

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO CPOS M – 1.ª EDIÇÃO
2021/2022**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO.
A PARCERIA PARA A INOVAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

André Filipe Gomes Manteiga

1TEN AN



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO.
A PARCERIA PARA A INOVAÇÃO NAS FORÇAS
ARMADAS.**

1TEN AN André Filipe Gomes Manteiga

Trabalho de Investigação Individual

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO.
A PARCERIA PARA A INOVAÇÃO NAS FORÇAS
ARMADAS.**

1TEN AN André Filipe Gomes Manteiga

Trabalho de Investigação Individual

Orientador: TCOR GNR ADMIL

Carlos Manuel Rodrigues Coelho

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **André Filipe Gomes Manteiga**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Compras públicas de inovação. A parceria para a inovação nas Forças Armadas**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2021/2022** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 25 de janeiro de 2022

1TEN AN André Filipe Gomes Manteiga



Agradecimentos

A concretização desta investigação não seria possível sem o apoio de um conjunto de pessoas e organizações, a quem gostaria de manifestar o meu profundo agradecimento e reconhecimento.

Em primeiro lugar, a oportunidade de estudar um tema extremamente atual e interessante, segundo proposta da Marinha, pelo Gabinete de Normativo e Apoio à Contratação Pública, e possibilitada pelo Instituto Universitário Militar.

Ainda que as palavras não lhe façam jus, gostava de agradecer ao Senhor Tenente-Coronel ADMIL Carlos Manuel Rodrigues Coelho, pela sua orientação extremamente disponível e assertiva, reveladora dum zelo ímpar, conhecimento abrangente e vontade de bem-fazer.

Expresso também a minha enorme gratidão aos Senhores Oficiais entrevistados no âmbito da presente investigação e aos que disponibilizaram o seu tempo e atenção na resposta aos questionários. Em especial, ao Senhor Coronel INF Figueiredo Moreira, ao Senhor Capitão-de-Fragata AN Teodoro Semide e ao Senhor Capitão-de-Fragata Lourenço da Piedade, pelo apoio e estimulantes conversas, que me ajudaram a abordar os desafiantes temas da contratação pública e da inovação, contribuindo inequivocamente para o desiderato atingido através das suas valiosas abordagens e perspetivas.

Para além dos contributos que diretamente aportaram valor à investigação, agradeço ainda ao Senhor Comandante Faias Martins e à Senhora Tenente Inês Rocha pela disponibilidade demonstrada e inputs importantes.

Por último, o meu muito obrigado à Maria que, mais uma vez, demonstrou um apoio inigualável e incansável nesta fase intensa e pessoalmente exigente.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	4
2.1 A Parceria Para a Inovação	4
2.2 As necessidades específicas das Forças Armadas	6
2.3 A inovação no contexto organizacional das FFAA	7
3. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	12
3.1 A utilização da Parceria Para a Inovação	12
3.2 As necessidades de inovação específicas das Forças Armadas	13
3.3 Os desafios e as oportunidades da Parceria Para a Inovação	16
3.4 A adequação da PPI nas FFAA	17
4. Conclusões	19
Referências bibliográficas	22

Índice de Apêndices

Apêndice A – Enquadramento metodológico	Apd A-1
Apêndice B – Economia do Conhecimento	Apd B-1
Apêndice C – Caracterização complementar da PPI	Apd C-1
Apêndice D – Respostas às entrevistas semiestruturadas	Apd D-1
Apêndice E – Inovação nas FFAA	Apd E-1
Apêndice F – Inquérito sobre a profissionalização do contratante público	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Questionário exploratório sobre o contratante público	Apd F-1
--	---------

Índice de Quadros

Quadro 1 – Oportunidades e desafios da PPI nas FFAA	16
Quadro 2 – Quadro resumo da base legal e tramitação da PPI	Apd C-3
Quadro 3 – Respostas às entrevistas semiestruturadas e direcionadas para as necessidades de inovação	Apd D-1
Quadro 4 – Respostas às entrevistas semiestruturadas e direcionadas para a contratação pública	Apd D-2



Quadro 5 – Resultados gerais ao inquérito por questionário.....Apd F-2
Quadro 6 – Resultados gerais sobre competências em contratação pública.....Apd F-2
Quadro 7 – Resultados sobre a perceção de competências em contratação pública ..Apd F-3



Resumo

Traduzindo a atenção dada pela União Europeia (UE) à economia baseada em conhecimento, a Diretiva 24/2014/EU traz aos Estados-Membros a Parceria Para a Inovação (PPI), um novo procedimento pré-contratual promotor da inovação.

Incluídas nesse contexto, as Forças Armadas (FFAA) têm mostrado interesse e vontade em desenvolver soluções que permitam modernizar as diferentes tecnologias e sistemas utilizados na prossecução das suas atribuições e missões.

Desta forma, pretende-se com o presente estudo analisar a PPI como ferramenta de satisfação das necessidades de inovação específicas das FFAA, efetuando uma primeira abordagem a este procedimento pré-contratual, fundamentando a especificidade das necessidades de inovação nas FFAA e analisando as oportunidades e desafios subjacentes a esse processo aquisitivo.

Utilizando uma estratégia qualitativa com reforço quantitativo, a investigação é desenvolvida como um estudo de caso, incidindo num raciocínio dedutivo, tendo um desenho de pesquisa transversal e recorrendo à análise documental e a entrevistas semiestruturadas de forma a poder concluir sobre o efeito da PPI nas FFAA.

Como corolário desta investigação, concluímos que, embora o enquadramento jurídico defina explicitamente a forma como a PPI deverá ser tramitada, poderão existir alguns desafios a serem ultrapassados para potenciar todas as oportunidades idealizadas pela Estratégia Europa 2020 da UE.

Palavras-chave: Contratação pública, parceria para a inovação, Forças Armadas Portuguesas, inovação.



Abstract

Rendering European Union's (UE) attention given to the knowledge-based economy, Innovation Partnership Procedure (PPI) is brought to Member States by Directive 24/2014/EU, a new pre-contractual practice aimed at promoting innovation as a European public policy.

Included in this context, the Portuguese Armed Forces (FFAA) have shown interest and willingness to develop solutions to modernize different technologies and systems used to accomplish their missions and purposes.

Thus, this study aims to analyze PPI as a tool for meeting the FFAA's specific innovation needs, approaching this pre-contractual procedure for the first time, basing the specificity of FFAA's innovation needs and analyzing the opportunities and challenges underneath this purchasing process.

Bearing this in mind, and through a qualitative strategy quantitatively reinforced, the investigation is developed as a case study, focusing on a deductive thought, having a cross-sectional research design, and using documentary analysis and semi-structured interviews to conclude about the possible effects of PPI in the FFAA.

While legal framework explicitly defines how PPI should be processed, there may be some challenges to overcome before achieving all the opportunities idealized by the EU Europe 2020 strategy.

Keywords: Public procurement, Portuguese Armed Forces, Innovation Partnership Procedure, innovation.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AN	Administração Naval
ANI	Agência Nacional de Inovação
AP	Administração Pública

B

BP	Bem Público
BTID	Base Tecnológica e Industrial da Defesa

C

CCP	Código dos Contratos Públicos
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEEA	Centro de Estudos Especiais da Armada
CEMA	Chefe de Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
COVID-19	<i>Corona virus disease</i> 2019
CPA	Código do Procedimento Administrativo

D

DEE	Diretiva Estratégica do Exército
DEFA	Diretiva Estratégica da Força Aérea
DEE	Diretiva Estratégica da Marinha
DIT	Departamento de Inovação e Transformação
DL	Decreto-Lei
DN	Defesa Nacional

E

EA-IDEIA	Estrutura de Acompanhamento da Investigação, Desenvolvimento, Experimentação e Inovação da Armada
EMA	Estado-Maior da Armada
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas

F

FCT	Fundação para a Ciência e Tecnologia
-----	--------------------------------------



FFAA	Forças Armadas
G	
GNACP	Gabinete de Normativo e Apoio à Contratação Pública
I	
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IH	Instituto Hidrográfico
IUM	Instituto Universitário Militar
L	
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
O	
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Objetivo Específico
OFSALT	Oficiais Subalternos
OFSUP	Oficiais Superiores
OG	Objetivo Geral
P	
PIInov	Programa Intersectorial para a Inovação
PPI	Parceria Para a Inovação
Q	
QC	Questão central
QD	Questão derivada
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual
U	
UE	União Europeia



1. Introdução

O processo de satisfação das necessidades públicas contribui para o desenvolvimento do Bem Público¹ (BP) “Segurança e Defesa”. Nesse âmbito, o Código dos Contratos Públicos (CCP) e o Código do Procedimento Administrativo (CPA) constituem-se como os instrumentos fundamentais para obtenção e provimento dos bens e serviços públicos.

Desde 2008 que o Direito Administrativo viu a sua contratação administrativa alterada pela promulgação do Decreto-Lei (DL) n.º 18/2008, de 29 de janeiro, que aprovou o CCP. O CPP passou a englobar a contratação de toda a Administração Pública (AP) no referente à aquisição de bens, serviços, empreitadas e obras públicas, estabelecendo “a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo”².

Revisto em 2014, o CPP sofreu uma alteração de relevo através da introdução do procedimento contratual da PPI. Esta revisão, forçada pelas Diretivas 2014/24/UE e 2014/25/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de fevereiro de 2014, trata diretamente a inovação no setor público, espelhando o esforço das organizações europeias em contribuir com políticas dedicadas à investigação, muito por conta das externalidades positivas e do potencial económico das políticas de investigação da UE.

Justifica-se, por isso, trazer esta análise para o contexto das FFAA portuguesas e averiguar a adequabilidade deste instrumento perante as necessidades de âmbito exclusivamente militar.

O presente tema de investigação concentra-se na PPI³, na vertente das FFAA e onde este procedimento pode ter um papel diferenciador no provimento das necessidades específicas das organizações cujo ambiente operacional é, por definição, altamente complexo, não linear, imprevisível, heterógeno, mutável e dinâmico, efetuando-se uma abordagem à interação entre essas necessidades e a contratação pública através do tema “Compras públicas de inovação. A parceria para a inovação nas Forças Armadas.”.

Do ponto de vista temporal, a investigação enquadra-se no período entre 2014 e 2021, servindo como fundamento para esse enquadramento a promulgação e aplicação das diretivas 2014/24/EU e 2014/25/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, até à atualidade.

¹ Bem cujo consumo não tem concorrência entre os indivíduos dum Estado e onde a exclusão não é exequível ou desejável. (Pereira et al., 2009).

² Cfr. preâmbulo.

³ Cfr. artigos 218.º-A e seguintes do CPP.



No espaço, delimita-se o objeto de investigação à aplicação do CCP, particularmente ao procedimento da PPI, e à satisfação das necessidades específicas das FFAA. Em tese, por conta da sua especificidade e complexidade, as FFAA poderão beneficiar da abordagem holística e integrada da PPI, traduzida num procedimento trifásico que engloba o contínuo, desde a determinação da necessidade, incapaz de ser satisfeita através da oferta de mercado, até à sua comercialização e industrialização futura.

Para a concretização deste desiderato, estabeleceu-se como o objetivo geral (OG), intimamente relacionado com a temática em apreço, “analisar a adequação do procedimento contratual PPI, enquanto instrumento para satisfazer as necessidades de inovação das FFAA”.

Decorrente deste enquadramento, são identificados três objetivos específicos (OE) que concorrem para o OG e orientam a investigação:

OE1: Descrever o procedimento de contratação da PPI;

OE2: Distinguir a especificidade das necessidades de inovação das FFAA;

OE3: Identificar os desafios e as oportunidades decorrentes da escolha do procedimento contratual PPI.

Conforme identificado por Santos e Lima (2019), o problema a investigar surge como elemento fundamental na estruturação do processo científico e, atendendo à sua complexidade, daí deriva a formulação da Questão Central (QC) que, em conjunto com as Questões Derivadas (QD), traduzem os elementos-chave no desenvolvimento da tese em apreço, tendo sido formuladas as seguintes questões:

QC: Como se adequa o procedimento contratual da PPI à satisfação das necessidades de inovação específicas das FFAA?

QD1: Como se caracteriza o procedimento de contratação da PPI?

QD2: Qual a especificidade das necessidades de inovação das FFAA?

QD3: Quais são os desafios e as oportunidades da utilização da PPI?

O presente estudo encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro dedicado à introdução, fundamenta a pertinência da investigação e efetua o seu enquadramento teórico e metodológico, desenvolvido e aprofundada no Apêndice A. No segundo, estabelecemos o estado da arte e ancoramos conceptualmente os conceitos estruturantes. No terceiro capítulo, que concretiza o cerne da nossa investigação, apresentamos os dados, para analisá-los e apresentar os resultados, respondendo no final de cada subcapítulo às QD. Por último, no



quarto capítulo é sumarizado e aferido o resultado da investigação, são apresentadas as limitações do estudo e os caminhos para possíveis trabalhos futuros.



2. Enquadramento teórico

Segundo o Gabinete de Normativo e Apoio à Contratação Pública (GNACP) da Marinha Portuguesa, “o desenvolvimento de procedimentos de formação de contratos pode revestir-se de grande complexidade” (GNACP, 2021), em especial quando o mercado não apresenta o tipo de oferta pretendida, atribuindo uma especial relevância à forma como o procedimento da PPI pode apoiar na materialização da inovação nas FFAA.

Assim e de acordo com as entidades identificadas no artigo 2.º do CCP, as regras da contratação pública aplicam-se no âmbito da AP. Tais regras são utilizadas na maioria dos contratos celebrados e onde se estabelece o regime contratual dos órgãos administrativos, sendo esses organismos denominados por entidades adjudicantes e os contratos por si celebrados de contratos públicos (Leitão, 2015, p. 38).

Por conseguinte, o presente capítulo desenvolve as bases conceptuais balizadoras da presente investigação, abordando a relevância da economia do conhecimento, a criação da PPI e as necessidades específicas das FFAA que a PPI poderá satisfazer.

2.1 A Parceria Para a Inovação

A inovação é alavancada e influenciada pelas tendências da globalização, que trazem impactos ao nível da economia e dos negócios, com efeitos globais, regionais e setoriais.

A passagem da economia industrial para a do conhecimento⁴ propicia o aumento das pressões concorrenciais, a mão-de-obra móvel e o crescimento do processo inovativo como algumas das tendências atuais nesta área de conhecimento, também influenciada pela natureza da inovação e seus impactos nas novas tecnologias (Muro & Katz, 2011; Ford et al., 2011).

Hodiernamente, a definição de inovação no setor público tem merecido um especial interesse. Conceptualmente, pode ser definida como “a introdução de novos elementos num serviço público – na forma de novo conhecimento, uma nova organização e/ou novas competências de gestão ou procedimentais, que representem descontinuidade com o passado” (De Vries et al. n. 6 p 20, 2013 *apud* Gomes, 2021), onde se pode esperar uma adaptação dos objetivos do setor privado aos do interesse público, numa vasta gama de valores públicos, indo da eficácia e eficiência até à satisfação social e preocupação ambiental.

Para levar a cabo essa vontade de inserir novos elementos no serviço público, Andrecka (2015) identificou dois modos para a AP proceder à contratação de serviços de

⁴ Desenvolvido no Apêndice B o conceito de Economia do Conhecimento.



inovação. Através dum processo bipartido, onde se tramitaria e adjudicaria um contrato de serviços de Investigação e Desenvolvimento (I&D) seguido do processo de aquisição da solução encontrada, ou, em alternativa, o provimento das necessidades de inovação poderia ser colmatado por um único processo, recaindo a escolha no procedimento concorrencial com negociação ou diálogo concorrencial.

A PPI foi concebida para providenciar à AP um procedimento contratual que permita o desenvolvimento de um produto, bem ou serviço inovador e a sua posterior produção, sem a necessidade de criar outros procedimentos de qualificação, contemplando assim todos os estágios de desenvolvimento duma tecnologia (Castro, 2018).

Concomitantemente e enquadrado por este contexto cada vez mais dedicado à Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI), tem-se assistido a um esforço das organizações europeias em contribuir com políticas dedicadas à investigação, muito por conta do potencial económico das políticas de investigação da UE e das externalidades positivas ligadas a essas políticas (Teixeira, 2019).

Da mesma maneira, é possível verificar a crescente preocupação da Comissão Europeia com esta área e o seu potencial fator de desenvolvimento. Sinal disso é o Considerando 47 da Diretiva 2014/24/EU, onde se identifica a oportunidade de utilizar a contratação pública, no quadro da Estratégia Europa 2020, como fator estratégico para o crescimento europeu. Essa aplicação pretendia rentabilizar o uso duma larga porção do PIB europeu afeto à contratação de bens, serviços e empreitadas pelos diversos Estados-Membros, fomentando a inovação e contribuindo de sobremaneira para a promoção dos efeitos positivos nas áreas do ambiente, sociedade e economia (Comissão Europeia, 2010).

Ainda na esteira da Diretiva 2014/24/EU e segundo o seu Considerando 49, a UE permite às entidades adjudicantes o acesso a um procedimento de contratação específico. Segundo esse, os organismos passam a poder adquirir um produto, serviço ou obra inovador, desde que estes não possam ser satisfeitos pelas soluções apresentadas pelo mercado à altura da determinação da necessidade, permitindo:

[...] às autoridades adjudicantes instituir uma parceria para a inovação a longo prazo tendo em vista o desenvolvimento e posterior aquisição de produtos, serviços ou obras inovadoras, desde que estes produtos, serviços ou obras possam ser disponibilizados de acordo com níveis de desempenho e custos previamente acordados, sem haver necessidade de um procedimento de contratação separado para a aquisição. (Comissão Europeia, 2014)



2.2 As necessidades específicas das Forças Armadas

O objetivo do Estado passa por satisfazer as necessidades coletivas, assegurando uma atmosfera pacífica e segura, promovendo a eficiência, a estabilidade e a equidade em todo o território nacional, e, enquanto interveniente económico, deve garantir a provisão de BP por dificilmente estes terem atributos que suscitem o provimento por parte do mercado (Leitão, 2015; Gonçalves, 2016, p. 28).

Assim e de acordo com o defendido por Gonçalves (2016), a Defesa Nacional (DN) é claramente um BP puro por apresentar características de “Não Divisibilidade”, “Não Exclusão” e “Não rejeitabilidade”, sublinhando a necessidade de soberana do Estado intervir nesta área enquadrável nas falhas e ineficiências dos mercados.

Por conseguinte, a Lei de Defesa Nacional, na sua redação atual, norteia a ação e organização da DN definindo como objetivos a garantia da soberania, a independência nacional e a integridade territorial de Portugal, contribuindo direta e inequivocamente para a manutenção da soberania da República Portuguesa. As FFAA constituem-se, conforme identificado no n.º 1, do artigo 1.º da Lei Orgânica n.º 02/2021, de 09 de agosto – a Lei Orgânica de Bases da Organização das FFAA (LOBOFA) – como “um pilar essencial da defesa nacional e constituem a estrutura do Estado que tem como missão fundamental garantir a defesa militar da República”. Por esse motivo, e atendendo ao contexto específico em que os diversos ramos atuam, acabam por sentir necessidades únicas e com características singulares.

Como elementos essenciais na prossecução dos valores fundamentais e interesses nacionais a “promoção da prosperidade dos portugueses, através do desenvolvimento das capacidades, materiais e imateriais, do país e da redução das suas vulnerabilidades e dependências” e ao nível das opções estratégicas de DN, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) destaca a maximização dos recursos através das potencialidades logísticas e económicas nacionais e da continuidade das políticas indispensáveis para melhorar as capacidades científicas e tecnológicas de produção de inovação, relevando a necessidade de desenvolver essas capacidades mediante a aposta na valorização do conhecimento.

Merecendo esta questão uma análise mais detalhada, a caracterização das necessidades específicas das FFAA reveste-se de elevada pertinência, tal como a oportunidade de considerar a PPI enquanto procedimento eficaz e eficiente para a apresentação de soluções inovadoras e adequadas à sua esfera de atuação.



2.3 A inovação no contexto organizacional das FFAA

A OCDE entende a inovação como a implementação de um produto⁵, processo, novo método de marketing ou método organizacional nas práticas de negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas do organismo, aprofundando ainda os diferentes conceitos de inovação – de produto, de processo, comercial ou a organizacional (OCDE, 2005).

Subsequentemente e com a evolução na envolvente negocial, a inovação aberta tem-se afirmado pela promoção da eficácia e eficiência dos produtos oferecidos pelas empresas, suscitando este tema o interesse da academia, e de organizações como as FFAA, ao se concentrar noutro tipo de processos inovadores e nos agentes preparados para desempenhar um papel decisivo na gestão de conhecimento nas redes de inovação (Martínez-Cháfera et al., 2018).

Paralelamente à aprovação da estratégia europeia para a Base Tecnológica e Industrial da Defesa (BTID), e outras iniciativas nacionais que abordam a necessidade de definir uma estratégia para essa indústria, foi identificada em 2011 a inexistência de uma estratégia específica para a inovação no domínio da Defesa (Andrade, 2011, p. 26). No entanto, uma das primeiras referências à inovação nas FFAA dá-se com a inclusão do Instituto Hidrográfico (IH) no organograma do sistema de inovação de 1972, pela Fundação para a Ciência e Tecnologia⁶ (FCT) e no Diagnóstico do Sistema de Investigação e Inovação (FCT, 2013).

No entanto, e de forma segmentada, assiste-se atualmente ao tratamento transversal da inovação nas FFAA, muito por conta da difusão de uma cultura de inovação que responda às necessidades operacionais de forma holística e colaborativa⁷.

Desta forma, a Diretiva Estratégica do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) tem orientado esforços para a edificação de estruturas de fomento e dinamização da inovação, nomeadamente com o estabelecimento de “um órgão para a Inovação e Transformação, que promova a adoção de novos processos, ferramentas colaborativas e capacidades operacionais, e desenvolva, entre outras iniciativas, a capacidade de gestão estratégica e de gestão de projetos no EMGFA” e da dinamização da “inovação e a transição digital nas Forças Armadas” que pretende atingir um processo de inovação sustentado, permanente e sistemático (EMGFA, 2018).

⁵ Bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.

⁶ A FCT promove e apoia o desenvolvimento de programas e projetos, assim como a promoção e apoio à IDI empresarial, segundo o DL n.º 152/2007, de 27 de abril.

⁷ Na visão do EMGFA que almeja “...Inovar e Transformar as FFAA Portuguesas por forma a obter e manter a vantagem militar, instigada por uma cultura de inovação permanente e intuitiva” (EMGFA, 2018).



A inovação no EMGFA ganhou forma no final de 2019 com a constituição do Departamento de Inovação e Transformação (DIT), criado para promover e desenvolver as ações antes identificadas e impulsionar a inovação através de promoção de sinergias, estabelecimento de redes de inovação e dinamização da transição digital (EMGFA, 2018; EMGFA, 2021).

Esse desiderato prolonga-se e replica-se nos elementos estratégicos dos Ramos, seja na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM) como um objetivo estratégico, na Diretiva Estratégica da Força Aérea (DEFA) onde é identificado enquanto Valor e Linha Estratégica, ou na Diretiva Estratégica do Exército (DEE) com as diversas referências à modernização e transformação digital. Sendo ainda trabalhada no quadro de Inovação e Desenvolvimento do Exército, onde são criados objetivos estratégicos e linhas de orientação para todos os setores e se contribui transversalmente para a prossecução do rumo superiormente definido pelo General Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) (Exército Português, 2019).

Na Marinha Portuguesa, importa referir a criação do IH⁸ como órgão articulado com o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e com o Ministro do Mar. Supletivamente, de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 36/2002 e no referente à sua atividade de IDI, o IH é atualmente um dos Laboratórios de Estado (LdE) e encontra-se a edificar o Centro de Desenvolvimento de Tecnologias de Observação do Oceano (IH SENSORTECH) (CEMA, Despacho n.º 61/2020, de 11 de setembro). Concomitantemente, a investigação científica na Marinha é reforçada em 1961 com o Centro de Estudos Especiais da Armada (CEEA), criado pelo do Ministro da Marinha através da Portaria 18869, de 9 de dezembro, e com a missão de “Coordenar e orientar os trabalhos de investigação científica, relativos às armas e material naval”, tendo desenvolvido iniciativas e projetos de investigação e desenvolvimento (Estrutura de Acompanhamento da Investigação, Desenvolvimento, Experimentação e Inovação da Armada, 2021).

Ainda assim, é em 2018 que a organização é direcionada para a inovação de forma expressa, através da DEM e com a definição do Programa Intersectorial para a Inovação (PIInov), o qual pretendia “Dotar a Marinha com a capacidade contínua de promover a inovação e a experimentação, assente na lógica da colaboração e da cooperação, assegurando o envolvimento de todas as áreas funcionais, bem como o envolvimento de outras entidades dos setores público e privado, Academia e a Indústria.” (EMA, 2020).

⁸ Decreto-Lei n.º 43177, de 22 de setembro de 1960.



Paralelamente, foi estabelecido o cargo de Assessor do Almirante CEMA para a Inovação e edificada a Estrutura de Acompanhamento da Investigação, Desenvolvimento, Experimentação e Inovação da Armada (EA-IDEIA). Esta última com responsabilidades na sincronização de esforços e na interação com entidades no quadro nacional e internacional dos projetos cooperativos para o desenvolvimento de capacidades.

Posteriormente, a 1 de março de 2021, o Almirante CEMA atualizou a DEM com a revisão de 2021 e estabelece como terceira prioridade a “consolidação da inovação da Marinha, para melhor enfrentar o quadro de contínua aceleração da mudança, particularmente perceptível no ambiente de segurança e defesa” e, dentro desse quadro, a quarta orientação estratégica visa “Promover a inovação como alavanca de transformação, essencial no quadro atual de contínua aceleração da mudança, sobretudo nas áreas de segurança e defesa”, sendo posteriormente traduzida em quatro linhas de ação (LA) presentes em três objetivos estratégicos.

De entre as diferentes LA, é possível destacar a promoção duma cultura de inovação, a elevação de redes colaborativas e a edificação e consolidação dos centros dedicados à IDI, assumindo esta última uma especial relevância por levar à criação da Divisão de Inovação do EMA, do Centro de Experimentação Operacional da Marinha e do IH SENSORTECH (EMA, 2018).

Por outro lado, e implicitamente, o Exército tem empenhado esforços na catalisação da inovação, tanto pelo Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL), como pelo Laboratório Nacional do Medicamento (LM) que sucede ao Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (agora como LdE). Reforçando o modo abstrato como a inovação tem sido trabalhada pelo Exército, a DEE 2019-2021 menciona a superação de desafios de forma “progressivamente mais moderna [e] eficaz, afirmando-se crescentemente como um instrumento credível e produtor de segurança [...]” (Exército Português, 2021). O que, apesar das diretrizes da Inovação e Modernização do Exército não o abordarem diretamente, indica uma orientação organizacional para a modernidade, sustentabilidade e otimização de processos.

À semelhança das outras diretivas estratégicas, a DEE 2019-2021 pretende a edificação de capacidades, modernas e interoperáveis, com a possibilidade de atuar nos diferentes domínios das operações, desde os mais tradicionais aos mais recentes. Posteriormente, e com a revisão de 2021, a DEE 2021-2022 procede à clarificação das intenções do Exército em aplicar a inovação, através da nota introdutória e onde identifica a



necessidade de “estimular a inovação, o desenvolvimento e a modernização e transformação digital” (Exército Português, 2021, p. 4). Compromisso reforçado com a definição do pilar “Inovação e Desenvolvimento”, que visa a conceptualização de processos e sistemas tecnológicos modernos e a geração de conhecimento para a “inovação, dinamização e atualização de conceitos operacionais e doutrinários, tendentes à modernização tecnológica” (Exército Português, 2021, p. 15).

Conforme referido anteriormente, o Exército detalha a prossecução da modernização através do Plano de Investigação, Desenvolvimento e Inovação do Exército (PIDIE), onde define objetivos de investigação, áreas tecnológicas e sistemas prioritários em que a organização concentrará esforços. Nessa priorização, e enquadrado pela estratégia para o desenvolvimento da BTID, o General CEME identifica as áreas tecnológicas de interesse prioritário diferenciadas por tecnologias, sistemas e domínios de integração (Exército Português, 2021).

Em consonância com os restantes ramos, o General Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) estabelece para a FA uma visão que ambiciona uma “FA robusta e dimensionada, tendencialmente apetrechada com meios de última geração e pessoal altamente qualificado, alicerçada numa organização profissional, eficiente e segura para comandar, controlar e executar operações, militares e de interesse público, com sucesso”. O que se traduz na definição do objetivo estratégico “Força Aérea Moderna de Excelência” e pretende utilizar a inovação no desenvolvimento de “modos completamente novos de executar atividades, desenvolver métodos e processos ou realizar atividades que promovam a FA como pioneira e criativa, retomando um critério genético vigente desde a sua criação” (CEMFA, 2019).

Por conseguinte, e como referido por Vaz (2021), cabe ao Centro de Investigação da Academia da FA o desenvolvimento da atividade de I&D, existindo orientações que visam estimular a cultura, à inovação e à criatividade subjacentes a essa atividade. Todavia, não foi possível identificar alterações organizacionais referentes à inovação, sendo atualmente a Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) responsável pelo acompanhamento da execução orçamental dos projetos IDI, caso estes sejam financiados pela Lei de Programação Militar (LPM).

No seguimento das estratégias e planos ante apresentados, verifica-se que as FFAA têm apoiado o desenvolvimento de uma cultura de inovação, contribuído ativamente tanto para o “apoio ao desenvolvimento e bem-estar” como na “atuação em estados de exceção”,



ambas missões das FFAA e com resultados apresentados e reconhecidos no Relatório Nacional de Inovação da Agência Nacional de Inovação (ANI), nomeadamente na identificação de três projetos apoiados por fundos públicos, desenvolvidos conjuntamente por empresas e entidades do Sistema Nacional de Inovação e com impacto na COVID-19⁹ (Conselho de Chefes de Estado-Maior, 2014; ANI, 2021).

⁹ O COVID-19 é uma doença respiratória causada pelo SARS-CoV-2, um coronavírus descoberto em 2019. (Organização Mundial de Saúde, 2022).



3. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Enquadrado o tema, e realizada, em termos de revisão de literatura, uma caracterização da PPI, das necessidades específicas e da inovação nas FFAA, é objetivo do terceiro capítulo responder às QD e QC, efetuando a apresentação e tratamento dos dados recolhidos pela pesquisa documental e pelas entrevistas semiestruturadas com reforço quantitativo.

3.1 A utilização da Parceria Para a Inovação

De acordo com o definido na legislação, e por forma a desenvolver o procedimento da PPI, deve a entidade adjudicante começar o processo de aquisição através do anúncio de concurso. Aí são definidos os requisitos mínimos a serem preenchidos pelos concorrentes e a fundamentação da incapacidade em satisfazer a necessidade através da oferta de mercado, justificando detalhadamente a natureza e o detalhe das soluções que procura.

Posteriormente, depois de publicado o anúncio e decorrido o prazo para a apresentação de pedidos de participação, as empresas interessadas são pré-selecionadas pela entidade adjudicante através duma análise às suas capacidades. Para isso convidam à apresentação de soluções um conjunto de firmas, sendo os candidatos selecionados com base no conhecimento detido na área a investigar, no desenvolvimento e na implementação de soluções.

Os projetos de investigação e inovação são apresentados pelos operadores económicos à entidade adjudicante que os analisa e avalia, tratando os direitos de propriedade intelectual conforme identificado no programa de concurso e, caso necessário, onde deverá ser acautelada a confidencialidade das soluções inexistentes no mercado.

Depois de terminar o prazo de apresentação de propostas, e apenas para as propostas que cumpram com os requisitos mínimos dos critérios da adjudicação economicamente mais vantajosa, a entidade adjudicante negocia junto dos candidatos até se encontrar a versão final de cada solução, sendo apreciado o valor máximo calculado, sem IVA, atribuído às atividades de investigação e desenvolvimento, assim como os fornecimentos ou prestações a serem produzidas e adquiridas pela parceria em apreço.

Finda a fase inicial do procedimento através do estabelecimento da parceria, surge, nessa altura, um marco relevante para o organismo público – o planeamento e definição do investimento necessário ao desenvolvimento da solução. Nesse momento, é essencial efetuar a análise económico-financeira da parceria, a fim de produzir um planeamento orçamental que afete os recursos exigidos pela proposta adjudicada.



Terminada a fase pré-contratual, é iniciada a investigação e desenvolvimento da proposta adjudicada que terá de compreender um projeto suficientemente inovador ou, conforme definido no Considerando 22 da diretiva 2014/24/EU, “um produto, serviço ou processo novo ou significativamente melhorado”, surgindo o principal desafio das entidades adjudicantes com a definição dum objeto razoavelmente aberto e que não restrinja a criatividade empresarial, mas onde se verifique uma conjugação de recursos na prossecução dum objetivo comum – a satisfação da necessidade inexistente no mercado.

Com a apresentação das propostas de desenvolvimento surge uma nova fase negocial onde se aborda as diferentes características apresentadas pelos candidatos e se produz o desenho final do bem, serviço ou empreitada inovadora. Esta parte, norteadada pelo artigo 31.º da diretiva 2014/24/EU, define o princípio de igualdade de tratamento, limitando a negociação às características insatisfeitas e proibindo o organismo público de partilhar quaisquer informações intelectuais não consentidas.

Ao completar a fase de investigação e desenvolvimento, os parceiros devem concordar no estabelecimento de objetivos e metas a cumprir, assim como num plano de pagamentos assente nas diversas fases planeadas, passando posteriormente para a execução material do contrato.

Depois da apresentação do bem, serviço ou empreitada inovadora que satisfaz os requisitos inicialmente identificados pela entidade adjudicante, sem ultrapassar os custos previamente definidos, procede-se à aquisição dessa inovação, já comprovada em fases anteriores e nas quais foram feitos testes à solução encontrada. Marcando assim a diferença para os demais procedimentos previstos no CCP, na PPI a proposta inovadora deve ser verificada e a aquisição feita mediante o cumprimento dos requisitos pretendidos pela entidade adjudicante.

Com esta caracterização, ampliada e aprofundada no Apêndice C, dá-se como respondida a QD1, referente à caracterização do procedimento de contratação da PPI. Em suma, o procedimento distingue-se por: obrigar ao diálogo e negociação; se destinar à aquisição de soluções inexistentes no mercado; desenhar as especificações técnicas em função das funcionalidades pretendidas; e por se organizar em três fases distintas: seleção de parceiro(s), investigação e desenvolvimento, e a aquisição das soluções desenvolvidas.

3.2 As necessidades de inovação específicas das Forças Armadas

Em resposta ao repto lançado pela QD2 e encontrando-se a especificidade das FFAA materializada no BP que é a DN, as necessidades de inovação são trabalhadas pelo EMGFA



e Ramos para promover a eficiência e economia exigida à AP, sincronizando os esforços organizacionais e orientando os recursos para a melhoria de tecnologias e processos.

Dessa forma, foi desenvolvido o inquérito por questionário presente no Apêndice D¹⁰ com o intuito de examinar a especificidade da satisfação de necessidades de inovação das FFAA, abordando as seguintes áreas de análise:

- Gestão da inovação:
 - Estruturas desenvolvidas para sincronizar as áreas funcionais;
 - Entendimento conceptual e efeitos pretendidos;
 - Utilização de ferramentas para analisar e sistematizar a gestão da inovação;
 - Fomento e estimulação criativa através de plataformas de criação de ideias;
- Procura por financiamento supletivo promotor da inovação;
- Percepção sobre a capacidade de resposta na satisfação das necessidades.

Através das áreas abordadas e cruzando algumas das questões com o inquérito efetuado e apresentado no Apêndice D, pretendeu-se inferir sobre a maturidade, determinação e satisfação das necessidades de inovação, alicerçando assim as conclusões à QD2 nos contributos recolhidos através das nove respostas à entrevista semiestruturada.

Segundo os resultados obtidos, é possível verificar uma preocupação generalizada com a gestão da inovação, amplamente acolhida pelas estruturas superiores dessas organizações e evidenciada na afetação de recursos à definição de estratégias, planos e processos de inovação.

Subsequentemente, e não incluindo os centros de investigação associados aos diferentes estabelecimentos de ensino superior dos Ramos por representarem um modo particular de trabalhar a inovação (Apanasovich, 2016), foram identificadas as estruturas dedicadas à sincronização das áreas funcionais da inovação no EMGFA e no EMA. No caso do Exército, verificou-se que o EME se encontra a trabalhar no desenvolvimento de um quadro que permita abordar esta área em específico. Conforme aprofundado no Apêndice E, não foi possível encontrar na FA uma estrutura unicamente dedicada à sincronização e promoção da inovação, existindo, no entanto, a indicação do General CEMFA para utilizar a inovação nos processos da organização (CEMFA, 2019).

Paralelamente, as entrevistas permitiram concluir sobre a forma como se pretende inovar nas FFAA. Sobressaiu a vontade de adotar uma inovação aberta e colaborativa, que

¹⁰ Vide supletivamente o Apêndice A dedicado à metodologia.



inclua e responda às necessidades operacionais através do desenvolvimento de processos e redes de inovação. É ainda de relevar tanto a preocupação do EMGFA em criar sinergias entre os Ramos, como a utilização, por parte da Marinha, de ferramentas para a avaliação sistematizada da inovação num entendimento mais completo e refletido.

Na promoção da inovação, as respostas obtidas mostram que o EMGFA, a Marinha e o Exército procuram ativamente a participação em projetos de inovação. No caso da Marinha, “a EA-IDEIA identifica áreas-chave de desenvolvimento e o financiamento é executado sectorialmente, ficando a cargo do Gestor de Projeto”. Iniciativa reforçada com a captação de ideias através de uma plataforma “aberta à Marinha e, por estar em período de testes, a uma comunidade externa selecionada”, agregando assim as diferentes comunidades que contribuem para os *outputs* deste processo (L. da Piedade, entrevista presencial, 14 de dezembro de 2021).

Com base nas entrevistas realizadas e na caracterização complementar do Apêndice E, é possível assinalar a especificidade das necessidades de inovação nas FFAA por estas servirem os propósitos singulares da DN e, conseqüentemente, se enquadrarem nesse contexto único. A particularidade dessa inovação deriva da aplicação dos critérios de atuação do Estado enquanto provedor do BP que é a DN. Em particular, e exemplificando, no desenvolvimento de fardamento para os militares do Exército cuja experimentação ocorreu em teatro de operações, na criação duma aplicação para saltos de paraquedas (G. Gomes, entrevista presencial, 20 de dezembro de 2021) ou na promoção da independência nacional através da criação ventilador mecânico dinamizado pela Marinha (L. da Piedade, *op. cit.*).

Respondendo à QD2, e no referente à especificidade das necessidades de inovação no âmbito das FFAA, os resultados evidenciam a preocupação e empenho na criação de novos produtos e serviços para a prosseguir o BP da “Segurança e Defesa”, com objetivos, missões e características singulares, sem par no mercado português. Complementarmente, e de acordo com o Apêndice D, salienta-se o empenho por parte do EMGFA e da Marinha na promoção da inovação, também presente nos seus instrumentos estratégicos e materializada através dos diferentes resultados alcançados pelas diferentes estruturas de apoio à IDI. Concomitantemente, o Exército, através do PIDIE para 2021-2022, e a FA, com a Diretiva de Planeamento Estratégico 2019-2022, reconhecem a necessidade de desenvolver as áreas associadas à inovação.



3.3 Os desafios e as oportunidades da Parceria Para a Inovação

Tratando-se de um procedimento recente e cuja idealização traz uma complexidade acrescida para as entidades adjudicantes, a adequação e adoção da PPI, enquanto instrumento legal para satisfazer as necessidades específicas das FFAA, é influenciada pelos desafios e oportunidades que poderá aportar, tornando-se assim essencial a identificação desses fatores na presente investigação, seguidamente apresentados no quadro 1 e complementados no Apêndice C.

Quadro 1 – Oportunidades e desafios da PPI nas FFAA

A PPI na satisfação das necessidades de inovação específicas das FFAA	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">– A possibilidade de desenvolver relacionamentos com as empresas concorrentes, dentro da legalidade e assegurando os direitos de propriedade intelectual. Indicado como uma das maiores lacunas encontradas nas atividades de IDI das FFAA e identificado como uma garantia complexa de satisfazer (F. Moreira, entrevista presencial, 13 de dezembro de 2021);– A PPI, desenhada para os casos excecionais em que a necessidade das FFAA passa pelo desenvolvimento e posterior compra da solução pretendida, foi pensada para a inovação disruptiva. Tal abordagem possibilita a edificação dessas competências e apoia diretamente a capacidade de resposta identificada pela EDA (Kepe et al., 2018; Domingos, 2020);– A utilização de um único procedimento de contratação no desenvolvimento de soluções para as necessidades que o mercado não consegue apresentar resposta (Gomes, 2021, p. 143);– A criação de “um centro de competências em que se possa estudar e experimentar procedimentos mais complexos” na AP (T. Semide, entrevista presencial, 10 de dezembro de 2021).
Desafios	<ul style="list-style-type: none">– Conhecimento técnico do mercado para justificar que os bens, serviços ou soluções inovadoras a adquirir não se encontram disponíveis no mercado (M. Teodósio, entrevista presencial, 17 de dezembro de 2021; M. Matos, entrevista presencial, 23 de dezembro de 2021);– A identificação do objeto do contrato da PPI e especificações contratuais (E. Coimbra, entrevista presencial, 20 de dezembro de 2021; Gomes, 2021, p. 201);– O contacto com o mercado tem uma relevante margem de discricção concedida às entidades adjudicantes antes de abrir o procedimento, podendo desencorajar os operadores económicos a contribuir nos procedimentos técnicos de diálogo (Domingos, 2020; Gomes, 2021);– O desenho de especificações técnicas em termos de desempenho ou de requisitos funcionais, ou seja, a identificação da necessidade, ao invés de se concentrar nas características das propostas a apresentar (Domingos, 2020);– A utilização de propostas variantes no seio da PPI (T. Semide, <i>op. cit.</i>);– A negociação, confidencialidade e critério de adjudicação (F. Moreira, <i>op. cit.</i>; Gomes, 2021);– Salvaguarda os direitos de propriedade intelectual e os benefícios que as entidades adjudicatárias podem receber ao participar em PPI (F. Moreira, <i>op. cit.</i>; Gomes, 2021, p. 187);– A utilização de um procedimento trifásico e o estabelecimento das suas subfases (T. Semide, <i>op. cit.</i>; Gomes, 2021);– O desenvolvimento das competências exigidas pela complexidade da PPI (T. Semide, <i>op. cit.</i>; E. Coimbra, <i>op. cit.</i>).

Assim e respondendo ao repto lançado pela QD3, a presente investigação antecipa um quadro marcado por desafios organizacionais, tanto nas FFAA como no setor privado, onde será exigida preparação na determinação de necessidades e conhecimento na tramitação processual, para se poderem criar as condições necessárias à tramitação de um procedimento trifásico.



3.4 A adequação da PPI nas FFAA

Conforme apresentado no ponto 3.1, o procedimento criado com a transposição da Diretiva 2014/24/EU para o ordenamento jurídico português permite à AP a aquisição de produtos e serviços inexistentes no mercado. Este procedimento pré-contratual complexo, incorpora detalhes da execução do contrato durante a sua formação, utiliza na fase de execução contratual fases sucessivas, com metas intermédias, e para as quais as FFAA terão de decidir no final de cada etapa sobre a redução do número de parceiros e a continuação ou término da PPI.

Paralelamente e no contexto da inovação, as FFAA, desde o início da segunda metade da última centúria, têm envidado recursos na produção de soluções inovadoras que melhorem métodos, características ou elementos nos produtos ou serviços existentes. Esforços continuados até aos dias de hoje, evidenciados na afetação de recursos e na materialização de ideias inovadoras, permitindo fazer face às necessidades específicas, decorrentes dos objetivos, missões e elementos legais e estratégicos das FFAA. Argumento fundamentado pela pesquisa documental e confirmado pelas entrevistas realizadas detalhada na análise do subcapítulo 3.2.

Por fim, e no referente às perspetivas identificadas no subcapítulo 3.3, a investigação encontrou oportunidades de promoção da inovação e criação de novas soluções que poderão ser trabalhadas aquando da definição de um conceito inequívoco do que é a inovação na AP. No mesmo sentido, é essencial a criação de um plano de desenvolvimento de competências, visando a condução de procedimentos de contratação complexos, com prazos alargados e especificidades técnicas singulares.

Da análise documental e entrevistas efetuadas, foi possível formular uma análise daquele que é o enquadramento da PPI, perspetivando as condições para a sua aplicação e adequabilidade à satisfação das necessidades específicas das FFAA, tendente à resposta da QC desta investigação.

Sendo a adequação o ato de modificar determinado processo, produto ou recurso para fim ou função diferente do idealizado (EMA, 2010), o presente estudo levou a cabo uma análise das necessidades de inovação específicas das FFAA, onde a PPI pudesse alterar as ferramentas disponibilizadas pelas compras públicas mediante os objetivos de inovação na AP.

Da investigação efetuada, e com base nos dados recolhidos, este trabalho percebeu que, antes das FFAA poderem desenvolver uma PPI, é necessário melhorar alguns aspetos.



Desses, salienta-se a utilização consolidada dos processos bifásicos, o desenvolvimento de competências por parte dos contratantes públicos e a organização das matrizes de compras. Verifica-se ainda que alguns dos profissionais das FFAA não se sentem suficientemente qualificados para utilizar este tipo de procedimentos, existindo uma preferência por procedimentos mais previsíveis e menos arriscados.

Em face do amplamente exposto e fundamentado, conclui-se, em resposta à QC, que a PPI, para se adequar à satisfação das necessidades específicas das FFAA, precisa de uma sólida definição da inovação. Esse enquadramento tem de ser construído com conceitos inequívocos, um profundo conhecimento do mercado e a capacidade de tecer especificações técnicas baseadas nas funcionalidades da solução a apresentar. Por outro lado, o sucesso deste procedimento complexo depende de compradores públicos devidamente profissionalizados.

Dentre as competências essenciais à sua tramitação, sublinha-se a capacidade para desenvolver um procedimento complexo, onde a indefinição das peças do procedimento pode levar ao seu bloqueio e cuja elaboração tem de garantir tanto os direitos de propriedade intelectual como a confidencialidade das soluções a apresentar.

Desta forma, conclui-se que para beneficiar das oportunidades trazidas pela PPI, é necessário desenvolver as estruturas organizacionais dedicadas à contratação pública e as competências dos recursos humanos dedicados à tramitação dos procedimentos contratuais do CCP. Não obstante, considera-se que a inovação nas FFAA pode continuar a desenvolver-se com os restantes procedimentos do código.



4. Conclusões

A inovação consiste na criação ou desenvolvimento de soluções, com funcionalidades disruptivas ou melhoradas e que oferecem uma nova gama de produtos ou serviços. É um processo complexo, com reconhecidas potencialidades e benefícios, mas também associado aos conceitos de imprevisibilidade e de risco.

Tais potencialidades foram identificadas pelo setor público, que assumiu de forma explícita na Estratégia Europa 2020, a importância da inovação para os Estados-Membros da UE, promovendo um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, e designando a contratação pública como um veículo para canalizar esse investimento e atingir esse desiderato.

Em linha com a estratégia supramencionada, e da transposição da Diretiva 2014/24/EU para o ordenamento jurídico português, foi aumentado o leque de procedimentos disponibilizados à AP para promover a inovação através das compras públicas, passando dessa forma a contar com o diálogo concorrencial, o procedimento de negociação e a PPI.

Concomitantemente, as FFAA, com missões, objetivos e necessidades ímpares, têm pugnado pelo desenvolvimento de abordagens inovadoras a fim de fomentar a modernização e melhoramento dos recursos ao seu dispor, ajustando-se ao contexto hodierno, caracterizado pelas ameaças e desafios.

Destarte, a PPI surge como a ferramenta idealmente desenhada para superar as situações em que o mercado não providencia soluções que respondam às especificidades das necessidades pretendidas. Por conseguinte, o presente trabalho pretendeu analisar a forma como a PPI se pode adequar enquanto processo de satisfação das necessidades de inovação sentidas nas FFAA.

Em termos metodológicos, a investigação fundamentou-se na pesquisa documental e na recolha de dados mediante a elaboração de entrevistas semiestruturadas e de um inquérito por questionário.

Com esta metodologia, e através da análise às evidências recolhidas, foi possível trilhar o percurso até ao OG e concluir que as FFAA devem conceptualizar a inovação identificada no n.º 22, do artigo 2.º, da Diretiva 2014/24/EU, tanto na forma como no objetivo pretendido, detalhando as suas finalidades e contribuindo para a sua transposição na AP (artigos 218.º-A a 218.º-D do CCP).

Também associado à inferência ante identificada, foi possível analisar a singularidade decorrente das necessidades específicas das FFAA, particularmente as subjacentes à



melhoria das características e funcionalidades dos produtos, tecnologias e serviços, reforçando assim a relevância da conceptualização da inovação e da edificação de capacidades na área de contratação pública.

A acompanhar estas particularidades da inovação no contexto das FFAA, no nosso entendimento e face às evidências e perceções recolhidas, o complexo procedimento contratual da PPI apresenta vários desafios, mas também algumas oportunidades.

Como desafios temos a especificação das necessidades de inovação, a salvaguarda da participação prévia dos candidatos, a definição de critérios relativos à capacidade dos candidatos no domínio da IDI, particularmente no desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras.

Supletivamente, foram identificados alguns aspetos críticos que se constituem simultaneamente como desafios e oportunidades, designadamente a necessidade em assegurar a confidencialidade processual e em desenvolver competências no seio das FFAA no domínio do direito administrativo e da contratação pública, consideradas fundamentais para a condução das complexas e delicadas tarefas procedimentais legalmente definidas pelo CCP. Neste sentido, a profissionalização do contratante público foi evidenciada e reforçada no âmbito das necessidades de inovação específicas das FFAA, surgindo como uma exigência para maximizar não só os proveitos da PPI, mas também dos restantes procedimentos que possam exigir um conhecimento mais aprofundado da contratação pública.

Por fim, é possível concluir que a PPI poderá servir os interesses das FFAA na prossecução da IDI e enquanto forma de promover a eficiência e economia exigida no cumprimento das suas missões. Todavia, carece da alocação de recursos dotados dos conhecimentos das ferramentas apropriadas para o desenvolvimento destas tarefas de elevado grau de complexidade e especificidade.

Como contributos para o conhecimento, o presente trabalho identifica os desafios e oportunidades que a PPI poderá aportar enquanto ferramenta de satisfação das necessidades de inovação, sublinhando ainda a importância das FFAA abordarem este conceito sistematizadamente e de criarem centros de competências na área da contratação pública.

Por outro lado, a elaboração deste estudo que conjuga as áreas da inovação e da contratação pública, além de atual e inédito, afigura-se como um repto à elucubração sobre esta temática, ganhando contornos ainda mais desafiantes quando se pretende analisar o abrangente contexto das FFAA.



De igual modo, emerge no estudo a impossibilidade de analisar nesta sede todas as direções técnicas das FFAA com responsabilidades na aquisição de bens, serviços e empreitadas, e possíveis beneficiárias deste procedimento aquisitivo, levando a pesquisa a optar por organismos com áreas de responsabilidade mais abrangentes. Esta limitação estende-se à necessidade de avaliar as competências dos militares que desempenhem, ou possam vir a desempenhar, cargos com responsabilidade em assessorar e decidir sobre matérias de contratação pública.

Por conseguinte, o estudo do processo de seleção para cargos de direção e chefia, com responsabilidade em assessorar e decidir sobre matérias de contratação pública, pode assumir-se como um trabalho futuro de relevo para as FFAA. De igual forma, e por se constatar algumas diferenças estruturais, reconhece-se a utilidade em estudar os modelos de gestão de competências para a tramitação dos processos de compras públicas.

Concluindo, como “a aquisição de um produto não é inovação” e “um processo de inovação demora o seu tempo” (L. da Piedade, *op. cit.*), a caracterização da gestão da inovação e definição dos seus elementos estruturantes é essencial para possibilitar uma utilização assertiva das ferramentas disponibilizadas à AP e, em particular, às FFAA.



Referências bibliográficas

- Agência Nacional de Inovação. (2021). *Relatório Nacional de Inovação*. Lisboa: Agência Nacional de Inovação, S.A.
- Andrecka, M. (2015). Innovation Partnership in the new public procurement regime – a shift of focus from procedural to contractual issues? *Public Procurement Law Review*, 24 (2), 48-62.
- Apanasovich, N. (2016). Modes of Innovation: A Grounded Meta-Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 7 (3), 720-737.
- Arthurs, D., Cassidy, E., Davis, C., & Wolfe, D. (2009). Indicators to support innovation cluster policy. *International Journal of Technology Management*, 464 (46), 263-279.
- Aslesen, H. W., & Pettersen, I. B. (2017). Entrepreneurial firms in STI and DUI mode clusters: do they need differentiated cluster facilitation? *European Planning Studies*, 25 (6) 904-922.
- Bernardino, A. (2014). *A implementação de um regime orçamental específico para as Forças Armadas em tempo de crise ou de guerra*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2013/2014), Instituto Universitário Militar [IUM].
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (Fourth edi). Oxford University Press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2016). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (1^a ed.). Abingdon, UK: Routledge.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society* (1^a ed.). Massachusetts, EUA: Blackwell Publishers.
- Castro, M. (2018). *A Adjudicação das Parcerias para a Inovação*. (Tese de Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Direito Administrativo). Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Chefe do Estado-Maior do Exército. (2021). *Plano de investigação, desenvolvimento e inovação do exército (2021-2022)*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea. (2019). Despacho n.º 08/19, de 17 de junho – *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*.
- Comissão Europeia. (2010). *Europa 2020*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2017). Recomendação (UE) 2017/1805 da Comissão, de 3 de outubro de 2017. Em E. Bienkowska. Estrasburgo: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2021). *The EAFIP toolkit - Módulo 2*. Bruxelas: Comissão Europeia.



- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (2014). *Missões das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Domingos, A. E. (2020). *Contratação Pública de Soluções Inovadoras*. (1ª ed.) Lisboa: Lisbon International Press.
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic Combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560.
- Estado-Maior da Armada. (2010). *Manual do Oficial em Serviço de Estado-Maior*. Lisboa: Marinha.
- Estado-Maior da Armada. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha 2018 Revisão 2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- Estado-Maior da Armada. (2020). *Programas Intersetoriais da Diretiva Estratégica da Marinha de 2018*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- Estado-Maior da Armada. (2021, 1 de fevereiro). Marinha no rumo da inovação. *Revista da Armada*, p. 16.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2018). *Diretiva Estratégica do EMGFA 2018-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2021). *Diretiva Estratégica do EMGFA 2021-2023*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Estrutura de Acompanhamento da Investigação, Desenvolvimento, Experimentação e Inovação da Armada. (2021). *Relatório Anual 2019 – 2020*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Exército Português. (2019). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército.
- Fitjar, R. & Rodriguez-Pose, A. (2013). Firm Collaboration and Modes of Innovation in Norway. *Research Policy*, 42 (1), 128-138.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships* (3ª ed.). Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica* (1ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Fundação para a Ciência e a Tecnologia. (2013). *Diagnóstico do Sistema de Investigação e Inovação*. Lisboa: Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Gnyawali, D. R., & Srivastava, M. (2013). Complementary effects of clusters and networks on firm innovation: A conceptual model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30 (1), 1-20.



- Gomes, P. C. (2021). *EU Public Procurement and Innovation* (1ª ed.). Cheltenham: Elgar.
- Gonçalves, A. D. (2016). *Administração e criação de valor na gestão pública. A Defesa Nacional como um Bem Público*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2015/2016), Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Hodgkinson, G., & Johnson, G. (1987). Cognitive aspects of competitive strategy: The case for a processual approach. *Paper* apresentado na *Managerial Thinking in Business Environments*, Boston.
- Keller, J., Wong, S., & Liou, S. (2020). How social networks facilitate collective responses to organizational paradoxes. *Human relations*, 73 (3) 401 – 428.
- Kepe, M., Black, J., Melling, J., & Plumridge, J. (2018). *Exploring Europe's capability requirements for 2035 and beyond*. Bruxelas: European Defence Agency.
- Leitão, A. (2015). *Avaliação do projeto "Olhares da Kova" na perspetiva das políticas públicas territorializadas*. (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Martínez-Cháfera, L., Molina-Moralesa, F., & Peiró-Palomino, J. (2018). The cluster is not flat. Uneven impacts of brokerage roles on the innovative performance of firms. *Business Research Quarterly*, 21 (1), 11-25.
- Muro, M., & Katz, B. (2011). Chapter 5 The New "Cluster Moment": How Regional Innovation Clusters can Foster the Next Economy. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, 22 (1), 93-140.
- Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., Pimenta, C., & Pimenta, F. (2015). *Introdução à Estatística* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Nunes, S., Lopes, R., & Fuller-Love, N. (2019). Networking, Innovation, and Firms' Performance: Portugal as Illustration. *Journal of the Knowledge Economy*, 10 (2), 899-920.
- Organização Mundial de Saúde. (17 de janeiro de 2022). *Coronavirus disease (COVID-19) overview*. Obtido de Organização Mundial de Saúde: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting*



- Innovation Data: Oslo Manual*, (3ª ed.). Paris: Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators.
- Pereira, P. T., Afonso, A., Arcanjo, M., & Santos, J. G. (2009). *Economia e Finanças Públicas*. Escolar Editora: Lisboa.
- Pereira, S. (2018). *Outsourcing nas Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2017/2018), Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Portal Base (2021, 8 de outubro). Código dos Contratos Públicos Consolidado <https://www.base.gov.pt/Base4/pt/documentacao/codigo-dos-contratos-publicos-consolidado/> [página online]. Retirado de <https://www.base.gov.pt/Base4/pt/documentacao/codigo-dos-contratos-publicos-consolidado/>
- Queirós, A. (2017). *Análise da aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas*. (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada), Academia Militar, Lisboa.
- Roach, D., Ryman, J., Jones, R., & Ryman, H. (2018). Enhancing Innovativeness: The Role of Dynamic Marketing Capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 35 (2), 563-576.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8ª ed.). Harlow, UK: Pearson Education Ltd.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (1ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Teixeira, C. (2019). *As Parcerias Para a Inovação*. (Tese de Dissertação de Mestrado em Direito e Prática Jurídica com especialidade em Direito Administrativo e Administração Pública). Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Vaz, F. M. (2021). *Linhas Orientadoras da Estratégia de Investigação, Desenvolvimento e Inovação para a Defesa Nacional*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2020/2021), Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.



- Vilelas, J. (2017). *Investigação, o processo de construção do conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Waluszewski , A., & Håkansson, H. (2007). *Knowledge and Innovation in Business and Industry* (1ª ed.). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Wang, M.-C., Chen, P.-C., & Fang, S.-C. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 88, 222-233.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6ª ed.). Thousand Oaks, USA: SAGE Publications Inc.



Apêndice A – Enquadramento metodológico

Enquadrando-se num raciocínio dedutivo, a investigação pretende ser replicável dentro do método científico. Partiu-se de questões anteriormente identificadas, fez-se inferências sobre o conhecimento disponível e analisaram-se os dados recolhidos. O estudo concebeu a sua lógica dedutiva de forma científica para poder concluir com coerência, terminando com a resposta à questão central ante formulada.

Por conseguinte, o presente trabalho de investigação pretende estruturar o primeiro ensaio sobre a análise da adequação do procedimento contratual da PPI enquanto instrumento contratual para a satisfação das necessidades específicas das FFAA, incidindo este apêndice sobre a interligação sujeito, objeto e delimitação do estudo a desenvolver.

Assim, e da mesma maneira que os cientistas sociais investigam através de pressupostos explícitos ou implícitos acerca da natureza do mundo social e a forma como este pode ser investigado (Burrell & Morgan, 2016), também a perspetiva do sujeito influencia o estudo em apreço, encontrando-se o processo de obtenção de conhecimento científico delimitado por uma relação complexa entre o sujeito e o objeto (Vilelas, 2017).

a. Metodologia

Considerando a ontologia, epistemologia e axiologia, os pressupostos do investigador não deverão afetar o estudo (Saunders et al., 2019, p. 133), sendo, portanto, necessário explicitar que o autor segue uma posição ontológica tendencialmente objetivista. Posição que tem por base a noção de legal dos diversos procedimentos de contratação pública e a fundamentação das necessidades satisfeitas pelo CCP. Traduzindo-se nas definições legais que resultam das interpretações da letra da lei, em cada elemento e nos diversos contextos de atuação. Preceitos invariáveis ao longo do tempo e independentes do contexto em que são aplicados, produzindo assim uma versão independente do indivíduo, do meio e do tempo (Santos & Lima, 2019).

Partindo destes pressupostos, o autor pretende interpretar o contexto em torno da PPI e a forma como esse procedimento satisfaz as necessidades específicas das FFAA. Para tal, investiga uma realidade factual, externa e determinística, enquadrada por conhecimento baseado em factos e onde a realidade gravita em torno da legalidade, tentando assim definir entendimentos sobre conhecimento válido, aceitável e legítimo.

Assim, dum ponto de vista objetivista e seguindo a metodologia científica, o signatário aborda a temática em apreço com o objetivo de estudar a realidade sobre a aplicabilidade da PPI. Utilizando nesse percurso meios observáveis, que despojam a investigação de valores pessoais e protegem o resultado de uma interpretação enviesada, aproveitando somente a sua experiência profissional para orientar a tarefa em mãos.

Tal como Santos e Lima (2019) indicam, o estudo sobre a PPI nas FFAA inclui-se numa área de conhecimento científico, por se tratar do resultado duma investigação acerca da realidade e empregar um método sistemático, envolvendo a compreensão teórica na compreensão da satisfação das necessidades exclusivas das FFAA pela PPI.

b. Método

O estudo segue os princípios da pesquisa científica (Freixo, 2009), nomeadamente a refutabilidade da investigação, a aproximação sucedânea ao tema e a eficiência. Estas orientações norteiam o percurso e poderão ser validadas por o assunto não se enquadrar num estudo empírico, se tratar de um tema rebatível e surgir na sequência de aproximações sucessivas doutros autores. Este enquadramento traduz uma realidade não analisada no campo específico das FFAA e utiliza métodos que racionalizam os recursos empenhados.

Também se verificam os condicionalismos que ratificam o método científico, sendo de realçar o objeto de estudo reconhecível e identificável, tanto pelo GNACP da Marinha como a anuência do Instituto Universitário Militar (IUM). Paralelamente, e ainda sobre a verificação das condições do método partilhado pela comunidade científica, o presente estudo aplica-se a um contexto específico e onde a originalidade parece irrefutável, almejando a apreciação das FFAA na operacionalização da PPI, tal como vem definido na diretiva 24/2014/EU, e, partindo duma base bibliográfica aberta e acessível, sugerindo trabalhos de integração que continuem este trabalho de investigação individual.

Ainda que o percurso da investigação se divida entre uma fase exploratória e noutra analítico-conclusiva, o método a utilizar passou por (Sousa & Baptista, 2011, p. 7):

- Coleccionar, organizar e estruturar o conhecimento e evidências sobre o tema;
- Seccionar e separar o estado da arte;
- Condensar separadamente o conhecimento pertinente;
- Estruturar o pensamento no sentido de identificar o fio condutor do estudo.

Desta forma, o percurso da investigação é bipartido, começando na fase exploratória através da definição do “Estado da Arte”, onde foram efetuadas leituras preliminares e três entrevistas exploratórias, passando posteriormente para a delimitação do tema e visando a definição do objeto de estudo. Assim, após formular o problema, objetivos e questões de investigação, iniciou-se a fase subsequente que definiu a metodologia e a estruturação do modelo de análise (Santos & Lima, 2019).



Após a apresentação do projeto de investigação, iniciou-se a segunda fase do estudo, visando a componente analítica e conclusiva, e onde se recolheram dados segundo uma estratégia qualitativa reforçada quantitativamente. Passos sucedidos pela análise e discussão dos resultados, assim como a identificação das conclusões e limitações encontradas.

(1) Participantes e procedimento

O presente estudo pretende analisar a PPI e a possibilidade das FFAA poderem vir a aplicar esse procedimento na satisfação de necessidades específicas de inovação. Nesse sentido, foi definido o critério de escolha com base nas funções que cada elemento desempenha atualmente em cada organização. Ainda que a sua identidade tenha sido preservada para efeitos de proteção de dados, as entrevistas foram feitas a chefes, a subdiretores e a responsáveis pelas áreas de contratação pública ou de promoção da inovação. Assim, a investigação considera três tipos de participantes:

- Três oficiais superiores a desempenharem funções no EMGFA, EMA e no EME, dedicados ao desenvolvimento da modernização e dos esforços de inovação do EMGFA e Ramos;
- Seis oficiais superiores e uma oficial subalterna com responsabilidades nas aquisições de bens e serviços nas FFAA e que influenciam a decisão de contratar na generalidade do orçamento atribuído ao EMGFA e aos Ramos;
- Noventa e nove oficiais de Administração Naval (AN), que têm ou poderão vir a ter responsabilidades na decisão de contratar na Marinha.

Os participantes foram identificados através do cargo que atualmente desempenham e das suas responsabilidades, tanto na determinação de necessidades específicas de inovação como na criação, execução e desenvolvimento dos processos de aquisição atinentes à satisfação de necessidades. Esta participação traduziu-se na inquirição sobre as estruturas com responsabilidades na identificação e sincronização de esforços organizacionais, promoção da melhoria de processos, tecnologias e ferramentas de trabalho. Da mesma forma, foram entrevistados os órgãos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos de contratação pública tendentes à satisfação associadas a esses pedidos.

Supletivamente, atendendo à preocupação identificada pela Comissão Europeia e ao tempo disponível para a elaboração do estudo, foi ainda efetuado um questionário com oito questões no sentido de cruzar e fundamentar a formação dos oficiais de Administração. Essa abordagem pretendia efetuar um primeiro ensaio sobre a influência da preparação dos profissionais para a condução de um procedimento trifásico, dirigindo-se aos militares da Marinha que trabalham ou podem vir a trabalhar como contratante público. Destarte, e não existindo registo da utilização da PPI nas FFAA, abordou-se a formação e experiência dos peritos e comunidade, com o intuito de analisar as condições para a elaboração de um procedimento trifásico e através da preparação para a condução de um procedimento bifásico.

(2) Instrumentos de recolha de dados

Decorrente do enquadramento metodológico susodito e conforme proposto por Yin (2018, p. 4) e Saunders et al. (2019, p. 197), o estudo de caso surge com uma íntima ligação às questões da investigação, sendo estas a bússola da pesquisa e acabando as mesmas por influenciar os instrumentos à disposição do autor.

Tal ligação permitiu a diversos autores identificar o estudo de caso como tendo a capacidade de conseguir pontos de vista perspicazes e profundos. Apontando Dubois e Gadde (2002) a uma melhor compreensão do objeto de estudo se este for relacionado com o seu contexto, promovendo assim uma análise em profundidade. Coincidentemente, e ainda que alguns autores questionem os resultados deste tipo de desenho de pesquisa (Freixo, 2009, p. 109), Yin (2018) desenvolve uma parte significativa do seu trabalho em torno do estudo de caso, fundamentando convenientemente a sua abordagem holística aos fenómenos em análise.

Assim, os instrumentos metodológicos associados ao estudo de caso podem ter uma natureza qualitativa e quantitativa, adequando-se dessa forma à tarefa em apreço e permitindo fortalecer a abordagem qualitativa com um reforço quantitativo. Portanto e de acordo com as diversas abordagens anteriormente mencionadas, o trabalho de investigação empregou os seguintes métodos de recolha de dados primários:

- Entrevistas semiestruturadas, de acordo com os resultados perspetivados por Santos et al. (2019), e com o principal objetivo de corroborar as teses sobre o objeto em estudo (Yin, 2018, p. 119);
- Questionários online de verificação e corroboração de perspetivas (Saunders et al., 2019, p. 507; Bryman, 2012, p. 165).

(3) Técnica de tratamento de dados

Conforme detalhado no Apêndice F, realizou-se a análise estatística dos dados obtidos através dos questionários e a sua representação gráfica com recurso à ferramenta Microsoft Excel.



Apêndice B – Economia do Conhecimento

As organizações são compostas por vários atores e, na maior parte do tempo, o produto, serviço ou processo desenvolvido não está diretamente associado a um grupo de pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o mesmo. O contributo que cada um destes intervenientes tem na inovação não é o mesmo, visto as experiências de cada um serem diferentes e poderem resultar das suas interações sociais com os outros. De acordo com a teoria das redes sociais, as interações dos indivíduos afetam e influenciam as suas ideias, opiniões e perspetivas de como algumas situações surgem, podendo inclusive permitir a partilha de conhecimentos heterogéneos – um ativo importante para a organização (Keller et al., 2020; Wang et al., 2018).

A partilha formal de conhecimentos baseia-se fundamentalmente no acesso a um conjunto de informações sobre bens, serviços e pesquisas de mercado, feita através de publicações ou informações publicadas oficialmente e independentemente da empresa. Por outro lado, a partilha informal tem um maior controlo por parte da empresa e pode ser comunicada através de formação, conferências ou rede de contactos. Dependendo este conhecimento não só dos indivíduos, mas também do tipo de indústria, localização, dimensão da empresa e dos modos de inovação em que apostam (Aslesen & Pettersen, 2017).

Analisando os laços empresariais numa rede de proximidade¹¹, é possível perceber que os pontos de contacto podem ser fornecedores, clientes, concorrentes, organizações públicas ou outras organizações interrelacionadas, estabelecendo-se assim a relação entre as partes (Hodgkinson, 1987; Roach, et al., 2018) e promovendo os laços relevantes ao desempenho diferenciado.

Essa performance é possível porque os relacionamentos entre organizações permitem absorver, partilhar e contactar com alguns recursos distintivos e fundamentais. Sejam esses recursos tangíveis ou intangíveis – como práticas de gestão, conhecimento ou acesso a outras redes (Roach et al., 2018) – estabelece-se assim um efeito positivo associado aos negócios. Tal fundamentação considera ainda a aquisição de conhecimento ou capacidades de inovação tecnológica, ou seja, a própria inovação (Nunes et al., 2019; Roach et al., 2018; Wang et al., 2018). Assim, e como não existem duas organizações com o mesmo conhecimento, a cooperação entre as diferentes partes ocorre com frequência e através de diferentes modos. Com essas interações o potencial da inovação conjunta é influenciado, potenciando o interesse dos diferentes atores em se especializar na combinação e utilização de certos recursos (Wang et al., 2018).

Decorrente dessa interação, tem-se verificado o crescente interesse académico e societário em estudar a economia do conhecimento. Como Castells (1996, p. 128) sugere ao tentar ilustrar o novo enquadramento empresarial, a “fonte da produtividade e do crescimento encontra-se na geração de conhecimento”. No entanto, e como é o caso das FFAA, é necessário desenvolver a capacidade de utilizar num enquadramento organizacional, tanto pelas empresas baseadas em ciência, como pelas demais organizações onde o conhecimento é incorporado implicitamente (Waluszewski & Håkansson, 2007).

Supletivamente, e para que esta economia seja efetivamente fomentada através das iniciativas de política pública, podem existir algumas barreiras a impedir o crescimento ótimo da inovação. Entre elas temos a proteção e gestão da propriedade industrial, a renúncia ao valor potencial das invenções, a seleção das ideias acertadas ou a superação da aversão ao risco associado à inovação. Surgindo, dessa forma, a oportunidade de os agentes públicos apoiarem o desenvolvimento através de mecanismos de governação complexa¹² e promovendo a vitalidade do tecido empresarial, essencial para a empresa empreender projetos mais inovadores (Arthurs et al., 2009; Gnyawali & Srivastava, 2013).

Por fim, e detalhando a definição de inovação, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) define os seguintes tipos (OCDE, 2005):

- Inovação de produto: refere-se à introdução de um bem ou serviço recente ou significativamente melhorado nas suas características ou utilização pretendida, passando por “melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de utilização” entre outras características do mesmo;
- Inovação de processo: caracterizada como sendo a implementação de um método de produção ou de entrega novo ou claramente aperfeiçoado, que poderá contar com alterações nas técnicas, equipamentos ou softwares;
- Inovação comercial: a criação dum novo método de comercialização envolvendo alterações significativas no design ou embalagem do produto, sua promoção ou definição do preço;
- Inovação organizacional: descrita pelo desenvolvimento de um novo método de organização nas práticas de negócio, organização de trabalho ou relações externas do organismo.

¹¹ Onde se ilustra a relação entre empresas, organizações ou pessoas.

¹² Por exemplo, as combinações de mercados, empresas, associações, organizações público-privadas ou organizações públicas.



Apêndice C – Caracterização complementar da PPI

Independentemente da sua classificação contabilística ou mesmo do seu valor, as regras do CCP obrigam à tramitação contratual de qualquer aquisição efetuada por uma das entidades públicas identificadas no seu art.º 2.º. Em particular, por os contratos administrativos refletirem um acordo entre as partes e o contraente público se encontrar presente, mas podendo ser enquadráveis nas categorias enunciadas no n.º 6, do art.º 1.º do CCP, e para as quais a Parte III do CCP estabelece o regime substantivo dos contratos administrativos (BASE, 2021).

Assim, e de acordo com esta investigação, a conceção do CCP decorre das diretivas europeias para a contratação pública e, na revisão de 2014, essas missivas trouxeram a PPI. Esse procedimento consubstanciando uma alteração de relevo ao veiculado pelas Diretivas 24 e 25 de 2014 da UE, tratando diretamente da inovação no setor público. Tal abordagem espelha um esforço das organizações europeias em contribuir com políticas dedicadas à investigação, muito por conta das suas externalidades positivas e do potencial económico das políticas de investigação da UE.

Na PPI, a proposta apresentada e o encadeamento das atividades de IDI da solução inovadora têm de ser garantidas pela própria estrutura da parceria, tendo como métrica de controlo o valor estimado das diferentes prestações. A fiscalização efetuada pela entidade adjudicante assume especial relevância por ser possível resolver a parceria na final de cada fase, devendo assim o organismo público definir diferentes metas, coincidentes com as diversas etapas do projeto e marcando os momentos de avaliação de desempenho. Caso seja devidamente identificado nas peças do procedimento, pode a entidade pública terminar a parceria ou diminuir o número de parceiros envolvidos, sanando os pagamentos devidos junto das empresas que não continuem nas fases subsequentes.

A PPI congrega funcionalidades existentes noutras opções procedimentais, encontrando-se a sua utilização diretamente ligada à deliberação da entidade competente para a decisão de contratar. De toda a maneira, e considerando os quase cinco anos desde a publicação do DL n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, a utilização deste procedimento tem ficado aquém das expectativas. Facto que pode indicar uma aversão ao desenvolvimento deste tipo de procedimento, merecendo dessa forma a atenção da presente investigação e suscitando o interesse de muitas outras questões. Desta forma, esta formação de contratos pode acarretar uma complexidade que exclua à partida a escolha das PPI como uma possibilidade de tramitação procedimental, impedindo a identificação de alternativas inovadoras e justificando o estudo da fundamentação dessas decisões.

De um ponto de vista analítico, a PPI traz como principal oportunidade o cumprimento escrupuloso da lei e dos objetivos presentes na Diretiva 2014/24/EU da Comissão Europeia, utilizando um procedimento de contratação na aquisição de soluções para as quais o mercado não consegue apresentar resposta. Todavia, e com o acréscimo de complexidade trazido pela PPI, poderá surgir uma segunda oportunidade para a AP através da criação de “um centro de competências em que se possa estudar e experimentar procedimentos mais complexos” (T. Semide, *op. cit.*). Oportunidade coincidente com a recomendação 2017/1805 da Comissão Europeia, de 3 de outubro de 2017, sobre a profissionalização da contratação pública e que tem merecido a preocupação e incentivo europeu (Comissão Europeia, 2017).

Conforme aprofundado no Apêndice B, e por ser fundamental às fases iniciais de IDI, é essencial o desenvolvimento de relacionamentos com as empresas candidatas a uma PPI. Dentro da legalidade e assegurando os direitos de propriedade intelectual, preenche-se assim uma das maiores lacunas encontradas nas atividades de IDI das FFAA, sublinhando esta garantia complexa de satisfazer (F. Moreira, *op. cit.*). Subsequentemente, o estudo desenvolvido pela *European Defence Agency* (EDA) (Kepe et al., 2018) sublinha, através da intervenção de Jorge Domecq, Diretor Executivo da EDA, a necessidade de efetuar os ajustes ao planeamento e desenvolvimento devido ao ritmo acelerado dos adversários na evolução tecnológicas. Nesse contributo são identificadas sete tendências para as capacidades futuras e doze grupos tecnológicos que podem influenciar o desenvolvimento de capacidades após 2025. A PPI, desenhada para os casos em que a necessidade das FFAA passa pelo desenvolvimento e posterior compra da solução pretendida, foi pensada para a inovação disruptiva e possibilita a edificação das competências mencionadas pela EDA, apoiando a capacidade de resposta da organização (Domingos, 2020).

Noutro campo, não existindo ainda feedback disponível sobre a PPI que promova a partilha de conhecimento e experiências, este procedimento aporta um conjunto de desafios complexos para as FFAA, identificados ao longo do estudo e seguidamente agrupados em três momentos distintos.

Numa primeira abordagem, a utilização da PPI poder-se-á demonstrar particularmente desafiante na definição de inovação nas FFAA. Esta questão é primordial por o primeiro passo de uma PPI ser a justificação da necessidade pública, dentro dos fundamentos da utilização deste procedimento específico, e conforme regulamentado nos termos do n.º 1, do art.º 31.º, da Diretiva 2014/24/UE.

Seguidamente, e encontrando-se devidamente fundamentada a incapacidade do mercado em apresentar as soluções pretendidas, a segunda grande questão a garantir é a fundamentação da necessidade. Seja a



definição do objeto do contrato na PPI, o desenho de especificações técnicas baseadas em requisitos funcionais e a utilização de propostas variantes, todos estes pontos devem ser identificados e justificados.

Definindo a inovação na sua ontologia, e enfatizando a abordagem inovadora das preocupações económicas e ambientais ou sociais, é necessário estabelecer a ligação entre o interesse público em questão e os fundamentos para usar a PPI. Os bens, serviços ou soluções inovadoras não devem estar disponíveis no mercado e não será fácil para as entidades adjudicantes provar o cumprimento desta exigência, uma vez que muitas vezes não têm conhecimento técnico do mercado (M. Teodósio, *op. cit.*; M. Matos, *op. cit.*). Esta lacuna pode deixar espaço para possíveis litígios, com origem em fornecedores que comprovem o desenvolvimento dum determinado produto adequado para satisfazer as necessidades públicas (Gomes, 2021).

Depois de justificada a incapacidade do mercado, será necessário identificar o objeto do contrato da PPI e nessa definição será essencial ter conhecimento do mercado. Não conhecendo essa capacidade, as FFAA terão de recorrer às empresas disponíveis no setor a fim de reduzir a escrito os motivos do procedimento.

Tal estudo leva a outra das reflexões a efetuar pelas FFAA na utilização da PPI, o contacto com o mercado tem uma relevante margem de discricção, podendo desencorajar os operadores económicos a contribuir nos procedimentos técnicos de diálogo. No entanto, tal como referido pela Comissão Europeia, ao promover a inovação através da PPI, as consultas preliminares no mercado podem assumir um papel ainda maior na determinação do estado da arte e na medição das incertezas do mercado (Comissão Europeia, 2021).

Ainda assim, e conforme ante indicado, a utilização da PPI pelas FFAA acarreta a tarefa de desenhar especificações técnicas em termos de desempenho ou de requisitos funcionais, ou seja, a identificação da necessidade deverá requerer soluções baseadas em desempenho e funcionalidades. Esse desenvolvimento é disponibilizado na fase de inovação do procedimento e é efetuado em cooperação com os concorrentes.

Por último, as FFAA terão à discricção a aceitação de propostas variantes, mas, conforme evidenciado pelas entrevistas efetuadas, trata-se de um instrumento sem utilização neste contexto e, não sendo de uso obrigatório, poderá ser trabalhado após a acumulação de experiência.

No segundo agrupamento de particularidades da adequação da PPI, a tramitação, a confidencialidade e critério de adjudicação acarretam desafios na negociação das necessidades de inovação das FFAA, assim como nos direitos de propriedade intelectual subjacentes a todo o processo.

Como tal, existem poucas alterações sobre a confidencialidade e critério de adjudicação, sendo apenas de salientar que tem de existir uma margem negocial permitida pelas FFAA. Essa inclusão vai exigir maior flexibilidade por parte das entidades adjudicantes, assim como as competências essenciais para conduzir este tipo de negociações. No entanto, e conforme abordado nas entrevistas efetuadas, é essencial salvaguardar os direitos de propriedade intelectual e os benefícios que as entidades adjudicatárias podem receber ao participar em PPI. Essa particularidade surge da interação entre as FFAA e o setor privado, sendo necessário salvaguardar o risco à integridade dos interesses nacionais.

Nesse sentido, a Comissão Europeia determinou, no artigo 316.º da Diretiva 2014/24/EU, que as entidades adjudicantes têm a liberdade de determinar nos documentos de aquisição a forma de definir os regimes aplicáveis aos direitos de propriedade intelectual. Essa abertura tenta estimular o interesse do setor privado, caso a entidade adjudicante prescindir a aquisição dos direitos de propriedade intelectual. Todavia, e atendendo ao contexto em apreço, poderá surgir um desafio extra por força da necessidade em manter os procedimentos confidenciais para garantir a segurança nacional e essa questão pode levar a uma possível redução no número de concorrentes (F. Moreira, *op. cit.*).

Incluída nas preocupações da Comissão Europeia, urge a necessidade de garantir uma moldura humana capaz de aplicar eficazmente as “normas de contratação pública [...] para tirar o melhor partido desta alavanca essencial para o investimento europeu” (Comissão Europeia, 2017).

Assim, e para inferir sobre os oficiais que possam desempenhar funções com responsabilidade em assessorar e decidir sobre matérias de contratação pública, foi incluída uma questão nas entrevistas aos diferentes peritos. Em complemento, e para confirmar os dados recolhidos, efetuou-se a recolha de informação através de inquérito por questionário, conforme ilustrado pelo Apêndice F. Nestas auscultações foi possível constatar a utilização do concurso público por prévia qualificação como o procedimento bifásico utilizado no seio das FFAA e, esporadicamente, também se verificou a utilização do procedimento por negociação no caso da FA.

Conseguiu-se ainda identificar uma preferência pelos procedimentos monofásicos, muito por conta das “dificuldades sentidas na fase da qualificação dos candidatos porque estamos a exigir requisitos que nem sempre são fáceis de aferir” ou cumprir por parte de eventuais candidatos (E. Coimbra, *op. cit.*). Acresce ainda a brevidade associada à distribuição de dotações orçamentais que, na segunda metade do ano, nem sempre apresenta as condições necessárias para a sua execução (M. Teodósio, *op. cit.*).

Por fim, e sobre o desafio imposto pela complexidade da PPI, existe experiência com a prévia qualificação de candidatos nas FFAA e salienta-se o conhecimento em contratação pública pelos oficiais entrevistados. Sendo possível concluir que o Exército e a FA utilizam procedimentos bifásicos, mas com ressalvas sobre a capacidade do tecido empresarial se conseguir qualificar para a fase de apresentação de



propostas. Por outro lado, e havendo conhecimento sobre os seus tramites processuais, a Marinha não tem experiência adquirida na condução de procedimentos bifásicos à luz do CCP.

Justifica-se, por isso, a apresentação de um desiderato que congregue e apoie a execução de uma PPI, e, nesse sentido, a Tabela 2 organiza sucintamente os trâmites a seguir.

Quadro 2 – Quadro resumo da base legal e tramitação da PPI

Tramitação	Base Legal
Decisão de contratar e autorização de despesa	36.º
Escolha do procedimento e fundamentação	38.º; 30.º-A
Peças do procedimento	40.º; 41.º; 42.º; 218.º-B
Júri	67.º a 69.º
Anúncios	217.º-A, n.º 2; 167.º
Disponibilização das peças	133.º
Esclarecimentos, retificação e alteração das peças procedimentais	50.º
Negociação das propostas de projeto de investigação e desenvolvimento	218.º-C
Relatório preliminar	218.º-D, n.º 1; 146.º
Audiência prévia	218.º-D; 147.º
Relatório final	218.º-D; 148.º
Negociação das propostas	218.º-A, n.º 5; 202.º; 118.º, n.º 2; 119.º a 121.º
Segundo relatório preliminar	218.º-B, n.º 5; 203.º; 152.º
Audiência prévia	218.º-B; 203.º; 153.º
Segundo relatório final	218.º-B; 203.º; 154.º
Adjudicação	73.º; 76.º; 218.º-C, n.º 2; 74.º, n.º 1
Notificação da decisão de adjudicação	77.º
Anúncio da adjudicação	78.º
Habilitação	81.º e ss.
Caução	88.º e ss.
Confirmação de compromissos	92.º
Redução do contrato a escrito	94.º
Aprovação e notificação da minuta de contrato	98.º; 100.º
Outorga do contrato	104.º



Apêndice D – Respostas às entrevistas semiestruturadas

Para confirmar os resultados da pesquisa documental, foram elaboradas nove entrevistas, tanto a militares a desempenharem funções com responsabilidades na área da inovação, como a responsáveis em processos aquisitivos de contratação pública, o Quadro 3 procede ao seu relato.

Quadro 3 – Respostas às entrevistas semiestruturadas e direcionadas para as necessidades de inovação

Entrevistado	Excerto da resposta
Questão 1: No âmbito das funções que atualmente desempenha, seria possível fazer uma breve síntese dos objetivos da Divisão/Departamento e se têm alguma estrutura desenvolvida para sincronizar as áreas funcionais dedicadas à inovação? Se sim, podia-nos falar um pouco sobre a sua atividade?	
EMGFA	O DIT encontra-se na sua fase experimental e, como departamento em período experimental, ele foi constituído em três grandes áreas, vocacionadas para a organização, capacidades e projetos. Neste momento existe um grupo de trabalho a desenvolver na diretiva estratégica e conta com representantes dos 3 ramos, mandatados para aportarem conhecimento ao desiderato final.
EMA	Temos o Assessor do CEMA para a inovação, a Divisão de Inovação do Estado-Maior da Armada e a EA-IDEIA. A EA-IDEIA funciona numa lógica de tábua redonda, onde todos estão ao mesmo nível. No entanto, funciona a ritmos diferentes porque tem representatividade de todas as áreas funcionais da Marinha com assento numa reunião plenária do EA-IDEIA e compreende um grupo que se reúne mais regularmente.
EME	Atualmente não temos uma estrutura unicamente dedicada à sincronização de esforços.
Questão 2: Podia descrever a qual o entendimento do EMGFA/Ramo sobre o conceito de inovação e o efeito pretendido pela Divisão/Departamento?	
EMGFA	Quando se entra nos diversos conceitos de inovação e apesar de haver várias formas de a definir, o DIT baseia-se em dois conceitos, a inovação aberta e a inovação sustentada. Dentro desses, encaramos a inovação de forma disruptiva e a incremental.
EMA	Trabalhamos com os conceitos de inovação aberta e colaborativa para promover a inovação sequencial e a inovação disruptiva.
EME	Como não temos a estrutura dedicada à inovação, de momento não existe um conceito de inovação que pretendamos implementar.
Questão 3: A COTEC Portugal desenvolveu uma ferramenta de avaliação do desempenho da inovação - o Innovation Scoring. Houve oportunidade de levar a cabo esse exame de diagnóstico?	
EMGFA	O modelo COTEC não é um modelo de maturidade, mas é um modelo de avaliação - na prática é equivalente, porque, se a nossa avaliação for má, a nossa maturidade também é baixa – mas, dos vários modelos que o Capitão-de-mar-e-guerra António Moreira analisou, o de Paul Williams é aquele que melhor se adapta há organizações do tipo de militares.
EMA	Sim, o exame da COTEC é o mais utilizado, mas, por ser mais virada para as empresas, temos utilizado uma ferramenta desenvolvida pelo Instituto Nacional de Administração (INA), mais focada na Administração Pública, e uma terceira ferramenta desenvolvida por uma empresa parceira. Ainda assim, a da COTEC tem sido a mais utilizada.
EME	Não temos aplicado modelos ou ferramentas de avaliação.
Questão 4: O EMGFA/Ramo tem ou pretende desenvolver alguma plataforma de captação de ideias e quais as necessidades que querem ver satisfeitas?	
EMGFA	De momento não, mas a Diretiva Estratégica do EMGFA encontra-se em aprovação e, conforme perspectivado por esse documento, pretende-se fomentar exercícios e atividades de experimentação de ideias, conceitos e tecnologias inovadoras.
EMA	Sim, para termos um processo que vá da ideia à solução e a plataforma desenvolvida suporta todo este processo. A plataforma está aberta à Marinha e, por estar em período de testes, a uma comunidade externa selecionada.
EME	De momento não temos plataformas dedicadas à captação de ideias.
Questão 5: No âmbito dos projetos de inovação financiados ou cofinanciados, o EMGFA/Ramo participa em candidaturas a projetos de inovação?	
EMGFA	Neste momento o DIT ainda não tem identificado um processo que permita gerir as candidaturas do EMGFA e Ramos aos vários projetos de inovação.



EMA	Sim, efetua candidaturas. A EA-IDEIA identifica áreas-chave para o desenvolvimento na Marinha e o financiamento é executado sectorialmente, ficando a cargo do Gestor de Projeto respetivo.
EME	Pontualmente já tivemos alguns projetos, mas mais centrados no CINAMIL.

Questão 6: Mais direcionado para a área da contratação pública, quais são as oportunidades e constrangimentos que identifica nos procedimentos utilizados e que gostava de ver resolvido?

EMGFA	A questão difusa da própria lei é muito debatida, encontrando-se a Administração Pública a tentar operacionalizar os artigos de modo a que haja um acréscimo na forma como a contratação pública apoia a inovação. Como constrangimento temos, por exemplo, a acomodação de um acréscimo de custo no projeto que pode levar à obrigação legal de desenvolver um procedimento completamente diferente? E esta questão é a nível contratual, mas também a podemos direcionar para a questão da plurianualidade. Todo o processo de contratação pública relacionado com propriedade intelectual requer um procedimento ágil e que permita satisfazer essa necessidade no mais curto espaço de tempo. Eventualmente, este tipo de processo de contratação pública poderá estar mais direcionado para a edificação das capacidades que decorre da LPM e que se enquadram num horizonte temporal mais alargado.
EMA	Os procedimentos que temos de contratação pública não são de todos desadequados a inovação, daí também se ter sentido a necessidade no estabelecimento das compras públicas na inovação e das parcerias para a inovação – já estava identificado que o processo normal não chegava. A aquisição de um produto não é inovação, normalmente um processo de inovação demora o seu tempo.
EME	Para estas questões de inovação é talvez o maior obstáculo que nós temos. Aliás esse obstáculo é dito não só por mim, mas também pela Academia. Identificaria a sensibilização da gestão de topo, para garantir a inovação face à rotatividade de pessoal e uma estratégia para a inovação alinhada ao nível político e militar.

Quadro 4 – Respostas às entrevistas semiestruturadas e direcionadas para a contratação pública

Entrevistado	Excerto da resposta
Questão 1: Considera que os procedimentos de contratação utilizados pelo EMGFA/Ramos garantem a satisfação de necessidades para as quais o mercado nem sempre se encontra preparado? Que constrangimentos identifica aos procedimentos utilizados?	
EMGFA	Considero que, até ao momento, os procedimentos de contratação pública utilizados pelo EMGFA satisfazem as necessidades manifestadas pelas entidades requisitantes, não se identificando constrangimentos pelo tipo de procedimento adotado.
GNACP	Sobre os constrangimentos para que isto aconteça, temos a questão da profissionalização dos recursos humanos que tem a haver com a criação, não só de estruturas de recursos humanos robustas em termos de know-how e em termos de competências e de conhecimentos, mas também por a própria estrutura organizacional da Marinha que não se adequar como estrutura de compras avançadas, a marinha enquanto entidade contratante tem neste momento 30 entidades adjudicantes todas elas com aquisições muito díspares. A questão da rotação das pessoas é outro dos aspetos, as competências que têm de ser adquiridas e acabam por não ser as suficientes para os procedimentos mais complexos.
Direção de Navios (DNAV)	90% do orçamento de contratação é consumido através de contratos exclusivos e obviamente que esses contratos exclusivos de certa maneira funcionam. Portanto, só pontualmente é que a DNAV faz concursos públicos. As aquisições são tão específicas que o mercado nacional não tem por onde oferecer, poderá ser feita a contratação exclusiva em termos nacionais pelo artigo 5º.
Direção de Abastecimento (DA)	Na generalidade sim, no caso dos sobressalentes, o mercado nem sempre dá resposta às nossas necessidades, mas isso tem a ver com a obsolescência dos nossos equipamentos, que acaba por levar à dependência de alguns fornecedores.
Repartição de Concursos e Contratos (RCC)	Adotamos aqueles que somos obrigados por lei e que nos têm trazido alguns constrangimentos na satisfação das necessidades. Lançámos o processo foi adjudicado um dos concorrentes decidiu ir para tribunal e o processo esteve 2 anos à espera de decisão porque esteve na primeira instância.



Direção de Manutenção de Sistemas de Armas (DMSA)	No que diz respeito aos sistemas de armas para os quais a DMSA assegura a sustentação, as soluções já existem no mercado, portanto já em níveis de tecnologia elevados, e nós temos de perceber como é que os vamos integrar o nosso sistema de armas. Tipicamente o que temos em termos de contratação pública consegue dar resposta. (Não foram identificados constrangimentos)
Direção de Abastecimento e Transportes (DAT)	Os procedimentos de contratação existentes no CCP garantem a satisfação das necessidades da FA.

Questão 2: Na satisfação das necessidades normalmente identificadas pelos serviços requisitantes, têm sido utilizados procedimentos bifásicos nessas aquisições?

EMGFA	A DIRFIN do EMGFA não tem adotado procedimentos, por sua iniciativa, bifásicos pela complexidade e tempo que demoram a ser tramitados, normalmente incompatíveis com os prazos de execução pretendidos pelas entidades requisitantes.
GNACP	A Marinha neste momento não tem procedimentos bifásicos em curso nem executados, pelo menos nos últimos 3 a 5 anos.
DNAV	Não têm sido feitos, não. Mesmo os concursos públicos são poucos, cinco ou menos.
DA	Não utilizamos procedimentos bifásicos.
RCC	No caso da LPM sim, temos estado a utilizar e fizemos 3. Em termos de experiência tivemos algumas dificuldades principalmente num deles em que tivemos bastantes dificuldades principalmente na fase da qualificação dos candidatos por estarmos a exigir requisitos que nem sempre são fáceis de aferir, e também há a questão financeira.
DMSA	Sim, temos feito concursos limitados com prévia qualificação. Observamos em alguns casos a não qualificação relacionada com a capacidade financeira, pelo que estamos a analisar formas alternativas de solicitar essa qualificação.
DAT	Temos utilizado durante o corrente ano embora a sua utilização seja residual, designadamente nos procedimentos limitados por prévia qualificação.

Questão 3: Como fazem as aquisições para as unidades dedicadas à IDEI?

EMGFA	Não temos procedimentos de investigação e desenvolvimento, a entidade requisitante tem apresentado a solução pretendida.
GNACP	A Marinha ainda não tem experiência em compras públicas de inovação, tem experiência inovação sim, tem recursos e estruturas criadas - a própria Divisão de Inovação do EMA foi criada para esse efeito, assim como o cargo do assessor para a inovação para o próprio Almirante CEMA. A Marinha faz procedimentos ao abrigo do CCP, portanto não utiliza procedimentos para alavancar as compras públicas de inovação.
DNAV	Os projetos nascem no EMA, a nível superior, e é criado um grupo de trabalho com um gestor de projeto e as necessidades vêm ter à DAF da DNAV para fazer a contratação.
DA	De uma forma geral, na direção de abastecimento não temos essa necessidade.
RCC	Não diferenciamos essas aquisições, compramos através de fundamentação e requisitos operacionais que depois deram origem aos requisitos técnicos.
DMSA	Esse tipo de aquisições passa pela Academia da FA, no entanto pode haver um ou outro projeto dirigido pela Direção de Engenharia e Programas.
DAT	Realizamos concursos públicos.

Questão 4: Dentro dos procedimentos utilizados, quais os critérios de fundamentação para:

- i. Os preços base escolhidos?
- ii. A escolha de fornecedores?
- iii. A utilização de fatores e subfactores conforme definido no CCP?
- iv. O uso de propostas variantes?
- v. A constituição dos júris?

EMGFA	<ol style="list-style-type: none">i. Normalmente têm por base o conhecimento do mercado ou do histórico de aquisições anteriores com o mesmo objeto contratual, assim como as consultas preliminares ao mercado que conduziram.ii. Os fornecedores são propostos pela entidade requisitante, se não forem propõe-se a adoção de concurso público.
-------	--



	<ul style="list-style-type: none">iii. Já foram utilizados, mas normalmente o objeto aquisitivo não justifica o aumento de complexidade que a utilização destes fatores implica.iv. Não tem sido permitida a apresentação de propostas variantes.v. Normalmente o júri é composto por 5 elementos, sendo 2/3 constituído por elementos da Direção Financeira (2 efetivos e um suplente) e 1/3 da entidade requisitante (um efetivo e um suplente). A entidade requisitante propõe os seus elementos do júri.
GNACP	<ul style="list-style-type: none">i. Consultas preliminares e através de consulta no portal base ou pode ser uma série de históricos das aquisições registadas em SIGDN.ii. Tem de se fundamentar, mas não é possível justificar objetivamente as escolhas.iii. Utilizamos, mas não é costume.iv. Não tem sido utilizado, poderia ser utilizado para alargar o leque de soluções apresentadas, mas iria colidir com o tempo despendido na análise de propostas.v. A regra fundamental que está nesta norma é a multidisciplinaridade dos júris, o júri tem de ser em número ímpar e deve ser sempre constituído por um jurista, um técnico e um administrativo.
DNAV	<ul style="list-style-type: none">i. Em termos de preços, é feito uma consulta exploratória.ii. Identificando o fornecedor e fundamentando a especificidade.iii. Já foi utilizado, mas em casos pontuais. As nossas aquisições são muito específicas e altamente adaptadas às necessidades, acabamos por não aplicar muito.iv. Não aplicamos.v. Todos os júris têm um mínimo de 3 pessoas, o número terá que ser ímpar e no júri está incluí 1 jurista e 2 elementos (gestão de projetos e parte técnica).
DA	<ul style="list-style-type: none">i. Consultas preliminares na Plataforma Eletrónica de Contratação Pública.ii. Normalmente são considerados com base em fornecimentos anteriores.iii. Não utilizamos.iv. Não costumamos pedir ou admitir propostas variantes.v. Os júris, normalmente, são constituídos por 3 elementos e é costume ter dois suplentes para poder haver substituições.
RCC	<ul style="list-style-type: none">i. Alguns fazemos na plataforma com consultas preliminares e por ser uma das formas de ficar registado. Mas também vamos pelo histórico.ii. Não, mas verificamos se está dentro dos limites do art.º 113.º.iii. Usamos pouco.iv. Não aceitamos, a questão do risco de litigância é bastante elevada e com propostas variantes iria ser pior.v. O critério normalmente é 3 elementos, um técnico e um jurista nosso e normalmente sou eu a Presidente.
DMSA	<ul style="list-style-type: none">i. São procedimentos muito repetitivos, pelo que é possível recorrer ao histórico. Para artigos de fabricante exclusivo temos as respetivas tabelas de preços.ii. A nossa modalidade de eleição é o concurso público, quando efetuamos convites é por competência técnica ou urgência.iii. A utilização do definido no art.º 75 depende do objeto a contratar.iv. Como são aquisições muito específicas acaba por não haver lugar a propostas variantes.v. 3 no mínimo. Sobre a constituição, o chefe da repartição, o subdiretor e temos também os elementos da gestão da frota, que têm o conhecimento técnico sobre o objeto do contrato. Os júris contam ainda com assessoria jurídica.
DAT	<ul style="list-style-type: none">i. Conhecimento do mercado e histórico das adjudicações.ii. A seleção dos fornecedores a convidar é efetuada considerando as empresas que habitualmente já fornecem determinado bem/serviço, e que, nos últimos anos, deram provas de competência, qualidade, e cumprimento dos prazos de fornecimento.iii. Sim, nos procedimentos cuja adjudicação é feita de acordo com o critério da proposta economicamente mais vantajosa.iv. Não é permitida a apresentação de propostas variantes.v. Os júris são constituídos conforme regulamentado pela NEP – 01 de 21JUN2021 desta Direção e a proposta de nomeação de júri deverá obedecer à seguinte composição: Presidente, Vogal, Secretário e dois suplentes.

Questão 5: Sobre a necessidade de profissionalizar o contraente público tinha algumas questões para contextualizar o tema abordado:

i. Há quantos anos tem estado a trabalhar na contratação pública?



ii. Tem formação em contratação pública? Desses estudos, algum era pós-graduado?	
iii. Podia identificar se já teve a oportunidade de desenvolver procedimentos bifásicos?	
EMGFA	vi. Os militares da repartição costumam fazer uma comissão de serviço de até 3 anos. vii. Conosco não existe nenhum militar com pós-graduação em Contratação Pública. viii. Respondido na questão 2.
GNACP	i. 17 anos ligados à contratação pública, em 4 unidades e no GNACP. ii. Diversas, nenhuma pós-graduada. iii. Já tive oportunidade noutra quadro legal, desde a entrada em vigor do CCP, não.
DNAV	i. Cerca de 12 anos, 4 comissões. ii. No passado já fiz algumas, mas nenhuma pós-graduada. iii. Não desenvolvi procedimentos bifásicos.
DA	i. Cerca de 5 anos (3+2), dividida em 2 comissões. ii. Fiz várias formações em contratação pública, mas nenhuma pós-graduada. iii. Não desenvolvi procedimentos bifásicos.
RCC	i. Cerca de 10 anos, em quatro funções diferentes. ii. Tenho formação pós-graduada e depois fiz algumas no INA. iii. Sim, no caso da LPM sim, temos estado a utilizar e já fizemos 3.
DMSA	i. Não é a primeira, mas é a mais intensa, ainda assim estou aqui acerca de um ano. ii. Não, não tenho formação em formação em contratação pública. iii. Têm sido feitos concursos limitados com prévia qualificação - temos feito alguns sim.
DAT	i. No mínimo são detentores de um curso/formação de contratação pública realizado no INA estando colocados na repartição por um período mínimo de 3 anos. ii. Existe apenas um militar pós-graduado em contratação pública. iii. Respondido na questão 2.
Questão 6: Quais as ameaças e oportunidades que identifica num processo bifásico?	
EMGFA	Ameaças: O tempo necessário para a tramitação deste tipo de procedimentos, assim como o aumento da complexidade agravados pela ausência de experiência. Oportunidades: Não se identificam grandes ganhos com este tipo de procedimentos, que se justificam apenas para procedimentos de montantes significativamente mais elevados.
GNACP	Ameaças: A própria estrutura organizacional da marinha não se adequa em termos de uma estrutura compras avançadas. A questão das competências, as pessoas não se sentem confortáveis a desenvolver procedimentos bifásicos. Além disto a questão da rotação das pessoas é outro dos aspetos. Estes procedimentos demoram mais tempo e isso obriga a um maior planeamento das necessidades. Oportunidades: Estes procedimentos qualificam concorrentes, e um dos grandes problemas que nós temos nos concursos públicos é precisamente não haver uma qualificação dos concorrentes. Um centro de competências em que se possa estudar e experimentar procedimentos mais complexos.
DNAV	Como oportunidade, a garantia de que todas as empresas estarem pré-qualificadas e a criação de centros de excelências preparados para estas contratações. Como ameaça, a urgência e brevidade do tempo.
DA	A pré-qualificação de fornecedores poderá ser uma mais-valia. Por outro lado, a ameaça poderá ser a contestação de um concorrente.
RCC	Em termos de mercado nacional eu acho que não se justifica, teríamos eventualmente de juntar os ramos para nos trazer alguma tirar alguma vantagem.
DMSA	Nos resultados dos concursos anteriores vemos se houve alguém que se qualificou ou se ninguém se qualificou, e se esses problemas aconteceram no passado dá para ver qual é que será a melhor estratégia para a próxima vez.
DAT	As ameaças prendem-se com a inexistência/ausência de competência técnica para realizar o procedimento, as oportunidades prendem-se com o resultado que pode ser vantajoso para a organização face à utilização de outro tipo de procedimento.



Apêndice E – Inovação nas FFAA

Na perceção da contratação pública enquanto ferramenta de satisfação das necessidades de inovação das FFAA, a opinião dos entrevistados indica que os procedimentos disponíveis têm satisfeito as necessidades com alguma dificuldade e morosidade. Face às expectativas dalguns dos peritos entrevistados, o ritmo da inovação foi indicado como uma das dissonâncias entre as áreas, vincando a necessidade de desenvolver métodos onde a imprevisibilidade dos processos seja acomodada.

Consequentemente e excetuando os centros de investigação e desenvolvimento, o aumento do das iniciativas de IDI é evidente e, no caso do EMGFA e da Marinha, verifica-se ainda a existência de estruturas afetas à inovação nas FFAA. Estes esforços sublinham a necessidade de promover esforços sinérgicos, promotores de uma abordagem holística e sistemática.

No entanto, o risco encontra-se presente nos processos de inovação e AP tem de garantir a responsabilização pela despesa pública, mesmo como promotora da melhoria de processos, tecnologias ou estruturas. Surge assim um campo paradoxal, a alocação de recursos públicos enquanto se desenvolve uma atividade com alguma margem de erro. Como tal, a Marinha tem trabalhado a eficiência dos seus processos abraçando uma cultura de criatividade e inovação, onde se encaram os erros enquanto oportunidades de aprendizagem (*learn fast and fail better*) (L. da Piedade, *op. cit.*; EMA, 2021).

Concomitantemente, as FFAA desenvolvem a sua atividade num contexto com elevada especificidade de natureza logística e operacional, assumindo-se essa particularidade como uma componente diferenciadora da restante AP (Bernardino, 2014). Numa vertente de manutenção de aeronaves, Pereira (2018) identifica um conjunto de serviços especializados que podem ser externalizados e adjudicados por organismos públicos a agentes económicos dedicados às áreas particulares das FFAA. Nessa análise é sugerida uma “superespecialização de funções específicas” e é feito um alerta sobre a dependência do tecido empresarial relativo às necessidades especiais das FFAA (Pereira, 2018).

Detalhando outra componente específica das FFAA, Queirós (2017) reconhece na aquisição de fardamento a satisfação de necessidades singulares, abordando as particularidades dos uniformes militares e o seu impacto nos procedimentos de aquisição. Para se potenciar algumas das oportunidades identificadas, a normalização do fardamento poderia potenciar as economias de escala. Ainda assim, essa agregação traria complexidade aos processos aquisitivos e obrigaria a uma normalização das especificações técnicas dos artigos de vestuário.



Apêndice F – Inquérito sobre a profissionalização do contratante público

De acordo com a fundamentação e referenciação analisada na investigação, foi elaborado um inquérito por questionário para confirmar a necessidade de criar competências no âmbito da contratação pública. O presente apêndice traduz uma abordagem exploratória e de reforço quantitativo, abordando o questionário efetuado aos oficiais de AN como confirmação do analisado na penúltima pergunta do guião de entrevista vocacionado para a contratação pública.

Assim, e antecedendo a análise estatística, procede-se à apresentação das questões efetuadas:

Figura 1 – Questionário exploratório sobre o contratante público

Profissionalização do contratante público na Marinha

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2021/2022, pelo Primeiro-tenente Gomes Manteiga, subordinado ao tema "Compras públicas de inovação. A Parceria Para a Inovação nas Forças Armadas" e pretende contribuir para a análise do contexto em que o procedimento contratual da Parceria Para a Inovação (PPI) poderá ser utilizado.

Agradecendo-se a participação nesta pesquisa, refere-se que o questionário não tem respostas certas ou erradas, sendo a sinceridade das respostas essencial para possibilitar a identificação de contributos relevantes e o sucesso da investigação.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e tratados de forma confidencial.

O processo de validação depende da resposta a todas as questões do inquérito, que poderão ser entre 4 e 8 perguntas e que deverão demorar cerca de 3 minutos a responder.

*** Obrigatório**

1. Qual o posto que atualmente detém? *

Capitão-de-mar-e-guerra

Capitão-de-fragata

Capitão-tenente

Primeiro-tenente

Segundo-tenente

Guarda-marinha

2. Tem formação em contratação pública? *

Sim, tenho formação pós-graduada.

Sim, mas não tenho formação pós-graduada.

Não tenho formação em contratação pública.

6. Tem experiência com a utilização de procedimentos bifásicos? *

Sim, já desenvolvi esse tipo de procedimentos.

Não, mas conheço o tipo de procedimento.

Não, nem conheço esse tipo de procedimento.

3. De que forma caracteriza as suas competências para decidir em processos aquisitivos de contratação pública. *

	NS/NR	Inadequadas	Com algumas lacunas	Adequadas
Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Desempenha ou já desempenhou funções como "órgão competente para a decisão de contratar"? *

Sim

Não

4. Desempenha ou já desempenhou cargos com influência direta na gestão de procedimentos de contratação pública? *

Sim

Não

8. Como avalia as suas competências enquanto "órgão competente para a decisão de contratar"? *

	NS/NR	Inadequadas	Com algumas lacunas	Adequadas
Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Qual a sua experiência em contratação pública? *

Mais de 9 anos de experiência.

Entre 3 e 6 anos de experiência.

Menos de 3 anos de experiência.

Muito obrigado pela atenção e disponibilidade em participar na investigação em apreço.

Para concluir o questionário, deverá clicar em "Submiter".
Obrigado por ter concluído este inquérito.



O questionário foi apresentado por email, ao universo dos 141 oficiais¹³ que compõe o quadro de militares da Marinha e pertencentes à classe de AN. Dessa inquirição obtiveram-se 99 respostas completas, estratificadas da seguinte forma:

Quadro 5 – Resultados gerais ao inquérito por questionário

Posto	Destinatários	Respostas	Taxa de resposta
Oficiais Superiores (OFSUP)	96	61	64%
Oficiais Subalternos (OFSALT)	45	38	84%
Total	141	99	70%

Este inquérito foi realizado entre os dias 24 de dezembro 2021 e 9 de janeiro de 2022, e diferencia a amostra entre as subcategorias¹⁴ de OFSUP e OFSALT. Considerando o número de respostas recolhidas, obteve-se uma margem de erro de 7%, para um intervalo de confiança de 95%. Desse nível de incerteza, a maior incidência verifica-se nos OFSUP, com uma margem de erro de 8%, contrastando com os 6% obtidos para os OFSALT e permitindo tecer conclusões para mais de 62% dos inquiridos (Murteira, 2015).

Como resultados dessa ação exploratória, são apresentadas na Quadro 6 as respostas recolhidas acerca da experiência e formação da população em análise, e onde se condicionava o acesso às perguntas seguintes com a resposta afirmativa nas questões 4 e 7.

Quadro 6 – Resultados gerais sobre competências em contratação pública

Questão	Resposta	OFSUP	OFSALT	Total
2	Sim, tenho formação pós-graduada.	4	1	5
	Sim, mas não tenho formação pós-graduada.	40	17	57
	Não tenho formação em contratação pública.	17	20	37
4	Sim.	53	16	69
	Não.	8	22	30
5	Mais de 9 anos de experiência.	20	0	20
	Entre 3 e 6 anos de experiência.	23	4	27
	Menos de 3 anos de experiência.	10	12	22
6	Sim, já desenvolvi esse tipo de procedimentos.	3	2	5
	Não, mas conheço o tipo de procedimento.	24	4	28
	Não, nem conheço esse tipo de procedimento.	26	10	36
7	Sim.	33	3	36
	Não.	20	13	33

Sobre as percepções da população alvo, foram realizadas as perguntas 3 e 8, que pretendiam caracterizar a forma como estes oficiais apreciam as suas competências no âmbito da contratação pública. Nesses blocos apresentaram-se diversas hipóteses para a caracterização das competências, onde os inquiridos, em relação a cada uma delas, indicaram uma de três posições, segundo uma escala de Likert (Bryman, 2012, p. 165).

O tratamento dos dados recorreu à estatística descritiva para permitir a sua leitura clara e objetiva (Hill & Hill, 2016). Essa recolha de dados também distinguiu entre OFSUP e OFSALT, de forma a caracterizar a população conforme as responsabilidades atribuídas e esse entendimento distingue-se da seguinte forma:

¹³ Dos quais um oficial, do posto de Capitão-de-fragata, não leu a mensagem.

¹⁴ De acordo com o n.º 2, do art.º 28.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas, as subcategorias diferenciam-se na autonomia, complexidade funcional e responsabilidade.



Quadro 7 – Resultados sobre a percepção de competências em contratação pública

	Questão	Dimensão	NS/NR	Inadequadas	Com algumas lacunas	Adequadas	Total
OFSUP	3	Conhecimento	1	8	39	13	61
		Experiência	1	10	38	12	
		Perfil	3	8	32	18	
	8	Conhecimento	0	2	17	14	33
		Experiência	0	1	18	14	
		Perfil	1	1	16	15	
OFSALT	3	Conhecimento	2	14	19	3	38
		Experiência	6	16	15	1	
		Perfil	4	8	13	13	
	8	Conhecimento	0	0	3	0	3
		Experiência	0	0	3	0	
		Perfil	0	0	2	1	

Dos resultados obtidos, e considerando o objetivo do inquérito realizado, salienta-se a forte aposta na formação em contratação pública, maioritariamente sem ser pós-graduada. Como reflexo desse investimento, a percepção generalizada dos inquiridos, tanto na decisão em processos aquisitivos como no desempenho de cargos com responsabilidade na deliberação de contratar, evidencia a falta de confiança no conhecimento e experiência disponíveis. Subjacente a esse sentimento, poderá estar a restante informação recebida e acerca da amostra em análise, nomeadamente:

- Das 99 respostas recebidas, apenas 5% indicam ter frequentado formação pós-graduada. Por outro lado, 37% referem nunca ter tido formação em contratação pública;
- Dos 69 oficiais que indicaram já ter desempenhado cargos com influência direta na gestão de procedimentos de contratação pública:
 - 32% conta com menos de 3 anos de experiência, 39% tem entre 3 e 6 anos e 20% têm mais de 9 anos de prática;
 - Sobre a utilização de procedimentos bifásicos, mais de metade dos inquiridos (52%) indica não saber do que se trata, 28% conhece-o, mas nunca o utilizou, e 7% desses militares já utilizou o procedimento;
- Dentro dos 69 inquiridos com experiência em contratação pública, 36 já desempenharam funções como “órgão competente para a decisão de contratar” e, dentro desses, salienta-se que 38,9% entende o seu conhecimento e experiência como adequados à tarefa.

Assim, confirma-se a necessidade identificada pela Comissão Europeia e, para os efeitos do presente estudo, consolida-se a perspetiva sobre o desenvolvimento das competências exigidas pela PPI.