



ACADEMIA MILITAR

Contributo para otimizar a Gestão dos Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública

Autor: Aspirante de Administração da GNR Pedro Manuel Cerqueira Lopes

Orientadora: Tenente-Coronel de Administração da GNR Maria Cristina Afonso Pereira

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2018



ACADEMIA MILITAR

Contributo para otimizar a Gestão dos Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública

Autor: Aspirante de Administração da GNR Pedro Manuel Cerqueira Lopes

Orientadora: Tenente-Coronel de Administração da GNR Maria Cristina Afonso Pereira

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2018

EPÍGRAFE

“As tropas, quaisquer que sejam, não têm qualidades constantes que as tornem invencíveis. Os piores soldados podem transformar-se, revelando-se excelentes guerreiros.”

Sun Tzu (2006, p. 36)

DEDICATÓRIA

À minha Namorada e Futura Mulher,
Aos meus familiares, em especial aos meus Pais e Irmã,
Aos meus amigos,
Pelo apoio prestado ao longo destes anos, principalmente nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

A realização do Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicado é feito individualmente para a conclusão de um ciclo de estudos. No entanto, apenas foi possível com o contributo de várias pessoas, que direta ou indiretamente tiveram um papel crucial na elaboração de toda esta investigação. Desta forma, expresso publicamente o meu reconhecimento a todos os que contribuíram para que fosse possível desenvolver esta investigação. Assim agradeço:

À minha orientadora Tenente-Coronel Maria Cristina Afonso Pereira, que no desempenho das suas funções enquanto orientadora, demonstrou total disponibilidade, empenho, celeridade nas respostas e auxílio, dedicação e ainda contributos fundamentais para o desenvolvimento da investigação. Assim sendo, revelou-se um pilar fundamental para a prossecução do presente trabalho. Por conseguinte, de relevar o auxílio prestado em prol da sua atividade profissional e da vida pessoal.

Deixo uma palavra de apreço ao Tenente-Coronel Capelo, pelo contacto com a Força de Segurança Italiana *Carabinieri*, bem como a sua disponibilidade e preocupação em fornecer dados para a investigação.

Ao Capitão de Administração Diogo Regueira, ao Capitão de Administração Joaquim Marques, ao Capitão Hugo Esteves e ao Tenente Jorge Vinhais pelos contributos prestados para a realização do inquérito por questionário.

Aos entrevistados, nomeadamente, Capitão de Administração Luís Gonçalves, Capitão de Administração Domingos Lopes, Capitão de Administração Luís Malheiro e ao Major de Administração Rui Eleutério.

A todos os inquiridos que submeteram o inquérito por questionário, pois sem as suas respostas não seria possível esta investigação.

Ainda, aos meus camaradas do curso de GNR e de Administração Militar, pelo auxílio na elaboração do trabalho sempre que solicitados.

Por último, mas não menos importante, agradecer à minha família, em particular ao meus pais José Lopes e Rosa Lopes, e irmã Maria Armanda Lopes.

E ainda um agradecimento especial, à minha namorada Marlene Reis pelas horas ausentes em prol da investigação e pelo apoio prestado em todos os momentos necessários.

A todos vós, o meu mais sincero obrigado!

Pedro Lopes

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema: “*Contributo para otimizar a Gestão dos Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana; a importância da formação em contratação pública*”. Por conseguinte, pretende-se estudar as competências requeridas para a melhoria do desempenho dos recursos humanos no desenvolvimento das funções em contratação pública.

Assim sendo, a investigação desenvolveu-se através do método hipotético-dedutivo, permitindo elaborar o estudo de forma a responder à pergunta de partida, às perguntas derivadas e às hipóteses levantadas.

No que concerne à metodologia aplicada para a realização do trabalho de investigação, esta foi delimitada segundo os autores, Quivy & Campenhoudt (2017) e Sarmento (2013), assim como a pesquisa bibliográfica, as entrevistas e os inquéritos por questionário foram os procedimentos utilizados para a recolha dos dados.

Por conseguinte, o presente trabalho é composto por seis capítulos divididos em três partes, sendo elas, Parte I – Enquadramento Teórico, Parte II – Parte Prática e por último as conclusões e recomendações. Deste modo, a Parte I é definida pelos conceitos teóricos, relativamente à Gestão dos Recursos Humanos, à formação e à contratação pública. No que concerne à Parte II, são apresentados os métodos e procedimentos utilizados, a análise e discussão de resultados. No último capítulo redigem-se as conclusões retiradas dos resultados obtidos e as recomendações futuras.

Após toda a investigação, recolha e tratamento dos dados, conclui-se que existe a necessidade de promover formação específica em contratação pública, para os recursos humanos que desempenham funções neste âmbito, nas respetivas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros. Neste desiderato, a colocação de um oficial de Administração Militar revela-se uma fator extremamente importante pois possui os conhecimentos teóricos de modo a verificar e controlar os procedimentos aquisitivos desenvolvidos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Guarda Nacional Republicana; Formação; Contratação Pública.

ABSTRACT

The present Applied Research Paper is subordinated to the theme: “*Contributo para otimizar a Gestão dos Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana; a importância da formação em contratação pública*”. It is therefore intended to study the skills required to improve the performance of human resources in the development of public procurement functions.

Thus, the research was developed through the hypothetical-deductive method, allowing to elaborate the study in order to answer the question of departure, the questions derived and the hypotheses raised.

As regards the methodology applied for carrying out the research work, it was delimited according to the authors, Quivy & Campenhoudt (2017) and Sarmiento (2013), as well as bibliographic research, interviews and questionnaire surveys were the procedures used for the collection of data.

Therefore, the present work is composed of six chapters divided into three parts, which are, Part I - Theoretical Framework, Part II - Practical Part and finally the conclusions and recommendations. Thus, Part I is defined by the theoretical concepts, regarding Human Resources Management, training and public procurement. With regard to Part II, the methods and procedures used, the analysis and discussion of results are presented. The final chapter draws the conclusions drawn from the results obtained and future recommendations.

After all research, data collection and processing, it is concluded that there is a need to promote specific training in public procurement for the human resources that perform functions in this field, in the respective Secções de Recursos Logísticos e Financeiros. In this regard, the placement of a Military Administration officer is an extremely important factor because it has the theoretical knowledge in order to verify and control the procurement procedures developed.

Keywords: Human resource Management; Guarda Nacional Republicana; Training; Public Procurement.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xvi
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO 1: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	6
1.1. A Gestão de Recursos Humanos	6
1.2. A Formação nas Organizações	7
1.2.1. O desenvolvimento da Formação	7
1.2.2. A Formação na sociedade atual	8
1.2.3. Diagnóstico de necessidades de Formação.....	9
1.2.4. Objetivos e Forma de ministrar a Formação	10
1.3. Competências	10
1.3.1. Contextualização do conceito de Competências	11
1.3.2. Tipos de Competências.....	12
1.3.3. <i>Gaps</i> de competências	13

CAPÍTULO 2: A FORMAÇÃO NA GNR	15
2.1. Introdução	15
2.2. Enquadramento da Formação na GNR	15
2.3. Intervenientes na Formação da Guarda	17
2.4. Formação ministrada na GNR	18
CAPÍTULO 3: A CONTRATAÇÃO PÚBLICA	19
3.1. Definição do conceito	19
3.2. A Contratação Pública em Portugal	20
3.3. Princípios Fundamentais da Contratação Pública	21
3.4. Da Contratação ao risco da Corrupção	22
3.5. Profissionalização da Contratação Pública	23
3.6. A Contratação Pública na GNR	24
PARTE II – PRÁTICA	26
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	26
4.1. Introdução	26
4.2. Método de abordagem da investigação	26
4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	27
4.3.1. Entrevista	28
4.3.2. Inquérito por questionário	29
4.4. Local e data da pesquisa e recolha de dados	29
4.5. Amostragem: composição e justificação	30
4.6. Procedimentos e ferramentas de recolha de dados e análise	30
CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
5.1. Introdução	32
5.2. Análise das entrevistas.....	32
5.2.1. Conclusão das Entrevistas	38

5.3. Análise dos inquéritos por questionário	39
5.3.1.1. Caracterização sociométrica dos indivíduos.....	39
5.3.1.2. Recursos Humanos na SRLF em contratação pública.....	41
5.3.1.3. Conhecimento em contratação pública dos RH.....	42
5.3.1.4. A disponibilização da formação aos RH	42
5.3.1.5. Os procedimentos aquisitivos elaborados.....	43
5.3.1.6 A formação em Contratação Pública	43
5.3.1.7. O novo Código dos Contratos Públicos.....	44
5.3.1.8. As Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública.....	44
5.3.1.9. Maximização da eficiência na elaboração dos Contratos Públicos	45
5.4. Conclusão dos inquéritos por questionário.....	45
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
6.1. Introdução	47
6.2. Verificação das hipóteses	47
6.3. Resposta às perguntas derivadas da investigação.....	48
6.4. Resposta à pergunta de partida da investigação	49
6.5. Confirmação dos objetivos de investigação	50
6.6. Dificuldades e limitações da investigação.....	50
6.7. Recomendações e investigações futuras.....	51
BIBLIOGRAFIA	I
APÊNDICES	V
APÊNDICE A: ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	VI
APÊNDICE B: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	VII
APÊNDICE C: GUIÃO DE ENTREVISTA	VIII
APÊNDICE D: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	X
APÊNDICE E: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	XXX
APÊNDICE F: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XXXVII

APÊNDICE G: AMOSTRA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XLIV
APÊNDICE H: GRUPOS DE ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XLV
APÊNDICE I: GRÁFICOS DE ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XLVII
Apêndice I.1. Análise à Questão 6	XLVII
Apêndice I.2. Análise à Questão 7	XLVIII
Apêndice I.2. Análise à Questão 8	XLVIII
Apêndice I.3. Análise à Questão 9	XLIX
Apêndice I.3. Análise à Questão 10	XLIX
Apêndice I.4. Análise à Questão 11	L
Apêndice I.4. Análise à Questão 12	L
Apêndice I.5. Análise à Questão 13	LI
Apêndice I.5. Análise à Questão 14	LI
Apêndice I.6. Análise à Questão 15	LII
Apêndice I.6. Análise à Questão 16	LII
Apêndice I.7. Análise à Questão 17	LIII
Apêndice I.7. Análise à Questão 18	LIII
Apêndice I.8. Análise à Questão 19	LIV
Apêndice I.8. Análise à Questão 20	LIV
Apêndice I.9. Análise à Questão 21	LV
Apêndice I.9. Análise à Questão 22	LV
Apêndice I.10. Análise à Questão 23	LVI
Apêndice I.10. Análise à Questão 24	LVI
Apêndice I.11. Análise à Questão 25	LVII
Apêndice I.11. Análise à Questão 26	LVII
APÊNDICE J: ANÁLISE SWOT FORMAÇÃO EM CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA GNR	LVIII

APÊNDICE K: COMPETÊNCIAS PARA REALIZAÇÃO DE DESPESASLX

**APÊNDICE L: CARTA DE APRESENTAÇÃO À FORÇA DE SEGURANÇA
CARABINIEIRI LXII**

APÊNDICE M: GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ITÁLIA..... LXIV

APÊNDICE N: TRADUÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ITÁLIA .. LXVI

**APÊNDICE O: ENTREVISTA DA FORÇA DE SEGURANÇA *CARABINIERI*
.....LXVII**

**APÊNDICE P: PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A CONTRATAÇÃO
PÚBLICA NA GNRLXXII**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Posto dos inquiridos	40
Figura n.º 2 - Arma/Serviço dos inquiridos.....	40
Figura n.º 3 - Curso em Contratação Pública	41
Figura n.º 4 - Estrutura do trabalho de investigação	VI
Figura n.º 5 – Inquérito por questionário página n.º 1.	XXXVII
Figura n.º 6 – Inquérito por questionário página n.º 2.	XXXVIII
Figura n.º 7 – Inquérito por questionário página 3.....	XXXIX
Figura n.º 8 – Inquérito por questionário página n.º 4	XL
Figura n.º 9 – Inquérito por questionário n.º 5.....	XLI
Figura n.º 10 – Inquérito por questionário página n.º 6	XLII
Figura n.º 11 – Inquérito por questionário página n.º 7	XLIII
Figura n.º 12 - RH a desempenhar funções em CP.....	XLVII
Figura n.º 13 - RH em acumulação de funções com CP.....	XLVII
Figura n.º 14 – Funções em CP por Categoria.....	XLVIII
Figura n.º 15 – Frequência da Questão n.º 8.....	XLVIII
Figura n.º 16 – Os RH têm formação necessária	XLIX
Figura n.º 17 – Frequências da Questão n.º 10	XLIX
Figura n.º 18 – Os RH receberam formação	L
Figura n.º 19 – Os motivos da não formação	L
Figura n.º 20 – Os RH investem na autoformação	LI
Figura n.º 21 – Formação específica em CP	LI
Figura n.º 22 – N.º médio anual de procedimentos aquisitivos	LII
Figura n.º 23 – Tipos de procedimentos aquisitivos	LII
Figura n.º 24 – Dificuldades na elaboração dos trâmites.....	LIII
Figura n.º 25 – Motivos das dificuldades.....	LIII
Figura n.º 26 – Frequências da Questão n.º 19	LIV
Figura n.º 27 – Formação sobre o novo CCP	LIV
Figura n.º 28 – Momento da formação	LV
Figura n.º 29 – Dificuldades na utilização de PE.....	LV
Figura n.º 30 – Designação das dificuldades	LVI
Figura n.º 31 – Frequências da Questão n.º 24	LVI

Figura n.º 32 – Frequências da Questão n.º 25	LVII
Figura n.º 33 – Frequências da Questão n.º 26	LVII

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas	33
Tabela n.º 2 - N.º médio anual de Procedimentos Aquisitivos.....	43
Tabela n.º 3 – Identificação dos entrevistados	VII
Tabela n.º 4 – Grupos de Análise do Inquérito por questionário.....	XLV
Tabela n.º 5 – Análise SWOT da Formação em contratação pública na GNR.....	LVIII
Tabela n.º 6 – Competências para a realização de despesas	LX

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A: ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	VI
APÊNDICE B: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	VII
APÊNDICE C: GUIÃO DE ENTREVISTA	VIII
APÊNDICE D: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	X
APÊNDICE E: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	XXX
APÊNDICE F: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XXXVII
APÊNDICE G: AMOSTRA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XLIV
APÊNDICE H: GRUPOS DE ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XLV
APÊNDICE I: GRÁFICOS DE ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XLVII
Apêndice I.1. Análise à Questão 6	XLVII
Apêndice I.2. Análise à Questão 7	XLVIII
Apêndice I.2. Análise à Questão 8	XLVIII
Apêndice I.3. Análise à Questão 9	XLIX
Apêndice I.3. Análise à Questão 10	XLIX
Apêndice I.4. Análise à Questão 11	L
Apêndice I.4. Análise à Questão 12	L
Apêndice I.5. Análise à Questão 13	LI
Apêndice I.5. Análise à Questão 14	LI
Apêndice I.6. Análise à Questão 15	LII
Apêndice I.6. Análise à Questão 16	LII
Apêndice I.7. Análise à Questão 17	LIII
Apêndice I.7. Análise à Questão 18	LIII
Apêndice I.8. Análise à Questão 19	LIV

Apêndice I.8. Análise à Questão 20	LIV
Apêndice I.9. Análise à Questão 21	LV
Apêndice I.9. Análise à Questão 22	LV
Apêndice I.10. Análise à Questão 23	LVI
Apêndice I.10. Análise à Questão 24	LVI
Apêndice I.11. Análise à Questão 25	LVII
Apêndice I.11. Análise à Questão 26	LVII
APÊNDICE J: ANÁLISE SWOT FORMAÇÃO EM CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA GNR	LVIII
APÊNDICE K: COMPETÊNCIAS PARA REALIZAÇÃO DE DESPESAS	LX
APÊNDICE L: CARTA DE APRESENTAÇÃO À FORÇA DE SEGURANÇA CARABINIEIRI	LXII
APÊNDICE M: GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ITÁLIA.....	LXIV
APÊNDICE N: TRADUÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ITÁLIA ..	LXVI
APÊNDICE O: ENTREVISTA DA FORÇA DE SEGURANÇA CARABINIERI	LXVII
APÊNDICE P: PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA GNR	LXXII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AC – Autoridade da Concorrência
- AM – Academia Militar
- ANCP – Agência Nacional de Compras Públicas
- AP – Administração Pública
- AR – Assembleia da República
- CARI – Comando da Administração dos Recursos Internos
- CCP – Código dos Contratos Públicos
- CDF – Comando da Doutrina e Formação
- CO – Comando Operacional
- CPC – Conselho de Prevenção de Corrupção
- DRH – Direção dos Recursos Humanos
- DRL – Direção dos Recursos Logísticos
- EC – *European Commission*
- GNR – Guarda Nacional Republicana
- GOV – Governo
- GRH – Gestão dos Recursos Humanos
- LPIEFSS – Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos da Forças e Serviços de Segurança
- MAI – Ministério da Administração Interna
- PD – Pergunta Derivada
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- PP – Pergunta de Partida
- RCFTIA – Relatório Científico Final do trabalho de Investigação Aplicada
- RGSGNR – Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana
- RH – Recursos Humanos
- TI – Tecnologias de Informação
- TIA – Trabalho de Investigação Aplicada
- TPO – Tirocínio para Oficiais
- UE – União Europeia
- UU/E/OO – Unidades, Estabelecimento de Ensino, Órgãos

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) constitui-se parte integrante do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR), decorre de um dos objetivos do Tirocínio para Oficiais (TPO), sendo que o TPO-Mestrado em Administração da GNR “constitui o último ano do respetivo Curso de Administração da GNR ministrado na Academia Militar (AM)” (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2015, p. 2041).

Assim sendo, o Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) tem como objetivo a aplicação de competências e o desenvolvimento da capacidade de compreensão que permita e constitua base de desenvolvimento em ambiente de investigação aplicada de uma forma geral nas áreas relacionadas com a missão geral da GNR (Academia Militar, 2015).

De acordo com Academia Militar (2016), a introdução deve conter uma apresentação geral do trabalho e focar a apresentação do tema, motivação e pertinência para a escolha, tendo em consideração o âmbito do mestrado. Relativamente à justificação do tema, este é um tópico com elevado grau de pertinência, pois “constitui fator importante para a avaliação do critério utilizado na seleção dos dados trabalhados” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 252).

De uma forma geral, o presente capítulo “apresenta uma perspetiva em geral do trabalho, desde a questão de partida da investigação até à descrição dos capítulos da tese” (Sarmiento, 2013, p. 207). Por conseguinte, é elaborado um enquadramento e justificação do tema, seguidamente a pergunta de partida e as respetivas perguntas derivadas que dela decorrem. Posteriormente são enunciados os objetivos e as hipóteses da investigação, e por fim é elaborado um resumo sobre a metodologia aplicada, bem como a estrutura do RCFTIA.

Numa conjuntura de crise económica e financeira que a economia nacional atravessa, os recursos públicos, que são escassos, têm de ser geridos de forma muito rigorosa de modo a maximizar a sua eficiência. Para fazer face a estas exigências é necessário ter em consideração um fator de enorme relevância para as organizações, que são os recursos humanos e que assumem um papel ainda mais preponderante neste contexto.

De acordo com Vardarlier (2016), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um dos mais importantes fatores das organizações, eleva a sua importância em tempos de crises, pois faz uma dimensão da gestão de crises, permitindo atingir todos os objetivos mesmo nas situações mais complicadas. Deste modo, a otimização da GRH permite obter a maximização e a eficiência dos recursos disponíveis, as práticas desta gestão “representam

um padrão em termos de uso e de funcionamento de atividades que ajudam a organização a alcançar os seus fins” (Neves & Gonçalves, 2009a, p. 71).

Assim sendo, as compras públicas dada a sua dimensão nos orçamentos, assumem especial relevo, cabendo ao gestor público a difícil tarefa de conjugar a legislação nacional e europeia com o melhor que o mercado tem para responder à necessidade pública e ainda com o não desperdício de recursos. Numa instituição como a GNR, com “responsabilidade territorial sobre de 94% do Território Nacional (86.597.4 Km²)” (GNR, 2017, p. 31), com um orçamento de cerca de novecentos milhões de euros, em que o sucesso da sua atividade operacional está muito relacionada com a boa gestão dos recursos materiais e financeiros, as compras têm de ser concretizadas em tempo oportuno e com rigor.

A legislação relacionada com as compras públicas tem sofrido alterações e tem aumentado de grau de complexidade. Neste momento, a legislação portuguesa relativa às aquisições tem por base as Diretivas n.ºs 2014/24/UE e 2014/25/UE emanadas pelo Parlamento Europeu e o Conselho da União Europeia, tendo as mesmas sido transpostas pelo Código dos Contratos Públicos (CCP), tal como refere Governo (GOV, 2017, p.1) “o CCP procede à transposição das Diretivas n.ºs 2014/24/UE e 2014/25/UE, ambas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março”.

Perante esta legislação, está aliada a complexidade de um mercado cada vez mais abrangente e que exige das entidades gestoras de recursos públicos um crescente investimento no conhecimento. Deste modo, para que sejam cumpridos todos os preceitos legais em tempo oportuno de forma a não colocar em causa a atividade operacional, é imprescindível que militares e funcionários civis responsáveis pelas compras possuam a formação necessária para desenvolverem esses procedimentos.

De facto, o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) refere a importância da formação neste âmbito pois afirma que os “riscos de corrupção e infrações conexas apresentam especificidades que exigem conhecimento teórico e prático dos procedimentos” (Conselho de Prevenção da Corrupção, 2015, p. 792). Assim sendo, para colmatar as dificuldades na identificação das diversas especificidades, o CPC incentiva a existência de recursos humanos com formação adequada para a elaboração e aplicação das peças procedimentais respetivas, conforme consta no n.º 2 da Recomendação n.º 1/2015 do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 7 de janeiro de 2015.

Tendo em consideração, a organização e as atribuições da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF), nela consta o Setor de Aquisições e Contratos¹, por conseguinte, esta é responsável tecnicamente pelas aquisições das UU/E/OO, sendo os seus militares e funcionários civis, quem elabora todo o processo. De referir que a sua atuação a este nível tem repercussões na gestão, pelo que a sua formação é essencial para o cumprimento da missão.

Após o enquadramento e a respetiva justificação do tema de investigação, e de forma a iniciar o trabalho de investigação é definida a pergunta de partida, esta “servirá de primeiro fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 44). Posto isto, o presente TIA inicia com a seguinte pergunta de partida (PP): **Quais as competências requeridas para melhorar o desempenho do pessoal nas funções relativas à contratação pública nas SRLF da GNR?**

Por forma a auxiliar na formulação das repostas à pergunta de partida surgem as perguntas derivadas (PD), nomeadamente:

PD1: Que processos aquisitivos são desencadeados nas SRLF?

PD2: Qual a formação existente na GNR, em contratação pública, dirigida aos militares e funcionários civis que desempenham funções ao nível das compras?

PD3: A formação existente é suficiente para o desempenho destas funções?

PD4: Quais as necessidades de formação?

PD5: Quais as possíveis medidas que deveriam ser adotadas?

Assim sendo, com a formulação do problema definido e como refere (Marconi & Lakatos, 2003) que o problema consiste num enunciado explicitado de forma clara compreensível e operacional, seguidamente abordam-se os objetivos da investigação.

Relativamente ao objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 219), posto isto, o objetivo geral define-se da seguinte forma: **Aferir qual o nível de formação em contratação, que os militares e funcionários civis que desempenham tarefas ao nível das compras na SRLF das UU/E/OO da GNR, possuem e quais as necessidades neste âmbito para que os objetivos nesta área sejam atingidos com sucesso.**

Seguidamente formulam-se os objetivos específicos pois “têm função intermédia e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a

¹ Cfr. al. g) do n.º 3 do artigo 41.º do Regulamento para a Gestão de Recursos Financeiros da Guarda Nacional Republicana.

situações particulares” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 219). Decorrentes do objetivo geral apresentam-se os seguintes objetivos específicos de investigação (OEI):

OEI1: Descrever a composição das SRLF e as funções desempenhadas pelos militares e funcionários civis.

OEI2: Estudar o caminho que a GNR poderá seguir no âmbito da implementação de medidas para atingir os objetivos preconizados pela União Europeia e legislação portuguesa no âmbito da contratação pública.

OEI3: Analisar as necessidades de formação dos militares e civis que desempenham tarefas ao nível das compras nas UU/E/OO.

OEI4: Identificar as implicações práticas que as necessidades de formação poderão ter a nível da gestão da GNR.

Segundo Marconi & Lakatos (2003) a formulação do problema necessita de uma resposta, provável, suposta e provisória, isto é uma hipótese. Assim sendo, formulam-se as hipóteses para a presente investigação:

H1: Existem processos aquisitivos que não são elaborados nas SRLF por falta de formação.

H2: A formação em contratação pública existente na GNR, é apenas ministrada nos cursos de entrada para o Quadro do Serviço de Administração Militar.

H3: Os militares e funcionários civis das SRLF responsáveis pelas aquisições, não possuem a formação necessária em contratação pública, de modo a elaborar os contratos eficientemente.

H4: A formação em contratação pública é necessária para os militares e funcionários civis das SRLF, uma vez que os mesmos apresentam dificuldades para a elaboração dos contratos.

H5: Existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos militares e funcionários civis responsáveis pelas aquisições nas SRLF.

No que diz respeito à metodologia de investigação do presente trabalho, foram utilizadas as Normas par a redação de trabalho de investigação da Academia Militar, expressas na Norma de Execução Permanente n.º 522/1ª (Academia Militar, 2016). Pese embora, aquando a existência de factos omissos em determinados pontos da investigação, por forma a complementar este processo utilizou-se a metodologia científica exposta por Sarmiento (2013) e ainda por Quivy e Campenhoud (2017).

A estrutura da presente investigação segue o estipulado nas normas para a redação de trabalhos de investigação da Academia Militar (2016), bem como a orientação e contributos da Tenente-Coronel de Administração Militar da GNR Maria Pereira. Deste modo, o presente trabalho encontra-se dividido em três partes principais, nomeadamente, a Parte I – Enquadramento teórico, a Parte II – Parte Prática e por fim o capítulo das Conclusões e Recomendações.

Assim sendo, a investigação inicia-se com o desenvolvimento da introdução, onde se expõe a pergunta de partida, seguida das perguntas derivadas, os objetivos e por último as hipóteses levantadas. Posteriormente, realiza-se a Parte I – Enquadramento Teórico constituindo-se por três capítulos abordando a formação e a contratação pública.

Seguidamente, elabora-se a Parte II – Parte Prática que contempla dois capítulos, abordando a metodologia e os procedimentos utilizados para a recolha dos dados e a análise e discussão dos resultados obtidos.

Por último, tendo em consideração as Partes I e II, são redigidas as conclusões dando resposta às perguntas da investigação, bem como a confirmação das hipóteses levantadas. E de modo a finalizar a investigação são apresentadas propostas para investigações futuras.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. A Gestão de Recursos Humanos

A gestão de pessoas foi sempre parte integrante das organizações “é uma inevitável consequência do início e desenvolvimento de uma organização” (Boxall, Purcell, & Wright, 2007, p. 8). No entanto, o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) “teve os seus primeiros traços gerais no final do Século XIX em Inglaterra, França, Alemanha e nos Estados Unidos da América, o qual foi desenvolvido até ao ponto em que atualmente existe nas organizações” (Kaufman, 2007, p. 20).

Esta gestão quer ao nível de profissão quer ao nível de disciplina científica “é relativamente recente sendo os seus iniciais fundadores, Max Weber, Frederick Taylor e Henry Fayol” (Rego et al., 2015, p. 54).

Contudo, a GRH não evoluiu através de “um corpo teórico próprio, o seu suporte concetual reside nas teorias organizacionais e comportamentais”(Neves, 2000, p. 3). De facto, inicialmente era uma “preocupação eminentemente prática, escassamente ancorada do ponto de vista teórico (...) e evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais e das teorias comportamentais”(Neves & Gonçalves, 2009a, p. 68).

Assim sendo, o conceito da GRH sofreu algumas alterações ao longo dos anos, bem como implicações práticas, isto é, as práticas da função de Recursos Humanos (RH) “deixaram de estar influenciadas por um paradigma centrado sobre as funções, para um paradigma centrado sobre as competências” (Marques, Câmara, & Martins, 1999, p. 244). É a partir da década de 80, o paradigma referido anteriormente liberta-se da sua conotação tradicional, tendo agora uma papel fundamental nas organizações, enquadra-se nas estratégias de negócio (Rego et al., 2015).

Neste ponto de viragem, “surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 9), assumindo um papel mais estratégico, distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo.

Segundo Sousa *et al.* (2006, p. 9) a GRH pode considerar-se como “um conjunto de ações conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar

determinados objetivos”. Posto isto, caracteriza-se nas organizações pela função de RH e pela Direção de Recursos Humanos (DRH). A função de RH é responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais pela operacionalização das políticas de RH, enquanto a DRH assegura a direção dos serviços e das atividades de GRH e coordena o conjunto de pessoas pertencentes à função (Sousa et al., 2006).

Considerando a constante mudança das organizações devido à competitividade, os RH, começam a “ganhar acrescida importância as intervenções do gestor de RH, a dois níveis, como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional e como agente ativo na gestão da mudança” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2016, p. 48).

Por fim, importa referir que as pessoas deixaram de ser consideradas um fator custo e passaram “a ser encaradas como um fator de investimento, ou seja, um dos ativos mais determinantes da competitividade” (Neves & Gonçalves, 2009, p. 72).

1.2. A Formação nas Organizações

1.2.1. O desenvolvimento da Formação

Ao longo dos séculos o Homem sobreviveu através das suas experiências e do senso comum, daí retirou aprendizagens e conhecimentos para enfrentar novos desafios. (Rego et al., 2015). Das inúmeras atividades desenvolvidas para a sua sobrevivência, tal como caça ou fabricação de ferramentas, “os conhecimentos eram transmitidos de indivíduo para indivíduo e de grupo para grupo” (Mayo & DuBois, 1987, p. 1)

De facto esta metodologia de formação tinha mais-valias, “como o grau de proximidade entre o mestre e aprendiz, bem como a supervisão cuidada e personalizada por parte do preceptor” (Rego et al., 2015, p. 379).

No entanto, ao aplicarmos este método de formação atualmente, seria moroso e não permitiria abranger a aprendizagem a grupos com um número elevado de interessados. Segundo Rego et al. (2015), existem procedimentos mais organizados e sistemáticos de transmitir os conhecimentos necessários para desempenhar as respetivas funções. Através das várias atividades profissionais desenvolvidas ao longo dos anos, a formação, para os colaboradores, foi uma expressão usada para nomear o processo que, desde tempos remotos, envolvem e aproximam o trabalhador e o trabalho pelos princípios da aprendizagem humana (Campbell, 1971). Neste âmbito, constitui um esforço planificado e estrutura de modificação e desenvolvimento de conhecimento, capacidades ou atitudes, através de experiências de aprendizagem, que visam a melhoria da performance em áreas concretas da ação humana (Robinson, 1988).

1.2.2. A Formação na sociedade atual

Atualmente, a sociedade encontra-se em constante mudança, quer ao nível social, tecnológico e financeiro. Neste paradigma de alterações constantes as organizações têm necessidades de se adaptar e superar as adversidades colocadas diariamente.

Perante este contexto, as organizações para alcançar a sobrevivência dentro de um mercado competitivo, têm necessidade de uma aprendizagem contínua por parte dos colaboradores e o desenvolvimento do respetivo potencial, sendo um dos fatores críticos de sucesso mais importantes (Barreto, 2001).

Tendo em consideração que os colaboradores são a principal chave de sucesso de qualquer organização, é importante que “um dos pontos fundamentais da estratégia das empresas deve ser investir nas pessoas” (Barreto, 2001, p. 165), ou seja, desde a fase de seleção até ao acolhimento na organização, devem geri-las com eficácia desenvolvendo as suas capacidades até ao limite do seu potencial.

De facto, a formação é essencial para a sobrevivência das organizações, bem como para a competitividade nos mercados. Para Mayo & DuBois (1987, p.2) a formação “destaca o desenvolvimento de habilidades e a aprendizagem para a um propósito definido, caracteristicamente associado aos objetivos da organização”. Na mesma linha de pensamento encontra-se o autor Nadler (1984, p. 28) que define “formação como aprendizagem promovida para desenvolver o desempenho nas funções do presente trabalho”. E ainda conforme Winterton (2007, p. 328) a formação “assegura que todos os colaboradores internos possuem as competências necessárias para desenvolver as suas funções”.

Após a apresentação das definições dos vários autores, para a presente investigação o conceito adotado é dos autores Rego et al. (2015, p. 379) a formação é “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.”

Contudo, diversas organizações colocam em causa a formação devido ao seu custo-benefício. Pois, o investimento na formação não tem contrapartidas visíveis, ou ainda, o custo ocorre num exercício e os benefícios só começam a ser detetáveis a médio prazo. Assim sendo, segundo Câmara (1999, p. 25) “o desfasamento entre o momento que o custo ocorre e aquele em que começa a ser possível documentar o benefício constitui o calcanhar de Aquiles da formação”.

Porém, na procura contínua de potenciar a eficácia da organização, e consequentemente, dos seus RH, “a formação permite introduzir a dinâmica necessária para que os estados de desempenho da empresa sejam ajustados e proativamente atuantes na envolvente de negócio” (Câmara et al., 2016, p. 486). Por conseguinte, quando o formador “está a ministrar formação aos colaboradores internos para melhorar o desempenho das funções, ensiná-los para uma futura função, ou desenvolvê-los para evoluir em função da organização, a mudança é o produto final”(Bard, Bell, Stephen, & Webster, 1987, p. 10).

Importa ainda referir que o grande objetivo da formação segundo Câmara et al. (2016, p. 510), “é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e portanto gerar mais-valias para a organização”.

1.2.3. Diagnóstico de necessidades de Formação

Tal como foi referido anteriormente, a formação é extremamente importante, contudo, “não é a solução para todos os problemas no momento em que os Colaboradores não desenvolvem o seu nível de proficiência” (Mayo & DuBois, 1987, p. 6). Nesta situação a organização para verificar o estágio da formação nos colaboradores, elabora um diagnóstico de necessidades de formação. Considerando os diferentes níveis de conhecimentos, de habilidades dos colaboradores, portanto é essencial analisar as tarefas tendo em consideração os objetivos da formação (Mayo & DuBois, 1987).

O diagnóstico de necessidades de formação constitui o ponto inicial dos programas de uma organização. Todavia, conforme referem Câmara et al. (2016, p. 512) “esta não é apenas uma análise reativa, também inclui a antecipação de necessidades futuras que permitam à organização atuar proactivamente”.

Este diagnóstico de necessidades de formação exige a “comparação das competências existentes com as requeridas, podendo ser realizada a nível da organização, a equipa de trabalho ou a indivíduo” (Winterton, 2007, p. 330). Assim sendo, constitui-se um “estudo sistemático dos conhecimentos, habilidades, competências que necessitam para cumprir os objetivos da função” (Mayo & DuBois, 1987, p. 34).

Para este diagnóstico, a avaliação de desempenho é a principal ferramenta para a identificação de necessidades de formação, no entanto existem outras fontes de importante contributo para o presente tema que fornecem a informação sobre o nível das necessidades formativas. Estas fontes de informação acrescentam uma mais-valia para a organização e podem ser fontes de diagnóstico internas, as fontes de diagnóstico internas-externas e as fontes de diagnóstico externas (Câmara et al., 2016).

Por conseguinte, as fontes de diagnóstico internas podem ser estudos do clima organizacional, pedidos dos colaboradores, *Feedback 360°* de caráter exclusivamente interno de entre as demais. Relativamente às fontes de diagnóstico internas-externas caracterizam-se por conter informações quer internas quer externas, sendo que podem ser sindicatos e comissões de trabalhadores dos colaboradores da organização, bem como o *Feedback 360°* com envolvimento de cliente e fornecedores. Por fim, temos as fontes de diagnóstico externas, que podem ser estudos de tendência de mercado, estudos dos programas de formação de outras empresas, associações empresárias (Câmara et al., 2016).

1.2.4. Objetivos e Forma de ministrar a Formação

Dependendo do nível de desempenho na função em que se encontram os colaboradores da organização, a formação poderá ter diferentes objetivos. Seguindo esta linha de pensamento, segundo Winterton (2007, p. 328) os objetivos da “formação centram-se em assegurar que todos os colaboradores possuem as competências necessárias para as suas funções”.

No concerne aos seus objetivos, podem enquadrar-se nas seguintes categorias, orientada para o cargo, para o desenvolvimento, para a estratégia, para a inibição e para a motivação. Tendo em consideração os objetivos da presente investigação, importa abordar a orientação para o cargo e a orientação para a motivação.

Assim sendo, os objetivos de formação conforme a orientação para o cargo “têm como finalidade melhorar o desempenho atual de uma dada função, atuando nos *gaps* detetados”(Câmara et al., 2016, p. 516). No concerne à formação orientada para a motivação, tem como objetivo introduzir energia na dinâmica organizacional, permitindo uma evolução constante da organização através do trabalho desenvolvido pela motivação dos colaboradores em sintonia com a estratégia delineada pela organização (Câmara et al., 2016).

Considerando os objetivos da formação que a organização pretende atingir, a sua prática pode ser definida por vários recursos formativos. Segundo Câmara et al. (2016) se os recursos formativos forem disponibilizados pela organização consideram-se internos e se forem requeridos por parte de entidades externas são recursos formativos externos.

Deste modo, a formação com a utilização de recursos internos ou externos pode ser através dos seguintes contextos, formação em sala, formação *on the job*, formação *outdoors*, formação *online* e o relacionamento um-a-um (Câmara et al., 2016).

1.3. Competências

1.3.1. Contextualização do conceito de Competências

Atualmente, o conceito de competências é utilizado de forma generalizada, contudo este conceito “deriva do final da idade média, inicialmente era restrito à linguagem jurídica e significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar um dado julgamento” (Ramos & Bento, 2010, p. 88).

No decorrer dos tempos, o termo de competência começou a ser utilizado para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos, mais tarde esta expressão utilizava-se para qualificar pessoas com a capacidade de realizar um bom trabalho (Ramos & Bento, 2010).

Este conceito continuou em constante desenvolvimento porém, “a partir da década de 80 (século XX) e, nos últimos anos, tem-se assumido como forma de repensar as interações entre (...) as pessoas e seus saberes e capacidades e as organizações com os seus desenvolvimentos” (Sousa et al., 2006, p. 140).

Ainda, conforme referem Câmara, Guerra, & Rodrigues (2016, p. 309) “surge, modernamente, como forma de superar a dicotomia tradicional entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiência) e comportamentais.” Deste modo, verificou-se que apesar de uma pessoa possuir uma considerável bagagem técnica mas não colocá-la à disposição da organização, de nada servirá todas as suas capacidades (Câmara et al., 2016).

Assim sendo, por forma a abranger todos os aspetos considerados importantes e inerentes ao elevado desempenho de um colaborador o conceito de competências tem sido definido por vários autores. Ora, conforme Câmara et al. (2016, p. 309) competência define-se como um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa.”

No entanto, para Ceitil (2010, p. 41) o conceito designa-se como “modalidades estruturadas de ação, requeridas e validadas num determinado contexto.” Tendo em consideração, as definições dos vários autores neste campo, e ainda o estudo elaborado por McClelland (1973) “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, o conceito adotado para a presente investigação é o definido por Spencer & Spencer (1993) pois “publicaram uma obra muito importante sobre competências: *Competence at Work: Models for Superior Performance*” (Ramos & Bento, 2010, p. 93).

Por conseguinte, para estes autores, Spencer & Spencer (1993, p. 9) ” uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de

causalidade com critérios de referência de efetiva e superior performance, numa dada atividade ou situação.”

Por fim, as competências são uma “característica intrínseca das pessoas que indicam a forma de pensar, de agir, em qualquer situação, permanecendo por um longo período de tempo” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9). No seguimento desta linha de pensamento, são abordados os tipos de competências.

1.3.2. Tipos de Competências

As competências, que diferem de indivíduo para indivíduo, são definidas por características centrais e características superficiais. Tendo em consideração os autores Spencer & Spencer (1993) apresentam-se os tipos de competências, nomeadamente:

Motivação (*motives*);

Traços (*traits*);

Autoconceito (*self-concept*);

Conhecimento (*Knowledge*);

Habilidade (*Skill*).

A motivação (*motives*), é definida como o que “conduz, direciona e seleciona o comportamento em relação em certas ações” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9), “com o intuito de atingir determinado objetivo” (Ramos & Bento, 2010, p. 101). No concerne aos traços, são “características físicas e respostas consistentes perante as situações” (Spencer & Spencer, 1993, p. 10).

O autoconceito (*self-concept*), consideram-se os valores, as atitudes ou como a forma que o indivíduo se vê (Spencer & Spencer, 1993). Relativamente ao conhecimento (*knowledge*), refere-se aos conhecimentos, informação que determinado indivíduo possui em determinada área específica (*idem*). Por último, mas não menos importante, a habilidade (*skill*), caracteriza-se pela habilidade de desenvolver determinadas tarefas físicas ou intelectuais. (*idem*).

Após exposição dos conceitos de tipos de características de competências, apresenta-se o modelo do *Icerberg* em que divide os tipos de características em, Competências centrais e superficiais.

O Modelo do *Iceberg*, definido pelos autores Spencer & Spencer (1993), distingue as competências em duas dimensões. Entre as características superficiais, ou seja, a habilidade e o conhecimento, situadas na parte visível do *iceberg*, e as características centrais, que se

constituem pelo autoconceito, pelos traços e pela motivação, encontrando-se na parte mais profunda do *iceberg*, características intrínsecas ao indivíduo.

Tendo em consideração a analogia do *iceberg*, a zona da superfície que abrange as características superficiais, as habilidades (*skills*) e o conhecimento (*knowledge*), são mais fáceis de desenvolvimento (Spencer & Spencer, 1993). Por conseguinte, são designados de *outputs*, pois é aqui que se observam os indivíduos com elevado desempenho e é possível intervir no sentido de desenvolver as competências (Ramos & Bento, 2010).

Porém, as características centrais, os traços (*traits*), o autoconceito (*self-concept*) e a motivação (*motive*) que constituem a parte escondida, são mais difíceis de obter o acesso e desenvolvê-las (Spencer & Spencer, 1993). Estas características são preditores de êxito de longo prazo, designadas de *inputs*.

Por fim, conclui-se que as competências são características permanentes, manifestam-se quando se executa uma tarefa, o resultado da ação está relacionado com o êxito e podem ser generalizadas a mais que uma atividade (Ramos & Bento, 2010).

1.3.3. Gaps de competências

Após a identificação dos vários tipos de competências, é relevante abordar a identificação de *Gaps* (lacunas) de competências. Perante este facto, a GRH deve preocupar-se com a identificação de *gaps* de competências, ou seja, verificar “a diferença entre as competências que a organização possui e aquelas que precisará ter para implementar a estratégia” (Ramos & Bento, 2010, p. 103).

Segundo Câmara et al. (2016) um *gap* de competências consiste na distância que vai entre o atingimento dessa competência, num determinado momento, e o grau de atingimento ideal da mesma.

De facto, esta lacuna de competências ocorre no momento em que determinado indivíduo é colocado perante a avaliação de desempenho.

Posteriormente à avaliação de desempenho, no caso de o indivíduo ficar aquém do mínimo exigido num ou vários objetivos, o seu supervisor, na entrevista de avaliação, vai procurar perceber os motivos para essa lacuna (Oderich, 2005). Seguidamente à análise conjunta, entre o supervisor e o colaborador, deve resultar um plano de ação sobre a forma de eliminar esse *gap* (Câmara et al., 2016).

Por fim, com a identificação das necessidades da organização, pode ser elaborado um plano de forma a colmatar essas mesmas necessidades. Assim sendo, o mapeamento de competências é um instrumento de gestão que permite diagnosticar discrepâncias entre as

competências necessárias para concretizar exigências organizacionais e as competências internas existentes (Peres, Ezeagu, Sade, Souza, & Gómez-Torres, 2017).

CAPÍTULO 2: A FORMAÇÃO NA GNR

2.1. Introdução

A GNR é uma instituição centenária, “a sua criação data de 3 de maio de 1911” (GNR, 2017) e segundo o artigo 1.º da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, é definida como “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas dotada de autonomia administrativa” (Assembleia da República [AR], 2007). Tem como área de atuação cerca de 95% da totalidade do Território Nacional, por conseguinte, a Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução política de defesa nacional, no termos da Constituição e da lei (GNR, 2017).

Deste modo, conforme a constante mudança em todo o mundo e as novas ameaças fazem esbater os limites entre a segurança interna e a segurança externa a polivalência e as mais-valias da Guarda tronam-se ainda mais evidentes, colocando a Instituição na primeira linha da resposta nacional em matéria de Segurança e Defesa (GNR, 2017).

Assim sendo, para uma resposta eficiente e eficaz às situações inesperadas, é indispensável que todos os militares e civis possuam formação adequada.

2.2. Enquadramento da Formação na GNR

A formação inicial é transversal a todas as instituições quer privadas, quer públicas, neste sentido, os futuros colaboradores da respetiva organização necessitam de formação para adquirirem as competências profissionais. Como refere Winterton (2007, p. 328), “o objetivo da formação é para assegurar que todos os funcionários tenham as competências requeridas para as suas funções”².

Deste modo, para assegurar o cumprimento das atribuições da Administração Pública (AP) com o maior rigor e celeridade, a formação profissional é estabelecida pelo Regime da Formação Profissional na Administração Pública, conforme o previsto no artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 86 – A/2016, de 29 de dezembro. Este regime de formação vem estabelecer

² Traduzido do original pelo autor do presente relatório científico final do Trabalho de Investigação Aplicada.

os principais conceitos relativos à formação profissional, os objetivos e princípios, as modalidades e tipologia da formação profissional.

O diploma legal acima referido tem como objetivo dotar toda a AP da formação necessária para adquirirem as respetivas competências, o seu âmbito de aplicação, encontra-se definido pelo artigo 1.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Por conseguinte, importa referir que “é aplicável à administração direta e indireta do Estado e, com as necessárias adaptações (...) aos serviços da administração regional e da administração autárquica”(Assembleia da República [AR], 2014, p. 3220).

No entanto, para a temática do presente TIA, importa referir que, apesar da GNR ser um organismo público que pertence à administração direta do Estado, aquele diploma não se aplica aos militares da GNR, conforme o n.º 2 do artigo 2.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, pois o regime de formação na GNR encontra-se estabelecido em lei especial.

No que diz respeito à principal legislação correspondente à formação na GNR, encontra-se estabelecida pelos seguintes diplomas legais, a Lei Orgânica da GNR aprovada pela Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro, o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 de março e o Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR), aprovado pelo despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho, do Comando-Geral.

Deste modo, o Comando de Doutrina e Formação (CDF) previsto no artigo n.º34 da Lei Orgânica da GNR, tem como atribuição, assegurar o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da doutrina e formação do efetivo da Guarda.

Por conseguinte, os militares recebem formação inicial para *a posteriori* ingressarem nos quadros permanentes da Guarda, no entanto, é necessário concluir “com aproveitamento, dos cursos de formação inicial para admissão à categoria de oficiais e guardas” (Ministério da Administração Interna [MAI], 2017, p. 1524).

Por conseguinte, para o ingresso nas categorias de oficial, sargento e guarda são exigidas habilitações para as respetivas categorias. Assim sendo, para a categoria de oficial, de acordo com o n.º1 do artigo 55.º do Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 de março de 2017 é exigida uma das seguintes habilitações, “grau de mestre, conferido em estabelecimento de ensino superior público universitário militar”, e ainda o “grau de mestre, conferido por outros estabelecimentos de ensino superior, em áreas científicas com interesse para a guarda...”

Decorrente desta mesma legislação, o Estatuto dos militares da GNR, para ingresso na categoria de sargentos é exigido o “aproveitamento no curso de formação de sargentos da Guarda...” (MAI, 2017, p. 1517)

Por fim, segundo o n.º 6 do artigo 55.º do Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 de março para o ingresso na categoria de guardas é necessário o “aproveitamento no curso de formação de guardas”.

2.3. Intervenientes na Formação da Guarda

Considerando a missão da GNR, “no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática...” (AR, 2007, p. 8041), bem como a sua dispersão territorial a nível nacional, a formação é um elemento chave para que todas as valências sejam cumpridas, sem colocar em causa a liberdade e os direitos dos cidadãos.

Neste sentido, sendo a formação um pilar para o desempenho das funções dos militares, é da responsabilidade do Comando de Doutrina e Formação assegurar a mesma pois tem como principais atribuições, “dirigir, supervisionar e controlar a atividade formativa, distribuir e difundir as publicações formativas e doutrinárias”(Comando-Geral, 2010) e ainda, propor a política da formação, o plano anual de formação bem como implementá-lo, quando aprovado pelo General Comandante-Geral, e acompanhar a execução da formação através de indicadores de desempenho e avaliação. No que diz respeito ao financiamento de toda a formação ministrada na Guarda, o CDF propõe o orçamento da formação.

Por conseguinte, para que a formação seja ministrada com a melhor excelência e qualidade, os Comandos Funcionais, o Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) e o Comando Operacional (CO), auxiliam em todas estas questões para melhorar a formação. Conforme o artigo 233.º do RGSGNR, estes Comandos têm como atribuições a inventariação das necessidades de formação, a elaboração das especificidades dos cargos e funções da respetiva área, na elaboração dos perfis profissionais, bem como na avaliação da formação. E ainda apoiar e incentivar os militares na aplicação dos saberes adquiridos.

Por fim, existem os estabelecimentos de ensino e as unidades, que atuam ao nível operacional, enquanto o CDF e os Comandos Funcionais têm uma atuação ao nível estratégico da formação.

O estabelecimento de ensino e as unidades têm a função extremamente importante de ministrar a formação aos militares que se encontram no dispositivo. Perante estes factos, conforme o n.º 1 do artigo 234.º do RGSGNR, o estabelecimento de ensino (Escola da

Guarda) e as unidades têm como atribuições, promover a consolidação e o desenvolvimento contínuo dos conhecimentos e das competências dos militares, a satisfação das necessidades individuais de progressão na carreira e o estímulo à autoformação.

Decorrente destas atribuições, existe a obrigação de desenvolver as atividades inerentes às mesmas, tais como, garantir a integração dos militares de modo a orientar para o desempenho das funções, propor contributos para o aperfeiçoamento dos programas globais de formação e treino e definir para cada área, os níveis de formação pretendidos.

2.4. Formação ministrada na GNR

Tal como foi referido anteriormente, a formação é um pilar fundamental para a GNR, neste sentido, o conceito de formação é definido pelo artigo 231.º do RGSGNR e refere que “a formação é o processo através do qual é proporcionado aos militares a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências, exigidas para o desempenho de um posto, uma atividade ou uma função específica da Guarda”.

Por conseguinte, as exigências para o exercício de funções dos militares da Guarda nas mais diversas áreas de atuação, “envolve um conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias” (MAI, 2017, p.1531), em que exige a promoção e a aquisição de conhecimentos, bem como todos os fatores necessários para satisfazer as necessidades.

Deste modo, a Guarda no âmbito da formação tem a seguinte estrutura, “formação inicial, formação de promoção, formação contínua de especialização e qualificação, e formação contínua de especialização e qualificação, e formação contínua de aperfeiçoamento e atualização”(MAI, 2017, p.1531). Todos estes tipos de formação desenvolvem-se através de cursos, tirocínios, estágios e treino.

CAPÍTULO 3: A CONTRATAÇÃO PÚBLICA

3.1. Definição do conceito

A crise financeira e económica global, que se abateu também sobre a Europa em meados de 2008, foi a principal alavanca para a promoção de medidas específicas públicas, de carácter legal e administrativo, dirigidas ao setor da contratação pública e ao direito dos contratos públicos (Gonçalves, 2010, p. 6).

Considerando que os cidadãos europeus têm expectativas em observar o retorno dos seus impostos na forma de serviços público de melhor qualidade, foi necessário encontrar uma abordagem estratégica, para isso dependeu dos modernos e eficientes processos de contratação pública (European Commission [EC], 2017).

De facto, a expectativa dos cidadãos é um fator importante a ser concretizado, por um lado veem as contrapartidas dos seus impostos, por outro lado a administração pública cumpre uma das suas funções, a função administrativa, conforme referem Rebelo de Sousa & Matos (2016, p. 38) “a função administrativa compreende a satisfação das necessidades coletivas através da produção de bens e da prestação de serviços”.

Assim sendo, de forma a combater a crise uma das imediatas tentativas consistiu na “utilização da contratação pública como uma estratégia de fomento do investimento público, de promoção do emprego e, em geral, de estímulo à economia” (Gonçalves, 2010, p. 6).

Conforme refere a EC (2017), a contratação pública constitui-se a principal ferramenta para investir o dinheiro público de forma eficiente, sustentável e estratégica, especialmente em tempos de restrições orçamentais.

Dada a sua importância para o desenvolvimento dos Estados, o conceito de contratação pública “inclui uma variedade de meios pelos quais organizações e organismos públicos adquirem fornecimento e serviços de fornecedores externos” (Snider & Rendon, 2001, p. 329). De acordo com Arrowsmith et al. (2009, p. 1) a Contratação Pública refere-se à atividade do Governo que elabora a aquisição de bens e serviços necessários para o desenvolvimento das suas funções fundamentais. Por conseguinte, segundo Lynch (2013, p. V) a contratação pública está diretamente associada à aquisição de bens, serviços e empreitadas de obras públicas, para providenciar bens e serviços públicos.

Todos os conceitos apresentados convergem para a mesma definição, porém a mais completa é apresentada conforme o n.º2 do artigo 1.º da Diretiva 2014/24/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de fevereiro de 2014, entende-se por contratação pública:

“A aquisição, mediante contrato público, de obras, fornecimentos ou serviços por uma ou mais autoridades adjudicantes a operadores económicos selecionados pelas mesmas, independentemente de as obras, os fornecimentos ou os serviços se destinarem ou não a uma finalidade de interesse público”.

Após definido o conceito revela-se importante abordar a legislação europeia e portuguesa nesta área específica que envolve fundos públicos e a satisfação das necessidades dos cidadãos.

3.2. A Contratação Pública em Portugal

Ao verificar que 16% do PIB da União Europeia, ou seja cerca de 1500 biliões de euros³, resulta de transações comerciais realizadas no mercado europeu bem se percebe a importância de o regular. Perante estes dados, resultou a necessidade de criar uma disciplina jurídica específica, concretizada sobretudo por “diretivas comunitárias, liberalizando os contratos públicos, já que isso se traduziria numa descida de preços de bens e produtos, gerando mais crescimento e emprego” (Pinto, Silva, & Batalha, 2015, p. 15).

Contudo, à medida que novos problemas se foram apresentando ao Mercado Único, “as diretivas da contratação pública foram assumindo a necessidade de resolver novas preocupações (...) sem, todavia, deixarem de manter o principal objetivo de promoção da livre concorrência, da boa gestão e racionalização de dinheiros públicos” (Pinto et al., 2015, p. 15).

Neste sentido, os “Estados-membros da UE transcreveram as respetivas diretivas” (Caldeira, 2015, p. 176), para a regulação da contratação Pública. Em Portugal, a transposição das:

“Diretivas 2004/18/CE e 2004/17/CE ambas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de Março de 2004, alteradas pela Diretiva 2005/51/CE, da Comissão, de 7 de Setembro de 2005, e retificadas pela Diretiva 2005/75/CE, do Parlamento Europeu e da Comissão, de 16 de Novembro (Decreto-Lei n.º18/2008 de 29 de janeiro, 2008)”.

Derivando no CCP, o qual foi aprovado e publicado pelo Decreto-Lei n.º18/2008 de 29 de janeiro. Constituiu-se como o primeiro diploma a regular um conjunto homogéneo de

³ Cfr. Isabel Celeste M. Fonseca, *Direito da Contratação Pública*, Almedina, 2009, p.74.

normas relativas aos procedimentos pré-contratuais públicos. Conforme refere o Decreto-Lei n.º18/2008 de 29 de janeiro “CCP, estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo”.

No entanto, de modo a aumentar a eficiência da despesa pública, em particular facilitando a participação das pequenas e médias empresas (PME) na contratação pública, e de permitir que os adquirentes utilizem melhor os contratos públicos para apoiar objetivos sociais comuns foram revistas as Diretivas 2004/17/CE e 2004/18/CE do Parlamento Europeu e aprovadas as Diretivas 2014/24/UE e 2014/25/UE do Parlamento Europeu.

Perante a União Europeia, as respetivas regras em matéria de contratação pública não pretendem “abranger todas as formas de despesa pública, mas apenas a aquisição de obras, fornecimentos ou serviços, a título oneroso” (Diretiva 2014/24/UE de 26 de fevereiro de 2014).

No que concerne ao CCP, que tem origem na transposição das respetivas diretivas emanadas pelo Parlamento Europeu, nele constam os princípios da contratação pública que serão abordados seguidamente.

3.3. Princípios Fundamentais da Contratação Pública

Os princípios da contratação pública são a base da mesma e devem ser incorporados na legislação da contratação pública. Os princípios governam a gestão dos contratos públicos e estabelecem também um enquadramento para um código de conduta para “os profissionais dos contratos públicos e todos os outros funcionários que estão direta ou indiretamente associados ao processo de adjudicação de contratos públicos” (Thai, 2001, p. 33)

Assim sendo, os profissionais devem possuir uma perceção clara sobre os princípios e saber como aplicá-los nas suas decisões diárias. Um profissional relacionado com a contratação pública, é um servidor do interesse público, “gere financiamentos públicos, está vinculado a um código de conduta ético e é responsável pelas ações tomadas” (Thai, 2001, p. 35)

Porém deve ter-se em conta todo um conjunto de princípios que direcionam a contratação pública para a sua aplicação, tais como o “princípio da integridade, economia, justiça, concorrência e a responsabilidade” (Lynch, 2013, p.6).

Contudo, as alterações ao CCP são consideráveis, desde logo quanto aos princípios a aplicar na contratação. Conforme o n.º 1 do artigo 1.º-A do CCP refere, devem ser respeitados os princípios gerais decorrentes da Constituição, dos Tratados da União Europeia

e do Código do Procedimento Administrativo, na formação e execução dos contratos públicos nomeadamente, os princípios da legalidade, da prossecução do interesse público, da imparcialidade, da proporcionalidade, da boa-fé, da tutela da confiança, da sustentabilidade e da responsabilidade, bem como os princípios da concorrência, da publicidade e da transparência, da igualdade de tratamento e da não-discriminação (GOV, 2017).

No que concerne ao princípio da transparência, Lynch (2013) refere que “as informações sobre o processo de adjudicação de contratos públicos devem ser disponibilizadas a todos os intervenientes no domínio dos contratos públicos”. Tais como empreiteiros, fornecedores, prestadores de serviços e público em geral, exceto se existirem razões válidas e legais para manter certas informações confidenciais.

Quando um requisito da contratação pública é anunciado eletronicamente, através de Internet e outros locais, o anúncio deve incluir os detalhes necessários para as entidades interessadas “com o intuito de verificarem se estão qualificados a concorrer” (Khi, 2009, p. 36).

O princípio de igualdade reporta para a aplicação de uma “igualdade material que pressupõe o tratamento igual de situações iguais e o tratamento diferenciado de situações distintas” (Pinto et al., 2015).

Por fim, o princípio da concorrência, corresponde à não manipulação do processo da contratação pública em benefício de qualquer entidade. Segundo refere Lynch (2013) dado que “os contratos públicos são financiados principalmente com dinheiro dos contribuintes, todas as entidades devem ser autorizadas a participar”. Segundo o Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, são proibidos os acordos entre empresas e todas as práticas que sejam suscetíveis de afetar o comércio entre os Estados-Membros e que tenham por objetivo de impedir, restringir ou falsear a concorrência no mercado interno (União Europeia [UE], 2012).

3.4. Da Contratação ao risco da Corrupção

Conforme os valores referidos anteriormente, verifica-se uma enorme importância e peso dos contratos públicos na economia europeia, bem como na economia portuguesa. Em particular na despesa do Estado e demais entidades gestoras de fundos públicos. (Conselho de Prevenção da Corrupção, 2015).

Os riscos de corrupção aumentam pelo facto dos materiais presentes e da sua relevância financeira e económica, como vem sendo apresentado por organizações internacionais (Conselho de Prevenção da Corrupção, 2015).

Decorrente da corrupção identifica-se um dos seus constituintes, o conluio. Este tipo de comportamento consiste na “concertação de propostas com o objetivo de eliminar ou limitar a concorrência nos procedimentos de contratação”(Autoridade da Concorrência [AC], 2016, p. 4). Considerando este tipo de comportamento existente na contratação pública, poderá encaminhar para condições que irão ao desencontro dos objetivos das diretivas europeias, isto é, aumentar a eficiência da despesa pública, e ainda promover contratos menos favoráveis para o Estado do que as que resultaram de uma situação de concorrência efetiva, traduzindo-se em preços mais elevados, qualidade inferior ou menos inovação (AC, 2016).

Conforme os vários riscos de corrupção, o Conselho de Prevenção da Corrupção através da Recomendação nº1/2015 refere algumas especificidades a adotar nos organismos públicos. Perante o exposto, as entidades que celebram contratos públicos deverão reforçar a atuação na identificação, prevenção e gestão de riscos de corrupção e infrações conexas nos contratos públicos, quanto à sua formação e execução, devendo, em especial, fundamentar -se sempre a escolha do adjudicatário, garantir a transparência nos procedimentos de contratação pública, nomeadamente através da publicidade em plataformas eletrónicas, nos termos legais e de enorme relevância, a existência de recursos humanos com formação adequada para a elaboração e aplicação das peças procedimentais respetivas, em especial, do convite a contratar, do programa do concurso do caderno de encargos (Conselho de Prevenção da Corrupção, 2015).

3.5. Profissionalização da Contratação Pública

Conforme as diretivas e recomendações emanadas pela UE, a contratação pública tem sido um dos fatores com elevado impacto no crescimento económico e financeiro dos Estado Membros, de facto é um instrumento para alcançar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (Comissão Europeia [CE], 2017).

Tendo em consideração os Estados Membros com margem orçamental mais limitada, deverão dar prioridade à despesa orçamental relacionada com o investimento e o crescimento e criar um clima de modo a incentivar o investimento privado (CE, 2014). Por conseguinte, de acordo com a CE (2017), a maximização da eficiência na utilização dos fundos públicos

deve ser assegurada e os compradores públicos devem estar em condições de celebrar contratos públicos de acordo com as mais elevadas normas profissionais.

Assim sendo, a profissionalização da contratação pública poderá ajudar a promover o impacto da contratação pública em toda a economia, bem como o seu objetivo levará à melhoria de conhecimentos e competências profissionais e à experiência das pessoas que realizam as tarefas ligadas à área da contratação pública (CE, 2017).

Deste modo, a UE através da CE, define certos aspetos a desenvolver em prol da contratação pública. Os Estados Membros deverão ter em atenção, o desenvolvimento de uma estrutura estratégica adequada à profissionalização, os RH, e os sistemas.

Relativamente à definição da estratégia para a profissionalização, devem ser desenvolvidas e aplicadas tendo em conta as necessidades, os recursos e a estrutura administrativa dos respetivo Estado-Membro (CE, 2017). A estratégia a aplicar tem como objetivo desenvolver e manter competências retirando o máximo de partido dos instrumentos e das técnicas disponíveis (*idem*).

Por conseguinte, os RH são um fator crítico de sucesso, deverão ser definidas a base de referência dos conhecimentos e das competências em que qualquer profissional afeto à contratação pública deve ser formado e possuir quadros de competências e conhecimentos (CE, 2017).

Por fim, deverá ser incentivado e apoiado o desenvolvimento e a utilização de ferramentas de Tecnologias de Informação (TI) de forma a simplificar e melhorar o funcionamento dos sistemas de contratação pública (*idem*).

3.6. A Contratação Pública na GNR

Na GNR a área da contratação pública encontra-se intimamente ligada à logística, que por sua vez “está intimamente ligada à estratégia da Guarda” (GNR, 2017). Por conseguinte, a logística na GNR tem em consideração a capacidade de fazer acontecer, pois constitui um processo transversal a toda a organização, assente numa rede de fluxos físicos e informacionais, que visa responder no momento na quantidade e no local apropriados, potenciando o desempenho operacional (GNR, 2016).

Assim sendo, para a racionalização de meios e eficiência na afetação de fundos públicos devem ser os pilares orientadores para a gestão dos recursos materiais da GNR (GNR, 2017).

Perante os procedimentos aquisitivos centralizados, são definidas responsabilidades à Direção de Recursos Logísticos (DRL) através dos seguintes instrumentos, nomeadamente

o Plano Anual de Necessidades Logísticas da Guarda, o Plano anual de Compras e o Plano Anual de Investimentos (GNR, 2017). No que concerne aos processos aquisitivos que pelas suas características consideram-se excecionais, através da devida justificação conforme as realidades locais das Unidades, o ciclo da despesa ocorrerá pelas respetivas Unidades (GNR, 2017).

Assim sendo, visto que a logística é um fator importante para o desempenho operacional da GNR, elabora-se o planeamento logístico visando a prevenção e a atuação sempre em antecipação, através da função logística/reabastecimento é possível desenvolver um conjunto de atividades sendo o objetivo de fornecer todos os artigos necessários para equipar, manter e permitir a atuação das Forças da Guarda (GNR, 2017).

No entanto, nem todos os procedimentos ficam à responsabilidade da DRL, ou seja, através do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) que tem como objetivo promover a aquisição centralizada, de bens móveis e de serviços pelas entidades compradoras, mediante a intervenção da Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. (ANCP) e das Unidades Ministeriais de Compras (Agência Nacional de Compras Pública [ANCP], 2011).

Neste sentido, a ANCP, as UMC e as entidades compradoras são responsáveis pela aquisição de bens e serviços destinados a satisfazer as necessidades transversais da Administração Pública que correspondem a cerca de 88% do total de aquisições (ANCP, 2011).

Por fim, a Lei de Programação das Infraestruturas e Equipamentos para as Forças de Segurança (LPIEFSS), Lei n.º 10/2017, de 3 de março, emanada pela AR, a programação dos investimentos na modernização e operacionalidade das forças e serviços de segurança sob tutela do membro do Governo responsável pela área da administração interna, para o quinquénio de 2017-2021 (AR, 2017). A LPIEFSS prevê “os encargos com investimentos em instalações, sistemas de tecnologias de informação e comunicação, veículos, armamento e outro equipamento necessário à prossecução das competências e atribuições das forças e serviços de segurança referidos” (AR, 2017).

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

4.1. Introdução

Concluída a primeira parte do TIA (Enquadramento Teórico), dá-se início à segunda parte do trabalho de investigação (Parte Prática) com o presente capítulo.

A investigação tem características intrínsecas tais como a utilização de conceitos, teorias, linguagem, técnicas e os instrumentos com a finalidade de dar resposta aos problemas e interrogações que se levantam nos diversos âmbitos do trabalho (Reis, 2010).

Deste modo, as investigações em ciências sociais ensinam “a compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta (...) a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização...” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 19).

Assim sendo, “expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 25).

Por conseguinte, no presente capítulo, serão abordados desde o método de abordagem da investigação, as técnicas, procedimentos e meios utilizados, o local e data da pesquisa de dados, a amostragem e por fim os procedimentos e ferramentas de recolha de dados. De referir, que foi elaborado um esquema da estrutura de investigação conforme consta no Apêndice A.

4.2. Método de abordagem da investigação

Como refere Marconi & Lakatos (2003) “todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos” e para qualquer investigação é necessário aplicar o método científico mais apropriado. Ainda relativamente ao método, este afirma-se como “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 83).

O método científico define-se como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (Gil, 2008, p. 8).

A presente investigação teve como método de abordagem o método hipotético-dedutivo, tendo em consideração as bases lógicas da investigação. Este método “foi definido por Karl Popper a partir de críticas à indução” (Gil, 2008, p. 12), e define-se com a iniciação

de um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipótese e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a ocorrência de fenómenos referidos pelas hipóteses definidas (Prodanov & Freitas, 2013).

Por conseguinte, atendendo a Quivy & Campenhoudt (2017) a adoção de uma fórmula torna-se um método eficaz, essa fórmula consiste em enunciar o projeto de investigação na forma de pergunta de partida, o que permite ao investigador demonstrar o que procura saber, elucidar ou compreender melhor. Tendo em consideração o método a aplicar, é necessário e útil conjugar vários conceitos e hipóteses para cobrir os diversos aspetos do problema (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Para uma investigação poderá ser utilizado mais do que um método no sentido de responder à pergunta de partida. No entanto, para a presente investigação foi utilizado o método inquisitivo, baseando-se na realização de um inquérito por questionário e à realização de entrevistas.

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Relativamente aos procedimentos, segundo Quivy & Campenhoudt (2017) “expor o procedimento científico consiste, portanto em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática”. Desta forma, “toda a investigação deve, responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 25).

Por conseguinte, tendo em consideração as técnicas, procedimentos e meios utilizados, procedeu-se à adoção dos princípios e diretrizes explanadas nas obras de Quivy & Campenhoudt (2017) e Sarmiento (2013).

Deste modo, considerando que a informação é o resultado do processamento e organização de dados e estes dados podem ser primários⁴ ou secundários⁵. Neste sentido o investigador terá de recolher dados primários, após concluir que os dados secundários não permitem a informação necessária (Sarmiento, 2013).

Face ao amplamente exposto, para a recolha de informação da presente investigação, optou-se pela utilização de fontes primárias, nomeadamente, com o recurso aos inquéritos e às entrevistas.

⁴“Os dados primários são pesquisados pelo investigador, com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica. São geralmente pesquisados pelo investigador” (Sarmiento, 2013, p. 16).

⁵ “Os dados secundários já existem e foram recolhidos, registados e analisados por outras pessoas, para o mesmo fim ou para outros fins diferentes do propósito específico da presente necessidade de informação” (Sarmiento, 2013, p. 16)

4.3.1. Entrevista

A entrevista, quando aplicada “permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo” (Sarmiento, 2013, p. 30), possibilita ainda a capacidade do “investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.” (Quivy & Campenhout, 2017, p. 54).

Para a elaboração da entrevista, e considerando que esta é um método de recolha de dados primários necessários e relevantes para o desenvolvimento da investigação, respeitaram-se os métodos e procedimentos expressos por Sarmiento (2013).

Anteriormente à elaboração das entrevistas efetuou-se um estudo aprofundado sobre os temas a abordar, para deste modo rentabilizar a entrevista bem como para atribuir relevância ao conteúdo do discurso do entrevistado. Neste âmbito elaborou-se um guião de entrevista, que foram classificadas como estruturadas, formais ou diretivas, de modo a focar os objetivos da investigação.

No entanto, para fazer uma entrevista é necessário atender a determinados procedimentos que têm de ser elaborados antes da mesma. Deste modo, deverá ter-se em conta a necessidade de “validar a entrevista inicial com pelo menos quatro especialistas” (Sarmiento, 2013, p. 35). Desta forma, a validação do guião de entrevista foi feita pelos especialistas sobre o tema da presente investigação, nomeadamente: Tenente-Coronel de Administração da GNR Maria Pereira, Major de Administração da GNR Rui Eleutério, Capitão de Administração da GNR Joaquim Marques, Capitão de Administração da GNR João Gomes, Alferes de Administração da GNR Jorge Vinhais.

Posteriormente à análise do guião de entrevista por parte dos especialistas e de modo a seguir um raciocínio lógico, o mesmo sofreu ligeiras alterações, das quais importa referir que a alteração mais relevante ocorreu na pergunta “Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de aquisições são elaboradas pelas mesmas?”, que alterou para “Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de processos aquisitivos são elaborados pelas mesmas?”.

Em seguida, foi elaborada a entrevista pré-definitiva, onde se teve em conta as alterações sugeridas pelos validadores, posteriormente é feito um novo guião de entrevista (Sarmiento, 2013). Decorrente deste novo guião, foi efetuado o pré-teste que segundo Sarmiento (2013) deve ser feito a “pelo menos duas pessoas da amostra”, pelo que o mesmo foi feito ao Capitão de Administração Luís Gonçalves e ao Capitão de Administração Domingos

Lopes. Deste pré-teste, não surgiram novas alterações ao guião, dando origem assim ao guião de entrevista definitivo (Apêndice C).

Deste mesmo modo foi elaborado um guião de entrevista tendo como objetivo conhecer a Força de Segurança Italiana “*Carabinieri*” bem como o seu sistema de compras, encontrando-se o mesmo em Apêndice M.

Quanto à classificação das entrevistas, a presente investigação teve as seguintes classificações, nomeadamente, a entrevista presencial, e a entrevista pela Internet (via e-mail).

4.3.2. Inquérito por questionário

A utilização do inquérito por questionário para a investigação “permite conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de forma incisiva” (Sarmiento, 2013, p. 28), pelo que através deste é possível efetuar-se a verificação das hipótese e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Após elaborado o questionário efetuou-se a sua validação. Segundo Sarmiento (2013) a validação é feita por especialistas no domínio técnico da investigação e dependendo do conteúdo da investigação deverão ser entre 6 e 12 pessoas.

Neste sentido, efetuou-se a elaboração da validação, seguidamente da correção e posteriormente o pré-teste. A validação teve como especialistas no domínio técnico oficiais com experiência no âmbito do tema da investigação, designadamente: Tenente-Coronel de Administração da GNR Maria Pereira, Major de Administração da GNR Rui Eleutério, Capitão de Administração da GNR Joaquim Marques, Capitão de Administração da GNR Hugo Esteves, Capitão de Administração da GNR João Gomes, Capitão de Administração da GNR Diogo Regueira e pelo Alferes de Administração da GNR Jorge Vinhais.

O inquérito por questionário utilizado (Apêndice F) constitui-se por três partes, nomeadamente: o preâmbulo, a caracterização sociodemográfica e o questionário. Relativamente ao questionário, o mesmo é constituído por perguntas com resposta de escolha múltipla, com resposta na escala de *Likert* e de resposta aberta.

Por conseguinte, o inquérito por questionário foi executado através de administração direta pois segundo Quivy & Campenhoudt (2017) considera-se de administração direta quando é o próprio indivíduo que o preenche.

4.4. Local e data da pesquisa e recolha de dados

Quanto à pesquisa e recolha de dados desenvolveu-se durante o período de outubro de 2017 a abril de 2018, em diferentes locais de recolha dependendo do tipo de informação pretendida, tendo-se optado preferencialmente pelas fontes primárias.

Por conseguinte, a recolha bibliográfica foi efetuada na Biblioteca da Escola da Guarda, na Biblioteca da Academia Militar, na Biblioteca da Universidade do Minho, na Biblioteca do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e na Biblioteca Municipal de Ponte de Lima. Ainda perante a recolha de trabalhos científicos foram pesquisados nas seguintes plataformas eletrónicas: Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, B-on e EBSCO.

A realização das entrevistas foi efetuada durante o mês de abril de 2018. Quanto ao local da realização das mesmas, optou-se pela deslocação à respetiva localização dos entrevistados, nomeadamente Comando Territorial de Lisboa, Centro Clínico da Guarda Nacional Republicana, Unidade de Controlo Costeiro e Comando da Administração dos Recursos Internos.

Relativamente ao inquérito por questionário, este foi disponibilizado via Internet no mês de abril para as respetivas SRLF tendo a recolha sido efetuada nesse mesmo mês.

4.5. Amostragem: composição e justificação

O processo de amostragem adotado para a presente investigação variou perante as técnicas e métodos utilizados. Desta forma, conforme Sarmiento (2013) a escolha da população corresponde ao “conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou interferir” e a “amostra é um subconjunto não vazio dos indivíduos pertencentes a uma população” (Sarmiento, 2013, p. 75).

Face ao exposto, para atingir os objetivos da investigação foram analisadas as seguintes populações: os Chefes das SRLF (Oficiais de Administração, Oficiais de Infantaria e Cavalaria e Sargentos de Administração) e um Oficial da Força de Segurança Italiana *Carabinieri*, de forma a comparar a formação que é disponibilizada a essa mesma Força de Segurança Italiana.

4.6. Procedimentos e ferramentas de recolha de dados e análise

Nos procedimentos utilizados para a obtenção de dados bem como para a respetiva análise, foram considerados os aspetos que são apresentados no presente subcapítulo.

No que concerne às entrevistas, releva-se o facto de ter sido enviada uma carta de apresentação antes da realização das mesmas, de referir que as entrevistas foram gravadas e

trabalhadas com a devida autorização dos entrevistados assim como dos seus superiores hierárquicos.

Quanto aos inquéritos por questionário, foram elaborados por forma a privilegiar o anonimato e a confidencialidade dos inquiridos, referindo o mesmo no preâmbulo do questionário.

Conforme Sarmiento (2013) “o recurso à Internet tem elevada taxa de respostas e tem baixo custo”, assim sendo foi utilizada a base de dados *Survio* para a obtenção de respostas para posterior análise de dados.

Por fim, importa referir que para a redação do trabalho escrito foi utilizado o *Microsoft Word* (Academia Militar, 2013) e para o tratamento dos dados recolhidos foi utilizado o *Microsoft Excel 2013*.

CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados que provieram da análise e discussão dos dados das entrevistas e inquéritos aplicados. Seguidamente, é elaborada a análise do conteúdo através da análise qualitativa categorial quer às entrevistas quer aos inquéritos.

5.2. Análise das entrevistas

Após a transcrição das entrevistas (Apêndice D) procedeu-se a uma leitura profunda, sendo esta composta por dois momentos distintos, nomeadamente a leitura vertical de todas as entrevistas e a leitura horizontal das respostas das entrevistas (Sarmiento, 2013).

Desta forma, tendo em consideração a análise categorial foram inicialmente identificados os segmentos de textos que constituem as **unidades de contexto**⁶. Seguidamente, identificaram-se as **unidades de registo**⁷ que segundo Sarmiento (2013) “marcam-se no texto com cor as unidades de registo, que são semelhantes ou comparáveis, desde início até ao fim do texto.”

Para uma melhor compreensão da análise, e por forma a simplificar a mesma, elaborou-se a matriz das unidades de contexto e de registo e a matriz da análise de conteúdo por questão da entrevista, conforme se encontram demonstrados no (Apêndice E e na Tabela n.º 1, respetivamente).

Na análise de conteúdo efetuada, são expostas as categorias de análise, as subcategorias, as unidades de registo, os entrevistados, as unidades de enumeração e os resultados. Seguidamente foi efetuada a análise qualitativa, a qual tem em consideração a presença ou ausência de uma característica no conteúdo da entrevista.

⁶ “São segmentos do texto que contem as unidades de registo” (Sarmiento, 2013, p. 54).

⁷ “São os fragmentos mínimos de conteúdo, que exprimem uma característica” (Sarmiento, 2013, p. 54)

Tabela n.º 1 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Res
			1	2	3	4		
Questão n.º 8 – Curso específico em Contratação Pública								
Frequência de Cursos de Contratação Pública	Não	8.A.1	X	X	X		3/4	75 %
	Sim	8.A.2				X	1/4	25 %
Questão n.º 9 – Tipos de processos aquisitivos elaborados nas SRLF								
Elaboração dos processos aquisitivos	Ajuste Direto Regime Geral, Ajuste Direto Regime Simplificado, Concurso Público	9.A.1	X	X	X		3/4	75 %
	Depende da competência dos Comandantes de Unidade	9.A.2				X	1/4	25 %
	Não existem processos atribuídos para as SRLF	9.A.3				X	1/4	25 %
Questão n.º 10 – Recursos Humanos nas SRLF a desempenhar funções em Contratação Pública								
Os RH são suficientes nesta área	Não	10.A.1	X		X	X	3/4	75 %
	RH dedicados apenas a esta área	10.A.2	X		X		2/4	50 %
	Sim	10.A.3		X	X		2/4	50 %
Questão n.º 11 – A formação dos RH em contratação pública								
A formação em Contratação Pública é suficiente	Não	11.A.1	X	X		X	3/4	75 %
	Formação Geral em Direito	11.A.2		X	X	X	3/4	75 %
	Sim	11.A.3			X		1/4	25 %
Questão n.º 12 – Elaboração dos processos aquisitivos								
Dificuldades dos RH na elaboração dos processos aquisitivos	Existem dificuldades	12.A.1	X	X	X	X	4/4	100 %
	Dificuldades nas especificações técnicas	12.A.2			X		1/4	25 %
Questão n.º 13 – Aumentar o conhecimento em contratação pública								

Medidas a aplicar	Colocação de pessoal qualificado	13.A.1	X				1/4	25 %
	Ministrar formação em contratação pública	13.A.2	X	X	X	X	4/4	100 %
Questão n.º 14 – A formação em contratação pública na GNR								
Os cursos que são ministrados	Cursos de formação base e de promoção nas várias categorias	14.A.1	X	X	X	X	4/4	100 %
	Escolha de formadores	14.A.2	X				1/4	25 %
	Formação ministrada pelas SRLF	14.A.3			X		1/4	25 %
Questão n.º 15 – Planeamento da formação em contratação pública								
Existência da necessidade do planeamento de formação	Sim	15.A.1	X	X	X		3/4	75 %
	Plano elaborado pelos vários níveis	15.A.2			X	X	2/4	50 %
	Levantamento de dificuldades	15.A.3				X	1/4	25 %
Questão n.º 16 – A formação em contratação pública na organização								
A formação é uma constante preocupação	Sim	16.A.1	X		X	X	3/4	75 %
	Pessoal adstrito somente à contratação pública	16.A.2	X	X			2/4	50 %
	Essencial para o funcionamento da instituição	16.A.3	X		X		2/4	50 %
Questão n.º 17 – As competências necessárias								
As principais competências a adquirir	Investir em formação	17.A.1	X		X	X	3/4	75 %
	Formação técnica e jurídica	17.A.2	X	X	X		3/4	75 %
	Possuem as competências necessárias	17.A.3				X	1/4	25 %

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Os resultados que constam na tabela acima encontram-se associados ao guião de entrevista (Apêndice C). Pelo que proceder-se-á à análise dos dados referenciados na mesma.

Relativamente à questão n.º 8 **“Durante o seu percurso de formação frequentou algum curso em contratação pública?”**, conclui-se que somente um dos entrevistados frequentou um curso específico, no entanto como o E4 referiu “frequentei apenas um curso com a duração de uma semana em Portalegre (...)”. Enquanto os entrevistados E1, E2 e E3 apenas tiveram uma introdução sobre a contratação na sua formação base e nos cursos de promoção.

No que concerne à questão n.º 9 **“Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de processos aquisitivos são elaborados pelas mesmas?”** 75 % dos entrevistados referiram que os tipos de processos aquisitivos frequentemente elaborados nas SRLF são os seguintes, o Ajuste Direto em Regime Geral e em Regime Simplificado e o Concurso Público. No entanto, o E4 indicou que “Não existem procedimentos definidos para as SRLF elaborarem (...)”, pelo que é atribuído ao Comandante de Unidade a Competência para proceder às despesas, ou seja “as SRLF neste momento desenvolvem processos que estejam dentro da competência dos respetivos comandantes (...)”.

Quanto à questão n.º 10 **“Considera que nas SRLF existem Recursos Humanos suficientes a desempenhar funções na área da contratação pública, para o cumprimento das imposições legais?”**, surgiram diversas opiniões, no entanto 75 % dos entrevistados afirmou que os RH não são suficientes, tal como refere o E1 “(...) não é suficiente porque cada vez os procedimentos são mais complexos (...)” e ainda segundo o E4 “(...) falta apenas ser colocado nas SRLF um Oficial de Administração Militar, para coordenar todo o processo de aquisição”. Outra resposta importante, com 50 % dos entrevistados a indicar que seria necessário ter uma equipa técnica na SRLF a desempenhar funções somente na área da contratação. Segundo o E3 “(...) seria desejável a criação de uma equipa com mais militares alocados a esta componente onde se procura um reforço da competência (...)”. Por fim, os entrevistados E2 e E3 afirmaram ainda que considerando a situação que o país atravessa e conseqüentemente a situação da Instituição, os RH são suficientes pois conforme refere o E3 “(...) o número de militares que estão dedicados a esta componente (...) é o mínimo indispensável para garantir os padrões mínimos de qualidade (...)”.

No que diz respeito à questão n.º 11 **“A formação que os funcionários civis/militares possuem na área de contratação pública é suficiente para a elaboração**

rigorosa dos processos aquisitivos?”, 75 % dos entrevistados afirmaram que a formação nesta área não é suficiente, como refere o E1 “a formação não é suficiente (...) se o militar ou o funcionário civil não possuir a formação em contratação, não vai conseguir adquirir.” Deste modo, foi indicado por 75 % dos entrevistados que seria necessária formação em várias áreas do Direito para que estivesse responsável pela contratação pública. Conforme refere o E2 “(...) além de ter formação nesta área possuísse ainda formação em outras áreas do Direito, nomeadamente, o direito civil, o direito administrativo ou o direito das obrigações.”

Perante a questão n.º 12 “**Tendo em vista as suas funções, verifica dificuldades dos funcionários civis/ militares na elaboração dos processos aquisitivos?”**, todos os entrevistados afirmaram que existem dificuldades na elaboração dos processos aquisitivos, conforme o E1 “Dificuldades existem, por parte de todos (...)” e ainda segundo o E2 as dificuldades “(...) vão desde elaborar um caderno de encargos coerente, não tanto na tramitação do procedimento, mas na elaboração das peças (...)”. Por outro lado, as dificuldades sentidas encontram-se nas especificações técnicas, ou seja na construção das mesmas. Conforme o entrevistado E3 “(...) esta construção representa muitos desafios e é feita com muita dificuldade, sendo que por vezes é feita através da pesquisa nos mercados de produtos semelhantes (...)”.

Relativamente à questão n.º 13 “**Perante o nível de formação dos funcionários civis/ militares em contratação pública das SRLF, na sua opinião quais as medidas a aplicar para aumentar o conhecimento nesta área?”**, foram expressas duas opiniões. A primeira baseia-se na colocação de pessoal qualificado, em que o E1 refere que “a grande medida a aplicar e que faria toda a diferença é a colocação de pessoal qualificado para o desempenho dessas funções (...)”. A segunda resposta, consiste em ministrar formação em contratação pública aos RH a desempenhar funções nessa área e que vai de encontro com a opinião de todos os entrevistados. Pelo que o E1 indica que “(...) a formação poderá ser ministrada por entidades externas”, neste mesmo sentido o E2 aborda ainda as temáticas a ministrar deveriam ser “(...) formação em direito administrativo, direito comercial, direito das obrigações, formação em direito dos contratos de uma forma geral.”. Conforme refere o E3 “deverão ser feitas formações contínuas para a partilha de boas práticas” e por fim o E4 afirma que deverão “frequentar as ações de formação que nós promovemos”.

De acordo com a questão n.º 14 “**Como é ministrada a formação em contratação pública na GNR?”**, as respostas dos entrevistados convergiram para a mesma opinião, ou seja, a formação em contratação pública é ministrada nos cursos de formação base e de

promoção nas várias categorias. No entanto, surgiram outras opiniões, por um lado o E1 afirmou que “(...) na maioria dos casos, o formador não é a pessoa com melhores conhecimentos (...)” devido ao método de nomeação. Por outro lado, segundo o E3 “(...) as próprias SRLF também podem, e ministram de facto formação aos seus militares.”

No que tange à questão n.º 15 **“Considera que existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos funcionários civis/ militares das SRLF?”**, a opinião dos entrevistados foi diversa. Desde logo, 75 % dos entrevistados referem que existe a necessidade da elaboração de um planeamento de formação nesta área, pois segundo o E1 “(...) só assim as SRLF podem fazer uma gestão dos seus RH e nomeá-los para as formações”. Desta feita, o E2 aborda a formação considerando que “(...) o planeamento, execução e controlo são ciclos contínuos.” E segundo o E3 “(...) o militar necessita de renovar os conhecimentos que tem de forma contínua”.

De acordo com o E3 este planeamento deverá ser elaborado a diversos níveis na organização, “(...)no CDF, pela DRL e nas próprias SRLF (...)”, neste sentido o E4 indicou que antes de se realizar o planeamento “(...) deverá ser elaborado um levantamento das necessidades (...)”. Por fim, considerando o levantamento das dificuldades o E4 afirmou que “deverão ser as Unidades a enviar a lista de dificuldades para depois seguirmos um caminho certo a ministrar formação”.

Atendendo à questão n.º 16 **“Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?”**, a esta questão 75 % dos entrevistados respondeu que deveria ser uma preocupação da Organização. Pois como refere o E3 “opinião é obrigatório que a contratação pública seja uma preocupação ao nível da organização e aos vários níveis (...) tem que existir uma estratégia completamente alinhada e uma preocupação contínua com esta realidade sob pena de não se atingir o propósito e a missão definida.” No entanto, surgiu ainda a opinião de que a área logística tem de ser uma constante preocupação, referido pelo E1 “Continuamos a acreditar que o importante é a parte orçamental e colocamos a área financeira no topo das preocupações.” e ainda segundo o E2 “Os procedimentos aquisitivos são a peça fundamental que permite à organização transformar os recursos financeiros em soluções”.

Finalmente, a Instituição deverá preocupar-se em colocar RH dedicados apenas à contratação, pois conforme o E1 “se não possuímos pessoal dedicado apenas para esta área existe o risco de haver mais impugnações em tribunal.” e ainda segundo o E3 “(...) se não

estivermos preocupados com a forma de bem-fazer a contratação pública, as necessidades e os bens mais básicos não vão chegar a quem mais necessita – o patrulheiro.”

Com referência à questão n.º 17 **“Para finalizar, considera que os funcionários civis/ militares responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Se não, quais as competências requeridas para melhorar o seu desempenho?”**, 75 % dos entrevistados referem que é importante que os RH dedicados a esta temática tenham formação específica. Tal como refere o E3 “é desejável que todos tenham um conhecimento superior do tema e da importância da contratação pública, sobretudo das limitações e dos perigos que daí poderão advir.”. Outra resposta à presente questão também com 75 % dos entrevistados dar primazia à formação técnica e jurídica, ou seja, conforme o E2 “As competências que eu julgo serem necessárias (...) são competências jurídicas, a capacidade de analisarem determinado fenómeno. (...)”.

Por fim, o E4 afirmou que os RH possuem as competências necessárias numa ótica em que a contratação pública é apenas a elaboração de processos aquisitivos. No entanto segundo o E4 “não podemos olhar para a contratação pública apenas como fazer processos aquisitivos isso já não é a contratação pública. (...)”.

5.2.1. Conclusão das Entrevistas

Após a análise das entrevistas, elabora-se a conclusão final “evidenciando os resultados superiores a 50 % e enfatizando os resultados maiores ou iguais a 80 %” (Sarmiento, 2013, p. 66).

Desta forma, constata-se que 75 % dos entrevistados não possuem um curso sobre contratação pública, pelo que é necessário a instituição investir na formação desta área crítica. Acresce salientar que os RH alocados às SRLF a desempenhar funções em contratação pública não são suficientes, assim como deverão ser colocados militares do quadro de Administração Militar com funções adstritas à contratação.

No que diz respeito às dificuldades sentidas pelos RH na elaboração dos processos aquisitivos, a resposta afirmativa obteve 100 % dos entrevistados. Logo, deverá ser considerado um fator importante para possibilitar a formação aos colaboradores internos responsáveis por esta área.

No que concerne às medidas a aplicar, todos os entrevistados indicaram que a medida mais importante no presente momento seria ministrar formação em contratação pública.

Relativamente à formação em contratação pública na Guarda, 100 % dos entrevistados indicaram que a formação é ministrada nos cursos de formação base e de promoção nas várias categorias para o quadro de Administração Militar. No entanto, no presente ano, foi dado um passo importante neste âmbito pois foram ministradas formações no CARI por parte de uma equipa da DRL e ainda promovida na EG.

Quanto ao planeamento da formação, 75 % dos entrevistados afirma que existe a necessidade de elaborar um plano de formação nesta área e ainda 50 % dos entrevistados indicou que o plano deverá ser elaborado aos vários níveis da Instituição.

No que tange à preocupação da Instituição sobre a temática da contratação pública, 75 % dos entrevistados afirmou que esta deveria ser uma constante preocupação da Guarda, pois é através dos procedimentos aquisitivos que se transforma os recursos financeiros em soluções.

Por fim, as competências necessárias advêm do investimento em formação tal como afirmam 75 % dos entrevistados e ainda 75 % indicam que esta formação não deverá ser somente na contratação mas em direito em geral, uma formação técnica e jurídica.

5.3. Análise dos inquéritos por questionário

O inquérito por questionário foi utilizado por forma a verificar as hipóteses, permitindo quantificar uma vasta quantidade de dados e atingir a representatividade para efetuar conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2017).

O inquérito, “baseia-se nas opiniões de terceiros sobre o objeto que se investiga e quanto maior for a amostra, mais significativos são os resultados obtidos” (Sarmiento, 2013, p. 67)

5.3.1.1. Caracterização sociométrica dos indivíduos

O grupo I deste inquérito por questionário é definido através de cinco questões, as quais caracterizam o indivíduo da amostra. O inquérito foi enviado para 29 pessoas, das quais foram recebidas 26 respostas, que corresponde a uma taxa de respostas de 89,66 %.

Os gráficos abaixo indicados, mencionam o posto e a arma ou serviço por categoria na função de chefe da SRLF. Deste modo, verifica-se que 31 % das SRLF são chefiadas por Tenentes-Coronéis e seguidamente encontra-se o posto de Capitão com 27 % da amostra. O gráfico n.º2 expressa-se a percentagem da arma ou serviço por categoria que se encontram a chefiar a SRLF, neste caso observa-se uma percentagem considerável de 36 % da amostra correspondente ao Oficial de Infantaria, seguidamente os Oficiais de Administração Militar

representados por 22 % e ainda 21 % para os Sargentos de Administração Militar, a restante amostra é composta por Oficiais de Cavalaria (7 %), Sargentos de Infantaria (7 %) e Sargentos de Cavalaria (7 %).

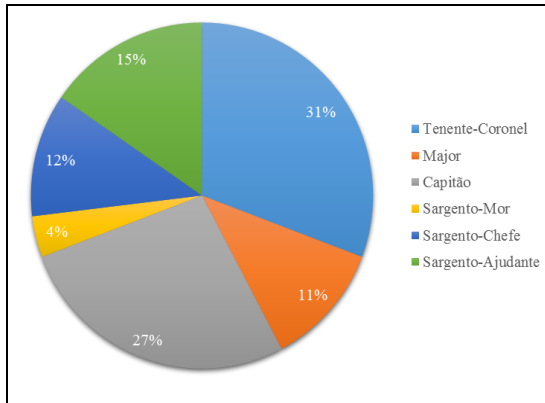


Figura n.º 1 - Posto dos inquiridos

Fonte: elaboração própria

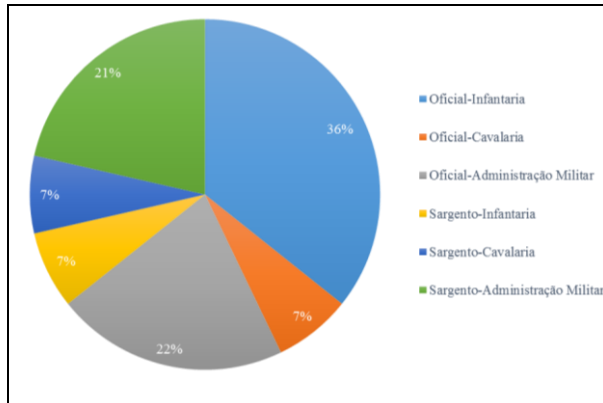


Figura n.º 2 - Arma/Serviço dos inquiridos

Fonte: elaboração própria

Considerando o Despacho n.º 53/09-OG que refere que o Chefe da SRLF deve ser um oficial, preferencialmente do serviço de Administração Militar, constata-se que a percentagem de Oficiais de Administração Militar a chefiar as SRLF é de 22 % para 78 % da amostra. Ou seja constata-se que existe um défice de colocação de Oficiais de Administração Militar nas SRLF.

No que diz respeito à contratação pública, conforme expõe o gráfico seguinte, realça-se o facto de 81 % da amostra não ter frequentado um curso nesta área, matéria sobre a qual a UE tem vindo a dar enorme importância e a efetuar constantes alterações. Deste modo, é necessário promover formação neste âmbito para todos os Colaboradores Internos da Guarda a desempenhar funções em contratação pública.

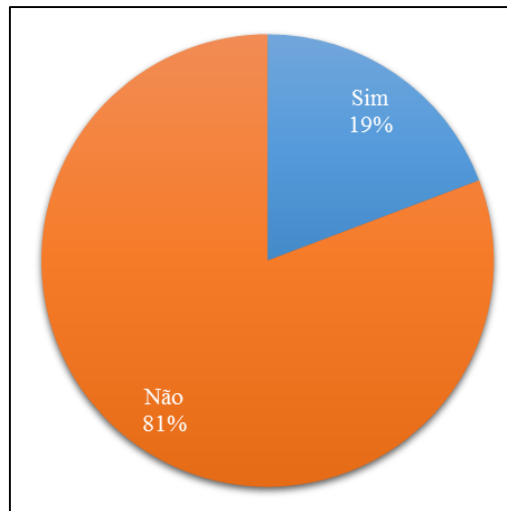


Figura n.º 3 - Curso em Contratação Pública

Fonte: Elaboração Própria

5.3.1.2. Recursos Humanos na SRLF em contratação pública

Através dos dados fornecidos pelos inquiridos, foi possível verificar que em média existe apenas uma pessoa a desempenhar funções somente na área da contratação pública em cada SRLF. No entanto, constatou-se que os RH a desempenhar funções em acumulação com tarefas inerentes à contratação pública correspondem em média a cerca de três pessoas por SRLF.

Por conseguinte, ao observarmos os colaboradores internos por Categorias a desempenhar funções nesta área, verifica-se o seguinte, na Categoria de Oficial apenas dez das vinte e seis SRLF inquiridas possuem um ou dois oficiais, o que corresponde a uma percentagem de 62 % das SRLF sem um Oficial responsável pela contratação pública. No que concerne à Categoria de Sargentos, o panorama é mais positivo pois verifica-se que das mesmas vinte e seis SRLF somente duas não têm Sargentos nestas funções, o que corresponde a 7 % da amostra, pese embora esta falha deverá ser colmatada nas respetivas SRLF devido à formação base dos Sargentos de Administração Militar. Por outro lado, na Categoria de Guardas constata-se que por um lado 42 % da amostra não tem Guardas na SRLF a desempenhar as respetivas funções, por outro lado 11 % possui mais de cinco Guardas. Considerando ainda os funcionários civis a desempenhar funções nesta área na SRLF, da amostra resultou que 85 % da amostra não possui funcionários civis a desempenhar funções.

No que concerne à questão sobre a existência de RH suficientes nesta área a opinião divergiu entre os inquiridos, devendo-se ao facto das diferenças existentes na colocação dos militares nas várias SRLF. Assim sendo, a opinião mais relevante foi a “Discordo Muito” com 35 % da amostra seguida de “Discordo Totalmente” com 22%.

De facto ao analisar a questão verifica-se que 70 % da amostra refere que não possui os Colaboradores Internos necessários para o desempenho das funções em contratação pública.

5.3.1.3. Conhecimento em contratação pública dos RH

No que diz respeito à formação que os colaboradores internos possuem em contratação pública, a resposta dos inquiridos é unânime em que 88 % da amostra refere que os seus colaboradores internos não possuem a formação necessária nesta temática.

Considerando as opções para as possíveis medidas a aplicar para eliminar as lacunas de formação, constata-se que 38 % da amostra refere que a medida de “Promover a formação através do grupo de trabalho especializado” é a melhor medida. Seguidamente a medida aplicar é “Colocar militares do quadro de Administração Militar” com 23 % da amostra. Sendo estas as respostas com maior relevância no contexto da investigação.

5.3.1.4. A disponibilização da formação aos RH

No que concerne à promoção de formação conforme consta nas respostas dos inquiridos, observa-se duas respostas díspares, por um lado temos 68 % da amostra que refere que foi promovida a formação através de militares/funcionários civis com formação específica da DRL, por outro lado temos uma resposta negativa, a qual refere que não existiu formação. No entanto, importa referir que no presente ano foi dado um enorme passo na formação em contratação pública na GNR, pois existiram algumas formações neste âmbito. Como refere o entrevistado n.º 4 toda a formação ministrada até ao momento é importante, uma vez que anteriormente não existiu qualquer sessão, sendo que estas formações devem ser continuadas.

No caso da resposta de não ter existido formação nesta área, 8 % da amostra refere que a lacuna deve-se a restrições orçamentais. As restantes respostas que correspondem a 16 % da amostra referem que existe dificuldade na execução do Plano Anual de formação e a falta de formação.

Por conseguinte, constatou-se em 60 % da amostra que os militares/funcionários civis não investem na autoformação. Neste seguimento, colocou-se a questão de qual seria a

medida a aplicar para colmatar as lacunas na formação, ao qual a resposta aceite por 48 % da amostra refere que deveria existir “formação geral sobre o Código dos Contratos Públicos” seguida da opção de “formação avançada em compras e contratação pública” com 20 % da amostra.

5.3.1.5. Os procedimentos aquisitivos elaborados

Relativamente ao presente ponto e considerando que não existe processos aquisitivos definidos para as SRLF elaborarem conforme refere o entrevistado n.º 4, constata-se que o número médio anual de todos os procedimentos aquisitivos decorre conforme a seguinte Tabela:

Tabela n.º 2 - N.º médio anual de Procedimentos Aquisitivos

Nº médio anual de Procedimentos Aquisitivos	Percentagem de Respostas (%)
0 - 20	76 %
20 - 40	12 %
80 - 100	4 %
> 100	4 %

Fonte: Elaboração própria

Considerando a situação anterior ao novo CCP, ou seja, anterior a 1 de janeiro de 2018, constatou-se o seguinte, todas as SRLF elaboraram processos aquisitivos através do Ajuste Direto, em relação ao Concurso Público 92 % da amostra utilizou este tipo de procedimento aquisitivo e por fim com 4 % que corresponde apenas a um inquirido elaboraram um Procedimento de Negociação.

5.3.1.6 A formação em Contratação Pública

Tendo em consideração as várias especificidades da contratação pública na elaboração dos processos aquisitivos, existem várias dificuldades no desenvolvimento da tramitação processual de um procedimento. Assim, aos inquiridos foi questionado se os colaboradores internos apresentam dificuldades na elaboração desses trâmites, ao que 88 % da amostra referiu que sim. Considerando que a atividade operacional da Guarda depende da obtenção dos materiais necessários em tempo oportuno, é necessário colmatar estas lacunas.

Aos que referiram que existiam dificuldades perante os trâmites a elaborar, 56 % das respostas indicaram que os motivos se devem à falta de formação e ainda 24 % da amostra considerou que se deve ao desempenho de funções em acumulação com tarefas inerentes à contratação pública.

Neste sentido, devido a lacunas encontradas na formação colocou-se a questão se os colaboradores internos adotam procedimentos em prol de outros, em que as respostas divergiram. No entanto, dividindo as respostas em dois grandes grupos “Discordo” e “Concordo”, verifica-se que 39 % da amostra discorda que ocorra alteração dos procedimentos em prol de outros procedimentos com a tramitação mais simples, por outro lado, 44 % concorda que os seus colaboradores internos adotam procedimentos em prol dos mais indicados devido às dificuldades na tramitação do procedimento.

5.3.1.7. O novo Código dos Contratos Públicos

Devido às alterações ao CCP que entraram em vigor a 1 de janeiro de 2018, questionou-se aos inquiridos sobre formação acerca das novas alterações, ao qual 84 % da amostra afirmou que os seus colaboradores internos receberam formação relativa às alterações.

Aos inquiridos que afirmaram que receberam formação, 64 % respondeu que foi após a entrada em vigor do novo CCP e 16 % respondeu que foi antes da entrada em vigor.

5.3.1.8. As Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública

Conforme a UE vem transmitindo perante as diretivas emanadas, existe uma constante preocupação em melhorar os sistemas que permitam atuar de forma eficaz e obter a melhor relação qualidade/preço, para tal deverão ser melhorados os instrumentos de contratação pública eletrónica.

No entanto, constata-se que 68 % dos inquiridos referiu que os seus colaboradores internos têm dificuldades na sua utilização. Desta amostra afirmaram as várias eventualidades das dificuldades de utilização, nomeadamente 60 % responderam que existe “falta de formação adequada ao sistema da plataforma” seguido de 8 % que afirmaram que há “dificuldade na obtenção de assistência técnica”.

Perante a opinião dos inquiridos, verificou-se que 48 % concorda totalmente que esta área deveria ter formação específica, seguidamente com 32 % obteve a resposta “concordo muito”, com 12 % a resposta “concordo” e por fim 8 % para a resposta “nem discordo nem

concordo”. Verifica-se através destes dados que deverá ser planeada formação específica para a utilização das plataformas eletrónicas de contratação pública.

Por conseguinte, conforme a afirmação dos inquiridos de existência de dificuldades na utilização das plataformas eletrónica, foi questionado se tal pode ser um fator crucial para a não adjudicação de um procedimento concursal. Pelo que as respostas foram variadas, no entanto, 26 % da amostra, refere “concordo muito”, e os mesmos 26 % nem discordam nem concordam. Como referido anteriormente, ao dividir em dois grandes grupos, tais como “Discordo” e “Concordo” temos respetivamente 34 % e 39 %. Deste modo, mais uma vez fica exposto que é necessário investir na formação em contratação pública eletrónica.

5.3.1.9. Maximização da eficiência na elaboração dos Contratos Públicos

No que concerne à última questão, corresponde a uma questão de resposta aberta. Apesar das várias opiniões expressas pelos inquiridos, após a análise foi possível verificar a existência de homogeneidade das respostas. Desde logo é possível verificar que mais de metade da amostra (65 %) expressou a sua opinião sobre a falta de formação existente, ao que indicaram que existe uma necessidade de ministrar formação específica na área de contratação pública orientada para toda a Guarda. Seguidamente, 31 % dos inquiridos afirmaram que uma das alterações significativas seria a colocação de militares do quadro de Administração Militar nas Unidades/Comandos. E ainda, com a mesma percentagem de resposta (31 %) os inquiridos referiram que deveriam existir mais RH a desempenhar funções apenas em contratação pública.

5.4. Conclusão dos inquéritos por questionário

Após a análise dos dados fornecidos pelos inquiridos, surge o momento de finalizar com as conclusões daí retiradas. Deste modo, foi elaborada uma análise *SWOT* (Apêndice J) verificando os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças à presente temática na GNR.

Verifica-se que urge a necessidade da realização de um curso especializado em contratação pública orientado para todos os militares/ funcionários civis a desempenhar funções em contratação pública. Neste âmbito, o número de Oficiais de Administração Militar que estão colocados é reduzido, pelo que revela-se um fator importante para a prossecução dos objetivos definidos pela UE.

O inquérito por questionário utilizado foi de encontro com os dados das entrevistas e complementou esses mesmos resultados.

Através dos resultados obtidos constata-se que existiram alguns desenvolvimentos na formação em contratação pública, no entanto deverá ser continuada e melhorada através de um grupo de trabalho especializado ou entidades externas com competências na área da contratação pública.

Face ao exposto, por forma a melhor perceção dos resultados obtidos foi elaborado um resumo recorrendo-se à matriz *SWOT* enunciada anteriormente.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Introdução

De forma a desenvolver a atual investigação, a problemática decorreu da seguinte pergunta de partida: Quais as competências requeridas para melhorar o desempenho do pessoal nas funções relativas à contratação pública nas SRLF da GNR?

Assim sendo, através do presente capítulo aborda-se a verificação das hipóteses levantadas, a resposta às perguntas derivadas, procedendo-se à resposta da pergunta de partida. Seguidamente, apresenta-se a confirmação dos objetivos, as dificuldades e limitações da investigação e por fim são elencadas as recomendações e propostas para investigações futuras.

6.2. Verificação das hipóteses

Após concluídas as partes teórica e prática da investigação procede-se à verificação das hipóteses de investigação. Deste modo, a **H₁: Existem processos aquisitivos que não são elaborados nas SRLF**, 75 % dos entrevistados referiram que nas SRLF são elaborados com maior frequência apenas três tipos de procedimentos. E ainda 25 % afirmou que dependem das competências dos respetivos comandantes para a realização da despesa, conforme o exemplo apresentado no Apêndice K.

A **H₂: A formação em contratação pública existente na GNR, é apenas ministrada nos cursos de entrada para o Quadro do Serviço de Administração**, verificou-se que 100 % dos entrevistados afirmaram que a formação em contratação é ministrada nos cursos de formação base e de promoção nas várias categorias do quadro de Administração Militar.

No que concerne à **H₃: Os militares e funcionários civis das SRLF responsáveis pelas aquisições, não possuem a formação necessária em contratação pública, de modo a elaborar os contratos eficientemente**, observou-se que 75 % dos entrevistados afirmaram que a formação existente não é suficiente e ainda todos os entrevistados indicaram que existem dificuldades por parte de todos os RH que desempenham funções nesta área na elaboração dos processos aquisitivos.

Relativamente à **H₄: A formação em contratação pública é necessária para os militares e funcionários civis das SRLF, uma vez que os mesmos apresentam**

dificuldades para a elaboração dos contratos, perante esta hipótese constatou-se que 38 % dos inquiridos afirmaram que é necessário a promoção de formação através do grupo de trabalho e 100 % dos entrevistados que a medida a aplicar será ministrar formação neste âmbito.

No que diz respeito à **H5: Existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos militares e funcionários civis responsáveis pelas aquisições nas SRLF**, 75 % afirmaram que existe a necessidade da elaboração de um planeamento de formação considerando ainda que 50 % indicou que deveria ser elaborado pelos vários níveis da Instituição.

6.3. Resposta às perguntas derivadas da investigação

Decorrente da verificação das hipóteses surge a resposta às perguntas derivadas definidas, de forma a prosseguir um raciocínio lógico para a conclusão da investigação.

Assim sendo, perante a **PD1: Que processos aquisitivos são desencadeados nas SRLF**, 75 % dos entrevistados afirmaram que os processos aquisitivos normalmente elaborados nas SRLF são, o Ajuste Direto em Regime Simplificado e em Regime Geral e o Concurso Público. Neste mesmo sentido, através dos inquiridos observou-se que 100 % utiliza o Ajuste Direto em Regime Geral e Regime Simplificado e ainda 92,3 % recorre ao Concurso Público. No entanto, 25% dos entrevistados refere que a elaboração dos diferentes processos aquisitivos depende da competência do Comandante da Unidade para a realização da despesa, como se verifica no Apêndice K.

Deste modo verifica-se que os processos aquisitivos elaborados nas SRLF da Guarda são essencialmente, o Ajuste Direto em Regime Geral e em Regime Simplificado e o Concurso Público.

No que tange à **PD2: Qual a formação existente na GNR, em contratação pública, dirigida aos militares e funcionários civis que desempenham funções ao nível das compras?**, a formação em contratação pública na GNR tem sido ministrada no cursos de formação base e de promoção nas várias categorias no quadro de Administração Militar conforme foi referido por 100 % dos entrevistados. No entanto, constatando-se que não existia qualquer formação nesta área, no presente ano verificaram-se melhorias significativas pois desenvolveram-se seminários e *workshops* em contratação pública para toda a Guarda no CARI e na EG. A formação em contratação existente na GNR está vocacionada para os cursos de formação base e de promoção nas várias categorias no quadro de Administração Militar.

Quanto à **PD₃: A formação existente é suficiente para o desempenho destas funções?**, conforme se constata com 88 % das respostas dos inquiridos, os seus colaboradores internos não possuem a formação necessária em contratação pública. Deste mesmo modo, 75 % dos entrevistados afirmou que a formação existente na Guarda não é suficiente.

Perante os factos acima mencionados, revela-se de enorme importância a recomendação da CE sobre a profissionalização dos adquirentes públicos, para que os Estados-Membros adotem medidas para garantir que os adquirentes públicos têm as competências empresariais, os conhecimentos técnicos e a compreensão dos processos necessários para o cumprimento das normas emanadas.

Relativamente à **PD₄: Quais as necessidades de formação?**, exige um esforço por parte da Instituição para promover a formação para colmatar estas necessidades. Deste modo, conforme os 100 % dos entrevistados e os 88 % dos inquiridos afirmaram, existem dificuldades por parte dos RH na elaboração dos processos aquisitivos. Sendo a principal a necessidade de formação.

No que diz respeito à **PD₅: Quais as possíveis medidas que deveriam ser adotadas?**, a principal medida a aplicar proposta pelos 100 % dos entrevistados refere-se à promoção de formação em contratação pública. Por conseguinte, através dos dados apresentados nas respostas nos inquiridos, 46,2 % afirma que esta formação deveria basear-se na formação geral sobre o CCP e seguidamente 23,1 % indicaram que deveria ser abordada a formação avançada em compras e contratação pública.

Perante 25 % dos entrevistados sugerem a colocação de pessoal qualificado e a colocação de militares do quadro de Administração Militar.

6.4. Resposta à pergunta de partida da investigação

A presente investigação derivou da seguinte pergunta de partida: **Quais as competências requeridas para melhorar o desempenho pessoal do pessoal nas funções relativas à contratação pública nas SRLF da GNR?** As competências requeridas para melhorar o desempenho do pessoal nas funções de contratação pública, passam por um forte investimento institucional na formação.

Conforme os resultados obtidos pelos questionários bem como pelas entrevistas, a competência essencial converte-se em promover formação específica em contratação pública para os RH. Podendo ser promovida internamente através de um grupo especializado

em contratação pública da GNR, ou, na impossibilidade, recorrer-se a entidades externas para obter as competências necessárias.

O desenvolvimento do perfil de competências-chave dos militares e civis da GNR que desempenham funções na área da contratação pública incluirá matérias de direito administrativo, no âmbito da contratação pública, em todos os cursos de ingresso e promoção, bem como, dependendo do grau de complexidade dos procedimentos a desencadear, a frequência de cursos em universidade, nesta área de estudo.

O CDF, em colaboração com a DRL, através dos planos dos cursos, bem como do plano anual de formação, poderá promover o desenvolvimento de competências técnicas nesta área.

6.5. Confirmação dos objetivos de investigação

O objetivo geral da presente investigação, consistia em aferir qual o nível de formação em contratação, que os militares e funcionários civis que desempenham tarefas ao nível das compras na SRLF das UU/E/OO da GNR, possuem e quais as necessidades neste âmbito para que os objetivos nesta área sejam atingidos com sucesso.

Numa área que contribui de forma decisiva para o cumprimento da Missão da Guarda são identificados problemas que podem ser minimizados através da formação.

Assim sendo, a verificação das hipóteses levantadas com a resposta às questões de investigação, considera-se que os objetivos inicialmente propostos para a investigação foram cumpridos

6.6. Dificuldades e limitações da investigação

No desenvolvimento do presente trabalho ocorreram algumas limitações que por sua vez condicionaram o percurso da investigação.

No que concerne à recolha bibliográfica contactou-se que a biblioteca da AM e da EG apenas possuem algumas referências bibliográficas nesta temática, tendo de recorrer a outras bibliotecas universitárias.

No que diz respeito à recolha e tratamento de dados, verificaram-se várias dificuldades neste âmbito, pelo que seria necessário aprofundar estes instrumentos na formação decorrente da AM.

Por último, realça-se o facto da não obtenção da totalidade das respostas ao inquérito por questionário por parte dos chefes das SRLF, bem como a realização de entrevista aos

Oficiais de Administração Militar. Tendo em consideração as tentativas realizadas para o aumento de taxas de respostas.

6.7. Recomendações e investigações futuras

No âmbito de temáticas para investigações futuras, sugere-se o estudo sobre a importância da contratação pública para o decorrer da atividade operacional da GNR, sendo fundamental evidenciar todo o processo para a obtenção dos meios necessários para proporcionar as melhores condições aos militares originando um melhor serviço a toda a sociedade.

Por conseguinte, seria importante elaborar uma investigação de modo a criar um modelo que permitisse o desenvolvimento dos vários tipos de processos aquisitivos, para auxiliar os militares/funcionários civis responsáveis pela contratação pública nas respetivas unidades.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar - Direção de Ensino (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio. Trabalho de Investigação Aplicada.
- Academia Militar - Direção de Ensino (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Agência Nacional de Compras Pública [ANCP] (2011). *Manual de Boas Práticas para participação em procedimentos de contratação pública*. Lisboa: ANCP
- American Psychological Association [APA] (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: APA.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007 de 26 de novembro: Aprova a Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 213, 8043 - 8051.
- Assembleia da República [AR] (2014). Lei n.º 35/2014 de 20 de junho: Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 117, 3220-3304.
- Assembleia da República [AR] (2017). Lei n.º 10/2017 de 17 de fevereiro: Aprova a Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos das Forças e Serviços de Segurança. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 45, 1150 - 1152.
- Autoridade da Concorrência [AC] (2016). *Guias de boas práticas: combate ao conluio na contratação pública*. Lisboa: AC
- Bard, R., Bell, C. R., Stephen, L. & Webster, L. (1987). *The Trainer's Professional Development Handbook* (1th ed.). London: Jossey-Bass Publishers.
- Barreto, M. (2001). Qualidade e Recursos Humanos. In A. Fernandes (Ed.), *Gestão de Talentos: 14 olhares sobre a Gestão de Pessoas* (p. 250). Cascais: Editora Pergaminho.
- Boxall, P., Purcell, j. & Wright, P. (2007). Human Resources Management: Scope, Analysis, and Sgnificance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Hnadbook of Human Resource Management* (pp. 1–16). Oxford: Oxford University Press.
- Câmara, P. (1999). Educação, Formação e Emprego. In J. Marques, P. Câmara & P. Martins (Ed.), *Novas Perspetivas da Gestão* (pp. 21-51). Lisboa: Pergaminho.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.ª Edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, J. (1971). *Personnel training and development. Annual review of Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Ceitel, M. (2010). Proposta de definição do conceito de competências. In M. Ceitel (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de Competência* (pp. 39-46). Lisboa: Edições Sílabo
- Comissão Europeia [CE] (2014). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Banco Central Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu, ao Comité das Regiões e ao Banco Europeu de Investimento Um Plano de Investimento para a Europa*. Estrasburgo: CE
- Comissão Europeia [CE] (2017). *Recomendação (UE) 2017/1805 da Comissão de 3 de outubro de 2017 sobre a profissionalização da contratação pública: Criar uma estrutura para a profissionalização da contratação pública*. Estrasburgo: CE
- Conselho de Prevenção da Corrupção (2015). Recomendação n.º1/2015 do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 7 de janeiro sobre Prevenção de riscos de corrupção na contratação pública, *Diário da República*, 2.ª série, n.º 18, 792-793.
- European Commission [EC]. (2017). *Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions Making Public Procurement Work In And For Europe*. Strasbourg: EC
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. *Journal Of The American Medical Association*, 264 (6). <http://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Gonçalves, P. C. (2010). Crise e contratação pública. In P. C. Gonçalves (Ed) *Estudos de Contratação Pública - III* (pp. 5-51). Coimbra: Wolters Kluwer Portugal.
- Governo [GOV] (2008). Decreto-lei n.º18/2008, de 29 de janeiro: aprova o Código dos Contratos Públicos, *Diário da República*, 1ª série, n.º 168, 1894-2052.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2009). Despacho n.º 53/09-OG de 30 de dezembro: Comandos Territoriais. *Ordem à Guarda*, 1ª série, n.º 5, 125 – 146.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2010). Despacho n.º 10393/2010-OG de 22 de junho: Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana. *Ordem à Guarda*, 2.ª Série, n.º 119, 33856-33891.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2015). Despacho n.º 107/15-OG, *Ordem à Guarda*, 1.ª série, n.º 23, 2039-2113.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2016). *Relatório de Atividades*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2017). *Plano de Atividades*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Kaufman, B. (2007). The development of HRM in historical and international perspective.

- In P. Boxall, P. Wright & J. Purcell (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resources Management* (1.^a, pp. 19–47). Oxford: Oxford University Press.
- Lynch, J. (2013). *Public Procurement: Principles, Categories and Methods*. Canada: Leanpub Book.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marques, J., Câmara, P. & Martins, P. (1999). Recursos Humanos: Gestão e Técnicas. In J. Marques, P. Câmara & P. Martins (Eds.), *Novas Perspetivas da Gestão* (pp. 221-284). Lisboa: Editora Pergaminho.
- Mayo, G. D. & DuBois, P. H. (1987). *The complete Book of Training: Theory, Principles, and Techniques*. California: University Associates, Inc.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. Cambridge: Harvard University.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2017). Decreto-lei n.º 30/2017 de 22 de março: aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, *Diário da República*. 1.^a Série, n.º 58, 1507-1550.
- Nadler, L. (1984). *The handbook of human resources development*. New York: John Wiley.
- Neves, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In J. Vala & A. Caetano (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 3–30). Lisboa: RH Editores.
- Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*. 66–83.
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In R. Lima, C. Antonello, & L. Boff (Eds.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Peres, A. M., Ezeagu, T. N. M., Sade, P. M. C., Souza, P. B. & Gómez-Torres, D. (2017). Mapeamento de competências: Gaps identificados na formação gerencial do enfermeiro. *Texto E Contexto Enfermagem*, 26(2), 1–8.
- Pinto, E., Silva, I. & Batalha, A. (2015). *Manual da Contratação Pública e Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2.^a Edição). Rio Grande do Sul: Universidade Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*.

- (7.^a Edição). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, E. & Bento, S. (2010). As Competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 87–116). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rebello de Sousa, M. & Matos, A. (2016). *Direito Administrativo Geral: Introdução e princípios fundamentais* (3.^a edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Alves Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Robinson, K. (1988). *A handbook of training management*. London: Kogan Page.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Snider, K. F. & Rendon, R. G. (2001). Public Procurement : Public Administration and Public Service Perspectives. *Journal of Public Affairs Education*, 18(2), 327–348.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (9.^a Edição). Lisboa: Lidel - edições técnicas.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tzu, S. (2006). *A Arte da Guerra*. Porto Alegre: L&PM
- União Europeia [UE] (2012). *Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, Jornal Oficial da União Europeia*. Estrasburgo: UE
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. Elsevier*, 235(2016), 463-472.
- Ward, D., & Rivani, E. (1980). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model. *Economics working papers*, 1-24.
- Winterton, J. (2007). The Oxford Handbook of Human Resource Management. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 328–343). Oxford: Oxford University Press.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

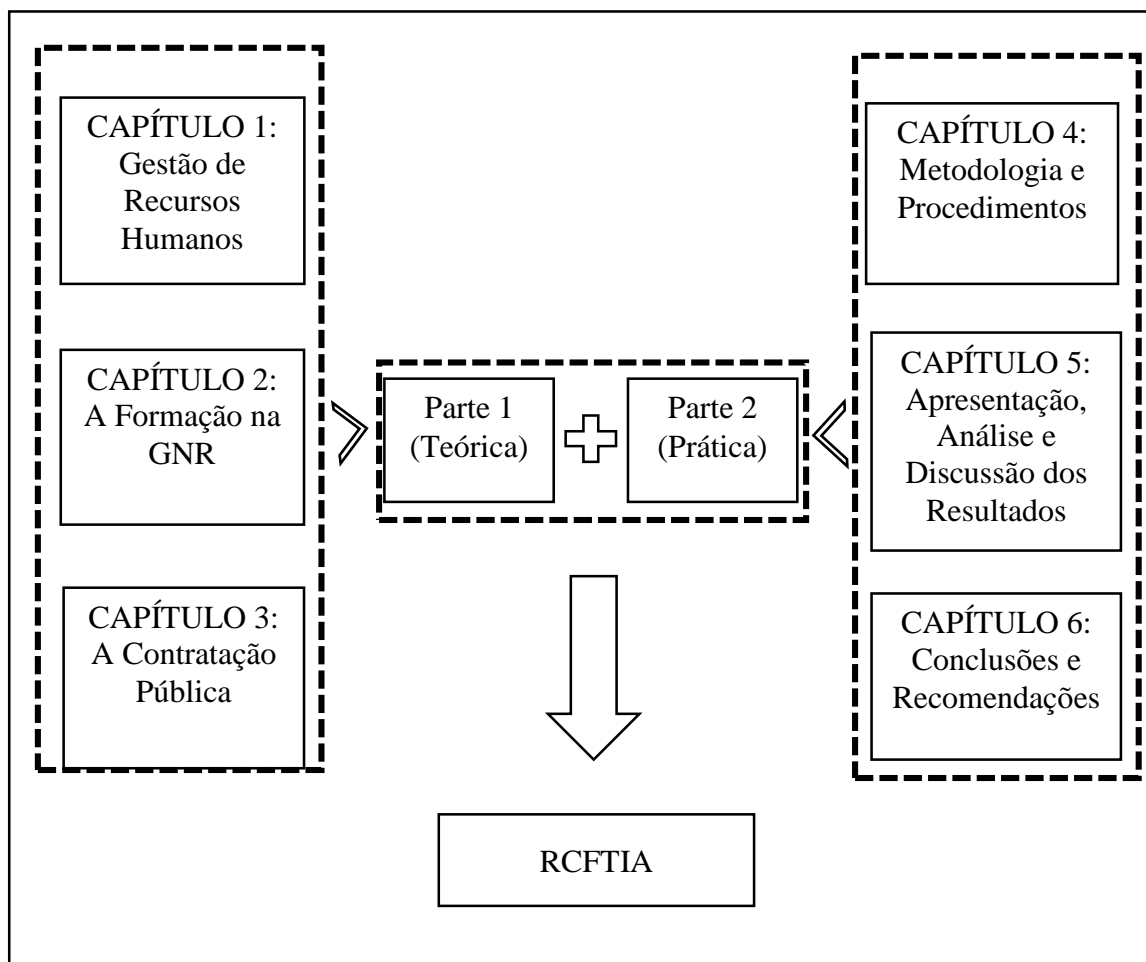


Figura n.º 4 - Estrutura do trabalho de investigação

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 14)

APÊNDICE B: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º 3 – Identificação dos entrevistados

N.º	Identificação dos Entrevistados		Nome	Habilitações Literárias	Dia	Local	Modo
	Posto	Função					
E1	CAP	Adjunto SRLF	Gonçalves	Mestrado	26 de março	CTer Lisboa	Presencial
E2	CAP	Chefe SRF	Lopes	Mestrado	27 de março	Centro Clínico	Presencial
E3	CAP	Adjunto SRLF	Malheiro	Doutoramento	4 de abril	UCC	Presencial
E4	MAJ	Chefe de Repartição	Eleutério	Pós-Graduação	5 de abril	CARI	Presencial

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE C: GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO DE ORIENTAÇÃO

A presente entrevista é do tipo semiestruturada, permitindo obter dados fulcrais para o desenvolvimento da investigação, revela-se um importante contributo para a elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), submetido ao tema “*Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública*”.

Através desta entrevista pretende-se obter informação essencial no âmbito da otimização e melhoria da formação em contratação pública, aspeto fundamental para as pessoas relacionadas com gestão dos recursos materiais e financeiros, e como se processam as compras para dar resposta à atividade operacional.

Assim sendo, de modo a definir um fio condutor para a entrevista estruturou-se a mesma em duas partes:

Parte I: Identificação do entrevistado;

Parte II: Guião de entrevista.

Parte I: Identificação do entrevistado

1. Nome:
2. Posto:
3. Função:
4. Grau académico:
5. Unidade em que desempenha funções:
6. Local:
7. Data: __/__/__

Parte II: Guião de Entrevista

8. Durante o seu percurso de formação frequentou algum curso em contratação pública?
9. Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de processos aquisitivos são elaborados pelas mesmas?
10. Considera que nas SRLF existem Recursos Humanos suficientes a desempenhar funções na área da contratação pública, para o cumprimento das imposições legais?
11. A formação que os funcionários civis/ militares possuem na área de contratação pública é suficiente para a elaboração rigorosa dos processos aquisitivos?
12. Tendo em vista as suas funções, verifica dificuldades dos funcionários civis/ militares na elaboração dos processos aquisitivos?
13. Perante o nível de formação dos funcionários civis/ militares em contratação pública das SRLF, na sua opinião quais as medidas a aplicar para aumentar o conhecimento nesta área?
14. Como é ministrada a formação em contratação pública na GNR?
15. Considera que existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos funcionários civis/ militares das SRLF?
16. Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?
17. Para finalizar, considera que os funcionários civis/ militares responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Se não, quais as competências requeridas para melhorar o seu desempenho?

APÊNDICE D: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

E1

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “*Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública*”

Entrevistador: Pedro Manuel Cerqueira Lopes

Caraterização do entrevistado

1. Nome: **Luís Gonçalves**
2. Posto: **Capitão**
3. Função: **Adjunto da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros**
4. Grau académico: **Mestrado**
5. Unidade em que desempenha funções: **Comando Territorial de Lisboa**
6. Local: **Comando Territorial de Lisboa**
7. Data: **26/03/2018**

Guião de perguntas

8. Durante o seu percurso de formação frequentou algum curso em contratação pública?

R: “*Não frequentei nenhum curso específico em contratação, apenas tenho a formação em contratação pública ministrada na Academia Militar, posteriormente no Curso de Promoção a Capitão (CPC) ministrada pelo Capitão Nogueira e por último frequentei a formação promovida pela Escola da Guarda através dos Workshops e do Seminário.*”

9. Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de processos aquisitivos são elaborados pelas mesmas?

R: “*Nesta SRLF, fizemos dois Concursos Públicos, um contrato para reboques, devido ao estacionamento abusivo de viaturas civis e o outro contrato de aquisição de pneumáticos. Foram ainda elaborados dois procedimentos de concessão de espaços públicos nomeadamente, um contrato tendo em vista a concessão do bar da Unidade e outro para a instalação de máquinas de Vending. Para além destes*

fizemos ainda dois Ajustes Diretos em Regime Geral para reparar viaturas, o restante é feito através de Ajuste Direto em Regime Simplificado.”

10. Considera que nas SRLF existem Recursos Humanos suficientes a desempenhar funções na área da contratação pública, para o cumprimento das imposições legais?

R: *“Atualmente, a Secção de Recursos Logísticos de Lisboa possui três Sargentos em que existe um no Setor de Aquisições, mas não faz apenas procedimentos aquisitivos, uma vez que também é neste setor que se processam as aquisições através do Ajuste Direto em Regime Simplificado, ou seja, os pedidos de bens elaborados pelos Destacamentos acompanhados pelos respetivos orçamentos. Sinceramente, não é suficiente porque cada vez os procedimentos são mais complexos e a contratação pública exige uma pessoa dedicada a tempo inteiro, que procure todos os dias nova legislação devido a constantes atualizações. Assim sendo, seria uma mais-valia ter uma pessoa dedicada a tempo inteiro para não ocorrerem erros e colocar um contrato em causa que poderia ser mais vantajoso para a Guarda.”*

11. A formação que os funcionários civis/ militares possuem na área de contratação pública é suficiente para a elaboração rigorosa dos processos aquisitivos?

R: *“A formação não é suficiente mas é o que temos, no entanto não pode ser justificação para não o fazermos de forma rigorosa. Na SRLF os civis não têm formação em contratação bem como os militares das armas. Relativamente aos militares do Serviço de Administração, e no que respeita ao curso de Cabos, a especialização ocorre em três semanas, pelo que a contratação pública é abordada de uma forma muito superficial. No curso de Sargentos é diferente, é ministrada formação em específico na contratação, passando também por um estágio nas Repartições dos Concursos e Contratos (RCC) e nas SRLF das Unidades, o que é uma mais-valia. Por conseguinte, se não existir um Sargento de administração dificulta imenso o trabalho da SRLF na contratação pública. Por fim, se o militar ou funcionário civil não possuir a formação em contratação, não vai conseguir adquirir numa SRLF devido às várias funções atribuídas.”*

12. Tendo em vista as suas funções, verifica dificuldades dos funcionários civis/ militares na elaboração dos processos aquisitivos?

R: *“Dificuldades existem, por parte de todos. Apesar de ter mais formação do que eles, mesmo colocando quatro Sargentos dedicados para a contratação iriam surgir dificuldades uma vez que iriam ser elaborados tipos de procedimentos mais complexos nas SRLF, os colaboradores internos demonstrariam mais dificuldades, no entanto seriam quanto à tecnicidade do contrato e não propriamente à lacuna na formação.”*

13. Perante o nível de formação dos funcionários civis/ militares em contratação pública das SRLF, na sua opinião quais as medidas a aplicar para aumentar o conhecimento nesta área?

R: *“A grande medida a aplicar e que faria toda a diferença, é a colocação de pessoal qualificado para o desempenho dessas funções, neste caso seria um Sargento de Administração, pois durante o curso tem essa componente. Outro ponto a referir é a necessidade de estar afeto apenas à contratação. Sendo que a formação poderá ser ministrada por entidades externas, pois a GNR poderá não ter possibilidade para ministrar.”*

14. Como é ministrada a formação em contratação pública na GNR?

R: *“Posso afirmar relativamente à formação que me foi ministrada na Academia Militar. A qual foi dada pelo Tenente-Coronel Barnabé do Exército, mas enquanto alunos não damos a devida importância à matéria da contratação. No CPC em que esta área foi ministrada pelo Capitão Nogueira demos a devida importância pois já estávamos a trabalhar e foi um fator extremamente positivo.*

No que diz respeito à formação dos Sargentos de Administração, abordam novamente no curso de promoção a Ajudante.

Todavia, o grande problema da formação está relacionado com a nomeação dos formadores uma vez que na maioria dos casos, o formador não é a pessoa com melhores conhecimentos na área.

Toda a formação base tem muito a melhorar.”

15. Considera que existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos funcionários civis/ militares das SRLF?

R: *“As recentes alterações ao CCP, desencadearam a necessidade de formação, já ministrada, no entanto acredito que termine por aqui e seja apenas ministrada nos cursos iniciais ou então através de entidades externas para um grupo muito restrito. Sem dúvida que deveríamos apostar no planeamento pois só assim as SRLF podem fazer uma gestão dos seus recursos humanos e nomeá-los para as formações. Na recente formação esteve presente apenas um Primeiro-Sargento desta Unidade uma vez que a gestão dos recursos internos da Unidade não permitiu que houvesse mais participantes, no entanto foi promovido a Sargento Ajudante e irá ser novamente colocado. Logo será necessário outro militar que poderá não ter a formação em contratação que possuía o militar substituído.”*

16. Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?

R: *“Sem dúvidas que deverá ser uma preocupação constante, pese embora ao nível do Comando da Guarda a área da contratação não é vista com muita importância. Continuamos a acreditar que o importante é a parte orçamental e colocamos a área financeira no topo das preocupações. Contudo a área da contratação complica-se cada vez mais devido á tecnicidade da legislação emanada. As empresas formam pessoas especialistas somente para esta área. Desta maneira se não possuímos pessoal dedicado apenas para esta área existe o risco de haver mais impugnações em tribunal. Não tenho dúvidas que numa SRLF esta área é a mais complicada.”*

17. Para finalizar, considera que os funcionários civis/ militares responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Se não, quais as competências requeridas para melhorar o seu desempenho?

R: *“Se abordarmos apenas a área da contratação, reconheço que deveriam ter mais formação e pormenores que deveriam saber. No entanto a questão é: tendo em conta o ritmo que a legislação altera e ainda o número de processos que a SRLF elabora uma vez que diariamente não estamos a fazer contratos públicos, exceto os*

ADS, e ainda o facto de não existir a possibilidade de alocar recursos apenas a esta área, não é possível combater a desatualização das pessoas nesta área. Julgo que não deveremos ser especialistas só em contratação pública, ou seja devemos ter a formação base e posteriormente estas formações específicas. Para a RCC deverão ser especialistas nessa área, por outro lado nas SRLF não é possível especializar apenas numa área.”

E2

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “*Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública*”

Entrevistador: Pedro Manuel Cerqueira Lopes

Caraterização do entrevistado

1. Nome: **Domingos Lopes**
2. Posto: **Capitão**
3. Função: **Chefe da Secção de Recursos Financeiros**
4. Grau académico: **Mestrado**
5. Unidade em que desempenha funções: **Centro Clínico da Guarda Nacional Republicana**
6. Local: **Centro Clínico da Guarda Nacional Republicana**
7. Data: **26/03/2018**

Guião de perguntas

8. Durante o seu percurso de formação frequentou algum curso em contratação pública?

R: “*Não. Apenas na Academia Militar na cadeira de Gestão Pública foram abordados conceitos do Código de Contratos Públicos durante cinco sessões.*”

9. Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de processos aquisitivos são elaborados pelas mesmas?

R: “*Elaboram Ajustes Diretos em Regime Geral e em Regime Simplificado, Concursos Públicos e Consultas Prévias. No caso específico do Centro Clínico são elaborados os acordos-quadro devido à compra de medicamentos e ainda procedimentos administrativos no caso do artigo 5.º do CCP, a contratação excluída. Neste artigo são excluídos os contratos da parte II mas não identifica quais são, nestes casos utiliza-se o Código de Procedimento Administrativo.*”

10. Considera que nas SRLF existem Recursos Humanos suficientes a desempenhar funções na área da contratação pública, para o cumprimento das imposições legais?

R: *“Os RH têm sido suficientes até à data. A questão de serem suficientes ou não prende-se com o facto da proficiência de cada um deles, se eles forem competentes no que estão a fazer. No caso de não serem competentes tenho de intervir mais vezes e demora mais tempo no desenvolvimento dos procedimentos. Na minha opinião os RH são suficientes.”*

11. A formação que os funcionários civis/ militares possuem na área de contratação pública é suficiente para a elaboração rigorosa dos processos aquisitivos?

R: *“A formação que a eles vem sendo ministrada é uma formação on-the-job learning, tem a sua mais-valia pois concentram-se apenas num processo aquisitivo. Mas quando existem questões mais dúbias que remetem para conceitos jurídicos, que originam uma questão jurídica mais complexa, devido à formação deles não abranger estes temas não conseguem analisar o problema. Como referi, a contratação pública é uma área eminentemente jurídica, uma área que cruza o direito administrativo, o direito civil e com o direito comercial. Eles têm formação em contratação pública mas não possuem nestas áreas. Portanto existem conceitos que são difíceis de analisar. Ou seja, quando existem erros poderão ser um lapso intencional ou um lapso na redação do texto, em que poderá ser passível de corrigir ou não. Logo são questões de difícil análise em especial para quem não tem tato jurídico para estas questões. Era preferível que quem fosse responsável pela contratação pública, além de ter formação nesta área possuísse ainda formação em outras áreas do Direito, nomeadamente, o direito civil, o direito administrativo ou o direito das obrigações. Para dominar os conceitos jurídicos por detrás de algumas tarefas que eles realizam. ”*

12. Tendo em vista as suas funções, verifica dificuldades dos funcionários civis/ militares na elaboração dos processos aquisitivos?

R: *“Sim, verifico todos os dias. As dificuldades observadas vão desde elaborar um caderno de encargos coerente, não tanto na tramitação do procedimento, mas na elaboração das peças, na elaboração do caderno de encargos, na elaboração do*

convite. Pois muitas vezes a técnica utilizada é usar o modelo anterior sem dominar os conceitos jurídicos que estão por detrás das palavras que constam nessas peças e isso é uma dificuldade, este nível não é aceitável.”

13. Perante o nível de formação dos funcionários civis/ militares em contratação pública das SRLF, na sua opinião quais as medidas a aplicar para aumentar o conhecimento nesta área?

R: *“As medidas a aplicar passam pela formação. Formação não só em contratação mas noutras áreas jurídicas tais como formação em direito administrativo, direito comercial, direito das obrigações, formação em direito dos contratos de uma forma geral. E ainda formação nas ferramentas utilizadas para a contratação pública, nomeadamente, a plataforma que está a ser utilizada.”*

14. Como é ministrada a formação em contratação pública na GNR?

R: *“Estou convencido que quer o curso de Cabos quer o curso de formação de Sargentos tem uma componente em contratação pública. Para além da formação ministrada na Escola da Guarda, existem ainda cursos no Instituto Nacional de Administração (INA) que estão a ser frequentados por militares da GNR.”*

15. Considera que existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos funcionários civis/ militares das SRLF?

R: *“Considero que o planeamento, execução e controlo são ciclos contínuos. É necessário planear, executar e controlar para posteriormente planear melhor executar melhor e planear melhor. O Planeamento é essencial e faz parte de um ciclo continuo que deve ser mantido. Quer estejamos a falar da formação em contratação ou na área da atividade policial ou na atividade fiscal.”*

16. Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?

R: *“Os procedimentos aquisitivos são a peça fundamental que permite à organização transformar os recursos financeiros em soluções. As quais a organização não possui e a mais-valia da criação de valor prende-se neste facto. Sendo que a solução certa não está definido no CCP nos artigos que apresenta,*

passa pela forma como nós encaramos o problema. Mesmo encontrando a solução certa, colide com as regras que estão definidas no CCP o que não é exequível.”

17. Para finalizar, considera que os funcionários civis/ militares responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Se não, quais as competências requeridas para melhorar o seu desempenho?

R: *“Eles possuem as competências necessárias requeridas para desempenharem as suas funções. No entanto existe ainda a possibilidade de melhorias.*

As competências que eu julgo serem necessárias nesta área da contratação pública são competências jurídicas, a capacidade de analisarem determinado fenómeno. O fenómeno de uma interação entre o Estado e o Terceiro. Neste caso a GNR e um operador económico, alguém interessado no procedimento ou algum concorrente, eu que deve-se analisar esta interação e conseguir extrair desse fenómeno consequências jurídicas. São estas competências que eu verifico a necessidade de melhorias.”

E3

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “*Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública*”

Entrevistador: Pedro Manuel Cerqueira Lopes

Caraterização do entrevistado

1. Nome: **Luís Malheiro**
2. Posto: **Capitão**
3. Função: **Adjunto da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros**
4. Grau académico: **Doutoramento**
5. Unidade em que desempenha funções: **Unidade de Controlo Costeiro**
6. Local: **Unidade de Controlo Costeiro**
7. Data: **04/04/2018**

Guião de perguntas

8. Durante o seu percurso de formação frequentou algum curso em contratação pública?

R: “*Não frequentei nenhum curso em específico em contratação pública. Tive várias formações onde a componente da contratação pública era abordada, nomeadamente no curso FORGEP (Formação em Gestão Pública), esta matéria era abordada em alguns módulos. Na GNR a única cadeira que tive sobre esta área foi no âmbito do CPC. No meu percurso da Academia Militar não existiam matérias sobre a contratação pública, apenas foram abordados alguns conceitos genéricos.*”

9. Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de processos aquisitivos são elaborados pelas mesmas?

R: “*No caso concreto da UCC elaboram-se Ajustes Diretos (regime geral) e Concursos Públicos. No entanto, tendo em consideração os princípios do CCP e outras obrigações, tais como os limites trianuais, nesta Unidade, o Concurso Público é o procedimento mais utilizado e aquele que é adotado por regra.*”

10. Considera que nas SRLF existem Recursos Humanos suficientes a desempenhar funções na área da contratação pública, para o cumprimento das imposições legais?

R: *“Os recursos são por definição escassos. Dificilmente existirá alguém a afirmar que os RH são suficientes ou os necessários. No entanto perante global da UCC e a realidade que a Guarda e o país conhecem, pode-se dizer que o número de militares que estão dedicados a esta componente na SRLF da UCC é o mínimo indispensável para garantir os padrões mínimos de qualidade por nós definidos e exigidos. Naturalmente que se seria desejável a colocação de mais RH, pois esta é uma área que cada vez mais assume maior importância, sendo necessária mais experiência conhecimento e partilha das experiências de todos os camaradas. No fundo seria desejável a criação de uma equipa com mais militares alocados a esta componente onde se procura um reforço da competência individuais e uma evolução gradual das sinergias da equipa que desempenha funções nesta área.*

11. A formação que os funcionários civis/ militares possuem na área de contratação pública é suficiente para a elaboração rigorosa dos processos aquisitivos?

R: *“De uma forma muito pragmática, atendendo aos resultados das auditorias e fiscalizações das entidades competentes o facto é que não têm existido problemas de maior âmbito da contratação pública, entenda-se processos com falta de transparência, investigações associadas, etc. Assim sendo, eu diria que podemos afirmar que temos os conhecimentos técnicos mínimos necessários para a elaboração dos processos aquisitivos. Contudo, sublinho que são os conhecimentos mínimos pois cada vez mais o CCP exige rigor e conhecimento, não só da parte técnica, mas também da envolvente de mercado e estratégia da organização. Ou seja, para se obter sucesso nesta área é necessário rigor e conhecimento da própria missão da organização bem como as especificações técnicas que se pretende adquirir, ter um conjunto de capacidades e um conjunto de conhecimentos abrangentes não só da instituição, mas também do modo de funcionamento dos mercados. Pois o facto de podermos organizar, ou não, o procedimento em determinados lotes pode colocar em causa o sucesso do procedimento aquisitivo, mas por outro lado se não se organizar o procedimento em lotes, por força do novo CCP, a partir de determinado montante, também é necessário justificar. Cada vez*

mais vai ser necessário possuir conhecimento e potenciar a partilha de conhecimento. Motivo pelo qual, volto a que julgo que na minha opinião temos os requisitos mínimos necessários para a elaboração dos processos aquisitivos da Unidade, até porque muitos deles são auditados no âmbito do fundo de Segurança Interna, em que existem algumas recomendações, mas nunca foram excluídos de financiamento por incumprimentos de regras fundamentais. Apesar de tal, estamos completamente cientes que temos de continuar a trabalhar, a acompanhar a formação que existe em entidades externas, estudar a jurisprudência sobre determinados assuntos principalmente, agora com o novo CCP, em que temos de ser cada vez mais profissionais, pois a contratação pública é cada vez mais um fator crítico de sucesso das organizações. A visão dos dirigentes das organizações obriga em grande medida a alocação de recursos, ora a alocação da maior parte de recurso está, na maior parte dos casos, ligada à da contratação pública. Portanto será inevitável a utilização da contratação pública, “positiva e competente” sob pena das próprias organizações não cumprirem a missão que está estabelecida ou a visão pretendida e determinada pelos dirigentes. Por conseguinte, o melhor processo a desenvolver será melhorar a formação nesta área.”

12. Tendo em vista as suas funções, verifica dificuldades dos funcionários civis/militares na elaboração dos processos aquisitivos?

R: *“Sim, temos diversas dificuldades. A primeira delas é a identificação clara da necessidade, não propriamente no âmbito dos requisitos operacionais pois são mensuráveis com mais ou menos dificuldade, mas sim a densificação desses requisitos operacionais, ou seja, a construção das especificações técnicas. Esta construção representa muitos desafios e é feita com muita dificuldade, sendo que por vezes é feita através da pesquisa nos mercados de produtos semelhantes incorporando especificações de diversos produtos ou artigos para se garantir a concorrência. Mas isso tem diversos riscos associados, desde logo, não podemos seguir rigorosamente uma das especificações técnicas de um determinado equipamento de mercado pois isso viola todos os pressupostos inerentes à transparência. Por outro lado, se não são seguidos vários requisitos e são feitas misturas de várias especificações técnicas de vários produtos, corre-se o risco de o resultado dessas especificações técnicas não corresponderem a nada e o*

procedimento ficar deserto. Ou seja, se nos inspirarmos em determinados requisitos, no final, aqueles requisitos técnicos acabam por não corresponderem às necessidades que nós pretendemos. O ideal era existir uma entidade interna com capacidade de desenhar de per si as especificações técnicas, por exemplo arquitetos navais. Não sendo possível a lógica de construção das especificações é: desenho dos requisitos operacionais, densificação de requisitos técnicos por equipas multidisciplinares composta por militares da componente operacional e administrativa e se possível validação com organismos públicos independentes.

Outra dificuldade é o facto de não se saber objetivamente os procedimentos que as Unidades deveriam elaborar, era importante sabermos que centralmente são elaborados um conjunto de procedimentos e às Unidades é imputada a responsabilidade para desenvolver outros tipos de procedimentos.

Uma outra adversidade é a existência de mais e mais empresas de advogados vocacionadas somente para esta área e a contestarem a decisão que é tomada do júri, órgão competente para a decisão, etc. Claro que a reclamação visa um fim superior, audiência dos interessados, não a função de muitas destas empresas é encontrar lacunas para que haja um novo concurso e tenham nova hipótese de ver sua proposta adjudicada.

A questão financeira cria outra dificuldade, pois obriga por vezes a suborçamentações e a que não se tenha a totalidade do valor pretendido valor para o início do procedimento e se tenha de reduzir as quantidades. No entanto, por certo, esta dificuldade não surge só nesta Unidade, mas a toda a Guarda devido às restrições orçamentais aplicadas á Guarda.”

13. Perante o nível de formação dos funcionários civis/ militares em contratação pública das SRLF, na sua opinião quais as medidas a aplicar para aumentar o conhecimento nesta área?

R: “Na minha opinião, em primeiro lugar é necessário apostar na formação base e neste âmbito já está a ser dado um passo importante em que serão incorporadas unidades curriculares formativas no âmbito o curso da Academia Militar, no curso de formação de Sargentos e no curso de formação de cabos. Esta é a primeira medida a aplicar.

Por outro lado, este requisito não é suficiente, porque não sendo os militares juristas, se não nos especializamos, é impossível acompanhar estas dinâmicas,

muitos dos pormenores são adquiridos apenas pela experiência. Naturalmente que não é possível ficar toda a carreira nesta área, mas cada vez mais deveremos procurar uma maior especialização nesta componente. Além disto, penso que é essencial a promoção, seminários e os workshops ou outros mecanismos que ajudem ao esclarecimento de dúvidas que existem nas Unidades. Por último deverão ser feitas formações contínuas para a partilha de boas práticas para melhorarmos a formação, responsabilidade de todos.”

14. Como é ministrada a formação em contratação pública na GNR?

R: “No tempo em que estive na Academia Militar não era ministrada formação nesta área. Pelo conhecimento que tenho, atualmente já é ministrada na Academia Militar uma cadeira específica nesta área, no curso de Sargentos e de Cabos julgo que também já existem formações nesta área. No âmbito do CPC é ministrada alguma formação nesta área assim como no curso de promoção a oficial superior (CPOS). Em termos de formação interna, isto é o que existido na instituição e que eu tenho conhecimento. Além disso, também existem ações específicas, da Direção de Recursos Logísticos (DRL) para as Unidades ou mesmo dentro da DRL e das próprias Unidades. Por outro lado, as próprias SRLF também podem, e ministram de facto, formação aos seus militares. Esta formação é ministrada pelos próprios militares com experiência e que se interessam por conhecer mais sobre estes assuntos. Ainda existem militares que já frequentaram diversas ações de formação específicas financiadas pela Guarda, seja no INA ou outras entidades externas. Temos ainda militares que por interesse próprio inscrevem-se nas várias formações desta área em Universidades para aumentar o seu conhecimento.

A formação na Guarda é vasta e o conhecimento que tenho é que existe uma preocupação crescente nesta componente.”

15. Considera que existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos funcionários civis/ militares das SRLF?

R: “Como referi nas questões anteriores, para mim é essencial que esse planeamento seja efetuado, não podemos cingir somente à formação base. Temos de ter a noção de que o militar necessita de renovar os conhecimentos que têm de

forma contínua. Esse plano deverá ser feito em diversos níveis: no CDF, pela DRL e nas próprias SRLF. Claro que o plano elaborado pelo CDF ou pela DRL tem de ter mais abrangente e conter maiores especificidades do que ao nível das SRLF, este último resume-se ao âmbito da formação contínua de atualização e aperfeiçoamento. Devemos ter um planeamento a estes três níveis, o plano é essencial mas não é um plano único, tem de integrar estes três níveis.”

16. Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?

R: *“Na minha opinião é obrigatório que a contratação pública seja uma preocupação ao nível da organização e aos vários níveis, desde os órgãos decisores até aos órgãos mais baixos. Os órgãos decisores porque como já referir muitas vezes o modo de transformar a visão em ações concretas passa pela necessidade da contratação pública, ao nível inferior, porque se não estivermos preocupados com a forma de bem-fazer a contratação pública, as necessidades e os bens mais básicos não vão chegar a quem mais necessita – o patrulheiro. Penso que deve ser uma preocupação da organização aos vários níveis e tem que existir uma estratégia completamente alinhada e uma preocupação contínua com esta realidade sob pena de não se atingir o propósito e a missão definida.”*

17. Para finalizar, considera que os funcionários civis/ militares responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Se não, quais as competências requeridas para melhorar o seu desempenho?

R: *“Como referi, parece razoável afirmar que existem as competências mínimas requeridas para assegurar a legalidade das decisões, sendo que esta fundamentação é alicerçada pelo facto de que, mesmo em procedimentos auditados pelo Tribunal de Contas não têm existido desconformidades de maior. A Guarda no seu todo possui alguns prémios de excelência na plataforma Vortal. Logo, afirmar que as entidades que tutelam esta área não estão habilitadas ou não têm as competências mínimas para ultrapassar certas situações é pernicioso. No entanto, afirmo novamente que é desejável que todos tenham um conhecimento superior do tema e*

da importância da contratação pública, sobretudo das limitações e dos perigos que daí poderão advir. Por isso se cada vez mais os responsáveis têm de reforçar o conhecimento nesta área. Por um lado, dominar tecnicamente o código, por outro lado, perceber qual é o intuito e a estratégia da organização, uma SRLF tem que alinhar a sua estratégia de compras com a estratégia da entidade que está acima, DRL, por conseguinte o dirigente da DRL também tem de alinhar a sua estratégia de compras com a Unidade Ministerial de Compras respetiva, no nosso caso o MAI, mas também com as dificuldades e especificidades de cada Unidade. Portanto tem de ter um conhecimento abrangente do CCP, da própria organização e da estratégia que se pretende seguir. Por outro lado, possuir um conhecimento vasto das diversas tipologias e das formas de funcionamento do mercado onde se inserem, se adquirirmos diferentes tipos de bens, teremos de conhecer essas áreas de negócio. No entanto, julgo que a área onde se poderá reforçar o conhecimento no imediato é a componente técnica, o conhecimento do código, a tramitação dos processos e dos riscos que são inerentes à elaboração dos procedimentos aquisitivos, da publicitação na respetiva plataforma, a elaboração do caderno de encargo, entre outras. Por fim temos de ter uma visão holística da contratação pública para que esta cumpra os requisitos legais, mas também sirva para criar valor na instituição.”

E4

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “*Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública*”

Entrevistador: Pedro Manuel Cerqueira Lopes

Caraterização do entrevistado

1. Nome: **Rui Eleutério**
2. Posto: **Major**
3. Função: **Chefe da Repartição de Concursos e Contratos**
4. Grau académico: **Pós-Graduação**
5. Unidade em que desempenha funções: **Direção de Recursos Logísticos**
6. Local: **Comando da Administração dos Recursos Internos**
7. Data: **05/04/2018**

Guião de perguntas

8. **Durante o seu percurso de formação frequentou algum curso em contratação pública?**

R: “*Frequentei apenas um curso com a duração de uma semana em Portalegre mas não mais do que isso.*”

9. **Tendo em consideração as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana (GNR), que tipos de processos aquisitivos são elaborados pelas mesmas?**

R: “*As SRLF neste momento desenvolvem processos que estejam dentro da competência dos respetivos comandantes que depende de Unidade para Unidade. Existem Unidades cujos comandantes têm competências delegadas até 100.000 €, outras até 105.000 € e ainda até 50.000 €. Na sua maioria as Unidades desenvolvem processos quer Ajuste Direto quer Consulta Prévia ou Concurso Público, são estes os procedimentos desenvolvidos pelas SRLF. Não existem procedimentos definidos para as SRLF elaborarem, o que existe são as competências delegadas no comandante e que fazem os processos perante os limites impostos. Não invalida que façam acima dessas competências, mas nesse caso são direcionados para a*

DRL/DA que é a divisão a remeter ao comandante com competência para realizar essa despesa.”

10. Considera que nas SRLF existem Recursos Humanos suficientes a desempenhar funções na área da contratação pública, para o cumprimento das imposições legais?

R: *“Quem controla o efetivo das SRLF tem sido mais um órgão técnico, anteriormente era a Chefia do Serviço de Finanças que controlava a colocação dos militares de Administração Militar. Quem deveria exercer funções na área de contratação pública seria essencialmente pessoal do serviço de Administração Militar, o que não acontece em todos os casos. Mas retirando este ponto e tendo em consideração esta área **falta apenas ser colocado nas SRLF um Oficial de Administração Militar, para coordenar todo o processo de aquisição.**”*

11. A formação que os funcionários civis/ militares possuem na área de contratação pública é suficiente para a elaboração rigorosa dos processos aquisitivos?

R: *“**Não é suficiente** mas também por culpa própria. Pois fizemos este ano ações de formação no âmbito da contratação pública nomeadamente no Porto e em Lisboa, houve uma segunda ação de formação na Escola da Guarda em que muitas Unidades não enviaram os seus militares á formação. Portanto **tem de haver iniciativa por parte dos militares/ funcionários civis que prestam serviço nas SRLF nesta área para irem a este tipo de formações. No entanto estas não suficientes o que deveria existir mais possibilidade de participar neste tipo de ações de formação.**”*

12. Tendo em vista as suas funções, verifica dificuldades dos funcionários civis/ militares na elaboração dos processos aquisitivos?

R: *“**Aqui nesta Repartição temos militares que foram colocados recentemente e sentem dificuldades.** Motivo pelo qual são os primeiros a participar nas ações de formação onde nos podemos deslocar. **Os militares com mais experiência não revelam grandes dificuldades.** As maiores dificuldades que eu observo na área da contratação não são de quem faz os processos aquisitivos mas sim quem está por detrás destes processos, ou seja, os órgãos técnicos. São estes órgãos técnicos que*

deveriam ter mais formação porque a primeira parte do processo compete-lhes. O que nos tem levado a dificuldades e na circulação daquilo que eles pretendem porque as alterações que existiram na contratação pública foram muito relevantes. Por isso deveria ser criado um grupo de trabalho que sejam conhecedores do CCP bem como as normas inerentes nele. Outro ponto é a parte técnica que tem de ser melhorada.”

13. Perante o nível de formação dos funcionários civis/ militares em contratação pública das SRLF, na sua opinião quais as medidas a aplicar para aumentar o conhecimento nesta área?

R: *“Deverão frequentar as ações de formação que nós promovemos.”*

14. Como é ministrada a formação em contratação pública na GNR?

R: *“A formação em contratação pública é apenas ministrada nos cursos de formação, fora destes cursos e do conhecimento que eu tenho não existem cursos específicos. No entanto este ano já foram promovidas duas ações de formação, o que tem sido uma melhoria visto que em anos anteriores não existiu qualquer ação de formação nesta área.”*

15. Considera que existe a necessidade de elaborar um planeamento de formação em contratação pública para ser ministrada aos funcionários civis/ militares das SRLF?

R: *“Esse planeamento poderia ser realizado, mas inicialmente deverá ser elaborado um levantamento das necessidades que existem para ministrar a formação. Se não soubermos as dificuldades e as necessidades que existem não é fácil de elaborar um planeamento da formação. A quem compete o levantamento dessas dificuldades deverá ser à Guarda por um todo. Até ao momento o que foi feito foi através da DRL que foram identificadas as dificuldades e as necessidades. Numa fase posterior deverão ser as Unidades a enviar a lista de dificuldades para depois seguirmos um caminho certo a ministrar formação.”*

16. Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?

R: *“Deve ser pois a contratação pública pode originar poupanças significativas no Orçamento da Guarda. Apesar da grande parte do Orçamento ser para*

*vencimentos, os 4% ou 6% existentes para bens ou serviços não deixa de ser importante. Se houver uma melhor formação em contratação pública e soubermos gerir os processos **não só por questões económicas mas também por uma questão recente, as questões ambientais, é importante que haja uma grande preocupação ao nível da organização.***”

17. Para finalizar, considera que os funcionários civis/ militares responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Se não, quais as competências requeridas para melhorar o seu desempenho?

R: *“O nível que possuem, na minha opinião têm as competências necessárias só que não podemos olhar para a contratação pública apenas como fazer processos aquisitivos isso já não é a contratação pública. Neste momento, esta é uma área muito abrangente.*

Se observarmos quem se encontra por detrás dos processos tem a competência necessária se calhar não. Deviam de ter mais formação a esse nível. Mas de forma geral até têm competências necessárias. Contudo quem inicia os processos não possui as competências necessárias, têm algumas dificuldades em responder às nossas solicitações quando nós pedimos correções aos processos. Assim sendo, temos de fazer correções continuamente e explicar-lhes o porquê, o que não se torna um processo eficiente.

No entanto, já colocamos na intranet modelos dos processos para auxiliar as Unidades o que é uma ajuda importante para os aproximar do que a contratação pública exige. Quem produz esta parte técnica deveria possuir mais competências nesta área.”

APÊNDICE E: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Tabela n.º 3 – Matriz das unidades de contexto e registo por questão da entrevista

E	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Questão n.º 8		
#1	<i>“Não frequentei nenhum curso específico em contratação, (...) apenas tenho a formação em contratação pública ministrada na Academia Militar, posteriormente no Curso de Promoção a Capitão (CPC) (...) e por último frequentei a formação promovida pela Escola da Guarda (...)”</i>	8.A.1
#2	<i>“Não. (...) Apenas na Academia Militar na cadeira de Gestão Pública (...)”</i>	8.A.1
#3	<i>“Não frequentei nenhum curso em específico em contratação pública. (...) Tive várias formações (...) no curso FORGEP (Formação em Gestão Pública), esta matéria era abordada em alguns módulos. Na GNR a única cadeira que tive sobre esta área foi no âmbito do CPC.”</i>	8.A.1
#4	<i>“Frequentei apenas um curso com a duração de uma semana em Portalegre mas não mais do que isso.”</i>	8.A.2
Questão n.º 9		
#1	<i>“Nesta SRLF, fizemos dois Concursos Públicos, (...)fizemos ainda dois Ajustes Diretos em Regime Geral (...), o restante é feito através de Ajuste Direto em Regime Simplificado.”</i>	9.A.1
#2	<i>“Elaboram Ajustes Diretos em Regime Geral e em Regime Simplificado, Concursos Públicos e Consultas Prévias. No caso específico do Centro Clínico são elaborados os acordos-quadro devido à compra de medicamentos e ainda procedimentos administrativos no caso do artigo 5.º do CCP, a contratação excluída.</i>	9.A.1
#3	<i>“(…) elaboram-se Ajustes Diretos (regime geral) e Concursos Públicos. (...) nesta Unidade, o Concurso Público é o procedimento mais utilizado e aquele que é adotado por regra.”</i>	9.A.1
#4	<i>“Na sua maioria as Unidades desenvolvem processos quer Ajuste Direto quer Consulta Prévia ou Concurso Público, (...)”</i>	9.A.1
	<i>“As SRLF neste momento desenvolvem processos que estejam dentro da competência dos respetivos comandantes que depende de</i>	9.A.2

	<i>Unidade para Unidade. Existem Unidades cujos comandantes têm competências delegadas até 100.000 €, outras até 105.000 € e ainda até 50.000 €.(...)</i>	
	<i>“Não existem procedimentos definidos para as SRLF elaborarem, o que existe são as competências delegadas no comandante (...)</i> ”	9.A.3
Questão n.º 10		
#1	<i>“Sinceramente, não é suficiente porque cada vez os procedimentos são mais complexos (...)</i> ”	10.A.1
	<i>“(...) a contratação pública exige uma pessoa dedicada a tempo inteiro, que procure todos os dias nova legislação devido a constantes atualizações. Assim sendo, seria uma mais-valia ter uma pessoa dedicada a tempo inteiro (...)</i> ”	10.A.2
#2	<i>“Os RH têm sido suficientes até à data. (...)</i> ”	10.A.3
#3	<i>“Os recursos são por definição escassos. Dificilmente existirá alguém a afirmar que os RH são suficientes ou os necessários. (...)</i> ”	10.A.1
	<i>“(...) No fundo seria desejável a criação de uma equipa com mais militares alocados a esta componente onde se procura um reforço da competência (...)</i> ”	10.A.2
	<i>“(...) No entanto perante global da UCC e a realidade que a Guarda e o país conhecem, pode-se dizer que o número de militares que estão dedicados a esta componente na SRLF da UCC é o mínimo indispensável para garantir os padrões mínimos de qualidade (...)</i> ”	10.A.3
#4	<i>“(...) falta apenas ser colocado nas SRLF um Oficial de Administração Militar, para coordenar todo o processo de aquisição.”</i>	10.A.1
Questão n.º 11		
#1	<i>“A formação não é suficiente (...) Na SRLF os civis não têm formação em contratação bem como os militares das armas. (...) se o militar ou funcionário civil não possuir a formação em contratação, não vai conseguir adquirir numa SRLF”</i>	11.A.1
#2	<i>“A formação que a eles vem sido ministrada é uma formação on-the-job learning, tem a sua mais-valia pois concentram-se apenas num processo aquisitivo.(...) conceitos jurídicos, que originam uma questão jurídica mais complexa, devido à formação deles não abranger estes temas não conseguem analisar o problema. Eles têm formação em contratação pública mas não possuem nestas áreas”</i>	11.A.1

	<i>“ (...) o responsável pela contratação pública, além de ter formação nesta área possuíse ainda formação em outras áreas do Direito, nomeadamente, o direito civil, o direito administrativo ou o direito das obrigações.”</i>	11.A.2
	<i>“ (...) Cada vez mais vai ser necessário possuir conhecimento e potenciar a partilha de conhecimento. (...) estamos completamente cientes que temos de continuar a trabalhar, a acompanhar a formação que existe em entidades externas, estudar a jurisprudência sobre determinados assuntos (...)”</i>	11.A.2
#3	<i>“De uma forma muito pragmática, atendendo aos resultados das auditorias e fiscalizações das entidades competentes o facto é que não têm existido problemas (...) Assim sendo, eu diria que podemos afirmar que temos os conhecimentos técnicos mínimos necessários (...)”</i>	11.A.3
	<i>“Não é suficiente mas também por culpa própria. (...)”</i>	11.A.1
#4	<i>“(.) tem de haver iniciativa por parte dos militares/ funcionários civis que prestam serviço nas SRLF nesta área para irem a este tipo de formações(...) No entanto estas formações não são suficientes o que deveria existir mais possibilidade de participar neste tipo de ações de formação.”</i>	11.A.2
Questão n.º 12		
#1	<i>“Dificuldades existem, por parte de todos (...)”</i>	12.A.1
#2	<i>“Sim, verifico todos os dias (...) vão desde elaborar um caderno de encargos coerente, não tanto na tramitação do procedimento, mas na elaboração das peças (...)”</i>	12.A.1
	<i>“Sim, temos diversas dificuldades. (...)”</i>	12.A.1
#3	<i>“(…), a construção das especificações técnicas. Esta construção representa muitos desafios e é feita com muita dificuldade, sendo que por vezes é feita através da pesquisa nos mercados de produtos semelhantes incorporando especificações de diversos produtos ou artigos para se garantir a concorrência. (...) não podemos seguir rigorosamente uma das especificações técnicas de um determinado</i>	12.A.2

	<i>equipamento de mercado pois isso viola todos os pressupostos inerentes à transparência.(...)</i> ”	
#4	“ <i>Aqui nesta Repartição temos militares que foram colocados recentemente e sentem dificuldades. (...) Os militares com mais experiência não revelam grandes dificuldades.(...)</i> ”	12.A.1
Questão n.º 13		
#1	“ <i>A grande medida a aplicar e que faria toda a diferença, é a colocação de pessoal qualificado para o desempenho dessas funções, (...) Outro ponto a referir é a necessidade de estar afeto apenas à contratação</i> ”	13.A.1
	“ <i>(...)a formação poderá ser ministrada por entidades externas, pois a GNR poderá não ter possibilidade para ministrar.</i> ”	13.A.2
#2	“ <i>As medidas a aplicar passam pela formação. (...) não só em contratação mas noutras áreas jurídicas (...) formação em direito administrativo, direito comercial, direito das obrigações, formação em direito dos contratos de uma forma geral. (...) formação nas ferramentas utilizadas para a contratação pública, nomeadamente, a plataforma que está a ser utilizada.</i> ”	13.A.2
#3	“ <i>(...) em primeiro lugar é necessário apostar na formação base e neste âmbito já está a ser dado um passo importante (...)Além disto, penso que é essencial a promoção, seminários e os workshops ou outros mecanismos que ajudem ao esclarecimento de dúvidas que existem nas Unidades. Por último deverão ser feitas formações contínuas para a partilha de boas práticas para melhorarmos a formação, responsabilidade de todos.</i> ”	13.A.2
#4	“ <i>(...)frequentar as ações de formação que nós promovemos.</i> ”	13.A.2
Questão n.º 14		
#1	“ <i>(...) relativamente à formação que me foi ministrada na Academia Militar. A qual foi dada pelo Tenente-Coronel Barnabé do Exército (...) No CPC em que esta área foi ministrada pelo Capitão Nogueira (...)No que diz respeito à formação dos Sargentos de Administração, abordam novamente no curso de promoção a Ajudante. (...)</i> ”	14.A.1
	“ <i>(...) o grande problema da formação está relacionado com a nomeação dos formadores uma vez que na maioria dos casos, o formador não é a pessoa com melhores conhecimentos na área. Toda a formação base tem muito a melhorar.</i> ”	14.A.2

#2	<i>“(…) o curso de Cabos quer o curso de formação de Sargentos tem uma componente em contratação pública (...)existem ainda cursos no Instituto Nacional de Administração (INA) que estão a ser frequentados por militares da GNR.”</i>	14.A.1
#3	<i>“(…) atualmente já é ministrada na Academia Militar uma cadeira específica nesta área, no curso de Sargentos e de Cabos julgo que também já existem formações nesta área. No âmbito do CPC é ministrada alguma formação nesta área assim como no curso de promoção a oficial superior (CPOS). (...)também existem ações específicas, da Direção de Recursos Logísticos (DRL) para as Unidades ou mesmo dentro da DRL e das próprias Unidades.(…)”</i>	14.A.1
	<i>“(…) as próprias SRLF também podem, e ministram de facto, formação aos seus militares. Esta formação é ministrada pelos próprios militares com experiência (...)”</i>	14.A.3
#4	<i>“A formação em contratação pública é apenas ministrada nos cursos de formação, fora destes cursos e do conhecimento que eu tenho não existem cursos específicos. (...)”</i>	14.A.1
Questão nº 15		
#1	<i>“As recentes alterações ao CCP, desencadearam a necessidade de formação (...) Sem dúvida que deveríamos apostar no planeamento pois só assim as SRLF podem fazer uma gestão dos seus recursos humanos e nomeá-los para as formações. (...)”</i>	15.A.1
#2	<i>“Considero que o planeamento, execução e controlo são ciclos contínuos. É necessário planear, executar e controlar para posteriormente planear melhor executar melhor e planear melhor. (...)”</i>	15.A.1
#3	<i>“Como referi nas questões anteriores, para mim é essencial que esse planeamento seja efetuado, não podemos cingir somente à formação base. Temos de ter a noção de que o militar necessita de renovar os conhecimentos que têm de forma contínua.</i>	15.A.1
	<i>“Esse plano deverá ser feito em diversos níveis: no CDF, pela DRL e nas próprias SRLF. Claro que o plano elaborado pelo CDF ou pela DRL tem de ter mais abrangente e conter maiores especificidades do que ao nível das SRLF, (...)”</i>	15.A.2
#4	<i>“Esse planeamento poderia ser realizado, mas inicialmente deverá ser elaborado um levantamento das necessidades (...)”</i>	15.A.2
	<i>“(…) o levantamento dessas dificuldades deverá ser à Guarda por um todo. (...) Numa fase posterior deverão ser as Unidades a enviar a lista de dificuldades para depois seguirmos um caminho certo a ministrar formação.”</i>	15.A.3

Questão n.º 16		
	<i>“Sem dúvidas que deverá ser uma preocupação constante,(...)”</i>	16.A.1
#1	<i>“(…) Continuamos a acreditar que o importante é a parte orçamental e colocamos a área financeira no topo das preocupações.</i>	16.A.2
	<i>“(…) se não possuímos pessoal dedicado apenas para esta área existe o risco de haver mais impugnações em tribunal. Não tenho dúvidas que numa SRLF esta área é a mais complicada.”</i>	16.A.3
#2	<i>“Os procedimentos aquisitivos são a peça fundamental que permite à organização transformar os recursos financeiros em soluções. (…)”</i>	16.A.2
#3	<i>“Na minha opinião é obrigatório que a contratação pública seja uma preocupação ao nível da organização e aos vários níveis, desde os órgãos decisores até aos órgãos mais baixos. (...) e tem que existir uma estratégia completamente alinhada e uma preocupação contínua com esta realidade sob pena de não se atingir o propósito e a missão definida.”</i>	16.A.1
	<i>“(…) se não estivermos preocupados com a forma de bem-fazer a contratação pública, as necessidades e os bens mais básicos não vão chegar a quem mais necessita – o patrulheiro. (...)”</i>	16.A.3
#4	<i>“Deve ser pois a contratação pública pode originar poupanças significativas no Orçamento da Guarda. (...) Se houver uma melhor formação em contratação pública e soubermos gerir os processos não só por questões económicas mas também por uma questão recente, as questões ambientais, é importante que haja uma grande preocupação ao nível da organização.”</i>	16.A.1
Questão n.º 17		
#1	<i>“Se abordarmos apenas a área da contratação, reconheço que deveriam ter mais formação e pormenores que deveriam saber. (...)”</i>	17.A.1
	<i>“(…) Julgo que não deveremos ser especialistas só em contratação pública, ou seja devemos ter a formação base e posteriormente estas formações específicas.(...)”</i>	17.A.2
#2	<i>“(…)As competências que eu julgo serem necessárias nesta área da contratação pública são competências jurídicas, a capacidade de analisarem determinado fenómeno.(...)”</i>	17.A.2

	<p><i>“(…) é desejável que todos tenham um conhecimento superior do tema e da importância da contratação pública, sobretudo das limitações e dos perigos que daí poderão advir. (…)”</i></p>	<p>17.A.1</p>
<p>#3</p>	<p><i>“(…) têm de reforçar o conhecimento nesta área. Por um lado, dominar tecnicamente o código, por outro lado, perceber qual é o intuito e a estratégia da organização, uma SRLF tem que alinhar a sua estratégia de compras com a estratégia da entidade que está acima (...) julgo que a área onde se poderá reforçar o conhecimento no imediato é a componente técnica, o conhecimento do código, a tramitação dos processos e dos riscos que são inerentes à elaboração dos procedimentos aquisitivos, da publicitação na respetiva plataforma, a elaboração do caderno de encargo, entre outras. (…)”</i></p>	<p>17.A.2</p>
	<p><i>“(…) Se observarmos quem se encontra por detrás dos processos tem a competência necessária se calhar não. Deviam de ter mais formação a esse nível. (…)”</i></p>	<p>17.A.1</p>
<p>#4</p>	<p><i>“O nível que possuem, na minha opinião têm as competências necessárias só que não podemos olhar para a contratação pública apenas como fazer processos aquisitivos isso já não é a contratação pública. (…)”</i></p>	<p>17.A.3</p>

APÊNDICE F: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância d...

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública

O presente inquérito surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada com o título "Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública" inserido no tirocínio para oficiais do mestrado em Administração da Guarda Nacional Republicana.

As suas respostas são muito importantes para a investigação em causa, não havendo repostas certas ou erradas, solicito que responda com o máximo rigor e sinceridade. As informações recolhidas no âmbito deste inquérito são anónimas.

Se durante o preenchimento do inquérito lhe surgir qualquer dúvida ou sugestão, pode contactar-me através de:

E-mail: lopes.pmc1@gnr.pt

Telemóvel: 925 754 229

1. Indique o posto a que pertence.

Tenente-Coronel

Major

Capitão

Tenente

Outro

2. Indique a Arma/ Serviço a que pertence.

Infantaria

Cavalaria

Administração Militar

Outro. (especifique)

Figura n.º 5 – Inquérito por questionário página n.º 1.

Fonte: *Survio*

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância d...

3. Selecione a UU/EE/OO onde está colocado.

<input type="radio"/> Escola da Guarda	<input type="radio"/> Secretaria-Geral da Guarda	<input type="radio"/> Unidade de Segurança e Honras de Estado	<input type="radio"/> Unidade de Intervenção	<input type="radio"/> Unidade de Controlo Costeiro
<input type="radio"/> Unidade de Ação Fiscal	<input type="radio"/> Unidade Nacional de Trânsito	<input type="radio"/> Unidade de Apoio Geral	<input type="radio"/> CTer Açores	<input type="radio"/> CTerAveiro
<input type="radio"/> CTer Beja	<input type="radio"/> CTer Braga	<input type="radio"/> CTer Bragança	<input type="radio"/> CTer Castelo Branco	<input type="radio"/> CTer Coimbra
<input type="radio"/> CTer Évora	<input type="radio"/> CTer Faro	<input type="radio"/> CTer Guarda	<input type="radio"/> CTer Leiria	<input type="radio"/> CTer Lisboa
<input type="radio"/> CTer Madeira	<input type="radio"/> CTer Portalegre	<input type="radio"/> CTer Porto	<input type="radio"/> CTer Santarém	<input type="radio"/> CTer Setúbal
<input type="radio"/> CTer Vila Real	<input type="radio"/> CTer Viana do Castelo	<input type="radio"/> CTer Viseu		

4. Indique as suas habilitações literárias.

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

12º Ano de Escolaridade

Outra

5. Ao longo do seu percurso de formação, frequentou algum curso em contratação pública?

Sim.

Não.

6. Indique o número de colaboradores internos.

	0	1	2	3	4	5	>5
A desempenhar tarefas exclusivas à contratação pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A desempenhar funções em acumulação com tarefas inerentes à contratação pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura n.º 6 – Inquérito por questionário página n.º 2.

Fonte: *Survio*

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância d...

7. Indique o número de colaboradores internos a desempenhar tarefas na área da contratação pública, por categoria.

	0	1	2	3	4	5	>5
Oficiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sargentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guardas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Civis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concorda que a sua Secção de Recursos Logísticos e Financeiros possui colaboradores internos suficientes adstritos à contratação pública.

Instruções de pergunta: *Selecione apenas uma opção.*

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente							

9. Considera que os colaboradores internos possuem a formação necessária para as funções desenvolvidas na contratação pública?

Sim.

Não

10. Perante o nível de formação em contratação pública da sua Secção de Recursos Logísticos e Financeiros, que medidas aplicaria para aumentar o conhecimento neste âmbito?

Colocar militares do quadro de Administração Militar.

Motivar os militares/funcionários civis a autoformação.

Promover a formação através do grupo de trabalho especializado.

Disponibilizar formação através de E-Learning.

Contratar uma entidade externa através do Comando de Doutrina e Formação.

Outra.

Figura n.º 7 – Inquérito por questionário página 3.

Fonte: *Survio*

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância d...

11. Sendo a contratação pública uma área crítica e com determinadas particularidades, houve promoção de formação?

Sim, através de militares/funcionários civis com formação específica na SRLF.
 Sim, através de militares/funcionários civis com formação específica da DRL.
 Sim, através da contratação de entidades externas para a SRLF.
 Não existiu formação.

12. No caso de não ser promovida formação, selecione a hipótese na origem desta lacuna.

Instruções de pergunta: Se seleccionou a última opção na questão anterior, selecione a 1.ª opção para continuar.

Não se aplica.
 A acumulação de funções não permite disponibilizar os colaboradores internos.
 Dificuldade na conciliação de horários dos colaboradores internos.
 Devido a restrições Orçamentais.
 Outra. Qual?

13. Através das suas funções, verifica que os militares/funcionários civis investem na autoformação?

Sim.
 Não.

14. Relativamente aos colaboradores internos com funções em contratação pública, na sua opinião, qual a formação específica que deveria ser proposta para o desenvolvimento de competências e melhoria do desempenho?

Formação geral sobre o Código dos Contratos Públicos.
 Formação em Análise e avaliação de propostas.
 Formação sobre a fase de execução dos contratos.
 Formação sobre a elaboração de convites e cadernos de encargos.
 Formação avançada em compras e contratação pública
 Outra. Qual?

Figura n.º 8 – Inquérito por questionário página n.º 4

Fonte: *Survio*

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância d...

15. Indique, aproximadamente, o número médio anual de todos os procedimentos concursais adjudicados.

0 - 20
 20 - 40
 40 - 60
 60 - 80
 80 - 100
 > 100

16. Considerando o Código dos Contratos Públicos anterior a 1 de janeiro de 2018, que tipos de procedimentos foram elaborados pela SRLF?

Instruções de pergunta: Pode seleccionar várias opções.

Ajuste Direto
 Concurso Público
 Concurso Limitado por prévia qualificação
 Procedimento de negociação
 Diálogo concorrencial

17. Tendo em consideração os trâmites necessários para a elaboração dos contratos, verifica que os seus colaboradores internos apresentam dificuldades nesse âmbito?

Sim.
 Não.

18. Se sim, que motivos proporcionam essas dificuldades?

Instruções de pergunta: Se seleccionou a 1.ª opção na questão anterior, seleccione a 1.ª opção para continuar.

Não se aplica.
 Desempenho de funções em acumulação com tarefas inerentes à contratação pública.
 Falta de formação.
 Falta de motivação.
 Outra. Qual?

Os procedimentos concursais apresentam diferentes especificidades. Concorda que adotam procedimentos em prol de outros devido a lacunas de formação?

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Figura n.º 9 – Inquérito por questionário n.º 5.

Fonte: *Survio*

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância d...

20. O novo Código dos Contratos Públicos entrou em vigor em 1 de janeiro de 2018. Os colaboradores internos receberam formação sobre as novas alterações?

Sim.

Não.

21. Se sim, em que momento foi ministrada a formação?

Instruções de pergunta: Se selecionou a última opção na questão anterior, seleccione a 1.ª opção para continuar.

Não se aplica.

Antes da entrada em vigor do novo CCP.

Após a entrada em vigor do novo CCP.

Outra. Qual?

22. No que diz respeito às Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública, o pessoal tem dificuldades na sua utilização?

Sim

Não

23. Se sim, indique quais as dificuldades atuais na utilização das plataformas.

Instruções de pergunta: Se selecionou a última opção na questão anterior, seleccione a 1.ª opção para continuar.

Não se aplica.

Incompatibilidade técnica do sistema de informação da organização com o sistema de informação da plataforma.

Dificuldade na obtenção de assistência técnica.

Dificuldade na resolução de problemas via telefone.

Falta de formação adequada ao sistema da plataforma.

Outro (especifique)

Figura n.º 10 – Inquérito por questionário página n.º 6

Fonte: *Survio*

Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância d...

A contratação pública eletrónica é uma área importante para a União Europeia, no sentido de mitigar as lacunas nos contratos elaborados. Assim sendo, concorda que esta área deveria ter uma formação específica para os seus colaboradores internos?

1 2 3 4 5 6 7

Disordo totalmente Concordo totalmente

As possíveis lacunas na contratação pública eletrónica, podem ser um fator crucial para a não adjudicação de um procedimento concursal?

1 2 3 4 5 6 7

Disordo totalmente Concordo totalmente

26. Por fim, tendo em consideração o número médio anual de procedimentos e o montante investido, na sua opinião que alterações deveriam ocorrer na Secção de Recursos Logísticos e Financeiros, para maximizar a eficiência na elaboração dos contratos públicos?

Figura n.º 11 – Inquérito por questionário página n.º 7

Fonte: *Survio*

APÊNDICE G: AMOSTRA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Tabela n.º 4 – Amostra em análise

	Unidade/Comando	Chefe da SRLF	Arma/Serviço	
1	CTer Açores	Sargento-Ajudante	Infantaria	
2	CTer Beja	Sargento-Chefe	Administração Militar	
3	CTer Braga	Sargento-Mor	Administração Militar	
4	CTer Bragança	Tenente-Coronel	Infantaria	
5	CTer Castelo Branco	Tenente-Coronel	Infantaria	
6	CTer Coimbra	Tenente-Coronel	Infantaria	
7	CTer Évora	Capitão	Infantaria	
8	CTer Faro	Sargento-Ajudante	Administração Militar	
9	CTer Guarda	Tenente-Coronel	Infantaria	
10	CTer Leiria	Sargento-Chefe	Administração Militar	
11	CTer Lisboa	Tenente-Coronel	Cavalaria	
12	CTer Lisboa	Capitão ⁸	Administração Militar	
13	CTer Madeira	Sargento-Ajudante	Administração Militar	
14	CTer Portalegre	Sargento-Chefe	Infantaria	
15	CTer Porto	Capitão	Administração Militar	
16	CTer Santarém	Sargento-Ajudante	Administração Militar	
17	CTer Setúbal	Major	Infantaria	
18	CTer Viana do Castelo	Tenente-Coronel	Infantaria	
19	CTer Vila Real	Major	Infantaria	
20	CTer Viseu	Major	Cavalaria	
21	Escola da Guarda	Capitão	Administração Militar	
22	Secretaria-Geral da Guarda	Capitão	Administração Militar	
23	Unidade de Ação Fiscal	Tenente-Coronel	Infantaria	
24	Unidade de Controlo Costeiro	Tenente-Coronel	Infantaria	
25	Unidade de Intervenção	Capitão	Administração Militar	
26	Unidade de Segurança e Honras de Estado	Capitão	Administração Militar	
TOTAL	Tenente-Coronel	8	Infantaria	12
	Major	3		
	Capitão	7		
	Sargento-Mor	1	Cavalaria	2
	Sargento-Chefe	3		
	Sargento-Ajudante	4	Administração Militar	12

⁸ Capitão da GNR de Administração Militar, exerce funções de Adjunto de Secção de Recursos Logísticos e Financeiros

APÊNDICE H: GRUPOS DE ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Tabela n.º 4 – Grupos de Análise do Inquérito por questionário

Grupo I – Caracterização sociométrica dos indivíduos	
N.º	Questão
1	Posto
2	Arma/Serviço
3	Unidade
4	Habilitações Literárias
5	Curso específico em Contratação Pública
Grupo II – Recursos Humanos na SRLF em Contratação Pública	
N.º	Questão
6	N.º de Colaboradores Internos.
7	N.º de Colaboradores Internos por categoria.
8	Os RH nesta área são suficientes?
Grupo III – Conhecimento em Contratação Pública	
N.º	Questão
9	Os RH possuem a formação necessária?
10	Quais as medidas a aplicar para aumentar o conhecimento?
Grupo IV – A disponibilização da formação	
N.º	Questão
11	Existiu promoção de formação?
12	Qual a origem da não promoção de formação?
13	Os RH investem na autoformação?
14	Qual a formação específica para aumentar as competências?
Grupo V – Procedimentos Aquisitivos	
N.º	Questão
15	N.º médio anual de todos os procedimentos concursais adjudicados.
16	Que tipos de procedimentos foram elaborados?
Grupo VI – A formação em Contratação Pública	
N.º	Questão
17	Os RH apresentam dificuldades nos trâmites elaborados nos processos aquisitivos?
18	Que motivos proporcionam as dificuldades?
19	Os RH adotam procedimentos em prol de outros devido a lacunas de formação?

Grupo VII – O novo Código de Contratos Públicos	
N.º	Questão
20	Os RH receberam formação sobre novas alterações?
21	Em que momento foi ministrada a formação?
Grupo VIII – As Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública	
N.º	Questão
22	Existem dificuldades na utilização das Plataformas?
23	Quais as dificuldades na sua utilização?
24	Deveria existir formação específica nesta área?
25	As lacunas nesta área poderão ser uma fator crucial?
Grupo IX – Eficiência na elaboração dos Contratos Públicos	
N.º	Questão
26	Quais as alterações para maximizar a eficiência na elaboração dos Contratos Públicos?

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE I: GRÁFICOS DE ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Apêndice I.1. Análise à Questão 6

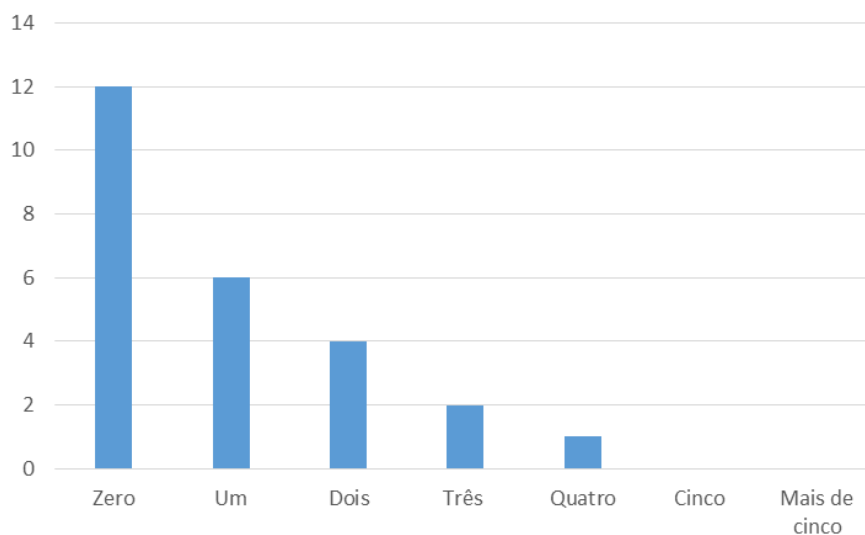


Figura n.º 12 - RH a desempenhar funções em CP

Fonte: Elaboração Própria

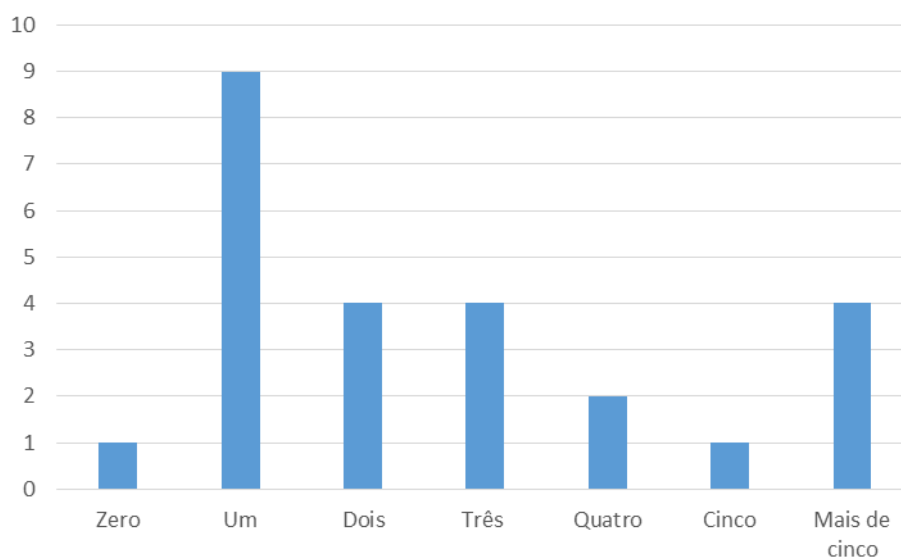


Figura n.º 13 - RH em acumulação de funções com CP

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice I.2. Análise à Questão 7

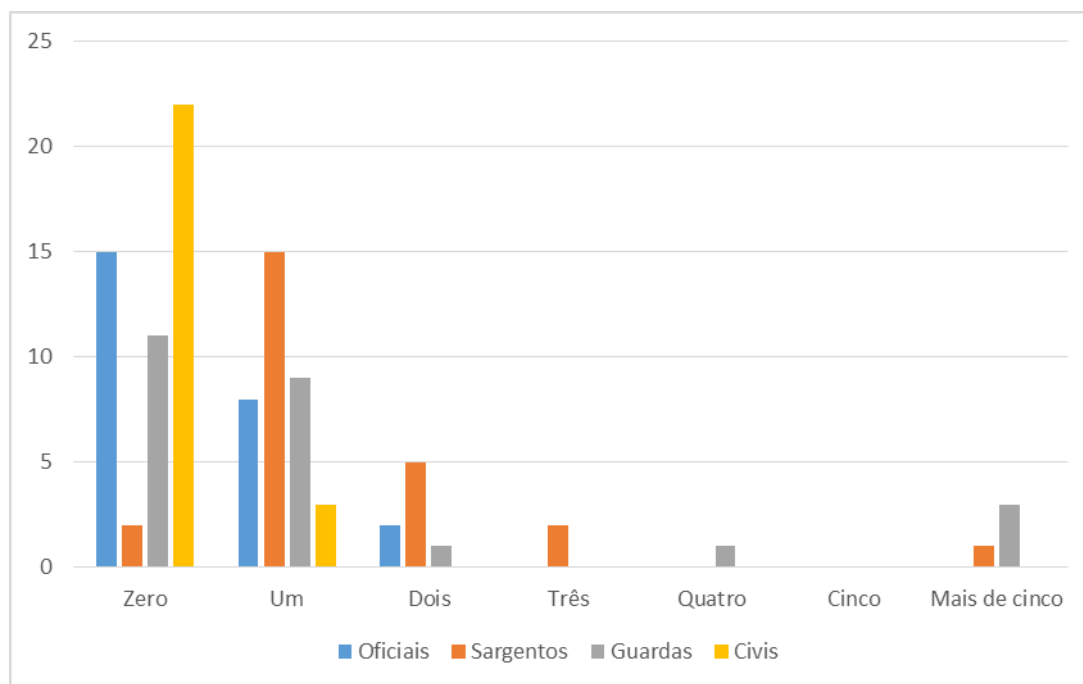


Figura n.º 14 – Funções em CP por Categoria

Apêndice I.2. Análise à Questão 8

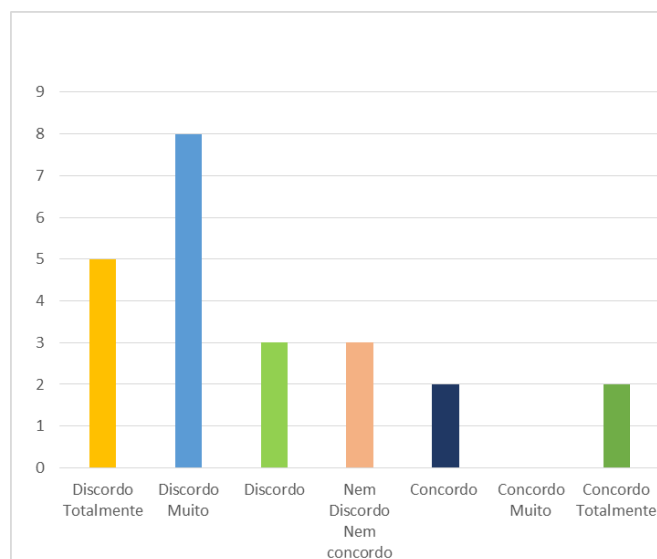


Figura n.º 15 – Frequência da Questão n.º 8

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice I.3. Análise à Questão 9

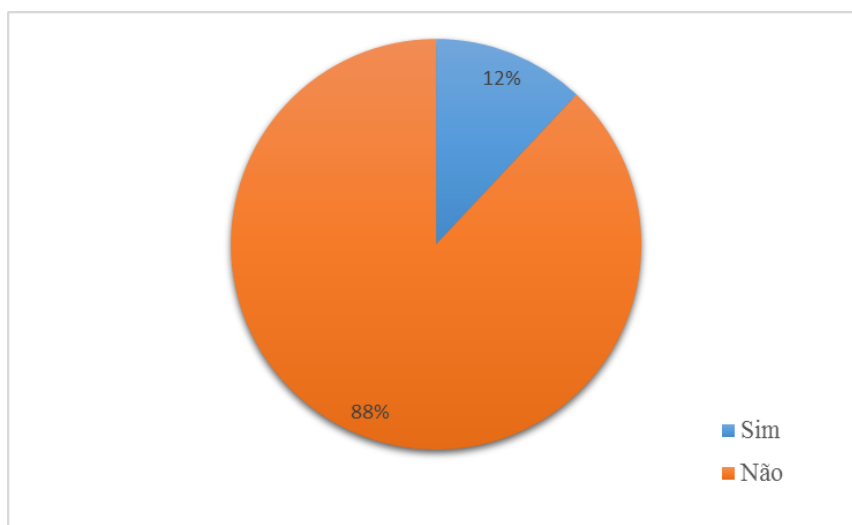


Figura n.º 16 – Os RH têm formação necessária

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice I.3. Análise à Questão 10

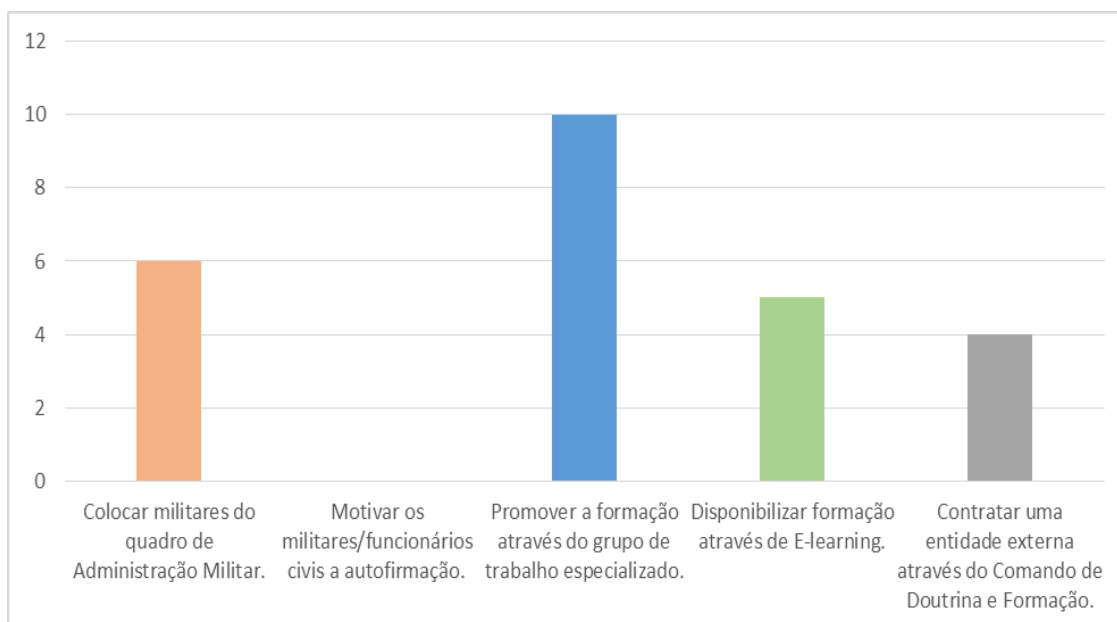


Figura n.º 17 – Frequências da Questão n.º 10

Fonte: Elaboração

Apêndice I.4. Análise à Questão 11

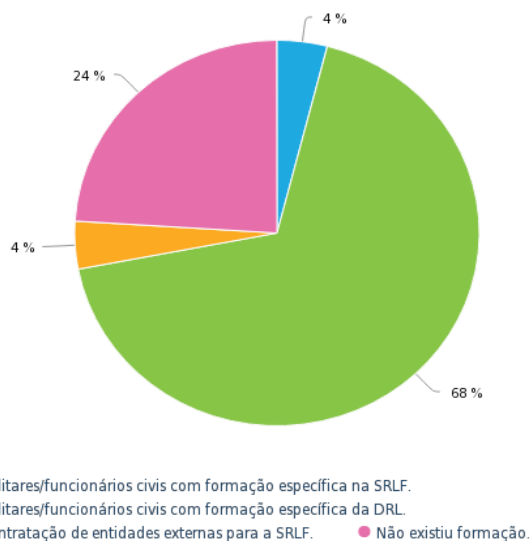


Figura n.º 18 – Os RH receberam formação

Fonte: *Survio*

Apêndice I.4. Análise à Questão 12

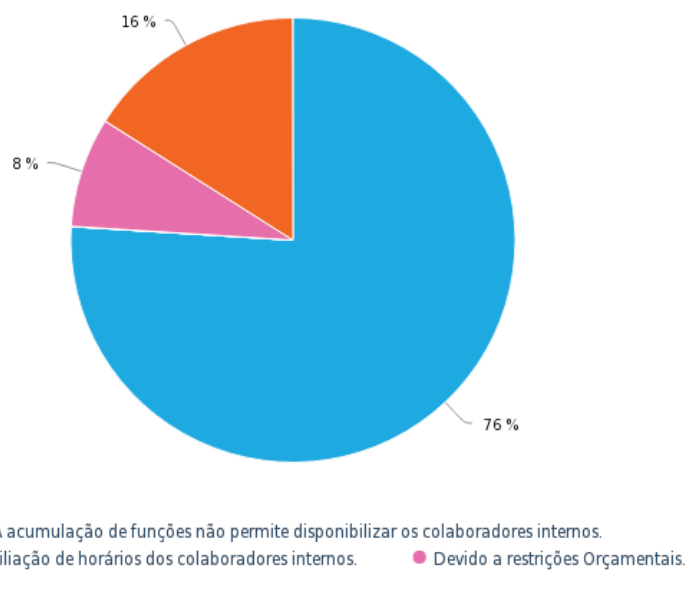


Figura n.º 19 – Os motivos da não formação

Fonte: *Survio*

Apêndice I.5. Análise à Questão 13

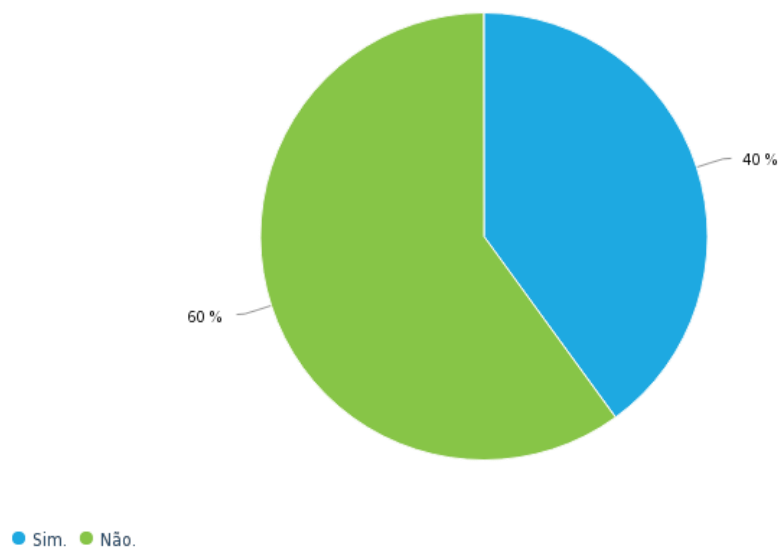


Figura n.º 20 – Os RH investem na autoformação

Fonte: *Survio*

Apêndice I.5. Análise à Questão 14

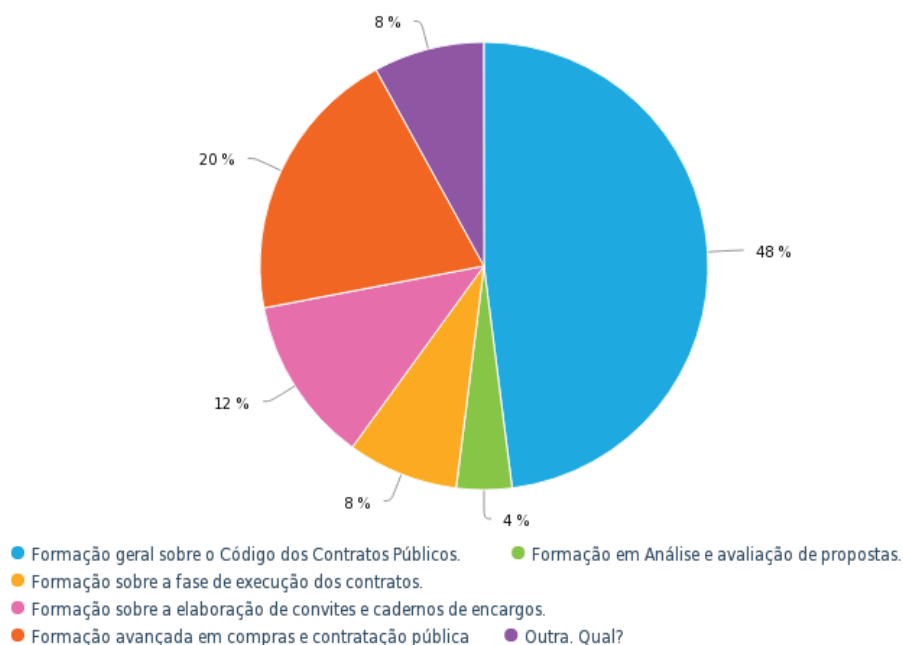


Figura n.º 21 – Formação específica em CP

Fonte: *Survio*

Apêndice I.6. Análise à Questão 15

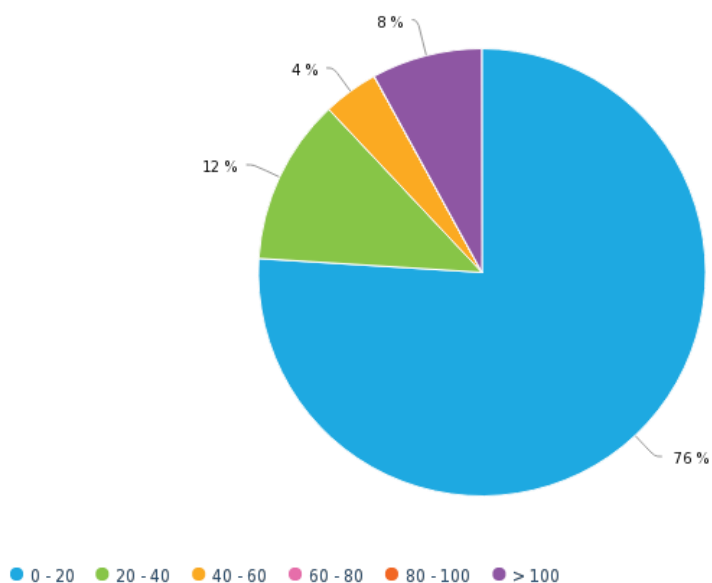


Figura n.º 22 – N.º médio anual de procedimentos aquisitivos

Fonte: *Survio*

Apêndice I.6. Análise à Questão 16

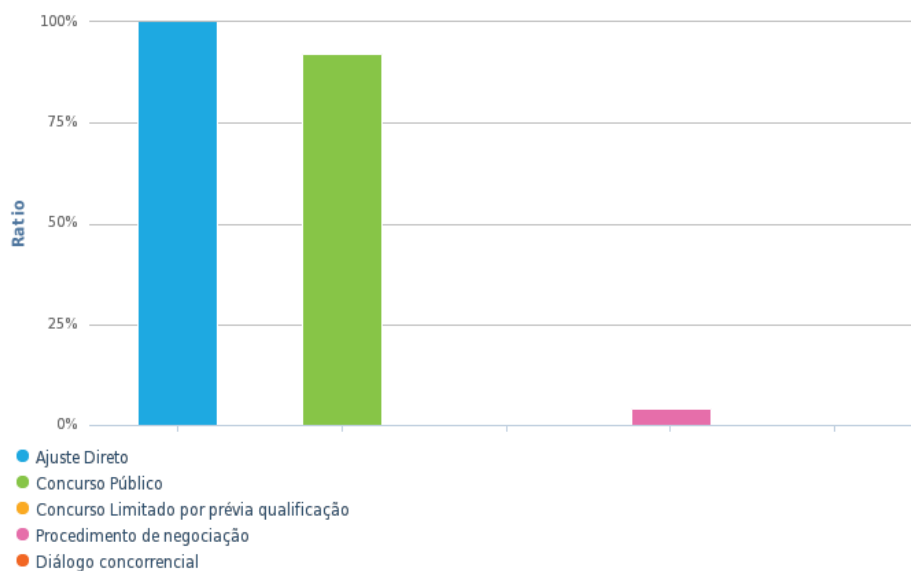


Figura n.º 23 – Tipos de procedimentos aquisitivos

Fonte: *Survio*

Apêndice I.7. Análise à Questão 17

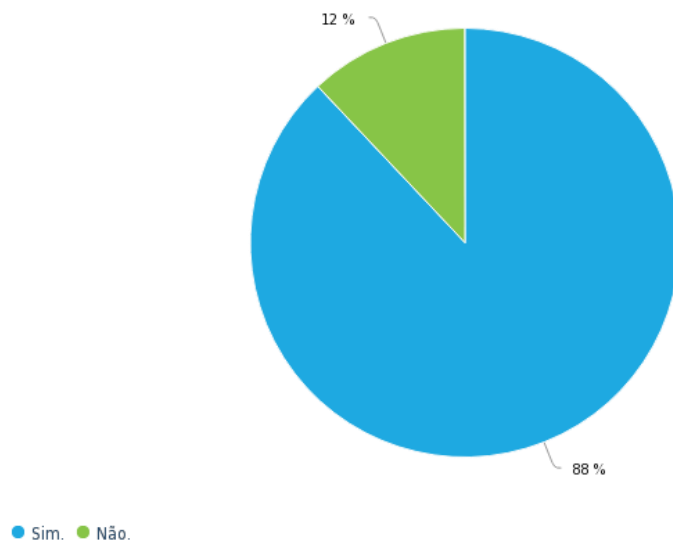


Figura n.º 24 – Dificuldades na elaboração dos trâmites

Fonte: *Survio*

Apêndice I.7. Análise à Questão 18

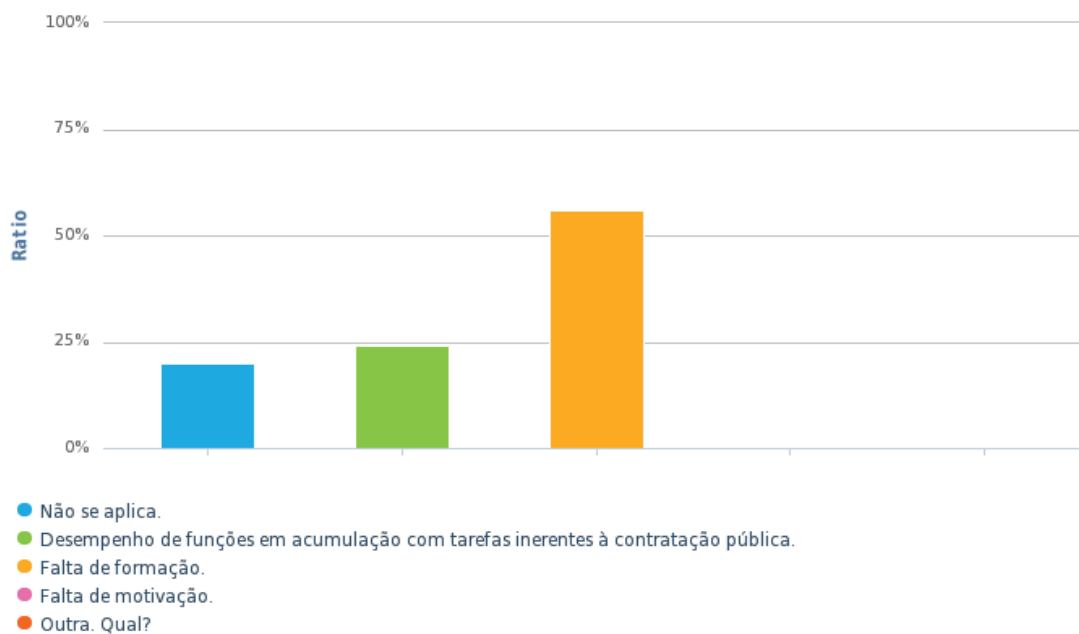


Figura n.º 25 – Motivos das dificuldades

Fonte: *Survio*

Apêndice I.8. Análise à Questão 19

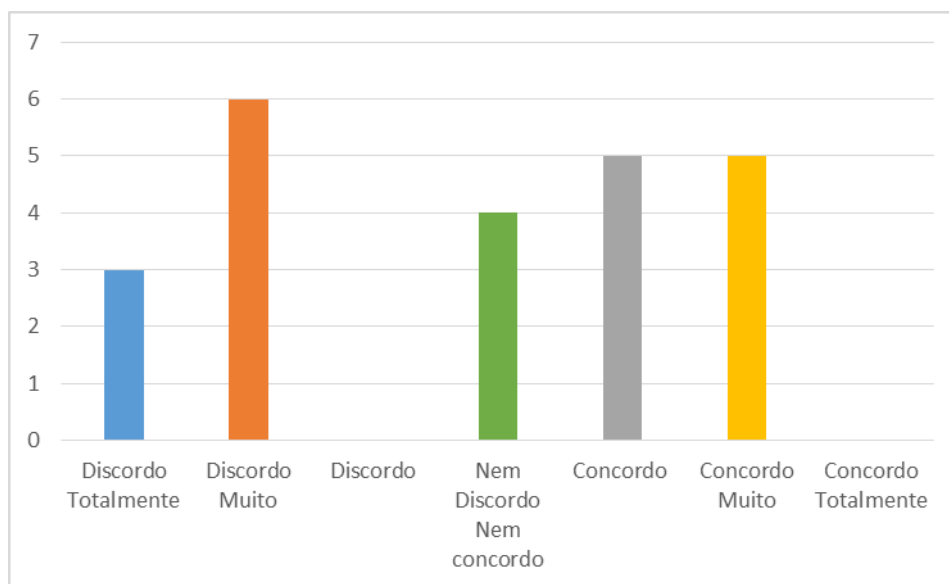


Figura n.º 26 – Frequências da Questão n.º 19

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice I.8. Análise à Questão 20

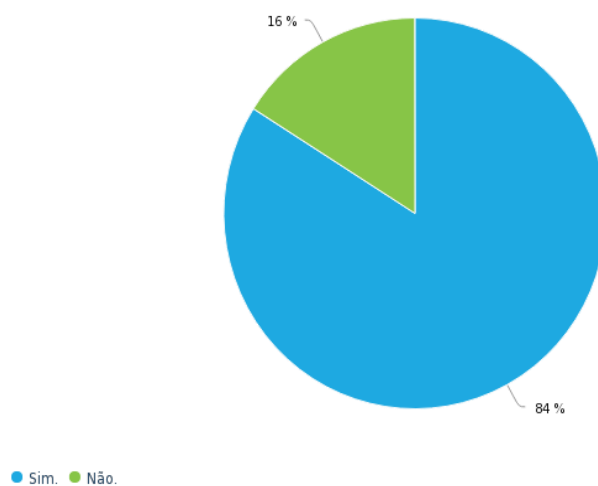


Figura n.º 27 – Formação sobre o novo CCP

Fonte: *Survio*

Apêndice I.9. Análise à Questão 21

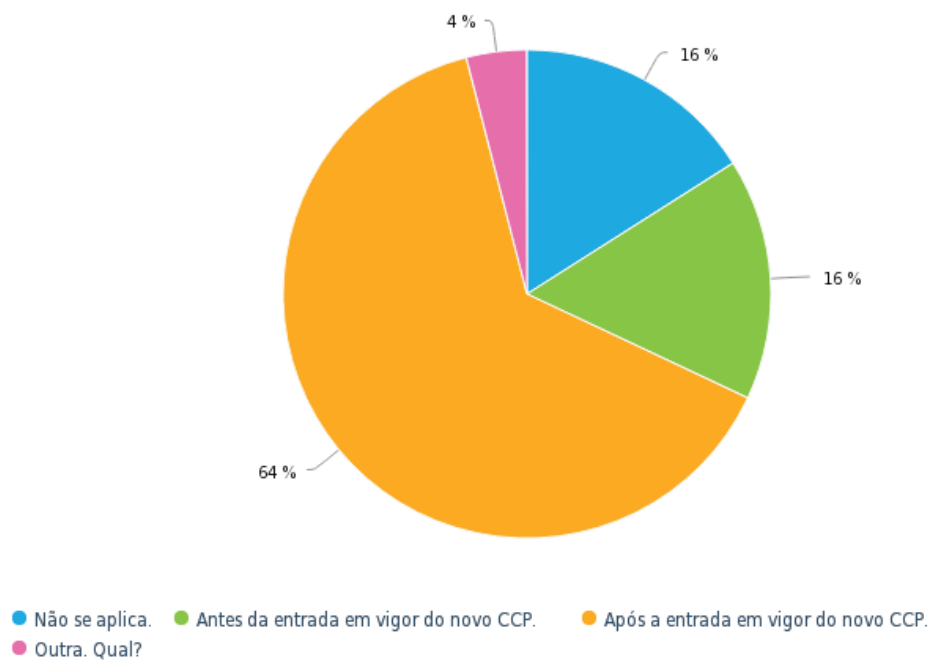


Figura n.º 28 – Momento da formação

Fonte: *Survio*

Apêndice I.9. Análise à Questão 22

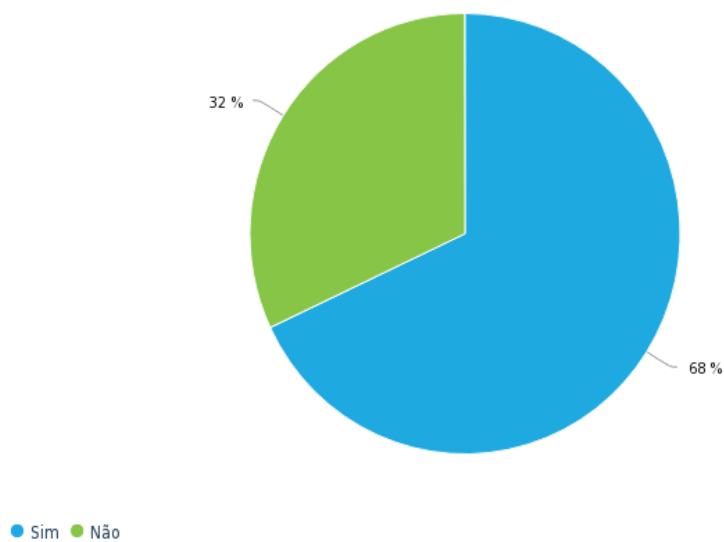


Figura n.º 29 – Dificuldades na utilização de PE

Fonte: *Survio*

Apêndice I.10. Análise à Questão 23

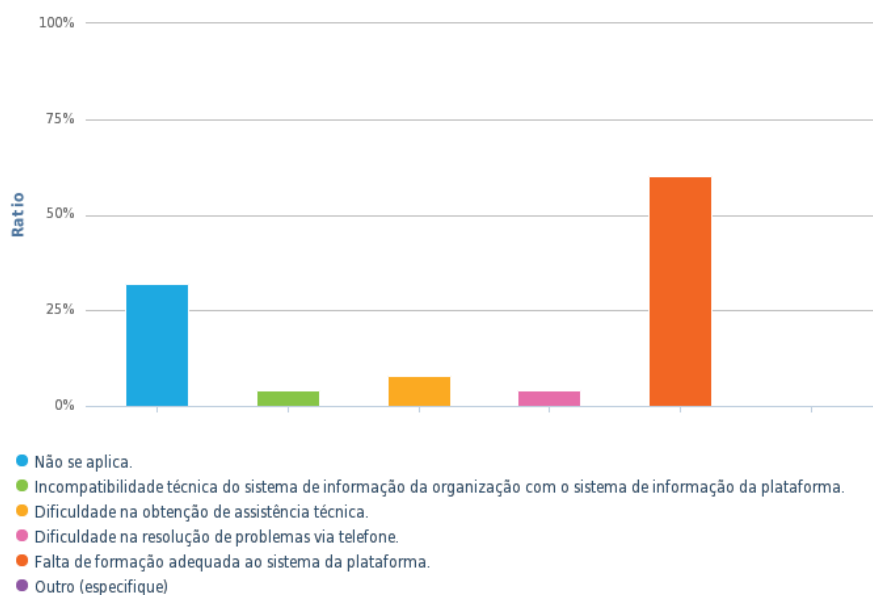


Figura n.º 30 – Designação das dificuldades

Fonte: *Survio*

Apêndice I.10. Análise à Questão 24

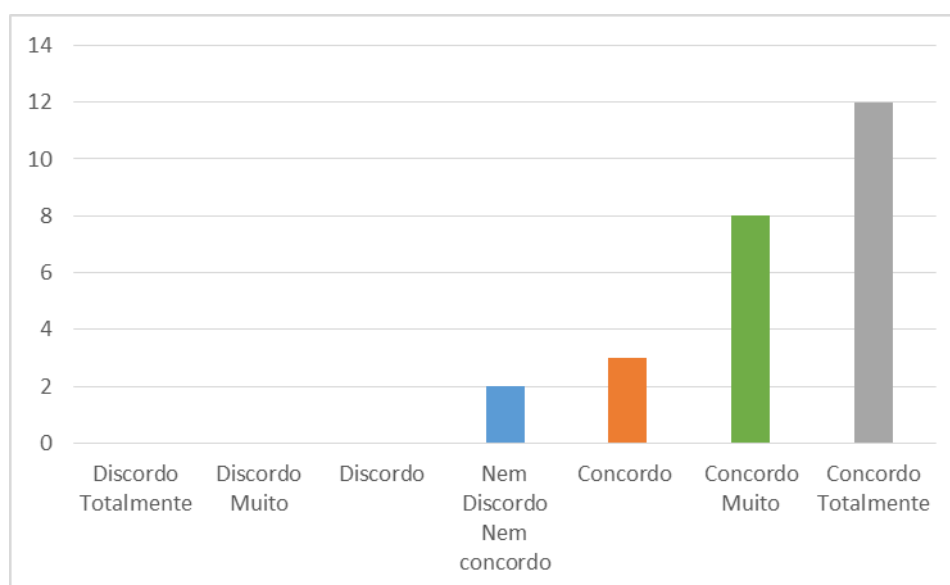


Figura n.º 31 – Frequências da Questão n.º 24

Fonte: *Elaboração Própria*

Apêndice I.11. Análise à Questão 25

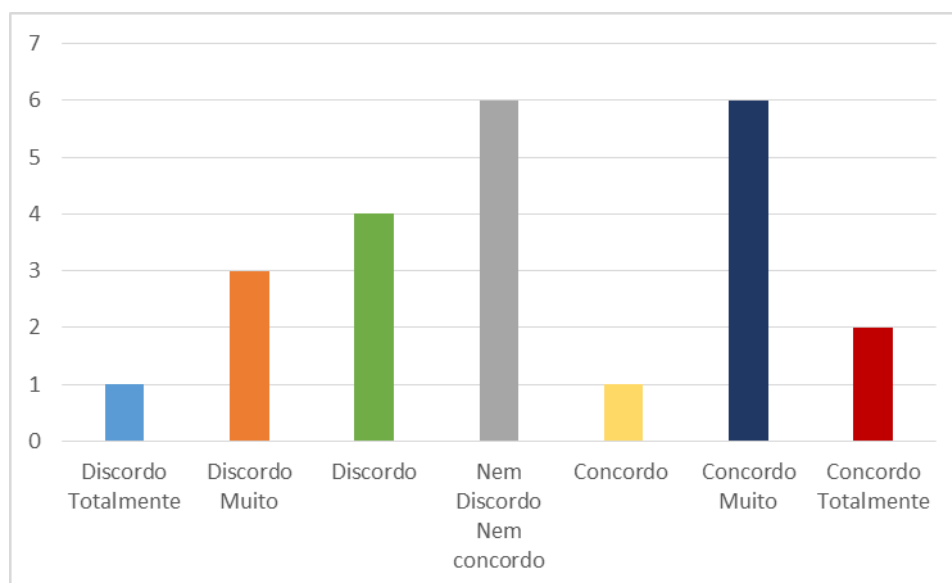


Figura n.º 32 – Frequências da Questão n.º 25

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice I.11. Análise à Questão 26

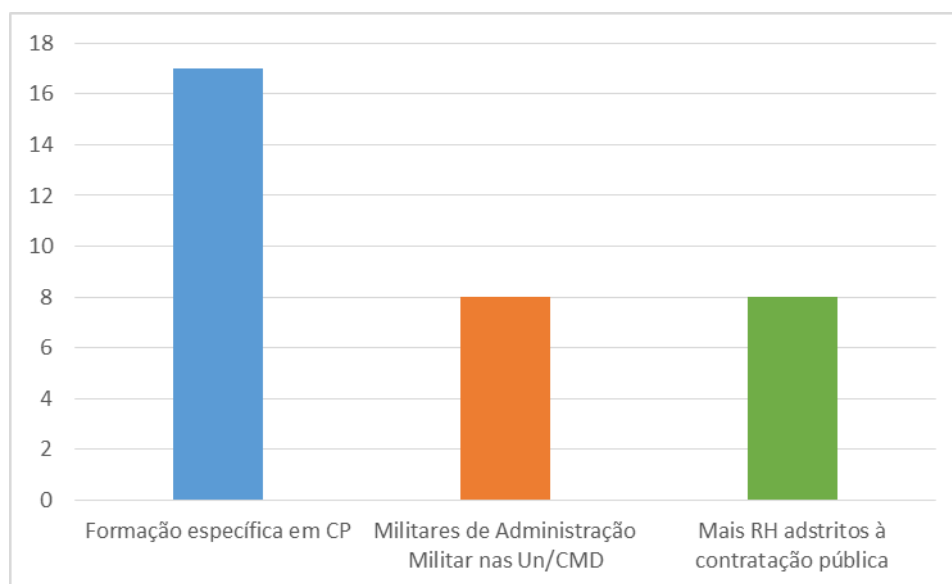


Figura n.º 33 – Frequências da Questão n.º 26

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE J: ANÁLISE SWOT FORMAÇÃO EM CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA GNR

A análise SWOT é uma modelo em que se foca em “4 fatores que compete a avaliação de valores internos (Pontos Fortes e Pontos Fracos) e os valores externos (Oportunidades e Ameaças)” (Ward & Rivani, 1980, p. 12).

De facto esta análise é uma forma de encontrar o balanço certo dos fatores dos Pontos Fortes, controlar as Ameaças, retirar vantagens das Oportunidades e monitorizar os Pontos Fracos (Ward & Rivani, 1980).

Assim sendo, procede-se à análise SWOT tendo em consideração as respostas aos inquéritos por questionário.

Tabela n.º 5 – Análise SWOT da Formação em contratação pública na GNR

Fatores Internos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Número de Sargentos de Administração Militar nas SRLF; - Formação base do Quadro de Administração Militar; - Promoção de formação através de grupo de trabalho; - Formação sobre o novo CCP; - Autonomia da Guarda para promover nomeação para cursos ligados à contratação pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número reduzido de Oficiais de Administração Militar nas SRLF; - Insuficiência de RH nas SRLF no desempenho de funções em contratação; - Carência de formação em Contratação Pública dos RH; - Rotatividade dos RH; - Falta de especialização em compras; - Autonomia das Unidades, em termos de competências dos respetivos Comandantes, mas sem pessoal com formação para desenvolver os procedimentos.
Fatores Externos	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Formação através de entidades externas; - Formação para Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública; - Contexto favorável, quer por parte da EU, quer de entidades de controlo, ao desenvolvimento de iniciativas de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na execução de um Plano Anual de Formação; - Não existência de um curso específico em Contratação Pública; - Aumento do número de impugnações por lacunas nas peças procedimentais;

APÊNDICES

	<ul style="list-style-type: none">- Incumprimento da legislação da contratação pública, por falta de formação;Escolha do procedimento aquisitivo desadequado, por falta de formação;- Compras ineficientes, por falta de formação.
--	--

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE K: COMPETÊNCIAS PARA REALIZAÇÃO DE DESPESAS

Tabela n.º 6 – Competências para a realização de despesas

Unidade	Comandante/Diretor			2.º Comandante/Sub Diretor			Chefe SRLF/RARI		
	Aqu.Bens Serv.	Empreit.	Pagam.Autor.	Aqu.Bens Serv.	Empreit.	Pagam.Autor.	Aqu.Bens Serv.	Empreit.	Pagam.Autor.
Entidade	Desp acid serv		A.Serv pag int						
Ajud. Campo	€ 5 000								
Justiça Disciplina	€ 10 000		€ 10 000						
CARI	Maximo	€ 150 000	Maximo						
Centro Clinico	€ 75 000	€ 150 000	Maximo	€ 5 000					
R. Financeiros	Maximo	€ 150 000	Maximo						
R. Logísticos	Maximo	€ 150 000	Maximo						
Escola Guarda	< € 75 000	€ 150 000	€ 100 000	€ 15 000					
CFFFoz	€ 12 500								
CFPortalegre									
S. Geral Guarda	€ 75 000	€ 150 000	€ 75 000						
U. Ação Fiscal	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000				€ 10 000		
U. Apoio Geral	€ 75 000	€ 150 000	Maximo						
U. C. Costeiro	< € 75 000	€ 150 000	€ 100 000	€ 50 000	€ 150 000				
U. Intervenção	€ 75 000	€ 150 000	€ 100 000	€ 5 000		€ 20 000			
U. S. H. Estado	< € 75 000	€ 150 000	€ 100 000	€ 35 000		€ 100 000			
U. N. Trânsito	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000	€ 50 000					
CT Açores	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000	€ 50 000					

APÊNDICES

CT Aveiro	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000				€ 10 000		
CT Beja									
CT Braga	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000				€ 15 000		€ 40 000
CT Bragança	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000	€ 50 000		€ 75 000			
CT Cast. Branco	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000						
CT Coimbra	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000						
CT Évora	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000				€ 25 000		
CT Faro	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000				€ 10 000		
CT Guarda	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000	€ 20 000	€ 75 000	€ 35 000			
CT Leiria	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000	€ 25 000	€ 75 000	€ 35 000			
CT Lisboa									
CT Madeira	€ 25 000	€ 150 000		€ 12 500	€ 75 000				
CT Portalegre	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000						
CT Porto	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000				€ 15 000		
CT Santarém	€ 25 000	€ 150 000							
CT Setúbal	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000	€ 12 500	€ 50 000				
CT V. Castelo	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000						
CT Vila Real	€ 25 000	€ 150 000	€ 75 000	€ 10 000					
CT Viseu	€ 50 000	€ 150 000	€ 75 000						

Fonte: GNR

**APÊNDICE L: CARTA DE APRESENTAÇÃO À FORÇA DE SEGURANÇA
CARABINIEIRI**

**Ministério da Defesa
Academia Militar**



Carta de Apresentação

M.I. Comando Generali dell'Arma dei Carabinieri,

No âmbito do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR), ministrado na Academia Militar, é exigida, nos termos legais, a elaboração de um Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, neste caso subordinado ao tema “Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública”. O presente trabalho, cujo Orientador Científico é a Tenente-Coronel Maria Cristina Afonso Pereira, pretende, numa perspetiva geral, identificar a otimização e melhoria da formação em contratação pública.

Face ao exposto, seria extraordinariamente enriquecedor a colaboração da Nobre Instituição que Vossa Excelência superiormente dirige, neste trabalho de investigação científica.

Assim, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência a autorização para que o responsável pela contratação pública possa responder a uma entrevista, com vista a alcançar os objetivos definidos no referido trabalho.

Agradecendo antecipadamente a atenção de Vossa Excelência, apresento os meus melhores cumprimentos,

Pedro Manuel Cerqueira Lopes

Aspirante GNR Administração

APÊNDICE M: GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ITÁLIA



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO DE ORIENTAÇÃO

A presente entrevista é do tipo estruturada, pois a mesma será respondida através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), tendo em consideração as limitações para que fosse elaborada presencialmente. No entanto, revela-se um importante contributo para a elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), submetido ao tema “*Contributo para otimizar a Gestão de Recursos Humanos nas Secções de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana: a importância da formação em contratação pública*”.

Através desta entrevista pretende-se obter informação essencial no âmbito da otimização e melhoria da formação em contratação pública, na gestão dos recursos materiais e financeiros, e como se processam as compras para dar resposta à atividade operacional, nas Forças congéneres à Guarda Nacional Republicana (GNR), neste caso a Força de Segurança italiana, os *Carabinieri*.

Assim sendo, de modo a definir um fio condutor para a entrevista estruturou-se a mesma em duas partes:

Parte I: Identificação do entrevistado;

Parte II: Guião da entrevista.

Parte I: Identificação do entrevistado

1. **Nome:**
2. **Função:**
3. **Grau académico:**
4. **Unidade em que desempenha funções:**
5. **Local:**
6. **Data:** __/__/__

Parte II: Guião de Entrevista

7. De forma resumida, ao nível da estrutura orgânica da Força de Segurança *Carabinieri*, enquadre as atribuições da sua Direção.
8. Qual a estrutura existente para as compras, nos *Carabinieri*?
9. No quadro orgânico da sua Força de Segurança, existem militares e funcionários civis vocacionados para o serviço de compras?
10. Qual a formação em contratação pública que os militares e funcionários civis recebem? É facultada pela Instituição ou existe alguma entidade formadora externa responsável por esta formação?
11. Qual a formação ministrada ao nível do planeamento de compras?
12. Dê exemplos de bens e serviços que tenham cariz de compras anuais e outros de cariz plurianual.
13. Que tipos de contratos são elaborados? E qual é a média anual do número de contratos elaborados?
14. Tendo em consideração os procedimentos aquisitivos elaborados, acredita que existem procedimentos que os responsáveis não elaboram devido a dificuldades na sua elaboração?
15. Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?
16. Para finalizar, considera que os militares e funcionários civis responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Quais os principais fatores de sucesso das compras na sua organização?

APÊNDICE N: TRADUÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ITÁLIA

Parte I: Identificazione dell'intervistato

1. **Nome:**
2. **Funzione:**
3. **Laurea:**
4. **Unità in cui svolge le funzioni:**
5. **Ubicazione:**
6. **Data:**

Parte II: Intervista

7. In sintesi, a livello della struttura organizzativa dell'Arma dei *Carabinieri*, inquadrare le attribuzioni della sua Direzione.
8. Qual è la struttura esistente per il procurement nei *Carabinieri*?
9. All'interno del quadro organizzativo dell'Arma dei *Carabinieri*, ci sono militari e dipendenti pubblici assegnati al servizio di approvvigionamento?
10. Quale formazione per gli appalti pubblici ricevono i militari e i dipendenti pubblici?
11. È fornito dall'istituzione o esiste un ente di formazione esterno responsabile di questa formazione?
12. Che tipo di formazione hai avuto a livello di pianificazione?
13. Fornire esempi di beni e servizi che hanno natura annuale e pluriennale degli acquisti.
14. Che tipi di contratti sono fatti? E qual è il numero medio annuale di contratti stipulati?
15. Tenendo conto delle procedure di appalto elaborate, ritiene che vi siano procedure
16. Secondo lei, la formazione sugli appalti dovrebbe essere una preoccupazione a livello
17. In conclusione, pensi che i militari e i funzionari pubblici responsabili degli appalti pubblici abbiano le competenze necessarie per svolgere i loro compiti? Quali sono i principali fattori di successo per gli acquisti della tua organizzazione?

APÊNDICE O: ENTREVISTA DA FORÇA DE SEGURANÇA *CARABINIERI*

Parte I: Identificação do entrevistado

1. **Nome:** Magg. Roberta Chiosso
2. **Função:** Chefe da 1ª Seção Jurídico-Administrativa da Administração do Comando Geral dos *Carabinieri*
3. **Grau académico:** Mestrado em "Gestão de aquisições" na Universidade de Roma
4. **Unidade em que desempenha funções:** Direção de Administração
5. **Local:** Roma
6. **Data:** março de 2018

Parte II: Guião de Entrevista

7. De forma resumida, ao nível da estrutura orgânica da Força de Segurança *Carabinieri*, enquadre as atribuições da sua Direção.
 - a. O Departamento de Administração tem múltiplas funções: administração de fundos em contas especiais para órgãos de empregados, auditoria de contas financeiras e de capital, tratamento de compensação justa e previdência privilegiada, consultoria jurídica e administrativa, emissão de decretos de atribuição de salário para funcionários até ao posto de coronel, conselhos sobre tratamento económico e atividade de inspeção.
 - b. Em particular, a 1ª Secção realiza consultoria sobre questões contratuais em favor dos Escritórios do Estado-Maior, dos Funcionários e Dependentes:
 - i. Ditar disposições de execução destinadas a normalizar a aplicação da regulamentação em vigor;
 - ii. Encontrar questões específicas relacionadas com os procedimentos de concurso individuais;
 - iii. Verificar o cumprimento dos requisitos de transparência e anticorrupção no setor de compras específicas.
8. Qual a estrutura existente para as compras, nos *Carabinieri*?
 - c. Na Arma dei *Carabinieri* existem 39 centros contratantes:

- i. O Centro Único Contratual (CUC) no Comando Geral, estabelecido a partir de outubro de 2016, designado para realizar todos os procedimentos de concurso acima do limiar comunitário e, nas perspetivas futuras, todos os procedimentos para a aquisição de bens e serviços de montante superior a 40.000 € e empreitadas de obras públicas superiores a 150.000 €;
- ii. 38 centros contratantes no nível periférico com competência:
 1. Para celebrar todos os procedimentos de aquisição de bens e serviços de valor superior a 40.000 € e trabalhar por valores inferiores a 150.000 €, bem como assinar os acordos estipulados pelo CONSIP (*Concessionaria Servizi Informativi Pubblici*)
 2. Sobre os procedimentos para a aquisição de bens e serviços por um montante superior a 40.000 € e obras superiores a 150.000 € e ainda não devolvidos ao nível de Comando Geral da CUC, as áreas contratuais seguem, com diferentes perfis de competência, pela Direção Administração, Gabinete de Aquisições (incluído no Estado Maior) e Centro Único de Contratação.

9. No quadro orgânico da sua Força de Segurança, existem militares e funcionários civis vocacionados para o serviço de compras?

Em cada centro de contratação, eles são colocados na atividade de aquisição oficial da função técnica especializada no setor administrativo e pessoal, que adquiriu habilidades profissionais em aquisições, é variável dependendo do valor de aquisição de cada autoridade contratante individual.

A este respeito, especifica-se que, tanto na organização central como na unidade administrativa periférica, os componentes técnicos presentes nos respetivos gabinetes de SM / logística são parte integrante das mesmas estações de contratação e são responsáveis pela elaboração das especificações técnicas.

10. Qual a formação em contratação pública que os militares e funcionários civis recebem? É facultada pela Instituição ou existe alguma entidade formadora externa responsável por esta formação?

- a. A categoria de oficial recebe formação específica na Escola dos Oficiais *Carabinieri*, onde os módulos de formação para a administração militar são fornecidos por oficiais com anos de experiência significativos no setor.
Anualmente, são selecionados funcionários contratados na aquisição para a frequência de um mestrado em "Gestão de Compras", financiado pelo Ministério da Defesa.
Há também sessões periódicas de atualização sobre transparência e combate à corrupção pelo Comando Geral.
- b. Para o resto do pessoal colocado em atividades administrativas, os cursos de formação são fornecidos no Centro Administrativo Nacional por pessoal especializado do Comando Geral.

11. Qual a formação ministrada ao nível do planeamento de compras?

Como regra geral, a formação base é fornecida pela própria instituição, enquanto os cursos de especialização são ativados em institutos externos de formação, como a Universidade ou a Escola Nacional de Administração.

Eu realizei um mestrado anual em "Gestão de aquisições" na Universidade de Roma e concluí com a elaboração de uma tese sobre a prevenção da corrupção no Ministério da Defesa.

12. Dê exemplos de bens e serviços que tenham cariz de compras anuais e outros de cariz plurianual.

- a. De natureza geral, os contratos de longo prazo são aqueles que exigem suprimentos planeados e altas taxas de reposição / amortização, a fim de manter o nível de eficiência operacional dos departamentos.
- b. Os contratos anuais são aqueles para os quais, na ausência de restrições de planeamento, a aquisição de bens e serviços de utilização imediata é prosseguida com o objetivo de reduzir os custos unitários através do desenvolvimento de concursos centralizados e de muitas áreas de interesse.

13. Que tipos de contratos são elaborados? E qual é a média anual do número de contratos elaborados?

Por exemplo, o Centro Contratual Único em 2017 (dados públicos disponíveis no site www.Carabinieri.it) executou 205 procedimentos divididos entre contratos abertos, restritos, negociados, abaixo do limite e assinando acordos CONSIP.

- 14.** Tendo em consideração os procedimentos aquisitivos elaborados, acredita que existem procedimentos que os responsáveis não elaboram devido a dificuldades na sua elaboração

O Comando Geral pode, com seus órgãos técnicos, desenvolver procedimentos de licitação pública. A execução de concursos particularmente complexos é, no entanto, garantida através da colaboração intersectorial dos vários órgãos técnicos de topo.

- 15.** Na sua opinião, a formação em contratação pública deverá ser uma preocupação ao nível da organização? Porquê?

a. A formação em aquisições é de particular importância para garantir níveis adequados de profissionalismo dos funcionários do setor. Com isso em mente, o Ministério da Defesa vem financiando programas de formação há anos, garantindo a participação de funcionários colocados na área da contratação de mestres universitários específicos.

b. Nos últimos anos, um programa abrangente de controlo e formação no campo da transparência e anticorrupção tem sido desenvolvido na implementação de dispositivos legais. A disciplina específica é ditada por um plano de três anos para prevenir a corrupção, atualizado anualmente e vinculante para a Instituição, sujeito a formação específica através de seminários dedicados, bem como através da divulgação de apresentações sobre o assunto.

- 16.** Para finalizar, considera que os militares e funcionários civis responsáveis pela contratação pública possuem as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções? Quais os principais fatores de sucesso das compras na sua organização?

a. Atualmente, a formação básica e especializada é proporcionada pela instituição, assim como a experiência profissional adquirida pelos operadores do setor são capazes de garantir a adequada preparação dos dirigentes e do pessoal de compras. A Administração do Comando Geral, em particular, tem um papel de coordenação e orientação dos Centros Contratantes periféricos,

que também é expressa através da emissão de diretrizes e a ramificação de circulares com um valor de força interna do Ministério da Defesa, Secretaria-Geral, Diretoria de Defesa e Armamentos Nacionais (SEGREDIFESA).

- b.** A Contratação na Arma dei *Carabinieri*, estruturada num centro de contratação e 38 periféricos, é caracterizada por um alto nível de aderência, a fim de garantir apoio logístico e administrativo aos Departamentos até os níveis mais baixos. Esta adesão, juntamente com as competências dos escritórios responsáveis, garante uma execução eficiente dos procedimentos de concurso em conformidade com o cronograma estabelecido por lei.

APÊNDICE P: PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA GNR

Após a receção da entrevista realizada à Força de Segurança Italiana – *Carabinieri*, efetuou-se uma análise ao seu conteúdo. Deste modo, constatou-se que a *Carabinieri* possui uma estrutura organizativa semelhante à GNR, no que à parte administrativa diz respeito.

Pese embora uma única entrevista possua uma credibilidade científica reduzida, a utilização da entrevista que se encontra no Apêndice O, permite uma breve análise dos procedimentos adotados por uma Força de Segurança Congénere à GNR, numa perspetiva de benchmarking.

O seu órgão central administrativo é representado pelo Departamento de Administração, sendo as suas funções, designadamente, administração de fundos, auditoria de contas financeiras e de capital, consultoria jurídica e administrativa, atribuição de salários desde os funcionários civis até ao posto de Coronel e ainda execução de atividades de inspeção.

No que concerne à estrutura existente para a gestão de compras, esta constitui-se por trinta e nove centros contratantes, nomeadamente, o Centro Único Contratual (CUC) e trinta e oito centros contratantes no nível periférico com competências definidas para a realização de despesa. De relevar que os militares/funcionários civis colocados nos referidos centros contratantes adquiriram competências profissionais na área das aquisições e exercem funções na atividade de aquisições como oficial de função técnica no setor administrativo e pessoal.

Relativamente à formação adquirida, os Oficiais recebem formação específica na Escola dos Oficiais *Carabinieri*, onde os módulos de Administração Militar são ministrados por Oficiais com anos de experiência significativos no setor. Por outro lado, existem ainda sessões periódicas de atualização sobre transparência e combate à corrupção. Para os restantes militares/ funcionários civis dedicados a atividades administrativas, os cursos de formação são ministrados na Escola Nacional de Administração.

Face ao exposto, e verificando a realidade da gestão de compras na GNR bem como o nível de formação dos responsáveis pelas aquisições, elaboram-se as seguintes propostas de melhorias para a contratação pública:

Promover formação específica na formação base dos cursos de Administração Militar nas respetivas Categorias através de pessoal com experiência no setor;

Promover formação periódica abordando as diversas temáticas da contratação pública;

Estabelecer critérios institucionais para a uniformização dos procedimentos a adotar;

Estabelecer contactos com entidades externas, nomeadamente, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), para possibilitar a atualização dos conhecimentos do pessoal das aquisições;

Especializar Oficiais de Administração Militar no setor de aquisições, através de Universidades com competências;