Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

TRABALHO INDIVIDUAL FINAL

VI CURSO DE DIREÇÃO E ESTRATÉGIA POLICIAL

CONTRATAÇÃO PÚBLICA:

O GESTOR DO CONTRATO NA EXECUÇÃO CONTRATUAL DA PSP

ESTUDO EMPÍRICO

Auditor

Rogério Mateus Soares

Intendente

Orientador

Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes

Superintendente

Lisboa, 13 de setembro de 2024

O Trabalho Individual Final (TIF) enquadra-se no âmbito do Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) e observa as normas prescritas no artigo 19.º do Regulamento do VI CDEP, aprovadas pelo Despacho n.º 33/GDN/2023.

Ficha Técnica

Estabelecimento de ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Curso: VI Curso de Direção e Estratégia Policial
Título: Contratação pública: o gestor do contrato na contratação pública da PSP
Autor: Rogério Mateus Soares, Intendente
Orientador: Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes, Superintendente
Local da edição: Oeiras
Data da edição: 13 de setembro de 2024

AGRADECIMENTOS

Aos camaradas auditores do VI CDEP, pelo espírito positivo e de entreajuda que os caracterizou durante esta caminhada e pelas partilhas de experiências e saberes, muito gratificantes e inspiradores.

Aos meus amigos e familiares, pelo apoio e compreensão por algumas das minhas ausências.

Ao Luís Gonçalves, pelas longas conversas, pelos materiais de apoio, pelos incentivos e pela amizade.

Aos profissionais da Unidade Especial de Polícia (UEP), do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) e do Departamento de Apoio Geral da Direção Nacional (DAG/DN), que aderiram ao inquérito e responderam, de forma massiva, ao questionário proposto, o meu muito obrigado.

Ao Diretor do ISCPSI, ao Diretor de Ensino, ao Coordenador do Curso, aos professores e a todos os colaboradores do Instituto que tudo fizeram para proporcionarem excelentes condições de vivência das atividades académicas inerentes ao VI CDEP.

À Professora Paula Espírito Santo, pelo apoio incondicional, mesmo no seu período de férias, e pelos especiais contributos prestados no âmbito da conceção e validação do desenho metodológico deste estudo.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes, pela imediata disponibilidade que manifestou para esta orientação e pelos contributos e inexcedível apoio que me prestou, não obstante a violência de um acontecimento totalmente inesperado que o abalou no âmago da sua vida pessoal, no decurso deste trajeto.

À minha mulher, Maria do Céu, e à minha filha, Beatriz, pelo estímulo e amparo que representaram ao longo deste percurso.

A todos os que referi, mas também a outros que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste estudo, estou muito grato!

RESUMO

A contratação pública, ligada a uma nova abordagem da organização e funcionamento dos Estados, fortemente impulsionada pela União Europeia, ganha relevância em Portugal no final do século XX e início do século XXI, mormente com a aprovação, em 2008, do Código dos Contratos Públicos e, em 2017, com a introdução de reformas muito substanciais, onde se insere a criação do gestor do contrato (GC), figura que concorre, preponderantemente, para o desígnio europeu da gestão profissional dos contratos públicos, alinhado com os princípios da eficiência e da economicidade orientados para os resultados e para a maximização do interesse público.

O GC assume um papel relevante no seio da execução contratual da Polícia de Segurança Pública (PSP), definindo-se como objetivos gerais do presente estudo a identificação das implicações formais subjacentes à figura do GC na atividade contratual pública, a averiguação da observância de tais formalismos nas contratualizações da PSP e a avaliação do desempenho material do GC na execução dos contratos.

O problema da presente investigação consiste em aferir se, no quadro legal vigente, o GC na PSP reúne os requisitos para o bom desempenho da função. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário a profissionais designados GC, tendo os resultados evidenciado a necessidade de promoção de medidas que concorram para o incremento de valor em aspetos relevantes do desempenho da função, mormente nos domínios da formação e da capacitação técnica.

Palavras-chave: Contratação pública, Desburocratização, Gestor do contrato, Polícia de Segurança Pública, Profissionalização.

ABSTRACT

Public procurement, linked to a new approach to the organisation and functioning of states, strongly promoted by the European Union, gained importance in Portugal at the end of the 20th century and the beginning of the 21st century, especially with the approval of the Public Contracts Code in 2008 and, in 2017, with the introduction of very substantial reforms, including the creation of the contract manager (CG), a figure who contributes preponderantly to the European goal of professional management of public contracts, in line with the principles of efficiency and cost-effectiveness geared towards results and maximising the public interest.

The CG plays an important role within the contractual execution of the Public Security Police (PSP), and the general objectives of this study are to identify the formal implications underlying the figure of the CG in public contractual activity, to ascertain whether these formalities are observed in PSP contractualisations and to assess the material performance of the CG in the execution of contracts.

The problem of this research is to assess whether, within the current legal framework, the PSP's CG fulfils the requirements for the proper performance of the role. To this end, a questionnaire survey was administered to professionals designated as CG, and the results highlighted the need to promote measures that contribute to increasing value in relevant aspects of the performance of the function, especially in the areas of training and technical capacity building.

Keywords: Public procurement, Debureaucratisation, Contract manager, Public Security Police, Professionalisation.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS iii
RESUMO iv
ABSTRACT v
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS viii
INTRODUÇÃO 1
1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO 3
1.1 Nova Gestão Pública 3
1.2 Boa Governança 6
1.3 O Estado regulador, contratante e garantidor 8
1.4 Influência do direito da UE no regime de contratação pública português 10
1.5 O sistema português de compras públicas 12
1.6 O gestor do contrato 15
1.6.1 Contextualização 15
1.6.2 Nomeação 16
1.6.3 Deveres e responsabilidades 18
1.7 Formulação do problema 20
2 – MÉTODO 22
2.1 Participantes e *corpus* 23
2.2 Instrumentos 23
2.3 Procedimentos 24
3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 26
3.1. Análise estatística de dados 26
3.2. Caracterização da amostra 26
3.3. Apresentação e interpretação dos dados observados 27
CONCLUSÃO 33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35
APÊNDICE I – Questionário 44
APÊNDICE II – Autorização institucional para aplicação do inquérito 49
APÊNDICE III – Envio do Questionário aos Gestores de Contrato 54
APÊNDICE IV – Resultados do inquérito 56

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição da amostra face à população. 26

Quadro 2 – Distribuição dos inquiridos por carreira profissional. 27

Quadro 3 – Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias. 27

Quadro 4 – Distribuição dos inquiridos face à formação em contratação pública. 27

Quadro 5 – Distribuição dos inquiridos em função da receção de documentação de apoio. 28

Quadro 6 – Distribuição dos inquiridos face à perceção do nível de conhecimentos. 28

Quadro 7 – Distribuição dos inquiridos em função da relevância que atribuem à formação. 29

Quadro 8 – Distribuição dos inquiridos de acordo com o fator de nomeação..... 29

Quadro 9 – Distribuição dos inquiridos em face da subscrição da declaração de conflito de interesses..... 29

Quadro 10 – Distribuição dos inquiridos face à receção de cópia do contrato. 30

Quadro 11 – Inquiridos que indicam que a nomeação consta do contrato. 30

Quadro 12 – Distribuição dos inquiridos face ao procedimento por incumprimentos do cocontratante..... 31

Quadro 13 – Distribuição dos inquiridos face à promoção da aplicação de medidas corretivas. 31

Quadro 14 – Distribuição dos inquiridos face à assunção de competências para aplicação de medidas corretivas. 31

Quadro 15 – Distribuição dos inquiridos em função do conhecimento sobre responsabilidades legais. 32

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ANCP – Agência Nacional de Compras Públicas

CCP – Código dos Contratos Públicos

CDEP – Curso de Direção e Estratégia Policial

CIC – Comissão Interministerial de Compras

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

CPA – Código do Procedimento Administrativo

CRP – Constituição da República Portuguesa

DAG/DN – Departamento de Apoio Geral da Direção Nacional

ESPAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

GC – Gestor do Contrato

IGF – Inspeção-Geral de Finanças

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

NGP – Nova Gestão Pública

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PRACE – O Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado

PSP – Polícia de Segurança Pública

SNCP – Sistema Nacional de Compras Públicas

SPCP – Serviços Partilhados de Compras Públicas

UE – União Europeia

UO – Unidade Orgânica

UEP – Unidade Especial de Polícia

UMC – Unidade Ministerial de Comparas

UMC – MAI – Unidade Ministerial de Comparas do Ministério da Administração Interna

INTRODUÇÃO

O gestor do contrato (GC), figura jurídica de relevo do regime legal da contratação pública, emerge em 2017 com a nona alteração ao Código dos Contratos Públicos[1] (CCP), sendo instituída por via do respetivo artigo 290.º-A. A magnitude desta figura torna-se evidente, desde logo, pelo facto de um contrato ser considerado nulo[2] caso não integre no seu clausulado a designação do GC, assim como por se tratar do interlocutor principal da entidade pública contratante com a entidade contratualizada e lhe ser cometida a responsabilidade de acompanhamento permanente da execução do contrato durante o respetivo período de vigência[3].

Em Portugal, o ordenamento jurídico subjacente à contratação pública tem influência do Direito Internacional, do Direito Europeu e, com especial preponderância, do Direito da União Europeia (UE) (Carvalho, 2019) que, nas últimas décadas, justamente com o propósito de serem assegurados mecanismos de simplificação, de desburocratização, de flexibilização, de transparência, de concorrência, de boa gestão pública e de uniformização de procedimentos relativos à contratação pública no seio da UE, foi-se, paulatinamente, impondo em todos os Estados-Membros (Estorninho, 2018).

A profissionalização da contratação pública, outro dos desígnios da UE intrínseco ao quadro normativo (Estorninho, 2016b), entronca no eixo das correntes teóricas dominantes do final do século XX e inicio do século XXI relativas à Nova Gestão Pública (NGP), à Boa Governança, ao Estado contratante, regulador e garantidor, orientadas para a eficiência da administração pública e para a maximização do interesse público (Keping, 2018), tópico em que o GC se insere, enquanto agente ativo e relevante do Estado contratante.

Nesta esteira, dada a impactante função do GC no contexto da contratação pública, em que Teixeira (2018) alude tratar-se do "verdadeiro protagonista" da revisão do CCP de 2017 (p. 441), e atendendo à necessidade de o GC "ter um conhecimento multifacetado e aprofundado sobre o contrato e o seu objeto" (Pietro, 2018, p. 85), bem como ser detentor de capacitações técnicas subjacentes ao exercício da função (Mimoso, 2023), este estudo centra-se – objeto

[1] O Código dos Contratos Públicos foi aprovado pelo Decreto-lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, tendo a nona alteração sido efetuada pelo Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, que introduziu a figura do gestor do contrato, figura subsequentemente reconfigurada por via da Lei n.º 30(2021, de 21 de maio.
[2] Conforme prescrito no artigo 96.º, n.º 7 do CCP, na sua redação atual.
[3] Conforme artigo 290.º-A do CCP, na redação atual.

de estudo – na figura do GC no quadro da execução contratual da Polícia de Segurança Pública (PSP), nas suas dimensões material e formal. Na senda desta demanda, como definido adiante, a problemática em estudo visa, como desígnio fundamental, aferir em que medida o GC, no âmbito da atividade contratual da PSP, assegura as atribuições que a lei lhe confere e, assim, contribui para a boa gestão dos recursos públicos.

O problema da presente investigação configura a seguinte pergunta de partida: no quadro legal vigente, o GC na PSP reúne os requisitos para o bom desempenho da função? Desta derivam as seguintes perguntas subsidiárias: a designação do GC obedece ao formalismo legal e ao princípio de competências técnicas? O GC recebe formação para o desempenho da função? O GC conhece os deveres, as competências e as responsabilidades subjacentes à função?

Em termos de estrutura, o estudo compreende um primeiro capítulo dedicado ao enquadramento teórico e formulação do problema, um segundo capítulo destinado ao método norteador da investigação, um terceiro capítulo focalizado na apresentação e discussão dos resultados e, por fim, é apresentada a conclusão.

1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Nova Gestão Pública[4]

A Nova Gestão Pública (NGP), que desponta na década de 1980, está associada a um conjunto de ideias e práticas que consubstanciam a transposição de abordagens do setor privado para o setor público (Bilhim, 2014; Christensen & Lægreid, 2011), em que é realçada a superioridade da gestão privada face à gestão pública e é assumida a similaridade entre organizações públicas e privadas (Ferraz, 2013). Princípios da lógica burocrática-legalista, tais como a promoção da correção processual na avaliação da neutralidade, da equidade, da legalidade e do interesse público perderam relevância (Thunnissen & Buttiens, 2017), assumindo protagonismo os valores da eficiência, da eficácia, da inovação e da qualidade do serviço prestado pelo Estado (Wal, Graaf & Lasthuizen, 2008).

Baseada, sobretudo, na introdução de mecanismos de mercado e na assimilação de princípios e ferramentas de gestão privada no setor público, a NGP emerge na sequência da crise petrolífera de 1973[5], que deu origem a elevados índices de desemprego e ao crescimento acentuado da inflação nas economias ocidentais (Santos, 2010), como resposta à premente necessidade de redução dos défices públicos (Almodovar, 2002; Araújo, 2000). A crise económica generalizada dos países ocidentais e a dificuldade em gerar aumento das receitas do Estado, por via dos impostos, teve como relevante consequência a focalização do problema no lado da despesa (Carvalho, 2008), o que provocou a transição da abordagem denominada de administração pública para gestão pública (Bilhim, 2014).

A NGP assenta na crença de que tudo o que é público é ineficiente, em que assume enorme relevância, à luz deste movimento, a necessidade de introdução de mecanismos de ação privados na gestão do setor público (Rocha, 2001), defendendo Bilhim (2006) que "os problemas da Administração Pública podem ser resolvidos com o apoio dos conceitos, modelos e técnicas em uso na Administração Privada" (p. 40). Este modelo integra princípios de contratualização, externalização, desregulação de setores (sujeitando-os à concorrência), descentralização, avaliação da eficácia, da eficiência, da efetividade da prestação do serviço e gestão dos funcionários com base no mérito (Bilhim, 2014), e potencia-se através do

[4] *New Public Management* na língua inglesa.
[5] Esta crise resultou de embargo petrolífero desencadeado pela organização dos países árabes exportadores de petróleo e que provocou um aumento exponencial do petróleo.

investimento em tecnologias de informação e comunicação e em processos de incremento da qualidade (Madureira & Rodrigues, 2006).

De acordo com Hood (1991), a NGP representa um conjunto de doutrinas que influenciaram a agenda da reforma administrativa de muitos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em que, segundo Merrien (1999), é atribuída grande importância aos resultados e é recomendada a criação de unidades dirigidas por gestores com autonomia similar à do setor empresarial. Trata-se, à luz do pensamento de Almodovar (2002), de uma gestão empresarial firmada em objetivos de eficiência e de eficácia, aberta à iniciativa privada e ao mercado concorrencial, à desburocratização, à simplificação de processos e à inovação e modernização dos serviços, cuja manifestação, como ensina Rocha (2013), ocorre em três eixos principais: primazia do mercado, estruturas organizativas e medição de resultados. Por sua vez, Carapeto & Fonseca (2014) alegam que a sua essência consiste na combinação dos mecanismos de mercado e de técnicas de gestão privada para melhorar a gestão e, assim, reduzir a despesa pública, reforçar a responsabilidade e satisfazer o utente do serviço público.

Os princípios associados a este movimento tiveram forte impacto nas reformas que incidiram no setor público, visando um Estado mais contido nos gastos, mais eficiente, mais racional e flexível na gestão dos recursos humanos e mais competente na vertente da contratação pública (Rolo, 2010). Isto implica desenvolver práticas, utilizando instrumentos e conceitos de gestão privada, com o fito de otimizar as suas potencialidades e, respeitando as suas especificidades, melhorar a qualidade do serviço público (Neves, 2000), cujo impacto produz efeitos na reconfiguração das relações sociais e económicas (Vicent-Jones, 2008). Ancorada em distintas e multifacetadas abordagens, a NGP configura diferentes origens intelectuais e múltiplos contextos políticos, administrativos e económicos (Boston, 2011), sendo que a propagação mundial teve maior impacto e notória implementação nos Estados Unidos da América, Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália (Carapeto & Fonseca, 2014; Denhardt & Denhardt, 2007). Para Newman (2011), a NGP consubstancia progressos de relevo na capacidade e qualidade de resposta dos serviços públicos, baseados, segundo Mozzicafreddo (2011), na implementação de práticas de gestão assentes em princípios de competitividade, racionalidade, flexibilidade organizacional e respeito pelo meio ambiente, suscetíveis, conforme Hood (1991), da aplicação de padrões de desempenho mensuráveis, do exercício do controlo sobre os resultados e do uso de técnicas de gestão privada, e em

que, como ensina Pierre & Peters (2000), a responsabilização tipicamente processual ou legal é substituída ou complementada por abordagens dirigidas à avaliação do desempenho.

A NGP assenta no primado da contenção de custos, do controlo e avaliação do desempenho em função dos resultados, da flexibilização da contratação e da compensação dos funcionários, em que o cidadão utente assume centralidade (Carvalho, 2007; Mozzicafreddo, 2011).

Segundo Stewart & Walsh (1992), é errada a ideia de que é possível implementar no setor público abordagens simplificadas de gestão do setor privado. Bilhim (2014), a este respeito, considera que uma das críticas feitas ao movimento da NGP reside no facto de este modelo admitir a universalidade dos conceitos e técnicas de gestão, aplicáveis, de igual modo, aos setores privado e público. Por sua vez, Ferraz (2013) alude que as dificuldades de os órgãos da administração exercerem o controlo sobre as estruturas criadas no âmbito deste modelo de gestão é outro dos aspetos que recebe algumas críticas.

Em Portugal, o movimento de implementação da NGP foi propiciado pela entrada na União Europeia (UE), em 1986, e pela revisão da Constituição da República Portuguesa (CRP), em 1989 (Tavares & Alves, 2006). Para Araújo & Branco (2009), as reformas administrativas iniciadas em 1990 têm a marca do movimento da NGP, através das quais os governos têm procurado obter maior racionalidade na gestão dos serviços públicos. Realça-se a adoção de um novo dispositivo jurídico no domínio da gestão financeira[6]; a introdução do orçamento de desempenho[7]; a implementação da matriz de gestão baseada em resultados, do plano de atividades[8] e do relatório anual de atividades; e o desencadeamento de um plano de formação ambicioso, visando a mudança do paradigma cultural e a maior aproximação da administração à sociedade civil (Araújo & Branco, 2009; Araújo, 2001). Destaca-se, também, o lançamento dos primeiros projetos de parcerias público-privadas nos setores da energia, dos transportes, do ambiente e da saúde (Simões, 2002), bem como a criação e proliferação de empresas locais de cariz municipal, intermunicipal ou metropolitano (Bravo, 2000).

[6] O orçamento do Estado adotou o sistema de orçamentos por programas e atividades de médio prazo e foi implementado um novo sistema de contabilidade nos serviços públicos inspirado no modelo privado.
[7] Que correlaciona as variáveis relativas à informação de desempenho e orçamento.
[8] Que estabelece a ligação entre o plano de atividades desenvolvido por cada serviço e os respetivos recursos materiais e humanos disponíveis/afetos.

O Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado[9] (PRACE), lançado em 2007 com o propósito de levar a cabo a reorganização da Administração Central e de promover o incremento da eficiência dos serviços por via da racionalização das respetivas estruturas (Carapeto & Fonseca, 2014; Carvalho, 2013), provocou a desagregação das grandes unidades burocráticas – as denominadas direções-gerais – e a sua transformação em novas estruturas autónomas e descentralizadas – institutos públicos e agências –, com atribuições e objetivos bem definidos (Ferraz, 2013). Sucedeu-se, em 2011, o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), com o desígnio fundamental de promover, com urgência, a redução da despesa do Estado, firmado na adoção de modelos de funcionamento mais eficientes, e do qual resultou um decréscimo substancial das estruturas da Administração Central[10] (Madureira et al., 2013).

Em concomitância com o que sucedeu noutros países, em particular nos europeus, as reformas levadas a cabo no setor público português foram influenciadas e determinadas, sobretudo, pelos elevados encargos públicos com as funções do Estado, pelas disfunções intrínsecas ao modelo burocrático tradicional, pelo aumento das expetativas dos cidadãos sobre a qualidade dos serviços públicos, pelo envolvimento das pessoas na construção e desenvolvimento de políticas públicas e pelos modelos de governação emergentes geradores de melhores performances nos processos produtivos (Carapeto & Fonseca, 2014).

1.2 Boa Governança[11]

A Boa Governança, devido à essência da sua natureza qualitativa, apresenta-se como um conceito que assume várias dimensões, sendo a definição do *Worldwide Governance Indicators (WGI)*, do Banco Mundial, de um modo geral, a mais reconhecida (Meyer, 2018).

De acordo com Bovaird & Loffler (2003), a Boa Governança consiste no alcance dos melhores resultados nas políticas públicas, à luz dos princípios de execução acordados e avaliados periodicamente por todos os intervenientes. Keping (2018) define-a como o modo de gestão cooperativa da Administração Pública, executada pelo Estado e pelas pessoas, visando a otimização do interesse e serviço públicos. Trata-se de um conceito que emerge no âmbito do discurso neoliberal de modernização do Estado, associado a instrumentos de gestão proficiente e eficiente do setor público (Evans, 2012) e, bem assim, ligado à ideia de

[9] Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto.
[10] Segundo o autor, entre a Administração Direta e Indireta verificou-se a diminuição de estruturas para cerca de metade das existentes aquando da implementação do PRACE.
[11] *Good Governance* na língua inglesa.

o Estado representar um papel importante no desenvolvimento económico, social e político de qualquer sociedade organizada (Grindle, 2012).

Segundo o Conselho da Europa (2020), a Boa Governança é entendida como a assunção dos assuntos públicos e a gestão dos bens do Estado com grande sentido de responsabilidade e compreende, conforme a Estratégia de Inovação e Boa Governança, 12 princípios fundamentais, a saber: Estado de direito; eleições justas, representação e participação; conduta ética; abertura e transparência; capacidade de resposta; eficiência e eficácia; competência e capacidade; sustentabilidade e orientações a longo prazo; inovação e abertura à mudança; gestão financeira sólida; direitos humanos, diversidade cultural e coesão social; e, por fim, responsabilidade. Trata-se, como defende Keping (2018), do efeito da democratização, em que a Boa Governança interliga-se de modo inato com a democracia, referindo-se, como preconiza a Comissão Europeia (2014), a uma visão de longo prazo, centrada em corresponder às necessidades e expectativas dos cidadãos e das empresas, e consubstanciada, como ensina Santiso (2001), na tomada de decisão e conceção de políticas públicas de cariz participativo, responsável, equitativo e transparente.

No contexto das sociedades democráticas, a Boa Governança respalda-se na prestação de serviços públicos consonantes com as necessidades da comunidade e observa os princípios da eficiência, da eficácia e da economia, assim como os valores da inclusão, participação, equidade, transparência e responsabilidade (Ferraz & Alexandre, 2008), implicando, da parte do Estado, o incremento da qualidade do desempenho dos sistemas legislativo, judicial e administrativo (Gozlugol, 2013). De acordo com a Comissão Europeia (2014), o desempenho da Administração Pública, em termos de índices de eficiência, tem forte influência na conjuntura económica, impactando diretamente nos níveis de produtividade, competitividade e crescimento.

Para Carvalho (2017), a Boa Governança consubstancia-se na organização e funcionamento em rede, na relevância do papel da sociedade civil, participante e destinatária das políticas públicas, e na transparência e capacidade de resposta das instituições públicas às solicitações dos cidadãos, advogando Filgueiras (2011) que a comunidade, pela intervenção ativa nas políticas públicas, exerce a sua participação cívica e democrática de forma sistemática e permanente, e não apenas no momento do exercício do direito de voto. Como alude Kooiman (1993), a Boa Governança contempla a valorização da vertente horizontal das redes que se estabelecem na prossecução do interesse público e pressupõe a coordenação e

responsabilização das pessoas que as integram e atuam em defesa do bem comum, cujo sucesso, à luz do pensamento de Ansell & Gash (2008), é ancorado no comprometimento de todos os parceiros envolvidos na tomada de decisão destinada à promoção do interesse coletivo.

A Boa Governança, como aduzem Peters & Pierre (1998), congrega quatro elementos fundamentais: o Estado perde o controlo direto que antes detinha sobre todo o setor público; é reduzida a separação entre os recursos públicos e privados; há recurso a instrumentos diversificados na resolução de problemas; e existe predominância das redes de relações e parcerias. Trata-se de uma corrente, como ensina Osborne & Gaebler (1992), orientada para os resultados e firmada na gestão por objetivos, em que a principal função do Estado é focalizada na definição e fixação das políticas públicas, instrumento de intervenção regulador da sociedade, salientando-se a assinalável preponderância que a eficiência das redes de cooperação entre parceiros institucionais e sociais representa para o sucesso das políticas, e em que a contratação pública, à luz do entendimento da Comissão Europeia (2017), funciona como "um instrumento para alcançar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo" (p. 1).

1.3 O Estado regulador, contratante e garantidor

O Estado tende a organizar-se e a adotar modos de atuação, consoante os fins que assume em cada época e as condições sociais, económicas e políticas de que dispõe para os materializar (Estorninho, 1996).

Segundo Canotilho (2001), o Estado regulador caracteriza-se pela mudança de configuração do Estado, em que o paradigma burocrático dá lugar ao paradigma administrativo-empresarial, emergindo as denominadas politicas públicas de privatização e de liberalização, fruto do crescimento acentuado do desemprego, da inflação e dos défices públicos nas décadas de 70 e 80 do século XX, tendo como consequência, como alude Otero (2001), a necessidade de diminuição da despesa pública e a assunção do desiderato de redução do peso do Estado como objetivo programático. Advoga, ainda, Canotilho (2001) que o Estado regulador "comporta uma dimensão funcional traduzida no facto de o Estado deixar de ser produtor de bens e serviços para se transformar em regulador do processo de mercado" (p. 718), ancorado no propósito de produção de serviços públicos eficientes e de qualidade, cuja vertente regulatória assume especial preponderância, sobretudo nos eixos de índole social e

económica, em que os encargos com a implementação de políticas públicas são alocados, em grande medida, ao setor da atividade regulada (Pietro, 2018).

Uma das principais características do Estado regulador, fortemente preconizada pela UE, reside no princípio da livre concorrência, em que o Estado intervém, precisamente, com o escopo de garantir a saudável concorrência do mercado e, consequentemente, de salvaguardar o interesse dos cidadãos utentes ou destinatários dos serviços (Confraria, 2011). E é neste contexto que começam a despontar, na transição do século XX para o século XXI, as autoridades reguladoras, outro dos pilares do Estado regulador, norteadas pelos desígnios da "desgovernamentalização, despolitização e despartidarização da função reguladora, fazendo prevalecer os valores de imparcialidade, da tecnicidade e da previsibilidade" (Moreira, 2001, p. 230), constituindo-se, segundo este autor, como entidades independentes e dotadas de quadros técnicos especializados nas respetivas áreas de intervenção.

O paradigma do Estado regulador, amplamente proclamado no seio da UE, foi sendo disseminado e implementando nos países membros, crescendo o espetro das autoridades reguladoras independentes e das políticas públicas alavancadas na vertente regulada de produção de bens e serviços e de defesa do interesse coletivo (Majone, 1997).

Em paralelo com o Estado regulador, desenvolve-se, de forma progressiva, o denominado Estado contratante, alicerçado numa certa horizontalidade das relações entre o setor público e privado e entre o cidadão e a administração (Silva, 2016), e alinhado com a matriz do Estado regulador, na perspetiva do incremento da privatização de setores de atividade então típicos ou exclusivos do Estado (Freeman, 2000), em que o contrato constitui-se como o instrumento legal que veicula a transição de atividades de interesse público para a esfera de entidades privadas (Gonçalves, 2013).

A dinâmica contratual que, paulatinamente, foi assumindo protagonismo na Administração Pública, originou uma nova preocupação, a do risco associado ao incumprimento dos contratos, tendo implicado, da parte do Estado, a necessidade de acompanhamento da execução contratual, visando evitar ou antecipar constrangimentos (Bernardino, 2012). De facto, como alude Gonçalves (2013), não obstante o Estado atribuir aos particulares a produção de certos serviços, tal não é sinónimo da sua desresponsabilização pelo resultado esperado, sendo o Estado obrigado a realizar ou a promover a materialização de eventuais incumprimentos da parte contratualizada. Tais premissas, preconiza o mesmo autor, configuram uma responsabilidade reforçada do Estado, a de garantir a prestação de

determinado serviço à comunidade e a de assegurar a sua efetividade e qualidade do resultado, o que, na esteira de Quadros (2001), alicerça uma nova abordagem ao conceito de serviço público, menos burocrático-administrativo e mais focalizado em servir o cidadão.

Esta caracterização do Estado desencadeia uma nova denominação, a do Estado garantidor, que se traduz num Estado regulador de garantia, em que retrai a sua ação autoritária e transfere tarefas do Estado para o domínio privado, como forma de promoção do interesse geral, assumindo, todavia, a responsabilidade por essas tarefas (Leitão, 2015). É neste quadro que enforma a corrente da NGP, firmada, fundamentalmente, na dinâmica e lógica do mercado, na interconexão e no funcionamento em redes, na ação interventiva da sociedade civil, quer como destinatária das políticas públicas quer como participante ativa, na transparência e capacitação das instituições públicas, na otimização de recursos e no papel regulador e garantidor do Estado (Carvalho, 2017).

1.4 Influência do direito da UE no regime de contratação pública português

Na década de 1990, fruto do forte impacto que a contratação pública representava no seio dos países integrantes da UE e, bem assim, da assunção do papel indispensável que a contratação pública assumia no robustecimento e consolidação do mercado europeu, intensificava-se a necessidade de aprofundar o quadro normativo em torno da matéria, tornando-o mais efetivo e conferindo maior transparência às relações entre os Estados e os privados (Silva, 2016). Com o escopo de estimular a dinâmica do mercado europeu, foram adotados dois segmentos normativos[12]: um destinado a regular os setores tradicionais da economia e outro com o propósito de regular os setores da água, da energia, dos transportes e das telecomunicações. Subsequentemente, na primeira década do século XXI, o quadro normativo europeu relativo à contratação pública foi revisto, sendo sistematizado em apenas três diretivas: i) 2004/17/CE, de 31 de março, relativa aos contratos respeitantes aos setores da água, da energia, dos transportes e dos serviços postais; ii) 2004/18/CE, de 31 de março, reportando-se aos contratos de empreitadas, de fornecimentos e de serviços; iii) 2007/66/CE, de 11 de dezembro, referindo-se à contração pública, em sentido amplo.

O ordenamento jurídico português aderiu ao movimento normativo da UE, acolhendo as diretivas de 2004 por via do Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, que aprovou o Código

[12] Constituído por seis diretivas: Diretivas 89/665/CEE, de 21 de dezembro; 92/13/CEE, de 25 de fevereiro; 92/50/CEE, de 18 de junho; 93/36/CEE, 93/37/CEE e 93/38/CEE, todas de 14 de junho.

dos Contratos Públicos (CCP), constituindo este diploma legal um facto jurídico marcante no domínio da contratação pública e do direito administrativo português.

Decorrida uma década, a UE deu novo impulso ao dispositivo normativo vigente, com a aprovação de outras três Diretivas (2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE, todas de 26 de fevereiro), aprofundando a magnitude do âmbito do regime da contratação pública e conferindo-lhe centralidade no que concerne à relevância da temática, mormente pela assunção da regulação subjacente à execução dos contratos, anteriormente remetida para os ordenamentos nacionais, e, também, por acentuar a tónica na imperatividade da profissionalização da contratação pública (Estorninho, 2016b). Assinala-se, segundo o pensamento desta autora, que o dispositivo normativo europeu sobre contratação pública alinhou-se com os desafios e objetivos do mercado único europeu, contribuindo, designadamente para: estimulo do crescimento económico sustentável; incremento da articulação entre a contratação pública e os novos princípios da gestão pública associados às políticas públicas; ajustamento dos procedimentos da contratação pública às boas práticas do setor privado; e modernização da atividade administrativa inerente à contratação pública, automatizando processos (contratação eletrónica), quebrando barreiras entre o Estado e os particulares e dando primazia à transparência e à igualdade de oportunidades.

Na esteira do movimento europeu, o legislador nacional[13] introduziu expressivas alterações ao CCP de 2008, transpondo as aludidas diretivas, tendo Correia (2017) preconizado, a respeito da nova versão do CCP, tratar-se do "primeiro grande monumento normativo infraconstitucional do direito público português do Século XXI", alegando que a "propriedade de uma tal qualificação (…)" está intrinsecamente ligada aos assinaláveis "predicados do diploma" (p. 7). Nesta senda, este autor considera que o legislador produziu verdadeira inovação "(…) no domínio da ordenação sistémica", verificando-se um "maior alcance no sentido da construção de um código verdadeiramente ordenador das atividades jurídicas da feitura e da execução de contratos (…)", em que se estabeleceu uma "base lógica de um sistema normativo central", cuja explanação dos "princípios e regras de caráter procedimental e de caráter substantivo facilita (…) a interpretação dos correspondentes regimes" (p. 8).

[13] Por intermédio do Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, cujas alterações entraram em vigor em 01 de janeiro de 2018.

Estreitamente ligada a este quadro normativo está a corrente da Boa Governança, associada à otimização de recursos, à regulação independente e transparente do mercado e à profissionalização dos funcionários da administração empenhados nos processos de contratação pública. No que respeita à regulação da contratação pública, o figurino português encontra-se disperso e compreende várias entidades: o Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC), a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP), a Inspeção-Geral de Finanças (IGF), as inspeções setoriais e o Tribunal de Contas (Silva, 2016). Quanto à profissionalização veiculada por este novo dispositivo legal, trata-se de uma nova abordagem à gestão contratual do setor público, o qual coloca o enfoque na figura do GC, estatuída no artigo 290.º-A do CCP, que consubstancia a gestão profissional da contratação pública e o propósito intrínseco de convergência com a denominada Boa Governança, no respeito, segundo Carvalho Filho (2018), do princípio da eficiência, amplamente proclamado.

1.5 O sistema português de compras públicas

A contratação pública tem um forte impacto nas economias dos países, sendo que, em Portugal, de acordo com o último relatório público sobre a temática, as compras do Estado relativas ao ano de 2022, em consequência de 182766 contratos celebrados, ascenderam ao valor global de 12,52 mil milhões de euros, correspondendo a 5,23% do Produto Interno Bruto (PIB) (IMPIC, 2023, pp. 11-12). Além do impacto económico, relevam também os fortes reflexos dos contratos públicos na vida social dos cidadãos, na medida em que estes funcionam como instrumentos de materialização de políticas públicas nos diferentes domínios da esfera de responsabilidade do Estado, enquanto produtor de serviços de interesse coletivo (Estorninho, 2016a).

Com o enfoque em modernizar e prestigiar os serviços do Estado e seus agentes, foram aprovadas, em 2003, as linhas orientadoras da reforma da Administração Pública, definindo-se, entre outros aspetos, as funções que o Estado assume diretamente e as que podem ser prosseguidas por terceiros, em nome do Estado (Carapeto & Fonseca, 2014). Nessa senda, no decurso de 2007, tendo em vista a reorganização dos serviços públicos e a obtenção de ganhos de eficiência, por via da racionalização das respetivas estruturas, foi lançado o PRACE (Carvalho, 2013), visando a desagregação das grandes unidades burocráticas, as denominadas direções-gerais, e a sua transformação em estruturas autónomas e descentralizadas – institutos públicos e agências –, com atribuições próprias para

cumprimento de tarefas de interesse público em representação do Estado (Ferraz, 2013), processo que, como advogam Madureira et al. (2013), alcançou os principais objetivos definidos em 2010, sobretudo no que concerne à redução do número das macroestruturas do Estado.

No âmbito do PRACE, surgiram organismos com oferta de serviços partilhados de compras públicas (SPCP) – a Agência Nacional de Compras Públicas[14] (ANCP), substituída, em 2012, pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública[15] (ESPAP) –, em diversos domínios de atividade, com vista à obtenção de ganhos de eficiência por via da simplificação, racionalização e automatização de processos. A implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas[16] (SNCP), inicialmente incumbido à ANCP e, numa segunda fase, confiado à ESPAP, teve como consequência a centralização das compras do Estado, em benefício dos organismos da Administração Pública, e com o fito da materialização dos princípios de economia de escala associados.

O funcionamento em rede que subjaz ao SNCP[17], em que a ESPAP[18], como organismo central, assume a liderança e coordenação de processos, possibilita a implementação das opções estratégicas pelos diferentes níveis de intervenção, cujas atribuições e responsabilidades são estabelecidas de modo transparente e permitem a identificação de necessidades e a monitorização de procedimentos. Integrantes deste sistema, as unidades ministeriais de compras[1920] (UMC), as entidades vinculadas (serviços da administração direta e institutos públicos) e voluntárias (serviços da administração autónoma e do setor

[14] Criada pelo Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro.
[15] Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho.
[16] Através do Decreto-lei 37/2007, de 19 de fevereiro.
[17] Conforme preconizam os artigos 3.º e 4.º do Decreto-Lei N.º 37/2007, de 19 de fevereiro.
[18] Sobretudo, nos termos do artigo 3.º, n.º 4 do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho.
[19] De acordo com o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, a ESPAP é apoiada pelas UMC, competindo-lhes: "a) Promover a centralização ao nível ministerial da negociação e celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas ao nível da ESPAP; b) Funcionar como apoio de primeira linha dentro do ministério relativamente a acordos quadro ou outros contratos públicos celebrados pela ESPAP; c) Efetuar a agregação de informação de compras ao nível do ministério, nos moldes definidos pela ESPAP; d) Enviar informação de compras à ESPAP nos moldes e na periodicidade que vierem a ser definidos pela ESPAP; e) Monitorizar os consumos e supervisionar a aplicação das condições negociadas; f) Em articulação com as entidades compradoras, zelar para que os orçamentos de obras, fornecimentos e serviços externos sejam efetuados por itens de compra e utilizando preços de referência adequados; g) Supervisionar a execução orçamental de compras, nomeadamente com vista a assegurar que as reduções de custos unitários se traduzem em poupança efetiva; h) Instalar e gerir os sistemas de informação relacionados com compras que venham a ser definidos pela ESPAP".
[20] O Despacho n.º 8846/2011, de 5 de julho, conferiu à unidade ministerial de compras do Ministério da Administração Interna (UMC-MAI), sediada na Secretaria-Geral do MAI, a condução dos procedimentos de contratação que tenham por objeto a aquisição de bens ou serviços das categorias integrantes da lista anexa.

empresarial público, mediante celebração de contrato de adesão)[21], assumem papel de relevo.

A ESPAP, enquanto central de compras do Estado, configura um instituto público de regime especial equiparado a entidade pública empresarial, parte integrante da administração indireta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, tutelada pelo Ministério da Finanças[22], competindo-lhe "conceber, gerir e avaliar o sistema nacional de compras[23]", em que se destaca, no âmbito das atribuições específicas[24], a competência para a negociação e celebração de acordos quadro e de outros contratos nos domínios das obras, bens e serviços.

Os acordos quadro visam a satisfação de necessidades de bens e serviços de cariz transversal à Administração Pública, em condições vantajosas e numa extensa diversidade e abrangência, sendo os fornecedores previamente qualificados e definidos os requisitos mínimos e preços máximos, compreendendo, atualmente, as seguintes categorias[25]:

> "serviço móvel terrestre; equipamento informático; cópia e impressão; papel, economato e consumíveis de impressão; licenciamento de software; combustíveis; seguros de veículos; veículos rodoviários (aquisição e aluguer operacional); energia; vigilância e segurança; higiene e limpeza; serviço de comunicações de voz e dados em local fixo; mobiliário de escritório; plataforma eletrónica de contratação; e refeições confecionadas".

Concomitantemente, os organismos públicos, onde se insere a PSP, desenvolvem os seus procedimentos contratuais nos domínios não inseridos na central de compras do Estado, em conformidade com as normas legais prescritas no CCP.

---

[21] Nos termos do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro.
[22] Conforme artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho.
[23] Conforme artigo 3.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho.
[24] Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho, artigo 3.º, n.º 4: "a) negociar e celebrar acordos quadro ou outros contratos públicos de obras e de fornecimento de bens ou de serviços destinados às entidades públicas adjudicantes compradoras; b) acompanhar e apoiar as UMC nas negociações dos contratos públicos a celebrar ao nível ministerial; d) definir, desenvolver e implementar estratégias de compra e negociação para as aquisições centralizadas, preservando e incrementando os níveis de concorrência nos respetivos setores de atividade; g) coordenar e apoiar os serviços, organismos e entidades públicas e seus fornecedores na adoção das normas e procedimentos definidos para o aprovisionamento público; h) promover a adoção de procedimentos de natureza normativa relativos à aquisição e utilização de sistemas informáticos de suporte ao aprovisionamento público; i) implementar e manter uma plataforma que permita assegurar o suporte ao ciclo integral de compras, privilegiando o relacionamento desmaterializado entre as empresas fornecedoras e a Administração Pública; j) gerir as aplicações centralizadas que integram o Sistema de Compras Públicas Eletrónicas; k) adotar práticas e privilegiar a aquisição de bens e serviços que promovam o equilíbrio adequado entre a eficiência financeira e a proteção do ambiente; l) avaliar permanentemente o desempenho do SNCP, designadamente mediante a promoção da realização de auditorias pelos serviços de inspeção e controlo competentes para o efeito".
[25] Nos termos do artigo 1.º da Portaria n.º 103/2011, de 14 de março, alterada pelo Decreto-Lei n.º 30/2018, de 7 de maio.

Na tutela da ESPAP funciona, também, a Comissão Interministerial de Compras (CIC), tratando-se de um órgão consultivo e de apoio[26].

1.6 O gestor do contrato

1.6.1 Contextualização

O regime jurídico português relativo à contratação pública, vertido no CCP, configura na sua base o Direito Internacional, o Direito Europeu e, com particular relevância, o Direito da UE (Carvalho, 2019). A necessidade de serem assegurados mecanismos de transparência, de concorrência e de padronização de procedimentos motivou a UE a preconizar um quadro normativo de contratação pública comum aos Estados-Membros (Pietro, 2018), consubstanciado, particularmente, nas diretivas de 2014[27], que visam a desburocratização, a flexibilização, a simplificação, a transparência e a gestão eficiente dos recursos públicos (Estorninho, 2018). A profissionalização da contratação pública, outro dos desígnios das diretivas de 2014, ganhou um novo impulso com as alterações introduzidas ao CCP em 2017[28], "constituindo o gestor do contrato um verdadeiro protagonista desta revisão" (Teixeira, 2018, p. 441), em que a "necessidade de o gestor ter um conhecimento multifacetado e aprofundado sobre o contrato e o seu objeto (…), auxilia na sua função, prezando a estabilidade da relação, e antevendo situações que permitam uma reação adequada" (Pietro, 2018, p. 85).

A integração do GC no ordenamento jurídico português constitui o culminar do propósito europeu da gestão profissional da contratação pública e, concomitantemente, materializa o alinhamento com o desígnio da eficiência do Estado, baseada na gestão orientada para os resultados, que, segundo Keping (2018), caracteriza-se pela maximização do interesse público. De facto, o Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, no seu preâmbulo, dá

[26] Ao qual compete, nos termos do artigo 7.º, nºs. 1 e 5, do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho: "a) pronunciar-se sobre as linhas gerais da política de aquisições públicas; b) pronunciar-se sobre o aperfeiçoamento do quadro legal e regulamentar de aquisições públicas vigente; c) pronunciar-se sobre o estabelecimento de padrões e níveis de consumo adequados às diferentes unidades; d) assegurar a ligação entre a ESPAP e os ministérios, no que se refere à recolha e divulgação dos elementos necessários ao funcionamento do sistema de aquisições públicas; e) promover a permuta de informação entre os serviços e organismos utilizadores e cada departamento ministerial, de forma a melhorar as condições de processamento das aquisições; f) dar parecer sobre quaisquer assuntos relacionados com as aquisições públicas, que lhe sejam submetidos pelo membro do Governo responsável pela área das finanças, pelo conselho diretivo da ESPAP ou pelo seu presidente".

[27] Diretiva 2014/23/CE - relativa à adjudicação de contratos de concessão, Diretiva 2014/24/CE - relativa aos contratos público, que revoga a Diretiva 2004/18/CE, e a Diretiva 2014/25/CE - relativa aos contratos públicos celebrados pelas entidades que operam nos setores da água, da energia, dos transportes e dos serviços postais, todas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de fevereiro de 2014, publicadas no Jornal Oficial da União Europeia (JO L 94), de 28 de março de 2014.

[28] Através do Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto.

ênfase à "criação da figura do gestor do contrato, com a função de acompanhar permanentemente a execução do contrato (…), como ferramenta de promoção de um desempenho de qualidade de todos os que colaboram no exercício de tarefas de relevância pública", na esteira do pensamento de Teixeira (2018), que considera o GC como "figura potencializadora do rigor, eficiência e eficácia na gestão dos contratos públicos (p. 432), e de Matos (2023), ao aludir que, à luz do princípio da boa administração[29], a atividade contratual pública pauta-se por "critérios de eficiência e de economicidade" (p. 639), concorrendo, assim, de acordo com ONU (2015), para a materialização do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) n.º 16, das Nações Unidas, no que concerne ao escopo de "desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes" (p. 32).

1.6.2 Nomeação

A figura do GC foi positivada no artigo 290.º-A[30] do CCP, impondo aos contraentes públicos a necessidade de assegurarem a designação prévia de gestores dos contratos a celebrar. Para Matos (2023), "A designação de um gestor de contrato afigura-se, na sequência da consagração desta figura no código, imperativa. No entanto, e contrariamente a outras figuras próximas desta, o legislador não regula a matéria da escolha e perfil do gestor do contrato" (p. 647). Já Pietro (2018), considera que o "legislador português apresenta a figura do gestor dos contratos públicos, mas sem um conceito propriamente dito", advogando que "o único artigo que disciplina a figura do gestor tenta conceituá-lo por meio de sua função, informando que o mesmo atua durante toda a execução do contrato" (p. 68).

Resulta do artigo 96.º, n.º 1, alínea i) e n.º 7, do CCP, que "a identificação do gestor de contrato deve fazer parte integrante do clausulado do contrato (…), sendo a sua ausência sancionada com a nulidade do contrato" (Matos, 2023, p. 649). Preconiza este autor que a imposição legal de indicação do GC, contemporaneamente à celebração do contrato, tem o efeito pedagógico e de incentivo a que as entidades públicas diligenciem pela escolha e nomeação do GC, antes da respetiva celebração e a tempo da sua inclusão no clausulado contratual.

O n.º 1 do artigo 290.º-A determina que "o contraente público deve designar um ou mais gestores do contrato (…)", estabelecendo, ainda, que, no caso de a nomeação recair sobre dois ou mais GC, devem ser atribuídos os deveres e responsabilidades inerentes a cada

[29] Previsto no artigo 5.º do CPA.
[30] Na sua redação atual introduzida pela Lei n.º 30/2021, de 21 de maio.

nomeado (n.º 2). Esta possibilidade foi implementada pela Lei n.º 30/2021, de 21 de maio, visto que a versão do CCP de 2017 previa a designação de um único GC por contrato celebrado, assinalando-se, à luz do pensamento de Matos (2023), que este aperfeiçoamento da norma torna evidente o "reconhecimento que o próprio legislador faz do papel do gestor do contrato em contratos com especiais características de complexidade técnica ou financeira (…) e a contratos de execução mais ou menos duradoura, concretamente com uma duração superior a três anos" (p. 652). Nestes casos, de acordo com este autor, resultam deveres acrescidos para o GC, que se traduzem na necessidade de elaboração de indicadores de execução qualitativos e quantitativos que permitam a medição dos níveis de execução financeira, técnica e material dos contratos.

Constituem-se como exceção à obrigatoriedade de nomeação de GC os contratos inseridos na modalidade de ajuste direto simplificado, cujo procedimento, pela peculiaridade que encerra, é ainda desobrigado de outros formalismos (artigo 128.º, n.º 3). Contudo, como preconiza Matos (2023), sendo a nomeação opcional, "se as entidades adjudicantes vislumbrarem vantagens na referida designação (…), não devem prescindir de semelhante instrumento de gestão contratual" (p. 653), salientando-se que alguns autores consideram a designação de GC, nesta modalidade contratual, como uma boa prática a observar pelos contraentes públicos (Sánchez, 2021; Dores, 2022). Por regra, o contraente público nomeia GC um funcionário do respetivo quadro, contudo, a lei prevê que em situações de exceção e com o devido fundamento, possa ser nomeado profissional externo à administração, por via da contratualização do serviço (artigo 290.º-A, n.º 6), implicando, nessa circunstância, a impossibilidade de a entidade contraente proceder à delegação no GC das competências previstas no n.º 5 do artigo 290.º-A (IMPIC, 2019). E visto que a norma é omissa sobre a matéria, o Tribunal de Contas[31] entende que a designação do GC tem de integrar o articulado do contrato e deve conter os dados de cariz nominal e funcional.

De acordo com o aduzido por Matos (2023), "O CCP não fornece quaisquer subsídios no que respeita ao perfil e competências exigidas ao gestor do contrato" (p. 654), realidade que configura uma vulnerabilidade da previsão legal. Tal insuficiência tem sido mitigada por via da Recomendação n.º 4/2019[32], do Conselho de Prevenção da Corrupção, cujo n.º 1, alínea h) estabelece que as entidades públicas que celebram contratos devem "Assegurar que os gestores dos contratos são possuidores dos conhecimentos técnicos que os capacitem para o

[31] Acórdão n.º 27/2019, da 1.ª secção/SS.
[32] Publicada no Diário da República´, II Série, n.º 135, de 02 de dezembro de 2019.

acompanhamento permanente da execução dos contratos e para o cabal cumprimento das demais obrigações decorrentes da lei", desígnio reforçado pela Orientação Técnica 05/CCP/2019, que faz menção expressa à conveniência de o GC possuir conhecimentos técnicos sobre a matéria vertida no contrato (IMPIC, 2019). Nesta esteira, o GC "deverá ter um conhecimento extenso da legislação aplicável, mormente o regime substantivo dos contratos (…)", devendo os contraentes públicos "apostar na formação dos respetivos trabalhadores (…) que venham a desempenhar essas funções" (Matos, 2023, p. 654). E a profissionalização da contratação pública passa por dotar os profissionais que desempenham funções neste domínio, onde se insere o GC, de conhecimentos teórico-práticos capazes de aumentar as respetivas capacitações e, consequentemente, de incrementar a eficiência produtiva do contraente público (Mimoso, 2023).

O conflito de interesses, nos termos definidos nos n.ºs 3 e 4 do artigo 1.º-A do CCP, configura impedimento legal de nomeação de profissional como GC, tratando-se de enquadramento normativo similar ao que se verifica com os restantes intervenientes do processo contratual público (n.º 5 do artigo 67.º). À luz deste condicionalismo, em consonância com o estabelecido no n.º 7 do artigo 290.º-A, a nomeação do GC compreende a subscrição prévia da declaração de inexistência de conflitos de interesse[33], por parte do respetivo profissional. Nesse contexto, Matos (2023) considera que é imperativo salvaguardar que "o gestor do contrato oferece garantias de imparcialidade (…), atentas quer a centralidade desta figura no contexto da execução contratual administrativa, quer a extensão das competências que lhe são legalmente conferidas" (p. 668), em linha com Lopes & Capela (2023) que preconizam que as medidas preventivas no domínio do conflito de interesses devem prosseguir o propósito de "evitar qualquer distorção da concorrência e garantir a igualdade de tratamento dos operadores económicos" (p. 103).

1.6.3 Deveres e responsabilidades

De acordo com Sánchez (2020), o GC assume, como primeiro dos deveres, a qualidade de representante e de principal interlocutor da entidade pública contraente em relação à parte cocontratante, em que o n.º 1 do artigo n.º 290.º-A estabelece, como dever geral, o de acompanhamento permanente da execução do contrato, com o propósito de, segundo Silva (2018), "assegurar a eficiência, o desempenho e o resultado visado pelo contrato" (p. 316), relevando, para o efeito, à luz do pensamento de Teixeira (2018), que "O gestor do contrato

[33] O modelo da declaração de conflitos de interesse consta do n.º 2 do Anexo XIII do CCP.

deve abster-se de intervir de modo desnecessário, desproporcionado ou perturbador da regular execução do contrato ou, ainda, que diminua a iniciativa, autonomia e a responsabilidade do cocontratante" (p. 435).

Identificar a extensão das obrigações que recaem sobre o GC, em ordem a aferir a amplitude do dever geral de acompanhamento permanente da execução do contrato, assume primordial relevância, assinalando Silva (2017) que o GC assume a responsabilidade que "impende sobre o contraente público de, em defesa do citado interesse público subjacente ao contrato, velar e zelar sobre o cumprimento pelo cocontratante das cláusulas contratuais" (p. 587). Nos termos da previsão legal (n.º 4 do artigo 290.º-A do CCP), compete ao GC comunicar ao órgão competente as irregularidades e desvios detetados, quer sejam de cariz financeiro, quer sejam relativas a padrões de qualidade do serviço prestado ou produto fornecido, quer sejam, ainda, relacionados com incumprimento de prazos ou vicissitudes de outra natureza, sendo de realçar que o dever de reporte ao órgão competente das irregularidades observadas, dever marcadamente perentório, consubstancia convergência com o modo de atuação eficaz e transparente.

Na esteira do n.º 3 do artigo 290.º-A, os contratos que enformem especial complexidade técnica, financeira ou de vigência superior a 3 anos, envolvem um reforço das obrigações do GC, sendo-lhe imposta a formulação de "indicadores de execução quantitativos e qualitativos adequados a cada tipo de contrato, que permitam, entre outros aspetos, medir os níveis de desempenho do cocontratante, a execução financeira, técnica e material do contrato". E como ensinam Sink & Tuttle (1993), os instrumentos de avaliação devem basear-se em indicadores de desempenho e fornecer informação relevante para a tomada de decisão, ficando o GC, nos termos do n.º 4 do artigo 290.º-A, vinculado à promoção de procedimentos que evidenciem o acompanhamento efetivo da execução do contrato e ao reporte de desvios, irregularidades e quaisquer anomalias relacionadas com o incumprimento do clausulado contratual, ao órgão competente.

O legislador coloca na esfera do órgão competente a possibilidade de delegação de competências próprias, cujos termos e limites são fixados nos artigos 302.º a 305.º do CCP, prescrevendo, expressamente, o n.º 5 do artigo 290.º-A, que ao GC pode ser delegada a aplicação de medidas corretivas, nomeadamente por via da aplicação de sanções[34], entre as estatuídas no clausulado contratual, por incumprimentos de execução do contrato. Esta

[34] Conforme previsto na alínea d) do artigo 302.º do CCP.

delegação, dado que o CCP é omisso em relação à forma, observa o estatuído nos artigos 44.º a 50.º do Código do Procedimento Administrativo[35] (CPA), na linha do que ensina Fontes (2022), quando refere que a delegação de competências "consiste na faculdade legal, via ato administrativo, de um órgão primariamente competente para tomar uma decisão permitir que outro possa exercer a competência sobre a mesma matéria" (p. 119).

No que tange às responsabilidades imputáveis ao GC, assinala-se que, como alude Silva (2018), "os órgãos e agentes da Administração Pública, no exercício dos seus poderes públicos, podem ser constituídos em responsabilidade civil, disciplinar ou criminal em consequência da violação de normas legais que regem aquela atividade" (p. 463). Na mesma esteira, como ensina Teixeira (2018), ao GC cumpre materializar procedimentos diligentes e convergentes com as boas práticas gestionárias, sob o desígnio da prossecução do interesse público e da defesa dos interesses legítimos da entidade contraente, podendo-lhe ser imputadas responsabilidades de natureza civil ou criminal, no caso de se registar conduta irregular suscetível desse enquadramento. Neste domínio, a responsabilidade disciplinar é aquela que, em primeira linha, pode ser acionada pelo contraente público, sempre que resultem evidências de que o GC não cumpre zelosamente os seus deveres funcionais e estatutários, seja pela ação de supervisão e controlo interno, seja por via da regulação externa (artigo n.º 454.º-B do CCP) – auditoria, inspeção e fiscalização – desenvolvida pelo Tribunal de Contas, pela Inspeção-Geral de Finanças e por entidades inspetivas de competência setorial.

1.7 Formulação do problema

A investigação científica "constitui o método por excelência que permite adquirir novos conhecimentos (…) e distingue-se de outros tipos de aquisição de conhecimento pelo seu carácter sistemático e rigoroso" (Fortin, 2009, p. 4). Segundo este mesmo autor, a metodologia do trabalho cientifico "consiste em definir os meios de realizar a investigação" (p. 53), sendo que, na senda dessa demanda, tal como preconiza Sarmento (2013), a primeira fase desta investigação configura a pesquisa e análise de literatura sobre a temática, em ordem à obtenção de conhecimento acerca do respetivo estado da arte e, numa segunda fase, centra-se na observação e colheita de dados através do instrumento selecionado, com respaldo num "conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico" (p. 4). Com efeito, ensinam Quivy & Campenhoudt (2008) que "uma investigação é, por

[35] Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro, na sua redação atual.

definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento" (p. 31), aduzindo estes autores que a formulação da pergunta de partida representa "o primeiro fio condutor da investigação", devendo "apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência" (p. 44).

Precisamente com tais desígnios, este estudo visa granjear conhecimento acerca do GC no que tange à assunção dos deveres e responsabilidades, assim como no que concerne às qualificações, aos conhecimentos e às ferramentas indispensáveis ao bom desempenho da função, definindo-se, para o efeito, a seguinte pergunta de partida:

- No quadro legal vigente, o GC na PSP reúne os requisitos para o bom desempenho da função?

Como ensina Lundin (2016), da pergunta de partida podem derivar outras questões, visando a concretização dos objetivos específicos do estudo, pelo que, e justamente com esse propósito, formulam-se as seguintes perguntas subsidiárias:

- A designação do GC obedece ao formalismo legal e ao princípio de competências técnicas?
- O GC recebe formação para o desempenho da função?
- O GC conhece os deveres, as competências e as responsabilidades subjacentes à função?

Nestes termos, constituem-se como objetivos gerais do presente estudo identificar as implicações formais subjacentes à figura do GC na atividade contratual pública, averiguar a observância de tais formalismos nas contratualizações da PSP e avaliar o desempenho material do GC na atividade contratual da PSP.

Definem-se como objetivos específicos: i) caracterizar o GC quanto aos deveres, competências e responsabilidades subjacentes à função; ii) identificar os princípios subjacentes à designação do GC; iii) sinalizar os aspetos negativos, positivos e a melhorar da ação do GC, no que tange à execução contratual da PSP.

A problemática em estudo visa, como desígnio fundamental, aferir em que medida o GC, no âmbito da atividade contratual da PSP, assegura as atribuições que a lei lhe confere e, assim, contribui para a boa gestão dos recursos públicos.

2 – MÉTODO

Ancorado no método científico, o presente estudo converge com a conceção de Sarmento (2013), que o define como "um conjunto de normas que permitem produzir conhecimento", o qual poderá constituir-se como "completamente novo ou ser o desenvolvimento, a reunião ou melhoramento de um ou vários conhecimentos já existentes" (p. 7).

Em consonância com o ensinamento de Quivy & Campenhoudt (2008), o desenho de pesquisa do presente estudo assenta na análise da literatura existente acerca da temática, visto que os estudos de cariz cientifico pressupõem continuidade e inclusão em correntes de pensamento que os precedem e influenciam, e, também, na realização de um inquérito, através de questionário, destinado a profissionais da PSP que desempenham a função de GC, visando vislumbrar outros aspetos a ter em conta, identificar outras pistas e retificar ou estender o campo de investigação resultante das leituras.

Numa primeira fase, foi desencadeada a pesquisa bibliográfica, tendo em vista a revisão de literatura "para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação" (Sarmento, 2013, p. 13) e, subsequentemente, foi aplicado o método quantitativo, através da realização de um inquérito concebido na forma estruturada e na base de perguntas fechadas, cujo tratamento posterior, através da análise reflexiva de conteúdo, permitiu, como alude Santo (2010), "um alcance de natureza quantitativa e/ou inferencial" (p. 66).

Numa investigação científica empírica, o inquérito por questionário "consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (…)" a um "ponto que interesse aos investigadores" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188). Em sentido convergente, Carmo & Ferreira (2008) preconizam o inquérito como o "processo de recolha sistematizada (…) de dados suscetíveis de serem comparados" em que os resultados permitem "responder a um determinado problema" (p. 139), justamente em linha com Tuckman (2000), que advoga que o inquérito por questionário permite converter "em dados a informação diretamente comunicada por uma pessoa" (p. 307).

A opção pela recolha de dados por via da aplicação de um inquérito por questionário, que, na conceção de Gil (1999), consubstancia uma "técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões (…)" e de "situações vivenciadas" (p. 128), residiu no facto de, segundo este autor, apresentar vantagens sobre outras técnicas, visto que,

designadamente: i) pode abranger um significativo número de pessoas; ii) garante o anonimato das pessoas aderentes; iii) possibilita que as pessoas respondam quando lhes for mais conveniente; e iv) não expõe o investigador à influência da população em estudo.

Na senda de tais premissas, a observação e recolha de dados incidiu sobre profissionais da PSP que exercem a função de GC e desenvolveu-se entre 30Jul24 e 12Ago24.

2.1 Participantes e *corpus*

O presente estudo incidiu sobre profissionais da PSP ligados à atividade da contratação pública e que desempenham a função de GC, tendo sido considerado o universo de profissionais de quatro unidades orgânicas: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), Unidade Especial de Polícia (UEP), Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) e Departamento de Apoio Geral da Direção Nacional (DAG/DN).

A população em estudo ascende a 45 pessoas, 8 das quais pertencentes ao ISCPSI, 9 pertencentes à UEP, 23 pertencentes do COMETLIS e 5 pertencentes ao DAG/DN. Responderam ao questionário 29 pessoas, correspondendo, em termos percentuais, a 100% da população do ISCPSI e do DAG/DN, a 88,9% da população da UEP e a 34,4% da população do COMETLIS. Globalmente, o inquérito teve um retorno de 64,4% do universo observado.

2.2 Instrumentos

Numa investigação, a seleção dos instrumentos científicos a utilizar assume capital relevância, na medida em que a sua adequação ao fim almejado confere validade e fiabilidade aos resultados, na esteira de Morgado (2012), que advoga que dos "instrumentos de recolha de dados utilizados (…) dependem, em grande parte, a qualidade e o êxito da investigação" (p. 71).

O questionário foi o instrumento selecionado como veículo de colheita de dados para a presente investigação. Este instrumento, por ter subjacente uma interação indireta entre investigador e inquiridos, exigiu especial rigor na conceção, sobretudo nas dimensões de clareza da formulação das perguntas e de coerência estrutural, ou seja, na forma como as perguntas foram, sequencialmente, organizadas. Para Carmo & Ferreira (2008), "o sistema de perguntas deve ser extremamente bem organizado, de modo a ter uma coerência intrínseca e configurar-se de forma lógica para quem a ele responde", integrando "perguntas de

identificação[36], perguntas de informação[37], perguntas de descanso ou de preparação[38] e perguntas de controlo[39]" (p. 154).

Nestes termos, a opção do estudo, tendo em conta a população alvo e os objetivos a atingir, residiu, como ensinam Carmo & Ferreira (2008), na construção de um questionário estruturado, com perguntas maioritariamente fechadas, em que as respostas, como preconizam Reja et al. (2003), são de índole dicotómica, escolha múltipla ou baseadas numa escala de Likert[40], permitindo a obtenção de respostas objetivas e consistentes e, concomitantemente, como alude Fink (2003), possibilita o tratamento e análise dos dados recolhidos de forma fiável.

2.3 Procedimentos

Neste estudo empírico, depois de realizada a pesquisa sobre o tema, com abordagens às correntes teóricas da NGP, da Boa Governança, do Estado regulador, contratante e garantidor, da influência do direito da UE sobre o ordenamento jurídico português de contratação pública e, especialmente, sobre a figura do GC, deu-se continuidade ao estudo e, como ensina Pardal & Lopes (2011), desenvolveu-se a contextualização e formulação dos procedimentos considerados pertinentes à recolha e tratamento de informação. Adotou-se, nesta fase, um raciocínio dedutivo, visto que se partiu da dimensão genérica da contratação pública para o feixe de investigação subjacente ao GC, figura que assume a centralidade do estudo.

Em seguida, procedeu-se à conceção do instrumento para colheita de informação, tendo a opção recaído sobre o questionário estruturado – focalizado em respostas de cariz dicotómico, escolha múltipla ou assentes na escala de Likert, com vista a ser assegurada a fiabilidade dos dados obtidos e, consequentemente, de garantir o êxito da investigação –, composto por 17 perguntas, as quais, na conceção de Carmo & Ferreira (2008), agregam-se em 3 questões de identificação[41], 9 de informação, 1 de descanso ou preparação e 4 de controlo (Apêndice I).

[36] Destinadas a referenciar os inquiridos segundo certos grupos específicos, nomeadamente no que concerne ao género, à profissão, à faixa etária, às habilitações literárias, etc.
[37] As perguntas de informação visam recolher dados sobre factos e opiniões dos inquiridos.
[38] Estas perguntas servem para inserir pausa e mudar de assunto ou para introduzir questões de maior dificuldade ou de cariz mais suscetível.
[39] Perguntas que têm como propósito verificar a veracidade de outras questões integrantes do questionário.
[40] Esta escala consiste em integrar várias opções de resposta para uma opção.
[41] Também designadas de caracterização sócio-demográfica.

Foi obtida autorização institucional para aplicação do inquérito (Apêndice II), tendo este sido validado através de um pré-teste, em que se visou assegurar a sua adequação e o bom funcionamento do suporte eletrónico usado, quer no preenchimento do questionário, quer no armazenamento do conteúdo das respostas.

O questionário foi disponibilizado à população-alvo[42] através da ferramenta *Google forms*, acessível por intermédio de *Link* remetido por mensagem de correio eletrónico, em *Bcc*, de modo a que os nomes e os endereços eletrónicos não fossem visíveis entre os destinatários, acompanhada de uma breve exposição acerca do contexto do estudo e sua relevância (Apêndice III).

As respostas obtidas, num total de 29, foram tratadas e guardadas em suporte digital (Apêndice IV), consubstanciando, conforme refere Santo (2010), o objeto de análise quantitativa e inferencial do estudo.

[42] Totalizando 45 pessoas: 9 da UEP, 8 do ISCPSI, 23 do COMETLIS e 5 do DAG/DN.

3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Análise estatística de dados

A discussão dos resultados é consequente da observação e registo dos dados recolhidos no inquérito, depois de tratados estatisticamente. Neste âmbito, é essencialmente feita a análise estatística descritiva dos dados observados e, concomitantemente, são realizados testes inferenciais do Qui-quadrado para as frequências amostrais, considerando-se como nível de significância mínimo aceitável um valor de $p < 0,05$, para este teste.

O teste estatístico é realizado tendo por base a variável independente do questionário - pergunta n.º 5 -, com o seguinte teor: "Recebeu formação sobre a temática do gestor do contrato?". Pergunta de reposta dicotómica do tipo "sim" ou "não", tendo a amostra sido dividida em dois grupos: os que indicam ter recebido formação sobre o tópico do GC (Recebeu) e os que indicam não ter recebido (Não recebeu).

O tratamento estatístico dos dados é levado a efeito através do programa informático SPSS[43].

3.2. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 29 profissionais (64,4%) distribuídos por 4 unidades orgânicas, de uma população de 45 indivíduos, conforme ilustra o Quadro 1 *infra*. Trata-se, de acordo com Carmo & Ferreira (2008), de uma amostra probabilística aleatória simples, visto que é conhecida a população e, por conseguinte, todos os que dela fazem parte são suscetíveis de integrar a amostra (p. 210). Realça-se que as amostras do DAG/DN e do ISCPSI correspondem à totalidade da população estudada (100%), sendo que as amostras da UEP e do COMETLIS correspondem a 88,9% e 34,4%, respetivamente.

Quadro 1 – Distribuição da amostra face à população.

POPULAÇÃO VS AMOSTRA					
	COMETLIS	DAG/DN	ISCPSI	UEP	TOTAL
População	23	5	8	9	45
Amostra	8	5	8	8	29
Amostra (%)	27,6%	17,2%	27,6%	27,6%	100%
Amostra/População	34,4%	100%	100%	88,9%	64,4%

[43] Denominação simplificada do software informático *IBM SPSS Statistics free trial*.

O Quadro 2 representa a distribuição da amostra por carreira profissional, constatando-se que a carreira de Chefe é a mais representada, com 69% dos inquiridos, seguindo-se as carreiras de Oficial e de Agente, cada qual com 13,8% dos inquiridos.

Quadro 2 – Distribuição dos inquiridos por carreira profissional.

Inquiridos (%)				
Oficial	Chefe	Agente	T. Superior	TOTAL
4	20	4	1	29
13,8%	69%	13,8%	3,4%	100%

No Quadro 3 é apresentada a distribuição dos inquiridos em função das respetivas habilitações literárias.

Quadro 3 – Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias.

Inquiridos (%)				
2.º Ciclo (6.º ano)	3.º Ciclo (9.º ano)	Secundário (12.º ano)	Ensino Superior	TOTAL
0	2	19	8	29
0,0%	6,9%	65,5%	27,6%	100%

3.3. Apresentação e interpretação dos dados observados

Proceder-se-á, agora, à apresentação e interpretação dos resultados obtidos, tomando como fio condutor as perguntas de informação e de controlo do estudo empírico.

De acordo com os testes estatísticos realizados, nos termos suprarreferidos, constatou-se que em nenhuma situação foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de inquiridos que responderam "Sim" à pergunta 5, ou seja, receberam formação em GC (34,5%), e o grupo dos que responderam "Não", ou seja, não receberam formação em GC (65,5%).

O Quadro 4 representa a distribuição dos inquiridos de acordo com a formação na temática da contratação pública. É possível verificar que somente 17,2% dos inquiridos têm formação neste tópico. Esta realidade diverge do preconizado por Matos (2023), que advoga que os contraentes públicos devem apostar na formação dos GC.

Quadro 4 – Distribuição dos inquiridos face à formação em contratação pública.

Formação contratação pública	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Sim	30,0%	10,5%	17,2%	X^2 (1) = 1,741; p = 0,187
Não	70,0%	89,5%	82,8%	

No Quadro 5 é reportada a distribuição dos inquiridos em função da receção de documentação de apoio. De realçar que somente 31% dos inquiridos afirma ter rececionado documentação de suporte à função de GC.

Quadro 5 – Distribuição dos inquiridos em função da receção de documentação de apoio.

Documentação de apoio	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Sim	50,0%	21,1%	31,0%	X^2 (1) = 2,565; p = 0,109
Não	50,0%	78,9%	69,0%	

O Quadro 6 representa a distribuição dos inquiridos em função do nível de conhecimentos percecionado sobre o tema GC. Assinala-se que 51,7% dos inquiridos assumem possuir conhecimentos de nível baixo e 37,9% de nível, meramente, suficiente. Somente 10,3% dos inquiridos respondem possuir conhecimentos de nível bom (6,9%) ou elevado (3,4%). Estes resultados contrastam com a conveniência de o GC ser possuidor de bons conhecimentos técnicos (IMPIC, 2019).

Quadro 6 – Distribuição dos inquiridos face à perceção do nível de conhecimentos.

Classificação do nível de conhecimentos	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Baixo	60,0%	47,4%	51,7%	X^2 (3) = 3,408; p = 0,333
Suficiente	30,0%	42,1%	37,9%	
Bom	0,0%	10,5%	6,9%	
Elevado	10,0%	0,0%	3,4%	

No Quadro 7, seguinte, apresenta-se a distribuição dos inquiridos de acordo com a relevância que estes atribuem à formação para o desempenho da função de GC. Salienta-se que 96,6% dos inquiridos consideram a formação como componente importante (44,8%) ou muito importante (51,8%) para o exercício da função. Entre os que não receberam formação, 100% consideram-na muito importante (63,2%) ou importante (36,8%). Neste caso, os resultados convergem com Mimoso (2023), que defende a formação como condição para aumentar as capacitações e melhorar o desempenho do GC.

Quadro 7 – Distribuição dos inquiridos em função da relevância que atribuem à formação.

Relevância da formação para a função	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Pouco importante	10,0%	0,0%	3,4%	X^2 (2) = 4,076; p = 0,130
Importante	60,0%	36,8%	44,8%	
Muito importante	30,0%	63,2%	51,8%	

O Quadro 8 respeita à distribuição dos inquiridos segundo o fator que motivou a nomeação de GC. Realça-se que 65,5% dos inquiridos relacionam a designação com o cargo/função que ocupam e apenas 20,7% a relacionam, cumulativamente, com a função e os conhecimentos técnicos que possuem.

Quadro 8 – Distribuição dos inquiridos de acordo com o fator de nomeação.

Fator motivador da nomeação	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Função/cargo	60,0%	68,4%	65,5%	X^2 (2) = 3,820; p = 0,148
Conhecimentos técnicos	0,0%	0,0%	0,0%	
Função e conhec. técnicos	10,0%	26,3%	20,7%	
Outro	30,0%	5,3%	13,8%	

No quadro 9, que se segue, é representada a situação dos inquiridos relativamente à subscrição da declaração de inexistência de conflito de interesses. Sublinha-se que, entre os inquiridos, 79,3% referem ter observado este requisito legal.

Quadro 9 – Distribuição dos inquiridos em face da subscrição da declaração de conflito de interesses.

Decl. conflito interesses	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Sim	90,0%	73,7%	79,3%	X^2 (2) = 1,432; p = 0,489
Não	10,0%	15,8%	13,8%	
Outra	0,0%	10,5%	6,9%	

O Quadro 10 diz respeito à distribuição dos inquiridos tendo por base o facto de lhes ter sido facultada cópia do contrato. Assinala-se que 65,5% dos inquiridos indicam terem recebido cópia do contrato, ao passo que 31% respondem negativamente.

Quadro 10 – Distribuição dos inquiridos face à receção de cópia do contrato.

Cópia do contrato	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Sim	60,0%	68,4%	65,5%	X^2 (2) = 0,933; p = 0,609
Não	40,0%	26,3%	31,0%	
Outra	0,0%	5,3%	3,4%	

No Quadro 11 é apresentada a distribuição dos inquiridos em função da integração da nomeação no clausulado do contrato. Salienta-se que 41,4% dos inquiridos afirmam que a nomeação consta do contrato, 6,9% referem não constar e 48,3% indicam desconhecer tal informação. Estes resultados colidem com o desígnio da profissionalização da contratação pública subjacente ao GC (Estorninho, 2018).

Quadro 11 – Inquiridos que indicam que a nomeação consta do contrato.

Nomeação consta do contrato	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Sim	70,0%	26,3%	41,4%	X^2 (3) = 5,656; p = 0,130
Não	0,0%	10,5%	6,9%	
Não sei	30,0%	57,9%	48,3%	
Outra	0,0%	5,3%	3,4%	

O Quadro 12 representa a distribuição dos inquiridos em função do procedimento adotado em caso de incumprimentos na execução contratual da parte cocontratante. Dá-se nota de que, por lapso de conceção, esta pergunta (n.º 14) continha duas respostas corretas e só permitia uma opção. Não obstante, a maior parte dos inquiridos selecionaram uma resposta incorreta (62,1%), tendo os restantes (37,9%) optado por uma das duas respostas certas (10,3% numa e 27,6% noutra). Sublinha-se, todavia, que 60% dos inquiridos com formação em GC respondem corretamente, ao passo que entre os que não têm formação apenas 26,4% selecionam uma das respostas certas.

Quadro 12 – Distribuição dos inquiridos face ao procedimento por incumprimentos do cocontratante.

Procedimento face a incumprimentos	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Desconhece	0,0%	0,0%	0,0%	X^2 (2) = 3,426; p = 0,180
Reporta Superiormente	40,0%	73,7%	62,1%	
Promove junto do cocontratante	20,0%	5,3%	10,3%	
Promove via órg. competente	40,0%	21,1%	27,6%	

No Quadro 13 apresenta-se a distribuição dos inquiridos segundo a promoção de medidas corretivas. Assinala-se que, entre os inquiridos, somente 13,8% referem ter alguma vez proposto ao órgão competente, em relatório fundamentado, a aplicação de medidas corretivas à parte cocontratante.

Quadro 13 – Distribuição dos inquiridos face à promoção da aplicação de medidas corretivas.

Prop. aplicação med. corretivas	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Sim	0,0%	21,1%	13,8%	X^2 (1) = 2,442; p = 0,118
Não	100,0%	78,9%	86,2%	

O Quadro 14 refere-se à distribuição dos inquiridos em função da delegação de competência recebida para aplicação de medidas corretivas às entidades contratualizadas. É possível observar que 13,8% dos inquiridos receberam delegação de competência e, entre estes, é maioritário o grupo dos que receberam formação em GC.

Quadro 14 – Distribuição dos inquiridos face à assunção de competências para aplicação de medidas corretivas.

Competência p/ aplicação de med. corretivas	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Sim	30,0%	5,3%	13,8%	X^2 (2) = 3,770; p = 0,152
Não	50,0%	78,9%	69,0%	
Não sei	20,0%	15,8%	17,2%	

No Quadro 15 é reportada a distribuição dos inquiridos em função dos conhecimentos observados acerca das responsabilidades legais subjacentes ao GC. Assinala-se que 41,4% dos inquiridos responderam desconhecer as inerentes responsabilidades legais. É, também, possível observar que são os inquiridos que não têm formação em GC que mais selecionam esta opção e que os resultados são mais favoráveis naqueles que têm formação. Estes

resultados são demonstrativos do défice de formação e de capacitação técnica dos inquiridos, em contraponto com o que é preconizado por Matos (2023), que defende a necessidade de possuírem conhecimentos substantivos sobre o regime da contratação pública.

Quadro 15 – Distribuição dos inquiridos em função do conhecimento sobre responsabilidades legais.

Responsabilidades legais do GC	Inquiridos (%)			Teste estatístico
	Recebeu	Não recebeu	Total	
Disciplinar	70,0%	47,4%	55,2%	X^2 (1) = 1,357; p = 0,244
Civil	30,0%	36,8%	34,5%	X^2 (1) = 0,136; p = 0,713
Penal	50,0%	36,8%	41,4%	X^2 (1) = 0,468; p = 0,494
Financeira	20,0%	15,8%	17,2%	X^2 (1) = 0,081; p = 0,775
Não sei	30,0%	47,4%	41,4%	X^2 (1) = 0,815; p = 0,367

CONCLUSÃO

A figura jurídica do GC, introduzida no CCP em 2017 sob forte influência do Direito da UE (Carvalho, 2019) e reconfigurada em 2021, assume magnitude impactante no seio da contratação pública. Desde logo, porque qualquer contrato é nulo se não integrar a designação do GC no respetivo clausulado e, também, porque se trata do representante do Estado que assume a responsabilidade pelo acompanhamento permanente da execução do contrato durante o período de vigência. É no propósito da simplificação, transparência, concorrência e boa gestão dos recursos públicos que entronca o GC, e em que se enquadra o objetivo, também europeu, da profissionalização da contratação pública (Estorninho, 2018).

Obter conhecimento em torno do circunstancialismo que subjaz ao GC que opera na execução contratual da PSP consubstanciou, *ab initio*, o propósito fundamental deste estudo empírico, estabelecendo-se como objetivos principais a identificação e caracterização de aspetos ligados à observância dos requisitos legais de designação, às exigências formativas e de capacitação técnica e às necessidades de domínio dos deveres, competências e responsabilidades associados à função.

O estudo permite tirar ilações nas várias dimensões do seu objeto e evidencia realidades merecedoras de reflexão. A respeito dos requisitos legais de designação, mormente no que tange à integração no clausulado contratual da indicação nominal do GC e do preenchimento da declaração de inexistência de conflito de interesses, os dados obtidos indiciam lacunas no seu cumprimento[44], havendo aqui um caminho institucional a percorrer, no sentido da convergência integral de procedimentos com a imperatividade do regime legal subjacente.

No que concerne ao tópico da formação, as evidências obtidas são reveladoras de que a formação apresenta um quadro deficitário, tanto na vertente específica do GC, quanto na componente mais genérica da contratação pública. Nesta dimensão, verifica-se que a uma parte muito significativa dos GC não é proporcionada formação[45] e, por seu turno, esta componente é considerada pelos inquiridos como muito relevante para o bom desempenho da função[46]. Com efeito, mais de metade dos GC assumem ter conhecimentos de nível baixo

[44] Somente 44,8% dos GC afirmam, categoricamente, que a nomeação consta do clausulado contratual. 48,3% indicam desconhecer se a nomeação consta do contrato. Por sua vez, 79% dos GC referem ter preenchido a declaração de inexistência de conflito de interesses e 65,5% evidenciam ter recebido um exemplar do contrato.
[45] 65,5% dos inquiridos afirmam não ter recebido formação sobre o tópico do GC e 82,8% referem não ter tido formação na temática da contratação pública.
[46] A esmagadora maioria dos inquiridos (96,5%) refere-se à formação como uma vertente importante (44,8%) ou muito importante (51,7%) para a função de GC.

e uma parte substancial indicam ter conhecimentos meramente suficientes para o desempenho da função[47]. Daqui resulta convergência entre os três eixos do tópico, tornando-se evidente o défice de formação, o fraco nível de conhecimentos percecionado e a elevada relevância que a formação representa para o desempenho da função, o que indicia deficitária capacitação técnica dos GC.

Ademais, o estudo revela-se profícuo no que tange à avaliação da eficiência do desempenho da função. De facto, os dados observados demonstram significativo desconhecimento dos procedimentos adequados a materializar no decurso da execução de um contrato[48], o mesmo sucedendo no que se refere à componente das responsabilidades legais decorrentes do eventual desempenho deficitário da função[49].

Assim, considerando que a integração do GC no ordenamento jurídico português entronca no desígnio europeu da profissionalização da contratação pública, em que, como alude Teixeira (2018), este é considerado como "figura potenciadora do rigor, eficiência e eficácia na gestão dos contratos públicos" (p. 432), importa realçar que o feixe da execução contratual institucional tem um caminho de incremento de mecanismos de melhoria a percorrer.

O estudo aponta, precisamente, no sentido de se afigurar imperativa a necessidade de ser proporcionada formação específica a todos os GC; a necessidade de os formalismos legais serem integralmente materializados em todos os contratos públicos celebrados; a necessidade de ser sempre facultada cópia dos contratos aos respetivos gestores; e a necessidade de serem fornecidos materiais de apoio inerentes a cada contrato. Dessa forma, reunir-se-ão melhores condições para o acompanhamento permanente da execução dos contratos e serão assegurados maiores ganhos de eficiência e eficácia, concorrendo, assim, tal como preconiza Keping (2018), para a maximização dos recursos e interesses públicos.

[47] A este propósito, 51,7% dos inquiridos referem ter conhecimentos de nível baixo e 41,4% de nível suficiente, ascendendo a 93,1% os inquiridos que se posicionam nestes dois patamares.

[48] Apenas 10,3% dos inquiridos demonstraram conhecer o procedimento adequado quando confrontados com uma inexecução contratual ou com qualquer irregularidade/inconformidade na execução do contrato imputada à parte cocontratante.

[49] Entre os inquiridos, 41,4% afirma desconhecer as responsabilidades legais associadas à função, sendo notória, por exemplo, a falta de noção em relação ao que representa a subscrição da declaração de inexistência de conflito de interesses. Apenas um número ínfimo de inquiridos (5) revela conhecer as responsabilidades disciplinar, penal e civil que podem advir do mau desempenho desconforme da função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almodovar, F. (2002). O panorama da gestão de pessoal nos serviços públicos. In E. Quadros (Org.), A reinvenção da administração pública – da burocracia à gestão (pp. 291-306). INA Editora.

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of public administration, research and theory, 18 (4), 543-571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Araújo, J. F. (2000). O modelo de agência como instrumento de reforma da administração. In J. P. Neto, J. Bilhim, J. D. M. Gonçalves & E. R. Carvalho (Org.), Forum 2000 – Renovar a administração. Reforma do Estado e administração pública gestionária (pp. 43-54). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Araújo, J. (2001). Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. Public administration, 79(4), 915-932.

Araújo, J. F. & Branco, J. F. A. (2009). Implementing performance-based management in the traditional bureaucracy of Portugal. Public administration, 87(3), 557-573.

Bernardino, M. (2012). As compras e a gestão de materiais. Especificidades na administração pública. Almedina.

Bilhim, J. (2006). Ciência da administração: relação público/privado. In A. Tavares (Coord.), Estudo e ensino da administração pública em Portugal (pp. 33-54). Escolar Editora.

Bilhim, J. A. F. (2014). Ciência da administração (3.ª Ed.). Universidade Aberta.

Boston, J. (2011). Basic NPM ideas and their development. In T. Christensen & P. Lægreid (Ed.), The Ashgate Research Companion to New Public Management (pp. 34-52). Ashgate Publishing Company.

Bovaird, T. & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. International review of administrative sciences. 69(3), 313–328.

Bravo, A. B. S. (2000). Modernização na administração pública: modelos de gestão e sua aplicação à administração local. In J. P. Neto, J. Bilhim, J. D. M. Gonçalves & E. R. Carvalho (Org.), Forum 2000 – Renovar a administração. Reforma do Estado e administração pública gestionária (pp. 115-125). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Canotilho, J. J. G. (2001). O direito constitucional passa: o direito administrativo passa também. In Estudos em homenagem ao Professor Doutor Rogério Soares (pp. 705-722). Coimbra Editora.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). Administração pública. Modernização, qualidade e inovação (3.ª Ed.). Edições Sílabo.

Carmo, H. & Ferreira, M. M. (2008). Metodologia da investigação. Guia para auto-aprendizagem (2.ª Ed.). Universidade Aberta.

Carvalho, E. (2007). Políticas de reforma administrativa em Portugal. Instituto Superior de Ciências Sociais e Politicas - Centro de Administração e Políticas Públicas.

Carvalho, E. (2008). reforma administrativa sob o mote do *New Public Mangement*: os casos de Portugal, Espanha e Irlanda. *Working paper* do Centro de Administração e Políticas Públicas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, E. (2013). Redesenho da máquina administrativa em Portugal e racionalidade política: o caso do PRACE. In C. Madureira e M. Asensio (Org.), Handbook de administração pública (pp. 75-90). INA Editora.

Carvalho, E. (2017). Governança pública e desenvolvimento. Paper presented at the XXII congresso internacional do Centro Latino Americano para el Desarollo (CLAD) sobre a reforma do Estado e da administração pública. http://hdl.handle.net/10782/677

Carvalho, R. (2019). Direito da contratação pública (1.ª Ed.). Universidade Católica Editora. http://hdl.handle.net/10400.14/28232

Christensen, T. & Lægreid, P. (2011). Introduction. In T. Christensen & P. Lægreid (Ed.), The Ashgate Research Companion to New Public Management (pp. 17-32). Ashgate Publishing Company.

Comissão Europeia (2014). Promoting good governance. União Europeia. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0875829d-2b46-457b-a2b8-0ee1cd6e5630

Comissão Europeia (2017). Recomendação (UE) 2017/1805 da comissão de 3 de outubro de 2017 sobre a profissionalização da contratação pública – Criar uma estrutura para a profissionalização da contratação pública. Jornal oficial da União Europeia. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H1805&from=IT

Confraria, J. (2011). Regulação e concorrência, desafios do século XXI (2.ª Ed.). Universidade Católica Editora.

Conselho da Europa (2020). 12 principles of good governance. https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles

Correia, J. M. S. (2017). A revisão das disposições gerais sobre o âmbito de aplicação do código dos contratos públicos. Revista Eletrónica de Direito Público, 4 (2), 5-20. https://e-publica.pt/article/34406

Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2007). The new public service: serving, not steering. Expanded Edition. M. E. Sharpe.

Dores, J. (2022). Guia do gestor do contrato na contratação pública (2.ª Ed.). Edições Sílabo.

Estorninho, M. J. (1996). A fuga para o direito privado. Almedina.

Estorninho, M. J. (2016a). A transposição das diretivas europeias de 2014 e o Código dos Contratos Públicos: (1) por uma contratação pública sustentável e amiga do bem comum. In M. J. Estorninho (Coord.), A transposição das diretivas europeias de 2014 e o Código dos Contratos Públicos (pp. 07-11). ICJP, CIDP, Faculdade de Direito de Lisboa. https://www.icjp.pt/sites/default/files/publicacoes/files/e-book_diretivaseuropeias2014eccp_icjp-cidp_fct.pdf

Estorninho, M. J. (2016b). A transposição das diretivas europeias de 2014 e o Código dos Contratos Públicos: (2) proposta de transposição não minimalista das diretivas. In M. J. Estorninho (Coord.), A transposição das diretivas europeias de 2014 e o Código dos Contratos Públicos (pp. 29-35). ICJP, CIDP, Faculdade de Direito de Lisboa. https://www.icjp.pt/sites/default/files/publicacoes/files/e-book_diretivaseuropeias2014eccp_icjp-cidp_fct.pdf

Estorninho, M. J. (2018). Apreciação crítica à alteração de 2017 ao Código dos Contratos Públicos. Coleção do Centro de Estudos Judiciários, 9-17. https://cej.justica.gov.pt/LinkClick.aspx?fileticket=e5KzNr5a2ws%3d&portalid=30

Evans, M. (2012). Beyond the integrity paradox towards 'good enough' governance?. Policy Studies, 33(1), 97-113.

Ferraz, D. & Alexandre, H. (2008). Que espaço para uma cidadania activa e participativa no contexto das reformas da administração pública em Portugal?. Comunicação apresentada no 6º congresso nacional da administração pública. http://hdl.handle.net/10782/568

Ferraz, D. (2013). Política, administração e responsabilização de dirigentes públicos: implicações das teorias, modelos e reformas da administração. In C. Madureira & M. Asensio (Org.), Handbook de administração pública (pp. 173-185). INA Editora.

Filgueiras, F. (2011). Além da transparência: accountability e política da publicidade. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, 84. https://doi.org/10.1590/S0102-64452011000300004

Fink, A. (2003). How to ask survey questions (2.ª Ed.). Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781412984393

Fontes, J. (2022). Curso sobre o Código do Procedimento Administrativo (9.ª Ed.). Almedina.

Fortin, M. (2009). O processo de investigação: da concepção à realização (5.ª Ed.). Lusociência.

Freeman, J. (2000). The contracting state. Florida State University Law Review, 28 (1), 155-214. https://ir.law.fsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1660&context=lr

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social (5.ª Ed.). Atlas.

Gonçalves, P. C. (2013). Reflexões sobre o Estado regulador e o Estado contratante, direito público e regulação (8.ª Ed.). Coimbra Editora.

Gozlugol, S. V. (2013). Human being dignity-based public administration: the road to effective good governance. Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 18(2), 423-442.

Grindle, M. (2012). Good governance: the inflation of na idea. In B. Sanyal, L. J. Vale & C. D. Rosan (Ed.), Planning ideas that matter. Livability, territoriality, governance, and reflective practice (pp. 279-282). MIT Press Books.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. Public Administration, 69(1), 3-19. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

IMPIC - Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (2019). Orientação Técnica 05/CCP/2019 - Gestor do Contrato. https://www.impic.pt/impic/assets/misc/img/circulares_informacoes/OrientacaoTecnicaIMPIC_05CCP2019.pdf

IMPIC - Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (2023). Contratação pública em Portugal 2022. https://www.impic.pt/impic/assets/misc/pdf/RelContratacaoPublica_2022.pdf

Keping, Y. (2018). Governance and good governance: a new framework for political analysis. Fudan J. Hum. Soc. Sci, 11, 1–8. https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4

Kooiman, J. (org.) (1993). Modern governance. New government-society interactions. Sage Publications.

Leitão, A. (2015). Contratos interadministrativos [Tese de Doutoramento]. Almedina.

Lopes, P. M. & Capela, M. T. (2023). Conflitos de interesses na contratação pública: uma primeira abordagem. In C. A. Gomes, R. Pedro, M. Caldeira & T. Serrão (Eds.), Comentários ao Código dos Contratos Públicos – Volume II (5.ª Ed., pp. 77-110). AAFDL Editora.

Lundin, I. (2016). Metodologia de pesquisa em ciências sociais. Escolar Editora.

Madureira, C. & Rodrigues. M. (2006). A administração pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. Comportamento Organizacional e Gestão. 12(2), 153-171.

Madureira, C., Rodrigues, M. & Asensio, M. (2013). Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Majone, G. (1997). From the positive to the regulatory state: causes and consequences of changes in the mode of governance. Journal of public policy, 17(2). Cambridge University Press.

Matos, S. Y. A. de (2023). A figura do gestor do contrato, no contexto da execução contratual administrativa. In C. A. Gomes, R. Pedro, M. Caldeira & T. Serrão (Eds.), Comentários ao Código dos Contratos Públicos – Volume II (5.ª Ed., pp. 637-675). AAFDL Editora.

Merrien, F. (1999). La nouvelle gestion public: un concept mythique. Lien Social et Politiques. 41, 95-103.

Meyer, D. F. (2018). Predictors of good governance and effective government management: the case of Poland. Polish journal of management studies, 18(1), 206-217.

Mimoso, A. T. (2023). A profissionalização do comprador público em Portugal. In C. A. Gomes, R. Pedro, M. Caldeira & T. Serrão (Eds.), Comentários ao Código dos Contratos Públicos – Volume II (5.ª Ed., pp. 251-285). AAFDL Editora.

Moreira, V. (2001). Serviço público e concorrência. A regulação do sector eléctrico. In Os caminhos da privatização da administração pública, IV colóquio luso-espanhol de direito administrativo, Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Coimbra Editora.

Morgado, J. C. (2012). O estudo de caso na investigação em educação. De Facto Editores.

Mozzicafreddo, J. (2001). Modernização da administração pública e poder político. In J. Mozzicafreddo & J. S. Gomes (Org.), Administração e política: perspetivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos (pp. 1-33). Celta Editora.

Newman, J. (2011). Serving the public? Users, consumers and the limits of NPM. In T. Christensen & P. Lægreid (Ed.), the ashgate research companion to New Public Management (pp. 407-419). Ashgate Publishing Company.

Neves, A. (2000). Cultura de gestão na administração pública. In E. Quadros (Org.). A reinvenção da administração pública – da burocracia à gestão (pp. 167-179). INA Editora.

ONU – Organização das Nações Unidas (2015). Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável. Resolução adotada em 25 de setembro de 2015. https://www.instituto-camoes.pt/images/ods_2edicao_web_pages.pdf

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government. Addison-Wesley.

Otero, P. (2001). Coordenadas jurídicas da privatização da administração pública. In Os caminhos da privatização da administração pública, Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Coimbra Editora.

Pardal, L. & Lopes, E. (2011). Métodos e técnicas de investigação social. Areal Editores.

Peters, G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. Journal of Public Administration Research and Theory, 8, 227-243.

Pietro, E. (2018). A figura do gestor dos contratos públicos como bastião para o movimento de profissionalização da contratação pública em Portugal [Dissertação de mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. http://hdl.handle.net/10316/85952

Pierre, J. & Peters, G. (2000). Governance, politics, and the state. St. Martin's Press.

Quadros, F. de (2001). Serviço público e direito comunitário. In Os caminhos da privatização da administração pública, IV colóquio luso-espanhol de direito administrativo, Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Coimbra Editora.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). Manual de investigação em ciências sociais. Gradiva.

Reja, U., Manfreda, K., Hlebec, V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs. Close-ended Questions in Web Questionnaires. Adv Methodol Stats, 19, 159-177. https://www.researchgate.net/publication/242672718_Open-ended_vs_Closeended_Questions_in_Web_Questionnaires

Rocha, J. A. O. (2001). As Relações entre o poder político e os funcionários. Colóquios sobre o estatuto dos funcionários municipais. CEDEREL.

Rocha, J. A. O. (2013). Mudança do Estado e mudança da administração pública: a história duma disciplina. In C. Madureira e M. Asensio (Org.), Handbook de administração pública (pp. 75-90). INA Editora.

Rolo, N. M. C. (2010). Modelos de administração pública e reforma da gestão de recursos humanos - Regimes gerais de vinculação, carreiras e remunerações, do contrato de trabalho em funções públicas e da gestão e avaliação do desempenho [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório institucional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas – Instituto Universitário de Lisboa. http://hdl.handle.net/10071/3946

Sánchez, P. F. (2020). Direito da contratação pública – Volume II. AAFDL.

Sánchez, P. F. (2021). A revisão de 2021 do código dos contratos públicos. AAFDL.

Santo, P. E. (2010). Introdução à metodologia das ciências sociais: génese, fundamentos e problemas. Edições Sílabo.

Santos, J. A. (2010). Finanças públicas. Ina Editora.

Santiso, C. (2001). Good governance and aid effectiveness: the world bank and conditionality. The Georgetown Public Policy Review, 7(1), 1-22.

Sarmento, M. (2013). Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Universidade Lusíada.

Silva, F. O. (2016). A regulação dos contratos públicos: modelo para uma autoridade reguladora. Almedina.

Silva, J. A. (2017). Código dos Contratos Públicos - Anotado e comentado (6.ª Ed.). Almedina.

Silva, J. A. (2018). Dicionário dos contratos públicos (2.ª Ed.). Almedina.

Simões, J. A. (2002). O panorama da gestão de pessoal nos serviços públicos. In E. Quadros (Org.). A Reinvenção da administração pública – da burocracia à gestão (pp. 185-207). INA Editora.

Silva, V. M. P. D. P. (2016). Em busca do acto administrativo perdido. Almedina.

Sink, D. S. & Tuttle, T. C. (1993). Planejamento e medição para performance. Qualitymark.

Stewart, J. & Walsh, K. (1992). Change in the management of public services. Public Administration, 70(4), 499-518.

Tavares, L. V. & Alves, A. A. (2006). The future of portuguese public administration and a new agenda for public administration science in the 21st Century. Public Administration, 84(2), 389-406.

Teixeira, A. (2018). Gestor do contrato: uma mão cheia de deveres. Data Venia, 6 (8), 431–442. https://www.datavenia.pt/ficheiros/edicao08/datavenia08_p431_442.pdf

Thunnissen, M. & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach in flemish and dutch public sector organizations. Public Personnel Management, 46(4), 391–418.

Tuckman, B. W. (2000). Manual de investigação em educação. Fundação Calouste Gulbenkian.

Wal, Z., Graaf, G. & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. Public Administration, 86(2), 465-482. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x

Vicent-Jones, P. (2008). The new public contracting, regulation, Responsiveness, relationality (1.ª Reimp.). Oxford University Press.

APÊNDICE I – Questionário

Contratação Pública: o gestor do contrato na execução contratual da PSP

Este inquérito enquadra-se no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF), subordinado ao tema "Contratação Pública: o gestor do contrato na execução contratual da PSP", realizado pelo signatário, Intendente Rogério Mateus Soares, no contexto da frequência do VI Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP).

Destina-se, exclusivamente, a profissionais que desempenham a função de "Gestor do contrato", e tem o propósito de identificar os aspetos negativos, positivos e a melhorar da ação do "Gestor do contrato" na execução contratual da PSP.

O preenchimento deste questionário não deverá demorar mais de 5 minutos.

As respostas são anónimas e os dados recolhidos são usados unicamente neste estudo académico.

Agradeço, antecipadamente, a sua colaboração.

1. Indique a unidade a que pertence

DN/DAG

UEP

ISCPSI

COMETLIS

2. Indique a sua carreira profissional

Oficial

Chefe

Agente

Técnico superior

Assistente técnico

3. Indique as suas habilitações literárias

2.º ciclo (6.º ano)

3.º ciclo (9.º ano)

Ensino secundário (12.º ano)

Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)

4. Recebeu formação sobre contratação pública

Sim

Não

5. Recebeu formação sobre a temática do "Gestor do contrato"

Sim

Não

6. Foi-lhe facultada alguma documentação de apoio, aquando da sua designação como "Gestor do contrato"?

Sim

Não

7. Como classifica o nível dos seus conhecimentos sobre a temática do "Gestor do contrato"

Baixo

Suficiente

Bom

Elevado

8. Indique a relevância que atribui à formação para o desempenho da função de "Gestor do contrato"

Pouco importante

Importante

Muito importante

9. Indique o que motivou a sua designação como "Gestor do contrato"

Função que desempenho

Conhecimentos técnicos que possuo

Função que desempenho e conhecimentos técnicos que possuo

Outro motivo

10. Atualmente, é gestor de quantos contratos (indique o valor numérico)?

11. Enquanto “Gestor do contrato”, aquando da designação, subscreveu a declaração de inexistência de conflito de interesses?

Sim

Não

Outra:

12. Enquanto “Gestor do contrato”, foi-lhe facultada cópia do(s) contrato(s) (física ou digital) de que é gestor?

Sim

Não

Outra:

13. A sua designação de “Gestor do contrato” consta do(s) respetivo(s) contrato(s)?

Sim

Não

Não sei

Outra:

14. Se identificar incumprimentos/irregularidades no cumprimento do contrato, por parte da empresa contratualizada, como procede?

Desconheço o procedimento

Reporto superiormente

Promovo, junto da entidade contratualizada, a regularização da situação, caso se apresente viável

Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado, caso não se apresente viável a regularização da situação ou a empresa se oponha à regularização

15. Já alguma vez propôs ao órgão competente, em relatório fundamentado, a aplicação de medidas corretivas à empresa contratualizada, por incumprimentos/irregularidades?

Sim

Não

16. O órgão competente delegou-lhe poderes/competências, enquanto "Gestor do contrato", para aplicação de medidas corretivas à empresa contratualizada, por incumprimentos/irregularidades identificadas?

Sim

Não

Não sei

17. Indique as responsabilidades legais que podem recair sobre o "Gestor do contrato", por incumprimento dos seus deveres (selecione as opções que se aplicam).

Disciplinar

Civil

Penal

Financeira

Não sei

APÊNDICE II – Autorização institucional para aplicação do inquérito

Rogerio Mateus Soares

De: DN DEPFORM
Enviado: 26 de julho de 2024 11:26
Para: ISCPSI - CDEP
Cc: Paulo Jorge Da Silva Onofre; Vera Cristina Gomes Lourenço De Sousa; Rogerio Mateus Soares; Hugo Duarte De Sousa Batista E Guinote; Bruno Miguel Candido Rebocho; Joao Miguel Dos Santos Silva; Márcio José Batista Romana; Sergio Jose Nobre Alexandre Saldanha
Assunto: FW: FW: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégica Policial

Ex.mo Sr. Diretor do ISCPSI,

Encarrega-me o Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Formação, Superintendente Paulo Jorge Da Silva Onofre, de remeter o despacho infra de S. Ex.ª o DNAUORH.

Com os melhores cumprimentos,

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança." – Estratégia PSP 2024/2026

Sérgio J. Nobre A. Saldanha
Subintendente | Polícia Maior
Departamento de Formação
Chefe da Divisão de Formação e Aperfeiçoamento

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

T: +351 218 111 000
Ext. 11371
E: sjnasaldanha@psp.pt
PSPortugal
polícia.segurançapública
Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1 | 1199-010 Lisboa | PORTUGAL
www.psp.pt
PT

157 ANOS

De: Ismael Pereira Gaspar Jorge <igjorge@psp.pt>
Enviada: 25 de julho de 2024 18:22
Para: Paulo Jorge Da Silva Onofre <pjonofre@psp.pt>
Cc: DN DEPFORM <depform@psp.pt>
Assunto: Re: FW: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégica Policial

Concordo. Autorizados, conforme o proposto.

Em 25/07/2024 17:23, Paulo Jorge Da Silva Onofre <pjonofre@psp.pt> escreveu:
Exmo. DNA/UORH,

Remeto a V. Exa. os pedidos de colaboração em trabalho individual final do CDEP dos seguintes Oficiais:

- Int. Vera Sousa, com pedido para entrevistar o Oficial de Direitos Humanos;
- Int. Rogério Soares com pedido para aplicar questionário aos "gestores de contrato".

Tendo em consideração o enquadramento dos pedidos – CDEP – proponho que sejam autorizados, de acordo com a disponibilidade do entrevistado (entrevista ao Oficial de Direitos Humanos) e em regime de voluntariado (aplicação de questionário aos "gestores de contrato".
À consideração de V. Exa.

Com os melhores cumprimentos,

1

Paulo Silva Onofre
Superintendente
Director do Departamento de Formação

Departamento de Formação

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

T. +351 21 811 10 00 Ext. 11379/11542
F. +351 21 811 10 58 E. depform@psp.pt

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1 | 1170-298 Lisboa | PORTUGAL

policiasegurancapublica

www.psp.pt

PT

157 ANOS

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança."
Estratégia PSP 2024/2026

De: ISCPSI - CDEP
Enviado: 25 de julho de 2024 16:59
Para: DN DEPFORM
Cc: Luís Filipe Jorge De Almeida Guerra; Sergio Ricardo Costa Chagas Felgueiras; Vera Cristina Sousa; Vera Sousa; Rogério Soares; Rogerio Mateus Soares
Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégica Policial

Exmo. Senhor

Diretor do Departamento de Formação

Ml. Superintendente Paulo Onofre

Relativamente ao assunto, encarrega-me o Exmo. Sr. Coordenador do VI CDEP, Superintendente Luís Filipe Jorge De Almeida Guerra, de enviar a V.Ex.ª em anexo, os ofícios n.ºs 171/SECDE/2024; 147/SECDE/2024 e 178/SECDE2024 referente aos Senhores Oficiais Auditores : Rogério Soares e Vera Sousa.

Com os melhores Cumprimentos

Fátima da Conceição Caires Nunes
Agente Coordenador
Direção de Ensino

Rua 1.º de Maio, n.º 3 | 1349-040 Lisboa | PORTUGAL
Tel. (+351) 21 302 00 60 | Fax: (+351) 21 302 00 00
Email: fcnunes@psp.pt

policiasegurancapublica | iscpsi.policia

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt

PT

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
Largo da Penha de França, N.1
1170-298 LISBOA

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 171/SECDE/2024
Classificador: 080.01.01
Processo: SECDE202300001CDE
Data: 2024-07-15

Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégia Policial (CDEP).

1. O Oficial Auditor M/139126 Rogério Mateus Soares, encontra-se a desenvolver o Trabalho Individual Final com o tema:" Contratação pública: o gestor do contrato na execução contratual da PSP".

2. Neste sentido o Oficial Auditor Rogério Soares, pretende efetuar um inquérito por questionário a profissionais da PSP - da DN, UEP, ISCPSI e COMETLIS - que desempenhem a função de "Gestor do Contrato".

3. O Oficial Auditor, vem solicitar autorização para realização do inquérito (através do link), constante no respetivo pedido em anexo.

Assim, envia-se a V. Ex.ª o requerimento para decisão superior.

O Diretor

Luis Manuel Peça Farinha
Superintendente-Chefe

R. 19 de Maio, nº2 1349-040 Lisboa Tel.: 213618900 Fax: 213610595 www.iscpsi.pt
iscpsi@psp.pt

136584
Página 1/1

ISCPSI - CDEP

Assunto: FW: VI CDEP / TIF - Solicitação de autorização para a realização de inquérito por questionário

De: Rogerio Mateus Soares <rmsoares@iscpsi.pt>
Enviada: 15 de julho de 2024 11:04
Para: Sergio Ricardo Costa Chagas Felgueiras <srfelgueiras@psp.pt>
Assunto: VI CDEP / TIF - Solicitação de autorização para a realização de inquérito por questionário

Atenção: Este email foi originado fora da RNSI. Por favor, não clique em links nem abra anexos, a não ser que conheça o remetente e saiba que o seu conteúdo é seguro.

Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Ensino do ISCPI
M.I. Superintendente Sérgio Felgueiras

No âmbito do VI CDEP, pretendemos realizar um inquérito a profissionais que, no âmbito da atividade contratual da PSP, desempenham a função de "Gestor do Contrato".

Este inquérito insere-se no domínio do Trabalho Individual Final (TIF), subordinado ao tema "Contratação pública: o gestor do contrato na execução contratual da PSP".

Assim, solicitamos autorização para aplicação do inquérito por questionário a profissionais da PSP - da DN, UEP, ISCPSI e COMETLIS - que desempenham a função de "Gestor do Contrato".

Para o efeito, será utilizada a plataforma eletrónica "Google Forms" e o signatário compromete-se a utilizar a informação recolhida, exclusivamente, para o fim académico referido.

O questionário a aplicar encontra-se acessível no link que se segue.

https://forms.gle/bz3zARp649fVPCUg7

Com os melhores cumprimentos,

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança" – Estratégia PSP 2024/2026
Rogério M. Soares
Auditor / Intendente

APÊNDICE III – Envio do Questionário aos Gestores de Contrato

Rogerio Mateus Soares

De: Rogerio Mateus Soares
Enviado: 30 de julho de 2024 11:03
Assunto: Questionário sobre a função de "Gestor do contrato"

Caro/a Senhor/a,
Bom dia.

No âmbito do VI Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP), estou a realizar um estudo subordinado ao tema "Contratação Pública: o gestor do contrato na execução contratual da PSP".

Para o efeito, desenvolvi um questionário destinado a profissionais que desempenham a função de "Gestor do contrato", ao qual agradeço que **responda com a maior brevidade possível**, com data limite de **12AGO2024**, através do link: https://forms.gle/XCaHpG8cDVjxhVGL9

Caso tenha deixado de ser gestor do contrato devido a mudança recente de colocação, agradeço que, ainda assim, responda ao questionário.

Trata-se de um questionário simples, que se responde em menos de 5 minutos.

Muito agradeço a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança" – Estratégia PSP 2024/2026
Rogério M. Soares
Intendente

APÊNDICE IV – Resultados do inquérito

	Carimbo de data/hora	Pergunta 1
1	2024/07/30 11:06:50 da manhã CET	COMETLIS
2	2024/07/30 11:10:53 da manhã CET	COMETLIS
3	2024/07/30 11:15:47 da manhã CET	COMETLIS
4	2024/07/30 11:18:33 da manhã CET	ISCPSI
5	2024/07/30 11:20:18 da manhã CET	DN/DAG
6	2024/07/30 11:20:36 da manhã CET	COMETLIS
7	2024/07/30 11:26:07 da manhã CET	UEP
8	2024/07/30 11:32:33 da manhã CET	COMETLIS
9	2024/07/30 2:07:52 da tarde CET	COMETLIS
10	2024/07/30 4:06:35 da tarde CET	ISCPSI
11	2024/07/31 9:09:26 da manhã CET	COMETLIS
12	2024/07/31 1:57:09 da tarde CET	UEP
13	2024/08/02 6:38:58 da tarde CET	DN/DAG
14	2024/08/02 8:04:57 da tarde CET	DN/DAG
15	2024/08/03 1:51:29 da tarde CET	DN/DAG
16	2024/08/03 6:21:01 da tarde CET	ISCPSI
17	2024/08/05 10:15:23 da tarde CET	DN/DAG
18	2024/08/07 9:26:55 da manhã CET	ISCPSI
19	2024/08/07 9:40:07 da manhã CET	ISCPSI
20	2024/08/07 3:14:19 da tarde CET	UEP
21	2024/08/08 11:59:19 da manhã CET	UEP
22	2024/08/08 2:15:26 da tarde CET	UEP
23	2024/08/08 2:39:53 da tarde CET	UEP
24	2024/08/08 2:51:57 da tarde CET	UEP
25	2024/08/08 9:07:01 da tarde CET	COMETLIS
26	2024/08/09 11:20:25 da manhã CET	ISCPSI
27	2024/08/09 8:48:37 da tarde CET	ISCPSI
28	2024/08/12 10:00:17 da manhã CET	UEP
29	2024/08/13 3:44:10 da tarde CET	ISCPSI

Pergunta 2	Pergunta 3
Oficial	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Oficial	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Técnico Superior	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Oficial	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	3.º ciclo (9.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Agente	Ensino secundário (12.º ano)
Agente	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Agente	Ensino secundário (12.º ano)
Oficial	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Chefe	3.º ciclo (9.º ano)
Chefe	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Agente	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)
Chefe	Ensino secundário (12.º ano)

Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6
Sim	Não	Não
Não	Não	Sim
Não	Não	Não
Não	Não	Não
Não	Não	Não
Sim	Sim	Sim
Não	Sim	Não
Sim	Sim	Sim
Não	Não	Não
Não	Não	Não
Não	Não	Não
Não	Sim	Sim
Não	Não	Não
Não	Não	Não
Não	Sim	Sim
Não	Sim	Não
Não	Sim	Sim
Não	Não	Não
Não	Não	Sim
Não	Não	Sim
Não	Sim	Não
Não	Não	Não
Não	Não	Não
Não	Sim	Não
Não	Não	Não
Sim	Não	Não
Não	Não	Não
Sim	Sim	Não
Não	Não	Sim

Pergunta 7	Pergunta 8
Suficiente	Muito importante
Baixo	Importante
Baixo	Importante
Suficiente	Muito importante
Suficiente	Muito importante
Suficiente	Importante
Baixo	Importante
Elevado	Muito importante
Baixo	Muito importante
Suficiente	Muito importante
Bom	Muito importante
Suficiente	Pouco importante
Baixo	Muito importante
Baixo	Muito importante
Baixo	Importante
Baixo	Importante
Suficiente	Muito importante
Suficiente	Importante
Suficiente	Importante
Suficiente	Importante
Baixo	Importante
Baixo	Muito importante
Baixo	Muito importante
Baixo	Muito importante
Baixo	Muito importante
Suficiente	Importante
Baixo	Muito importante
Baixo	Importante
Suficiente	Importante

Pergunta 9
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho e conhecimentos técnicos que possuo
Função que desempenho
Função que desempenho
Outro motivo
Função que desempenho e conhecimentos técnicos que possuo
Função que desempenho
Função que desempenho e conhecimentos técnicos que possuo
Função que desempenho
Outro motivo
Outro motivo
Função que desempenho
Função que desempenho
Outro motivo
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho e conhecimentos técnicos que possuo
Função que desempenho e conhecimentos técnicos que possuo
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho e conhecimentos técnicos que possuo
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho
Função que desempenho

Pergunta 10	Pergunta 11
0	Sim
2	Sim
2	Sim
2	Não
6	Sim
1	Sim
4	Sim
2	Sim
2	Sim
3	Sim
2	Sim
1	Sim
0	Sim
4	Sim
1	Sim
1	Sim
1	Sim
4	Não me recordo
1	Não
2	Sim
2	Sim
1	Sim
1	Sim
2	Sim
1	Sim
2	Sim, mas só recentemente e em ape
6	Sim
2	Não
1	Não

Pergunta 12	Pergunta 13
Tive necessidade de solicitar o contrato.	Não sei
Sim	Não sei
Não	Não sei
Não	Não sei
Sim	Sim
Sim	Sim
Sim	Sim
Sim	Sim
Sim	Não sei
Sim	Não
Sim	Sim
Sim	Sim
Sim	Sim
Sim	Não sei
Sim	Sim
Não	Não sei
Sim	Sim
Não	Sim
Sim	Não sei
Sim	Não, por não ser o gestor de contrato inicial.
Não	Não sei
Sim	Sim
Sim	Não sei
Não	Não sei
Sim	Sim
Não	Não sei
Sim	Não sei
Não	Sim
Não	Não sei

Pergunta 14
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Promovo, junto da empresa contratualizada, a regularização da situação, caso se apresente viável
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Reporto superiormente
Promovo, através do órgão competente, a aplicação de medidas corretivas em relatório fundamentado,
Promovo, junto da empresa contratualizada, a regularização da situação, caso se apresente viável
Promovo, junto da empresa contratualizada, a regularização da situação, caso se apresente viável
Reporto superiormente

Pergunta 15	Pergunta 16	Pergunta 17
Não	Não	Não sei
Sim	Não	Não sei
Não	Não sei	Disciplinar
Sim	Não	Civil
Não	Não	Disciplinar
Não	Não	Disciplinar
Não	Não	Não sei
Não	Sim	Disciplinar
Não	Não sei	Não sei
Não	Não sei	Disciplinar
Sim	Não	Disciplinar
Não	Sim	Disciplinar
Não	Não	Disciplinar
Sim	Não	Disciplinar
Não	Sim	Disciplinar
Não	Não sei	Não sei
Não	Não	Disciplinar
Não	Sim	Não sei
Não	Não	Não sei
Não	Não	Disciplinar
Não	Não	Disciplinar
Não	Não	Disciplinar
Não	Não	Não sei
Não	Não	Disciplinar
Não	Não	Não sei
Não	Não	Disciplinar
Não	Não	Não sei
Não	Não sei	Não sei
Não	Não	Não sei