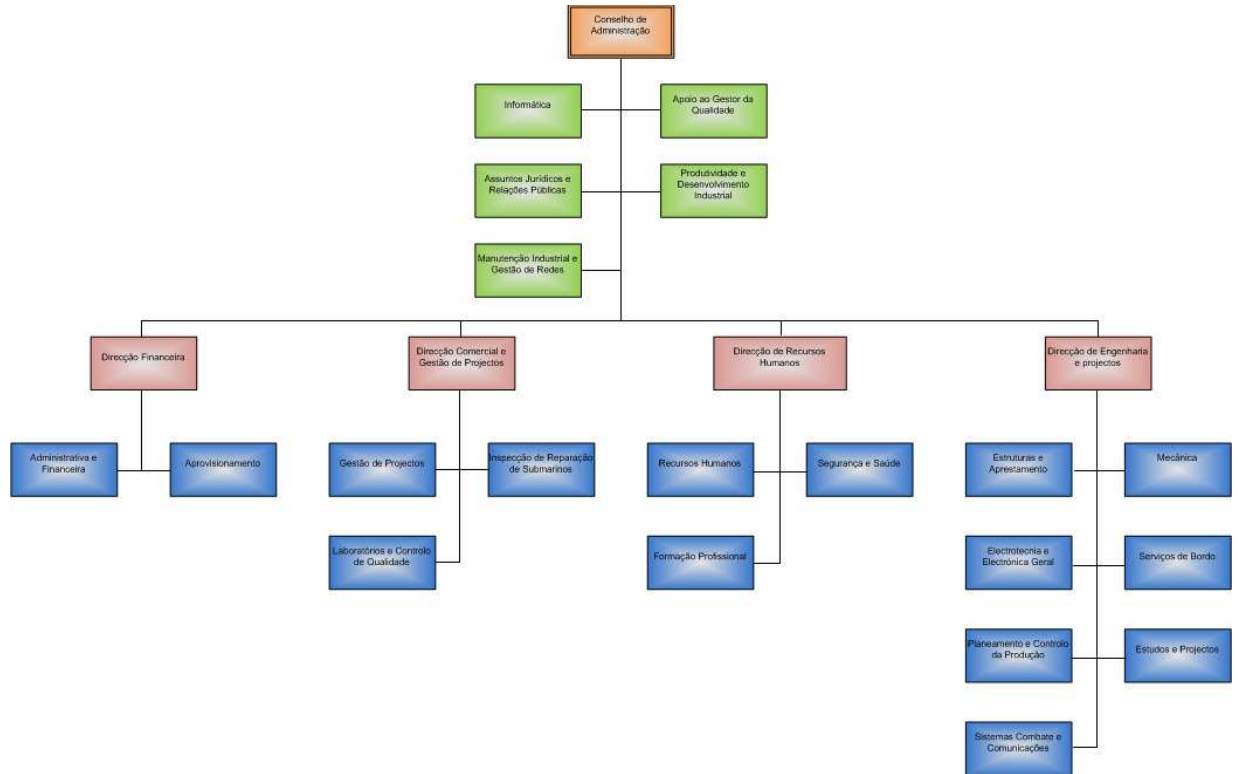
- b. O Arsenal do Alfeite: O Governo quer Privatizar e Despedir, disponível em <http://aov.blogs.sapo.pt/207807.htm>. (acedido em 23 de Dezembro de 2009).
- c. O Arsenal do Alfeite, disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Arsenal do Alfeite - Wikipédia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Arsenal_do_Alfeite_-_Wikip%C3%A9dia). (acedido em 23 de Dezembro de 2009).
- d. O Liuro das Naos, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2090325> (acedido em 23 de Dezembro de 2009).
- e. Empresarialização do Arsenal do Alfeite motiva críticas, disponível em <http://www.setubalnarede.pt>. (acedido em 23 de Dezembro de 2009).

GLOSSÁRIO

Concessão	Fazer concessões, dar direito a uma pessoa ou organização.
Empresarialização	Processo de passagem de uma organização pública sem fins empresariais e sem objectivos de lucro para a formação de uma empresa.
Estaleiro	Local onde se constroem, guardam e reparam as embarcações ou navios, os seus derivados, para todos os fins, militares, transporte, polícia, lazer, pesca.
Impacto	Choque, efeito.
Manutenção	Toda a acção que se efectua com a finalidade de manter um equipamento num determinado nível ou estado de operação, ou de o recolocar nesse estado quando dele se afaste.
Navios	Embarcação de grande tonelagem. Com autonomia para durante um determinado período de tempo navegar, transportar e suster um grupo de pessoas.
Mudança	Modificação do estado de algo.
Organização	Acção de planear, preparar.

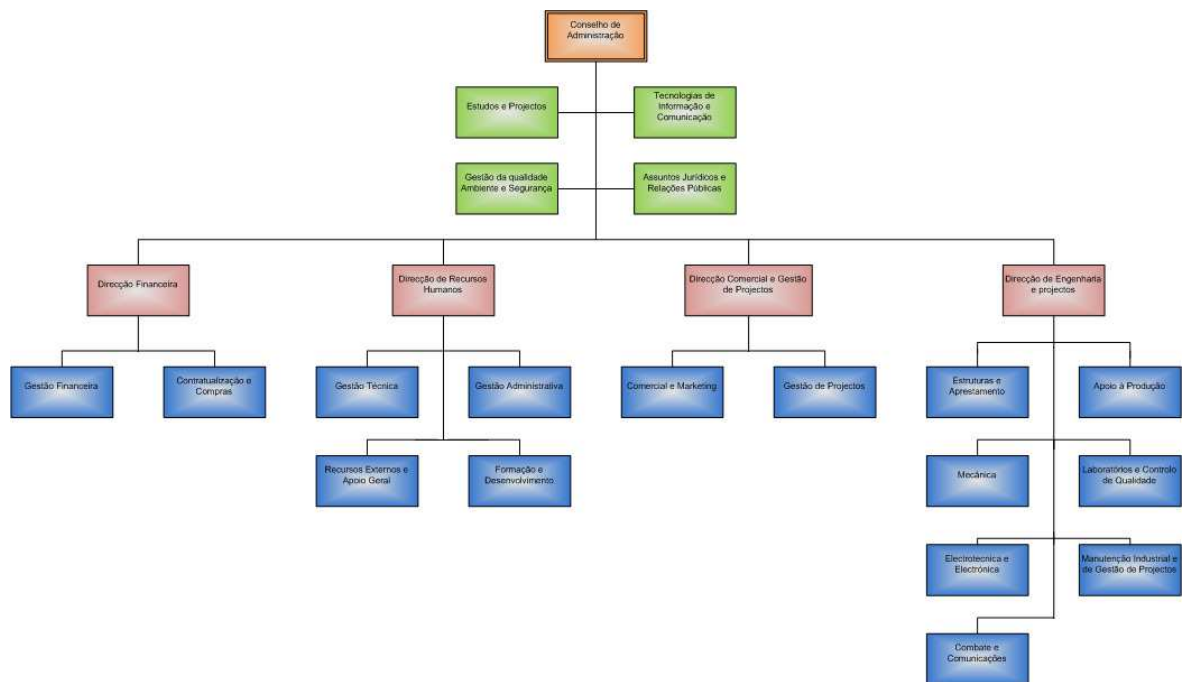
ANEXO A

De seguida apresenta-se o organograma funcional do AA antes da empresarialização, que se encontrava em vigor desde 1 de Novembro 2008¹:

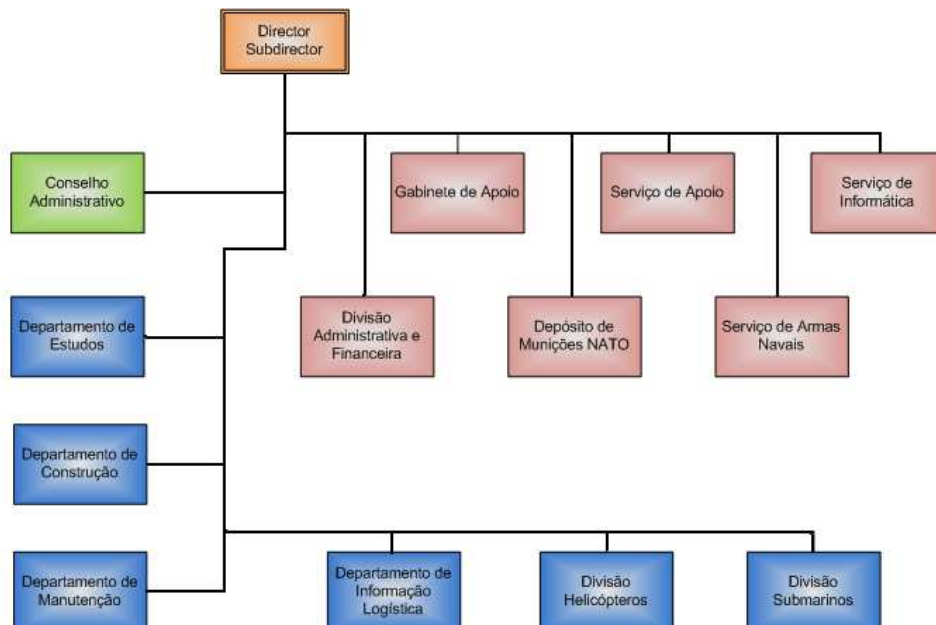


¹ Fonte: Relatório de Actividades e Contas de 2008

O organograma funcional seguinte, mostra a actual organização da AA SA²:



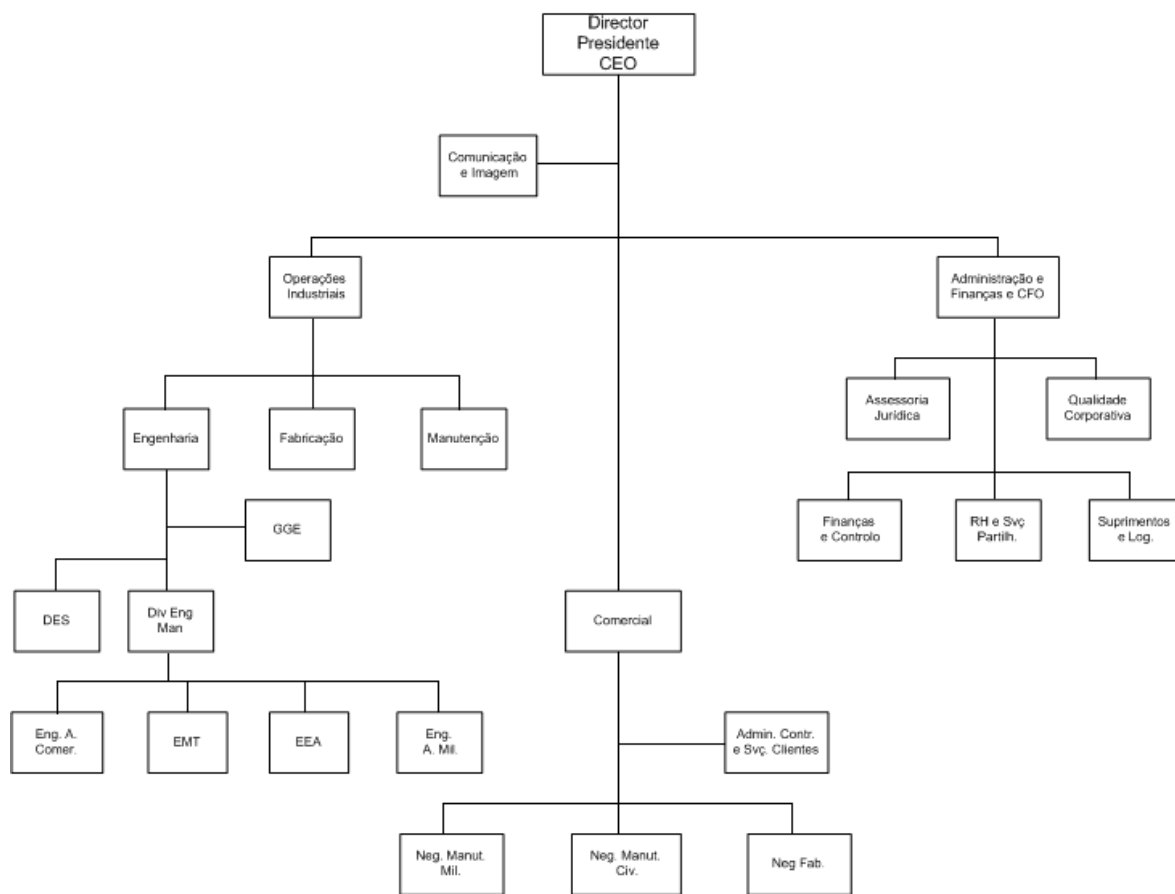
De seguida apresenta-se a estrutura orgânica da DN definida no DReg 23/1994 de 1 de Setembro³:



De seguida apresenta-se o Organograma da OGMA SA⁴:

² Fonte: Apresentação no AA SA CPOS 2009/2010, 03 de Dezembro de 2009.

³ Fonte: PEETNA 2091

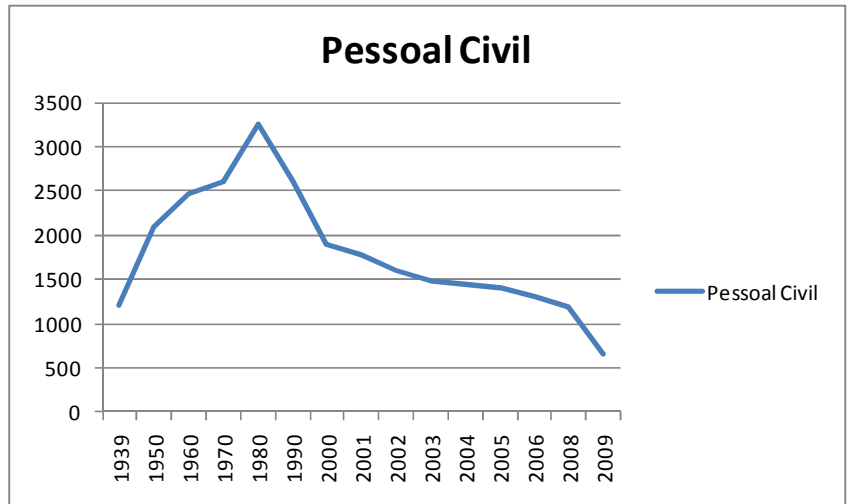


⁴ Fonte: Tese Mestrado do Major Eng AER Figueiredo, vide em Bibliografia.

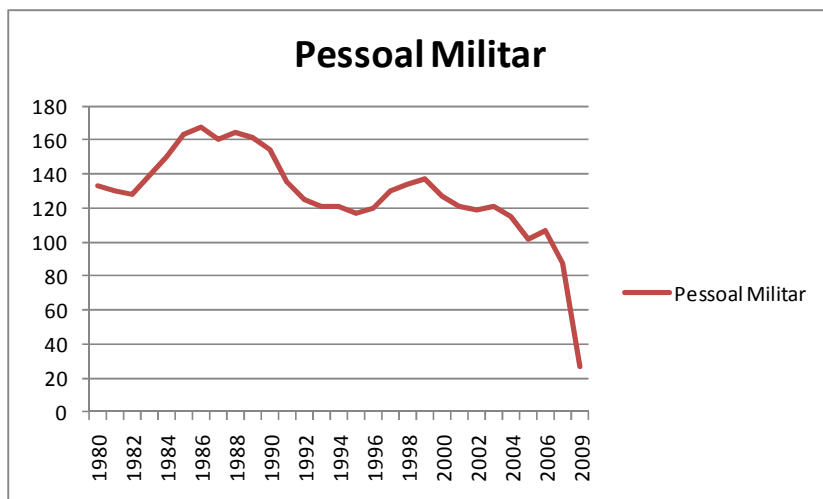
ANEXO B

Recursos Humanos

Pessoal civil	
ANOS	Nº
1939	1204
1950	2096
1960	2476
1970	2608
1980	3254
1990	2607
2000	1899
2001	1778
2002	1595
2003	1476
2004	1448
2005	1399
2006	1306
2008	1189
2009	658



Pessoal militar	
1980	133
1981	130
1982	128
1983	139
1984	150
1985	163
1986	167
1987	160
1988	164
1989	161
1990	154
1991	135
1992	125
1993	121
1994	121
1995	117
1996	120
1997	130
1998	134
1999	137
2000	127
2001	121
2002	119
2003	121
2004	115
2005	102
2006	107
2008	87
2009	27



(Fonte: CMG EMQ Gonçalves Ribeiro e entrevista Administração AA)

ANEXO C

Os impactos sentidos pela DN após a empresarialização foram os seguintes¹:

Acção	AA	AA, SA
Planeamento Material e Financeiro	O planeamento da manutenção traduzia-se na elaboração no ano N-1 do PLANMANCURT do ano N que constituía a base da orçamentação da despesa para o ano N;	Igual
Planeamento Material e Financeiro	No início do Ano N questionava-se o AA sobre as necessidades mensais de financiamento (coerentes com o total anual aprovado);	Igual
Planeamento Material e Financeiro	O referido planeamento mensal era então comunicado pela DN à SSF-DAF, para que esta acautelasse a necessária disponibilidade mensal;	Igual
Autorização da Despesa	Era posterior à facturação, coincidia com a autorização de pagamento	Despesa inerente ao PMC do ano N sujeita à aprovação do CM
	A DAF2 não recebia DN, não abria NPD, não recebia orçamentos nem emitia pedidos de compra ao AA, SA (acréscimo anual de cerca de 2.000 PC);	O DM cria os DN1 relativos à Manutenção Prevista para o ano N, que envia à DAF para criação dos respectivos NPD e cabimentação da verba;
	No ano N o DM iniciava o processo de manutenção dos navios, através da elaboração de LT em SICALN, que chegavam ao AA por esta via;	No ano N o DM iniciava o processo de manutenção dos navios, através da elaboração de Pedidos de Trabalho (PT) em SICALN, que chegam ao AA por esta via;
Modalidades de	Não existia	Por custeio ou por orçamento (com ou

¹ Fonte: CFR AN Nogueira Paiva, 8 de Janeiro de 2010

Orçamentação/Facturação		sem Metas de Progresso)
Facturação	O AA executava os trabalhos e facturava no montante exacto previsto para o respectivo mês;	A AA, SA elabora Orçamentos que envia ao DM; O DM aprova expressamente o orçamento e envia à DAF, para que esta elabore os respectivos pedidos de compra (PC) à AA, SA; Após receber o PC a AA executa os trabalhos e elabora em conjunto com o DM o Certificado de Quitação (CQ), após o que emite a respectiva factura que vem acompanhada do CQ devidamente validado pelos representantes da AA, SA e DN.
Limite da Facturação	Cada factura de um determinado mês tinha como limite os 750.000,00 € (competência subdelegada pelo CEMA no SSM);	As facturas não têm limite
Quitação	A DAF3 emitia Relatório de Quitação, para ser preenchido pelo DM;	Não há lugar à emissão de RQ pela DAF3, o que existe é a emissão de Certificado de Avanço de Obra (CAO), Certificado de Meta de Progresso (CMP) ou Certificado de Quitação (CQ) que são elaborados antes da facturação
Pagamento	Era elaborado uma proposta de autorização de pagamento para cada factura, que o SSM autorizava, no âmbito da competência subdelegada;	A competência poderá ser delegada no CEMA, com eventual faculdade de subdelegação. Se a subdelegação for efectuada no DN, não será necessário levar os pagamentos a autorizar ao SSM

<p>Controle dos Factores de Formação do Preço</p>	<p>A factura não continha elementos que permitissem apurar o custo do homem/hora. O valor de referência do custo homem/hora indicado pelo AA era de 32,27 €, porém desconhece-se com que critérios o AA apurava estes valores</p>	<p>Os Certificados de Avanço de Obra que acompanham as facturas dos trabalhos transitados, que são elaboradas na modalidade de custeio, apresentam as Horas/Homem prevista e executados, bem como o grau de execução do PT. As facturas por Orçamentação não possuem estes dados. Para já foi possível calcular para os trabalhos transitados um custo de cerca de 52 € + IVA para os meses de Setembro e Outubro. Para o mês de Novembro constatou-se a redução do custo para cerca de 42 €.</p>
---	---	---

APÊNDICE

ENTREVISTAS REALIZADAS

Pessoas entrevistadas:

- a. BRANDÃO, CALM EMQ Victor Borges, Entrevista Sobre o Arsenal do Alfeite SA - Área Oficial, Alfeite, 21 de Dezembro de 2009.
- b. BRITO, CALM ECN Victor, Mail Sobre a empresarialização do Arsenal do Alfeite, 26 de Dezembro de 2009.
- c. FERNANDES, Miguel, Entrevista Sobre o Arsenal do Alfeite SA - Área Financeira, Alfeite, 21 de Dezembro de 2009.
- d. MAIA, Carlos da, Entrevista Sobre o Arsenal do Alfeite SA - Área de Administração, Alfeite, 21 de Dezembro de 2009.
- e. PAIVA, CFR AN Nogueira, Entrevista Sobre o Impacto Arsenal do Alfeite SA no funcionamento da Marinha - Área Financeira, Alfeite, 21 de Dezembro de 2009.
- f. SALVADO, CALM ECN Cunha, Entrevista Sobre o Impacto Arsenal do Alfeite SA no funcionamento da Marinha – Área de Manutenção, Alfeite, 21 de Janeiro de 2010.
- g. SOARES, CMG EMQ Salema, Entrevista Sobre o Impacto Arsenal do Alfeite SA no funcionamento da Marinha – Área de Manutenção, Alfeite, 21 de Dezembro de 2009.

Perguntas realizadas nas entrevistas:

1. Ao Arsenal do Alfeite - 21 de Dezembro de 2009

a. Área da Administração

Administração – Engenheiro Carlos Maia:

1. Está previsto algum reajuste à organização (organograma) apresentada no AA?

2. Prevêem a curto/Médio/Longo prazo a expansão do AA em termos de contratação de pessoal, dependendo das solicitações efectuadas pelos clientes?
3. Se existirem poucas solicitações em determinadas áreas técnicas ou se simplesmente não existirem, está previsto a extinção dessas áreas. (Áreas não rentáveis para o negócio)? E se o accionista maioritário solicitar essas alterações?
4. Está previsto a implantação um sistema de acompanhamento da qualidade dos trabalhos executados, através de auditorias internas e/ou externas?
5. Quais as perspectivas da carreira dos trabalhadores?
6. Com o AA a passar a SA pensa que as relações com a Marinha melhoraram ou pioraram?
7. Aspectos positivos e negativos da empresarialização?
8. O que melhorou com a passagem do AA a SA?
9. Perspectivas de melhoria do serviço prestado à Marinha?

b. Financeira:

1. As receitas do AA aumentaram ou diminuíram?
2. As despesas com o pessoal reduziram ou aumentaram?
3. As despesas com material, sobressalentes, materiais de trabalho aumentaram ou reduziram?
4. Aspectos positivos e negativos na área financeira da empresarialização?
5. Perspectivas de melhoria do serviço prestado à Marinha?

c. Parte Técnica/Oficial – CALM EMQ BRANDÃO

1. O número de trabalhos aumentou ou diminuiu?
2. A capacidade de resposta aos trabalhos aumentou ou diminuiu?

3. A mão-de-obra é suficiente para executar os trabalhos solicitados, com qualidade?
4. Quais os aspectos positivos e negativos após a empresarialização?
5. Qual a perspectiva de melhoria para o serviço prestado à Marinha?

2. À Direcção de Navios - 21 de Dezembro de 2009

a. Área financeira

CFR AN Nogueira Paiva – Chefe do DAF da DN

O que se perdeu e o que se ganhou com a formação do AA SA?

a. Direcção Manutenção

CMG EMQ Salema Soares

O que se alterou na DN com a transformação do AA em sociedade anónima?

b. Director

CALM ECN Cunha Salvado

Se vai ser efectuada alguma alteração à estrutura da DN face à empresarialização do AA?

3. Ao Almirante Brito – ex. administrador do AA do Alfeite. - 27 de Dezembro de 2009

1. Se durante a reorganização do AA SA se manteve uma estreita ligação com a Direcção de Navios de forma a otimizar os serviços para servir melhor a Marinha?
2. Se durante a formação do AA SA se teve em conta o impacto que a Marinha iria sofrer no seu funcionamento?
3. Se as alterações a nível de organização e valorização dos trabalhos tiveram em conta o orçamento disponível da Direcção e Navios para a manutenção dos navios?

4. Se na Formação do AA SA se tiveram em conta a utilização de vários modelos de organização para o AA? Se sim quais foram esses modelos? Quais os critérios tomados para a sua escolha?
5. Dados eventuais limites orçamentais devido à crise e aos actuais accionistas, irá o AA SA conseguir, em tempo, possuir todas as infra-estruturas necessárias à manutenção dos novos meios (ex: Fragatas Classe Bartolomeu Dias, Submarinos e NPO)?