

# O OUTSOURCING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DAVID FERRAZ

## Outsourcing: Razões invocadas para a sua adopção

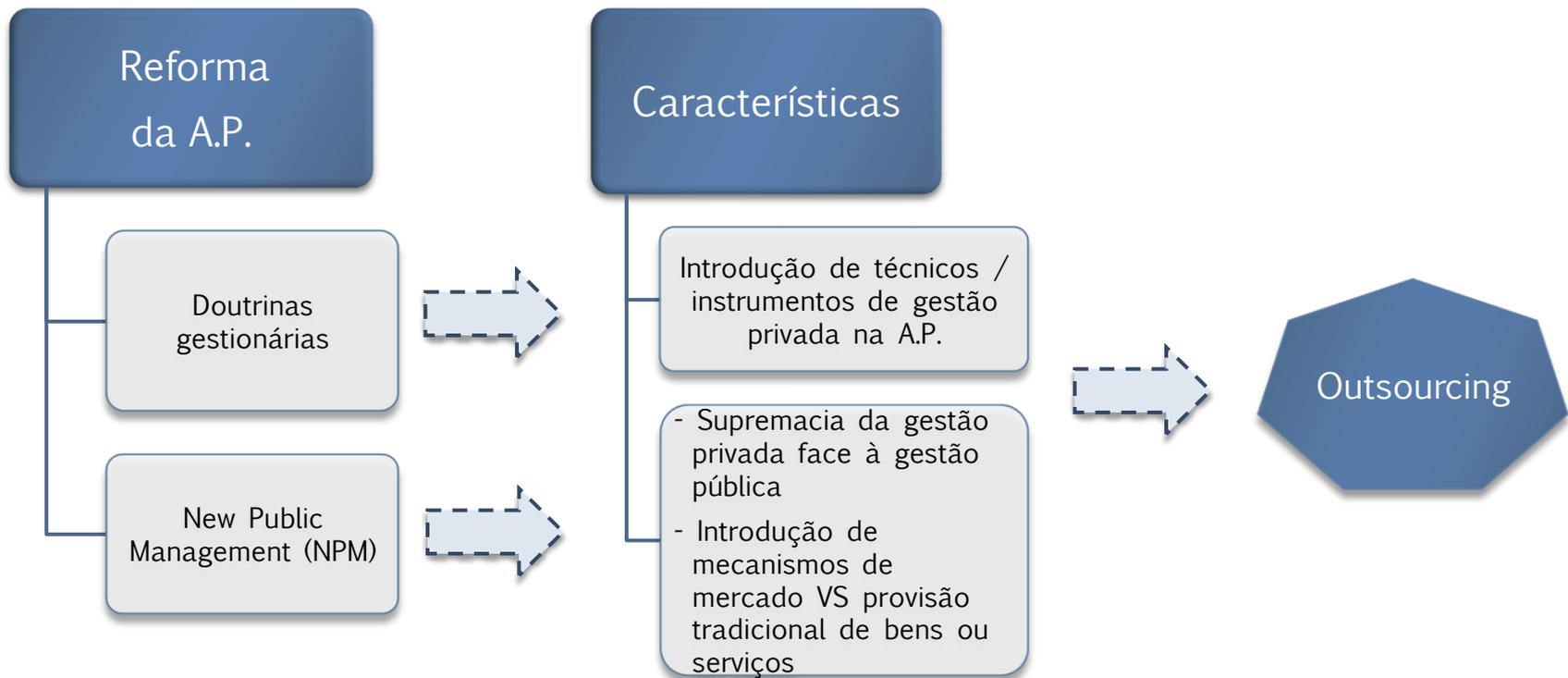
---

- Obtenção de ganhos de eficiência
- Obtenção de ganhos de flexibilidade
- Obtenção de ganhos de novos recursos e/ou competências
- Concentração no corebusiness e no desenvolvimento de competências centrais.

*Brown e Wilson, 2005*



## Outsourcing: o contexto



## O outsourcing noutros países

	Primary education	Lower secondary	Tertiary vocational education	Hospitals	Public transport	Nursing homes	Childcare institutions	Waste collection	Average
Australia	28.7	35.4	2.9	64	98.0	91.0	66.2	95.0	60.1
Austria	4.5	7.8	30.6		0.0		26.6		13.9
Belgium	54.7	56.6	52.4				53.5		54.3
Canada									
Czech Republic	1.1	1.8	32.1				1.4		9.1
Denmark	11.7	23.4	0.9	2	85.0	79.0		67.0	38.4
Finland	1.2	4.1	29.6	4	80.0	12.0	8.1	100.0	29.9
France	14.7	21.4	28.0	15			12.7		18.4
Germany	2.9	7.3	36.1				58.8		26.3
Greece	7.5	5.4	0.0				3.4		4.1
Hungary	5.9	6.7	39.6				4.4		14.1
Iceland	1.1	0.8	39.5				7.7		12.3
Ireland	1.0	0.0	7.2	13		66.0	46.5	55.0	27.0
Italy	6.9	3.5	14.8	14	5.0		28.4		12.1
Japan	0.9	6.2	91.2				65.7		41.0
Korea	1.3	19.8	85.0				77.1		45.8
Luxemburg	6.9	19.9	0.0				6.3		8.3
Mexico	8.1	12.6	3.7				10.6		8.8
Netherlands	68.9	75.9	0.0	100			69.7	42.0	59.4
New Zealand	11.9	16.0	26.2				43.8		24.5
Norway	1.9	2.3	35.8		62.0	7.0	41.0	13.0	23.3
Poland	1.4	2.1	20.8				6.6		7.7
Portugal	10.2	11.5	50.0	5		15.0	47.4		23.2
Slovak Republic	4.5	5.3	12.7				6.7		5.8
Spain	32.0	32.4	22.5	16	11.5	22.3	35.1	0.0	21.5
Sweden	5.6	6.3	34.9		73.0	14.0	14.1		24.7
Switzerland	3.8	7.1	70.0	22		33.0	6.8		23.8
Turkey	1.5	0.0	2.0				3.9		1.9
United Kingdom	5.0	6.4	100.0				8.5		30.0
United States	10.3	8.8	14.6				40.1		18.5
Unweighted average	10.9	14.0	30.5	25.5	51.8	37.7	28.4	53.1	

**Serviços Públicos provisionados pelo sector privado, em percentagem dos utilizadores**

Fonte: OCDE, 2008



## Outsourcing na AP: tipologia de serviços



## O outsourcing: vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilização de gestão</li> <li>• Maior concentração no “negócio”</li> <li>• Acesso a capacidades e competências altamente reconhecidas</li> <li>• Aceleração da modernização de processos</li> <li>• Partilha de riscos</li> <li>• Libertação de recursos e respectivo redireccionamento</li> <li>• Redução e controlo dos custos operacionais</li> <li>• Associação da organização ao desempenho da entidade contratada <i>(também pode ser considerada uma desvantagem)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade de controlar todo ciclo de produção/prestação de bens / serviços</li> <li>• Dependência de outras entidades/fornecedores, em particular se não houver concorrência entre fornecedores</li> <li>• Sujeição aos riscos de instabilidade do fornecedor</li> <li>• Sujeição a políticas de gestão de recursos humanos de entidades terceiras</li> <li>• Potenciais quebras de confidencialidade relativamente a processos internos</li> <li>• Potenciais quebras de confidencialidade relativamente a dados dos clientes-cidadãos</li> <li>• Perda de propriedade material e/ou intelectual</li> <li>• Custos de transacção (associados à negociação, manutenção e responsabilização do fornecedor do bem ou serviço contratado)</li> <li>• Associação da organização ao desempenho da entidade contratada <i>(também pode ser considerada uma vantagem)</i></li> <li>• Diminuição da produtividade associada ao descontentamento interno</li> <li>• Potencial redução dos valores públicos de neutralidade e isenção</li> </ul>

## Identificação de factores críticos de sucesso do outsourcing na A.P.:

### Estudo de caso

## O outsourcing: estudo de caso

---

A Administração Pública australiana foi uma das administrações que mais adoptou o paradigma da gestão liberal, assente nos princípios doutrinários do managerialismo

(O'Donnell, et al., 1999 apud Armstrong, 1998; Halligan, 1994; Laffin, 1995).

### O processo:

- 1995: Governo confirmou a política de outsourcing iniciada pelo Governo anterior
  - Mas salientou a necessidade de se avaliar a eficiência da produção interna e que só no caso de esta ser inferior à oferecida pelo sector privado é que se deveria recorrer ao outsourcing.
    - Criação da agência denominada “Cost of Government”. Objectivo: obter informações fidedignas acerca do sucessos dos processos de outsourcing do Governo
  - Abelson (2005) refere que muitos dos contratos tiveram que ser renegociados na medida em que surgiram problemas e questões de neutralidade e de transparência.

## O outsourcing: estudo de caso

---

### Caso de sucesso (prestação de serviços de cuidados a idosos):

- Existência de uma elevada concorrência no sector
  - Forte presença do sector terciário na Austrália
- Aprovação de legislação e códigos de ética e conduta (*The aged care act*, aprovado pelo Governo em 1997)
- Existência de standards de referência (*4 standards, with 44 outcomes which must be met*)
- Criação de normas e programas de acreditação de entidades prestadoras

Resultado: Prestação de serviços de cuidados a idosos a preços reduzidos e com elevados standards de qualidade

- Ganhos de eficiência anuais na ordem dos 20% mantendo a qualidade (Abelson, 2005)
- Média de 1,5 idosos por quarto

### Caso de insucesso (Port Macquairie Base Hospital e serviços ambulâncias em Melbourne Metropolitan):

- Incapacidade de definir, com precisão, todos os outputs esperados, em virtude da natureza dos serviços prestados (Abelson, 2005).

Resultado: Aumento de custos e decréscimo de qualidade.

# O outsourcing na A.P.: Factores críticos de sucesso

## Outsourcing é um termo genérico

Aplicado a situações de governação complexas



Carece de uma análise mais profunda

### Questões a considerar:

Que serviços ou produtos serão alvo de outsourcing?

Recorrer-se-á ao outsourcing para serviços e/ou produtos centrais ou não centrais “ao negócio”?

Existe a possibilidade de perda ou quebra de confidencialidade?

Existirá transferência de propriedade de activos?

Que responsabilidades se podem exigir?

Qual o grau de dependência com que se ficará?

Quais os riscos envolvidos e qual a sua repartição?

Que tipologia de outsourcing adoptar?

## O outsourcing: tipologias

---

Considerar os objectivos e contexto organizacionais

### Outsourcing total ou puro

· exteriorizar completamente uma determinada função (incluindo os RH)

### Outsourcing parcial ou selectivo

· Exteriorização de uma tarefa ou actividade de uma função

### Inourcing

· Manutenção interna do serviço/produto, por ser mais vantajosa, na sequência de uma avaliação formal de exteriorização (Lacity e Hirschheim, 1995)

### Outsourcing de serviços partilhados

· Manutenção da prestação do bem ou serviço na mesma pessoa colectiva pública (Estado / Adm. Autárquica), mas noutra organismo público (Ex.:GERAP; Empresas Municipais no âmbito das Associações de Municípios)

### Outsourcing associado a benefícios organizacionais

· Indexação do contrato a mais-valias que a organização externa consegue para o Organismo. As contrapartidas financeiras estão dependentes das mais-valias. (Ideal quando se conhecem os benefícios e riscos.)

## O outsourcing: F.C. Sucesso

---

- Centrar-se maioritariamente em serviços não integrados no corebusiness da organização (Limpeza, segurança, serviços de catering, manutenção de espaços e edifícios, transporte, recolha de lixo e sistemas ou tecnologias de informação)
- Análise Custo/Benefício: Análise aprofundada da natureza do bem ou serviço alvo de outsourcing e da melhor tipologia, pesando as vantagens e desvantagens de cada opção
- Prevenir deficiências de contratualização e de monitorização dos contratos [práticas de fraccionamento da despesa]
  - As partes têm que definir claramente os parâmetros a utilizar, de forma a medir as variáveis sem ambiguidades
  - Transferência, ou partilha do risco, acautelada em sede contratual
  - Identificação de standards e padrões de eficácia e qualidade (comparáveis antes e depois)
  - Acreditação
- Existência de equipas de auditoria e inspeção independentes que fiscalizem o cumprimento dos contratos (ongoing)
- Salvaguardar situações de dependência (ex.: código fonte do software) / Existência de concorrência no sector
- Assegurar os tradicionais valores públicos de sigilo, segredo, isenção, transparência, neutralidade, universalidade de acesso, além dos valores de eficiência e eficácia que normalmente impulsionam as decisões de outsourcing.
- Analisar todos os custos, incluindo os de transacção
  - O outsourcing implica o aumento da burocracia, em particular:
    - Custos administrativos com a gestão (Preparação, monitorização e revisão dos contratos) e fiscalização dos contratos
    - Aumento de acções de auditoria / fiscalização / inspeção
- Processo incremental: 1º outsourcing selectivo e só depois global

## Conclusão

---

### O OUTSOURCING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Ir ou não para o outsourcing e com que extensão é uma decisão estruturante para o futuro de qualquer organização”

“a decisão sobre apostar ou não no outsourcing , sob que forma, com que extensão, com que timing, com quem, é uma opção que cada organização deve fazer de forma muito cuidada”

*Rogério Carapuça Presidente da Novabase  
[Emotion, Edição nº 12 Junho de 2003]*

“o outsourcing não é uma solução para todas as organizações”

*(Antonucci, 1998)*

*Boa ou má solução?*

**Há que pesar as vantagens e desvantagens.  
Se as vantagens forem superiores às desvantagens há ainda que considerar  
os factores críticos de sucesso!**