

RUI SILVA • ÁLVARO DIAS

Serviços de Vigilância Humana

Seleção de fornecedores



EDIÇÕES SÍLABO

Nota:

Este livro incorpora um trabalho de investigação dos autores na identificação dos mais relevantes critérios, tangíveis, para selecionar empresas prestadoras de serviços de vigilância humana. A primeira parte do trabalho decorreu entre 31 de outubro e 15 de dezembro de 2016, contando com a participação de 15 especialistas na área.

A segunda parte do trabalho, que decorreu entre setembro de 2017 e abril de 2019, traduziu-se por um convite a vários especialistas para comentarem os critérios de seleção apresentados no capítulo 3 deste livro. A maior parte destes especialistas autores dos comentários, identificam a sua organização e função desempenhada à data da redação. Poderá pois acontecer que algumas referências já não estejam atualizadas.

**SERVIÇOS DE
VIGILÂNCIA
HUMANA**

SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Rui Silva
Álvaro Dias

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

www.silabo.pt

A publicação deste livro é financiada por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto «UID/CPO/4563/2019».

FICHA TÉCNICA

Título: Serviços de Vigilância humana – Seleção de Fornecedores

Autores: Rui Silva, Álvaro Dias

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, janeiro de 2020

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 465995/20

ISBN: 978-972-618-989-3



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Índice de tabelas, figuras e gráficos	15
Acrónimos	19
Prefácio	21
Introdução	25
CAPÍTULO 1	
<hr/>	
Seleção de fornecedores	27
CAPÍTULO 2	
<hr/>	
Serviço de vigilância humana	31
2.1. Da «segurança» ao serviço de vigilância humana	32
2.2. Vigilância humana	36
2.2.1. As empresas	39
2.2.2. O pessoal	40
2.2.2.1. Especialidades e funções	40

CAPÍTULO 3

Critérios para seleção de fornecedores	47
3.1. Critérios gerais para a seleção de fornecedores	47
3.2. Critérios para selecionar prestadores do serviço de vigilância humana	52
3.2.1. Manual de adjudicação para contratos de prestação de serviços de vigilância	53
3.2.1.1. Critérios de qualidade sobre pessoal de vigilância	54
3.2.1.2. Critérios de qualidade para a gestão do contrato e das operações	55
3.2.1.3. Critérios de qualidade sobre infraestruturas contratuais	55
3.2.1.4. Critérios de qualidade sobre a empresa	56
3.2.2. Manual para aquisição de serviços de segurança privada de qualidade	57
3.2.2.1. Critérios (atualizados) de qualidade sobre pessoal de vigilância	58
3.2.2.2. Critérios (atualizados) de qualidade para a gestão do contrato	60
3.2.2.3. Critérios (atualizados) de qualidade sobre as operações do contrato	60
3.2.2.4. Critérios (atualizados) de qualidade sobre a infraestrutura do contrato	61
3.2.2.5. Critérios (atualizados) de qualidade sobre a empresa	62
3.3. Proposta de critérios relevantes para selecionar prestadores do serviço de vigilância humana	64
3.3.1. Metodologia	64
3.3.2. Questionário	65
3.3.3. Seleção dos peritos/especialistas	66
3.3.4. Critérios iniciais	67
3.3.5. Critérios sugeridos	69
3.3.6. Método Delphi	70
3.3.7. Técnica Q-sort	71

3.3.8. Resultados	72
3.3.9. Lista final de critérios	73
3.3.10. Análise	75
3.3.11. Conclusões	76
3.4. Critérios finais	77
3.4.1. Preço total do serviço	77
3.4.1.1. Caraterização	77
3.4.1.2. Evidência/validação da informação	79
3.4.1.3. Comentário	80
3.4.2. Experiência profissional do(s) gestor(es) de contrato/supervisor(es)	82
3.4.2.1. Caraterização	82
3.4.2.2. Evidência/validação da informação	84
3.4.2.3. Comentário	84
3.4.3. Implantação geográfica (filiais, delegações, estabelecimentos secundários e instalações operacionais)	86
3.4.3.1. Caraterização	86
3.4.3.2. Evidência/validação da informação	87
3.4.3.3. Comentário	87
3.4.4. Experiência profissional do(s) diretor(es) de operações	91
3.4.4.1. Caraterização	91
3.4.4.2. Evidência/validação da informação	93
3.4.4.3. Comentário	93
3.4.5. Autonomia financeira (Capital próprio/Ativo × 100) dos últimos 3 anos	94
3.4.5.1. Caraterização	94
3.4.5.2. Evidência/validação da informação	94
3.4.5.3. Comentário	94
3.4.6. Opinião de clientes e ex-clientes conseguidos pela organização utilizadora (cliente) na sua rede contactos	95
3.4.6.1. Caraterização	95
3.4.6.2. Evidência/validação da informação	96

3.4.6.3. Comentário	96
3.4.7. Alvarás para além do que permite executar o serviço de vigilância humana	102
3.4.7.1. Caraterização	102
3.4.7.2. Evidência/validação da informação	103
3.4.7.3. Comentário	103
3.4.8. Experiência profissional dos diretores	105
3.4.8.1. Caraterização	105
3.4.8.2. Evidência/validação da informação	105
3.4.8.3. Comentário	106
3.4.9. Experiência na prestação de serviços no setor/ /atividade da empresa contratante	107
3.4.9.1. Caraterização	107
3.4.9.2. Evidência/validação da informação	108
3.4.9.3. Comentário	108
3.4.10. Liquidez geral (Ativo corrente/Passivo corrente × 100) dos últimos 3 anos	110
3.4.10.1. Caraterização	110
3.4.10.2. Evidência/validação da informação	110
3.4.10.3. Comentário	110
3.4.11. Prestação de serviços em clientes de grande dimensão, muito próximo dos serviços a contratar	111
3.4.11.1. Caraterização	111
3.4.11.2. Evidência/validação da informação	113
3.4.11.3. Comentário	113
3.4.12. Valor/hora (diurna-noturna; dia normal-feriado) para serviços extra	115
3.4.12.1. Caraterização	115
3.4.12.2. Evidência/validação da informação	116
3.4.12.3. Comentário	116
3.4.13. Certificação em qualidade, ambiente, SST, responsabilidade social	118
3.4.13.1. Caraterização	118

3.4.13.2. Evidência/validação da informação	119
3.4.13.3. Comentário	119
3.4.14. Habilitações académicas e formação profissional do(s) diretor(es) de operações	121
3.4.14.1. Caraterização	121
3.4.14.2. Evidência/validação da informação	123
3.4.14.3. Comentário	123
3.4.15. Garantias de financiamento para suportar os serviços a prestar	125
3.4.15.1. Caraterização	125
3.4.15.2. Evidência/validação da informação	125
3.4.15.3. Comentário	125
3.4.16. Habilitações académicas e formação profissional do(s) gestor(es) de contrato/supervisor(es)	127
3.4.16.1. Caraterização	127
3.4.16.2. Evidência/validação da informação	128
3.4.16.3. Comentário	128
3.4.17. Volume de negócios nos últimos 3 anos	131
3.4.17.1. Caraterização	131
3.4.17.2. Evidência/validação da informação	132
3.4.17.3. Comentário	132
3.4.18. Habilitações académicas e formação profissional dos diretores	134
3.4.18.1. Caraterização	134
3.4.18.2. Evidência/validação da informação	134
3.4.18.3. Comentário	134
3.4.19. Solvabilidade (Capital próprio/Passivo × 100) dos últimos 3 anos	136
3.4.19.1. Caraterização	136
3.4.19.2. Evidência/validação da informação	137
3.4.19.3. Comentário	137

3.4.20. Recomendações de clientes (entregues pela entidade de segurança privada)	138
3.4.20.1. Caracterização	138
3.4.20.2. Evidência/validação da informação	139
3.4.20.3. Comentário	139
3.4.21. Idade da empresa	141
3.4.21.1. Caracterização	141
3.4.21.2. Evidência/validação da informação	142
3.4.21.3. Comentário	142
3.4.22. Prestígio no mercado	144
3.4.22.1. Caracterização	144
3.4.22.2. Evidência/validação da informação	145
3.4.22.3. Comentário	145
3.4.23. Número de seguranças privados em 31/12 dos últimos 3 anos	147
3.4.23.1. Caracterização	147
3.4.23.2. Evidência/validação da informação	148
3.4.23.3. Comentário	148
3.4.24. Absentismo nos últimos 3 anos	149
3.4.24.1. Caracterização	149
3.4.24.2. Evidência/validação da informação	150
3.4.24.3. Comentário	150
3.4.25. Experiência profissional do(s) administrador(es)/gerente(s)	152
3.4.25.1. Caracterização	152
3.4.25.2. Evidência/validação da informação	153
3.4.25.3. Comentário	153
3.4.26. Acidentes de trabalho nos últimos 3 anos	154
3.4.26.1. Caracterização	154
3.4.26.2. Evidência/validação da informação	156
3.4.26.3. Comentário	156

3.4.27. Encargos com formação profissional (financiado pela entidade) nos últimos 3 anos	158
3.4.27.1. Caraterização	158
3.4.27.2. Evidência/validação da informação	160
3.4.27.3. Comentário	160
3.4.28. Número de trabalhadores em 31/12 dos últimos 3 anos	162
3.4.28.1. Caraterização	162
3.4.28.2. Evidência/validação da informação	162
3.4.28.3. Comentário	162
3.4.29. Procedimento de recrutamento e seleção do pessoal de vigilância	163
3.4.29.1. Caraterização	163
3.4.29.2. Evidência/validação da informação	165
3.4.29.3. Comentário	165
3.4.30. Outras certificações	166
3.4.30.1. Caraterização	166
3.4.30.2. Evidência/validação da informação	168
3.4.30.3. Comentário	168
3.4.31. Número médio de trabalhadores nos últimos 3 anos	172
3.4.31.1. Caraterização	172
3.4.31.2. Evidência/validação da informação	174
3.4.31.3. Comentário	174
3.4.32. Prémios recebidos	176
3.4.32.1. Caraterização	176
3.4.32.2. Evidência/validação da informação	178
3.4.32.3. Comentário	178
3.4.33. Qualidade do manual de acolhimento/vigilante	179
3.4.33.1. Caraterização	179
3.4.33.2. Evidência/validação da informação	181
3.4.33.3. Comentário	181

3.4.34. Habilitações académicas e formação profissional do(s) administrador(es)/gerente(s)	183
3.4.34.1. Caraterização	183
3.4.34.2. Evidência/validação da informação	183
3.4.34.3. Comentário	183
3.4.35. Imagem/ <i>design</i> do uniforme aprovado	185
3.4.35.1. Caraterização	185
3.4.35.2. Evidência/validação da informação	187
3.4.35.3. Comentário	187
3.4.36. Total dos encargos com segurança e saúde no trabalho nos últimos 3 anos	188
3.4.36.1. Caraterização	188
3.4.36.2. Evidência/validação da informação	189
3.4.36.3. Comentário	189

CAPÍTULO 4

Modelos multicritério para seleção de fornecedores	193
4.1. O método <i>Analytic Hierarchy Process</i>	194
4.1.1. Operacionalização do método AHP	203
4.1.2. Operacionalização do método AHP com <i>ratings</i>	211
4.2. O método AHP para seleção de prestadores de serviço de vigilância humana	214
4.2.1. Modelo para seleção de prestadores do serviço de vigilância humana	215
4.2.2. Perfil do comprador de serviços de vigilância humana	222

CAPÍTULO 5

Estratégias para empresas de segurança privada	227
5.1. Contexto	227
5.2. Análise e monitorização do meio envolvente	230
5.2.1. Análise da macro envolvente	231
5.2.1.1. Forças tecnológicas	232
5.2.1.2. Forças económicas	232
5.2.1.3. Forças socioculturais	233
5.2.1.4. Forças político-legais	233
5.2.1.5. Forças ecológicas	234
5.2.1.6. Forças éticas	234
5.2.1.7. Forças demográficas	234
5.2.2. Análise da micro envolvente	235
Conclusão	259

Índice de tabelas, figuras e gráficos

Tabelas

Tabela 1. Critérios de seleção de fornecedores	49
Tabela 2. Critérios iniciais da pesquisa	68
Tabela 3. Critérios sugeridos	69
Tabela 4. Ordenação final dos critérios	73
Tabela 5. Escala fundamental	200
Tabela 6. Matriz de comparação de critérios	201
Tabela 7. IR – Índice de consistência aleatória	201
Tabela 8. Matriz de comparação de critérios (passo I)	204
Tabela 9. Matriz de comparação de critérios (passo II)	205
Tabela 10. Matriz de comparação de critérios (passo III)	206
Tabela 11. Matriz de comparação das alternativas face ao critério atividades	207
Tabela 12. Matriz de comparação das alternativas face ao critério sucesso	208
Tabela 13. Matriz de comparação das alternativas face ao critério corpo docente	208
Tabela 14. Matriz de comparação das alternativas face ao critério localização	209
Tabela 15. Matriz de comparação das alternativas face ao critério preço	209

Tabela 16. Matriz de comparação das alternativas face ao critério segurança	210
Tabela 17. Matriz final	210
Tabela 18. Matriz de comparação – <i>ratings</i>	212
Tabela 19. Matriz final – <i>ratings</i>	213
Tabela 20. Dimensões	216
Tabela 21. Dimensão: experiência/competência técnica	216
Tabela 22. Dimensão: empresa	217
Tabela 23. Dimensão: preço	218
Tabela 24. Matriz total	218
Tabela 25. Matriz total – exemplo: avaliação de três empresas I	219
Tabela 26. Matriz total – exemplo: avaliação de três empresas II	220
Tabela 27. Matriz total – exemplo: avaliação de três empresas III	221
Tabela 28. Evolução da definição de competências e de competências centrais	252
Tabela 29. Critérios VRINA	254

Figuras

Figura 1. Dimensões do modelo	26
Figura 2. Estruturação hierárquica	199
Figura 3. Estruturação do modelo	204
Figura 4. Estruturação do modelo com <i>ratings</i>	211
Figura 5. Perfil do comprador de serviços de vigilância humana	223
Figura 6. Os três níveis de análise	231
Figura 7. O modelo TESPEED para a macro envolvente	232
Figura 8. A micro envolvente	235
Figura 9. O modelo das forças competitivas de M. Porter	238
Figura 10. Articulação da visão baseada nos recursos com a estratégia	250

Figura 11. Hierarquia dos recursos	253
Figura 12. Critérios VRINA	255
Figura 13. Pirâmide da vantagem competitiva sustentada	256

Gráficos

Gráfico 1. Pontos de contacto mais utilizados pelo turista	88
Gráfico 2. Pontos de contacto que mais agradaram aos turistas	88
Gráfico 3. Análise de perfil à concorrência	248

Acrónimos

ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
ANPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil
ANS	Autoridade Nacional de Segurança
CCT	Contrato Coletivo de Trabalho
CE	Conformidade Europeia
CEDEFOP	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
Cfr.	Confrontar
CoESS	<i>Confederation of European Security Services</i>
CNPD	Comissão Nacional de Proteção de Dados
CRA	Central de Receção de Alarmes
CRC	Constituição da República Portuguesa
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DSP	Departamento de Segurança Privada (PSP)
EBITDA	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
EUA	Estados Unidos da América
GNR	Guarda Nacional Republicana
GNS	Gabinete Nacional de Segurança
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação
MA	Manual de Acolhimento
PME	Pequena e Média Empresa

PSP	Polícia de Segurança Pública
RASP	Relatório Anual de Segurança Privada
RASI	Relatório Anual de Segurança Interna
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SIGESP	Sistema Integrado de Gestão de Segurança Privada
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
TDA	Todos os dias do ano
TSU	Taxa Social Única
UE	União Europeia
VRINA	(Recursos) Valiosos, Raros, Inimitáveis, Não substituíveis e Adaptáveis

Prefácio

Quando pensamos em adquirir um bem ou um serviço, ponderamos.

Todos nós o fazemos em maior ou menor medida, na nossa vida pessoal e profissional.

Essa ponderação envolve, em regra, vários fatores, para além do preço.

E quanto mais relevante é o bem ou serviço que tencionamos adquirir, mais complexa se torna a escolha.

Ora, quando a relevância desse bem ou serviço não diz respeito só ao comprador, mas afeta, de forma necessária (direta ou indiretamente), um universo mais vasto de pessoas e entidades, então compreende-se que o adquirente reforce o escrutínio de muito mais fatores para além do preço pelo qual o bem ou serviço se apresenta no mercado.

É precisamente este o caso da segurança em locais como centros comerciais de grandes dimensões, portos e aeroportos, o metro, museus e recintos onde ocorram grandes espetáculos de cariz desportivo ou de puro entretenimento. Nestes locais, frequentados por um número considerável de pessoas, é evidente que esse universo de pessoas pode ser afetado pela qualidade dos serviços de segurança que sejam proporcionados.

E, por isso, o adquirente desses serviços de segurança, não está a tratar de um assunto meramente «privado».

Mas, se é assim, por que razão é que o critério «preço» é preponderante (quando não é mesmo dominante) no processo decisório que conduz à maioria das aquisições de serviços de segurança?

Aquilo que se verifica é que, apesar de a proteção de pessoas e bens e a prevenção da prática de crimes constituírem valores que a comunidade tem por muito relevantes, os aspetos relacionados com a qualidade dos

serviços vocacionados para assegurar aqueles mesmos valores são, amiúde, subvalorizados.

A obra que prefaciamos parte do pressuposto de que, no processo de aquisição de um serviço de vigilância humana (serviço típico da atividade de segurança privada), o critério «preço» coexiste com outros, numa teia complexa e variável.

A estrutura de custos que compõem – juntamente com o lucro – o preço; a evidência dos encargos com prestações de cariz legalmente obrigatório; a importância de fatores tais como a certificação ou da localização geográfica da empresa prestadora do serviço, da experiência profissional (designadamente mas não só ao nível de cargos de supervisão) e da formação do pessoal de segurança; os desafios colocados pelas mais recentes alterações legislativas; a crescente importância do turismo na economia e a sua relação com a perceção generalizada de que Portugal é «um país seguro» são alguns dos temas comentados por vários profissionais prestadores ou adquirentes dos serviços de segurança.

Adotando uma visão pragmática, os autores procuram fazer ressurgir a complexidade do processo de escolha de fornecedores de serviços de segurança privada, evidenciando, de forma objetiva,¹ que variáveis estão, de facto, em jogo e o que podem constituir boas práticas não só de *eleição*, como também de *ordenação* desses mesmos critérios.

Na obra refere-se que «*as empresas vendedoras têm total autonomia na forma de calcular e apresentar o preço de venda dos produtos ou serviços que comercializam, mas espera-se que respeitem e cumpram as obrigações legais bem como os princípios éticos e morais.*»

O respeito pelo quadro legal aplicável à atividade de segurança privada não é uma preocupação exclusiva da empresa de segurança privada. Como é evidente, uma instituição pode ver afetada a sua credibilidade se tiver ao seu serviço prestadores que incumprem.

Mas há mais: a lei aplicável à atividade de segurança privada sofreu, recentemente, alterações relevantes, introduzidas pela Lei 46/2019 de 8 de julho, algumas das quais contendem, precisamente, com os efeitos do

⁽¹⁾ Nomeadamente, mediante um estudo que foi elaborado no último trimestre de 2016.

incumprimento por parte de empresas prestadoras de serviços de segurança.

Assim, o adquirente pode, em certa medida, responder independentemente de culpa por infrações cometidas pelas empresas de segurança privada ao seu serviço (Artigo 60.º-B das Lei n.º 34/2013 de 16/5, na redação dada pela Lei n.º 46/2019 de 8/7).

Crê-se que este aspeto ocasionará uma mudança na hierarquização dos critérios de aquisição dos serviços de segurança, de tal forma que o «preço» deixe de eclipsar aspetos como o «*prestígio no mercado*», «*liquidez geral*» ou «*o total de encargos*» tidos com prestações de índole fiscal.

Prestadores e adquirentes de serviços de segurança têm em comum com a generalidade da população a circunstância de todos serem, direta ou indiretamente, destinatários de serviços de segurança privada. Ou não estivesse esta atividade presente em milhares de locais frequentados, diariamente, por milhares de pessoas.

Ou seja, a segurança é um bem de todos e deve, como tal, ser preservado. O desafio está em reconhecê-lo e agir em conformidade.

Bárbara Marinho e Pinto

Secretária-geral da Associação de Empresas de Segurança

Introdução

Diz-nos o bom senso e as boas práticas empresariais que num processo de compra se opte pela melhor solução, que muitas vezes é abordada pela relação entre a qualidade e o preço.

Perante esta possibilidade de se recorrer, com vantagens, à metodologia da relação entre a qualidade e o preço, somos desde logo confrontados com uma decisão prévia: que ponderação ou percentagem atribuir a cada atributo, ou seja, qual o peso relativo do preço e da qualidade?

Respondida e ultrapassada esta fase inicial, no âmbito da segurança privada – vertente da vigilância humana – objeto deste livro, bem como em muitos outros produtos ou serviços, a próxima e árdua questão será a de procurar definir o que é a qualidade nos serviços de vigilância humana e como esta se pode mensurar.

A resposta a esta questão não é fácil e não existirá apenas um caminho único e universal, mais acertado ou adequado do que todos os outros.

Neste sentido, quando decidimos trabalhar esta problemática da seleção de prestadores de serviços de vigilância humana, assumimos desde logo que não iríamos apresentar um critério «qualidade». Iríamos sim, tal como veio a suceder, apresentar e caracterizar um conjunto bastante alargado de critérios, que conjugados entre si através de diferentes configurações possam vir a constituir-se como a «qualidade» de acordo com as necessidades e as características específicas daqueles que pretendem adquirir estes serviços.

Para determinados indivíduos a qualidade poderá resultar da combinação de critérios como a experiência do supervisor, a idade da empresa e o volume de negócios, enquanto para outros indivíduos em situação diferente, a dita qualidade no serviço de vigilância humana poderá ser



ÁLVARO DIAS. Doutor com agregação em ciências empresariais, com especialização em Marketing; Mestre em Planeamento e Estratégia Empresarial; Pós-Graduado em E-business; MBA em Gestão Internacional e Licenciado em Gestão. É consultor desde 1995 nas áreas da gestão, marketing e estratégia, colaborando com organizações como o IAPMEI, AIP, AEP, Ministério da Economia, AERLIS e dezenas de empresas em Portugal, Angola e Brasil. É formador certificado pelo IEFP, exercendo esta atividade desde 1996. É professor na Universidade Lusófona e no ISCTE-IUL. Acumula experiência de ensino desde 1995, tendo colaborado com o Instituto Superior de Gestão, a Universidade Autónoma de Lisboa e outras instituições de ensino em Angola e no Brasil. É autor de uma vasta bibliografia nas áreas da gestão, marketing e estratégia.



RUI SILVA. Doutor em Economia da Empresa pela Universidade Autónoma de Lisboa. Atualmente é Professor Auxiliar e coordenador da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Gestão. Foi Oficial do Exército durante dez anos. Nos últimos quinze anos desenvolveu a sua atividade profissional no setor dos serviços, destacando-se o setor da segurança privada, onde desempenha funções de diretor de segurança desde 2011.

Contratar e gerir fornecedores é uma atividade exigente que consome recursos às organizações e pode condicionar acentuadamente a sua competitividade, os seus resultados e, em situações extremas, os seus objetivos estratégicos.

Pelas suas especificidades próprias, um caso particular é o da contratação de fornecedores de vigilância humana. Pelo tipo de serviço que prestam, especial atenção deve ser dada a todo o processo de contratação, desde o levantamento das necessidades, à identificação dos fornecedores existentes, estabelecimento de critérios de seleção e por fim, seleção dos parceiros mais adequados e confiáveis para se obterem os resultados pretendidos.

Este livro é um guia para contratar empresas de vigilância humana. Apresenta e explica o quadro de variáveis relevantes a ter em consideração na equação da contratação do fornecedor mais adequado às necessidades do cliente.

Para além da explanação do quadro geral, expõe e explica de modo cuidadoso todos os critérios a ter em consideração na contratação e, no final, apresenta uma metodologia testada e validada para identificar e selecionar a melhor proposta para as necessidades identificadas.

Critérios mais relevantes de contratação com testemunhos e comentários de trinta profissionais reconhecidos no setor!

Aprenda a reduzir o risco! Orientações para a construção do seu próprio modelo multicritério para maximizar a segurança garantindo o melhor preço.

