

Manual do Gestor dos contratos públicos



FICHA TÉCNICA

Título: Manual do Gestor dos contratos públicos

Edição/Revisão: 01/00

Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I.P.

Av. Júlio Dinis, 11
1069-010 Lisboa

Telefone: 217 946 700 | **Fax:** 217 946 799 | **Email:** geral@impic.pt

Data de edição: janeiro 2025

Sobre este manual

No ano de 2023 foram 4.832 as entidades que procederam a registo de contratos junto do portal BASE, o que significa que são cerca de 5.000 entidades a efetuar procedimentos de formação e execução dos contratos públicos sujeitos ao Código dos Contratos Públicos (CCP) e legislação conexas. O número de operadores económicos com quem as entidades adjudicantes celebraram contratos em 2023 foi de 169.494, e para um total de 192.067 contratos registados.

A contratação pública, em sentido amplo, é constituída em duas grandes fases, perfeitamente distintas, mas intimamente ligadas entre si: A fase da formação do contrato e a fase da execução do contrato.

Por sua vez, a fase da formação do contrato, pode ser subdividida em 4 subfases:

- ❖ A fase do planeamento, da consulta preliminar ao mercado, da manifestação da necessidade, da obtenção dos instrumentos financeiros necessários, dos pareceres prévios vinculativos;
- ❖ A fase do início do procedimento até ao momento da resposta por parte dos operadores económicos através da apresentação de propostas ou de candidaturas;
- ❖ A fase da análise e avaliação das propostas até ao momento da adjudicação ou da revogação da decisão de contratar;
- ❖ A fase da conclusão do procedimento, que abarca o período entre a notificação da adjudicação até à celebração do contrato (salvo quando essa celebração seja inexigível ou dispensável).

A fase da execução do contrato compreende, por sua vez, a execução das obrigações por parte do cocontratante e do contraente público, e, em determinados contratos, a subfase das obrigações acessórias, vulgo, obrigações de garantia.

É na fase de execução que a figura do gestor do contrato assume um papel essencial.

O presente manual destina-se à gestão de contratos públicos e pretende fornecer orientações práticas e sugestões gerais para apoiar uma gestão eficaz dos contratos na administração pública. Pretende fornecer linhas de ação para que os gestores de contratos atuem de modo a assegurar a adequada execução dos contratos, através de uma atuação diligente, evitando desperdícios, desvios e otimizando a utilização dos recursos públicos.

As informações contidas neste manual não são, de modo nenhum, vinculativas e não substituem o aconselhamento jurídico, técnico e financeiro que se torne necessário. Devem ser lidas em conjunto com a política ou orientações específicas de cada entidade adjudicante sobre contratação pública, prevenção de riscos e gestão de contratos.

Cada contrato deve ser gerido de acordo com os seus termos e condições. Se surgir um problema em relação a um contrato específico deve procurar apoio junto do seu serviço de aprovisionamento, ou, em algumas situações, é aconselhável procurar aconselhamento jurídico.

Como utilizar este manual?

O manual está dividido em capítulos e, em cada capítulo, são enumeradas as atividades e considerações que ajudarão a gerir eficazmente o contrato, nas suas várias vertentes. Para melhor visualização são utilizadas tabelas que ajudam a identificar diferentes níveis de complexidade para os contratos, com base nas características e perfis de risco, e um quadro no início de cada fase fornece

orientações sobre as atividades necessárias para cada nível de complexidade. Neste quadro cada atividade tem associada a ligação ao texto onde consta o desenvolvimento/descrição da atividade em causa.

De referir que este manual procura abarcar todos os passos importantes na gestão de contratos, sugerindo a elaboração de documentos, como por exemplo planos. Fica ao critério de cada entidade, dada a dimensão e estrutura da própria e dada a maior ou menor complexidade dos contratos em causa, seguir ou não as sugestões.

Assim, este Manual deve ser entendido como um guia que pode e deve ser adaptado de acordo com as circunstâncias, mas que dá “pistas” importantes a ter em conta neste papel tão importante e fundamental que é a de gestor do contrato.

Da mesma forma, também as minutas que constam no final deste Manual, têm apenas o objetivo de fornecer exemplos de documentos a elaborar pelo gestor do contrato durante o exercício desta importante atividade.

Índice

1. Contratos Públicos	9
O que são?	9
Qual o conteúdo de um contrato?	11
2. Qual o papel do Gestor do contrato?	14
O que é a gestão de contratos?	14
O que é o gestor do contrato?	15
Obrigatoriedade de existência do gestor do contrato	16
Em que fase do processo o gestor do contrato deve ser nomeado?	17
Como designar o ou os gestores do contrato?	18
Qual deve ser o perfil do gestor do contrato e em que situações o mesmo pode opor-se a assumir essas funções?	19
Desenvolvimento de competências	20
Como a tecnologia pode auxiliar o gestor de contratos?	21
E se no decurso das suas funções como gestor de contrato ficar impedido de as exercer?	21
Segregação de funções	21
3. Qual o grau de complexidade do contrato?	24
Categorização dos contratos	25
4. Quais são as fases da gestão de contratos?	31
5. Fase 0 - Planeamento da gestão de contratos	33
Avaliar o risco.	33
Desenvolver um plano de gestão de contratos	37
Desenvolver um plano de gestão dos riscos	39
Desenvolver outros planos, se necessário	40
Considerar e gerir eventuais problemas de transição de contratos	41
6. Fase 1 – Início da execução do contrato	44
Estabelecer a administração do contrato	44

Estabelecer a gestão da informação sobre contratos	46
Estabelecer uma gestão da comunicação contratual	46
Análise do contrato	47
Definir indicadores qualitativos e quantitativos	48
Revisão e atualização dos planos	51
Fornecimento de segurança, acesso, ativos e informações ao cocontratante	52
Realizar uma reunião de arranque do contrato	52
7. Fase 2 – Execução do contrato	55
Utilizar técnicos especializados/peritos	55
Construir e manter uma relação de trabalho profissional eficaz com o cocontratante	56
Medição e gestão do desempenho	57
Gestão da entrega e da aceitação	61
Subcontratados	62
Execução de tarefas administrativas de gestão de contratos	63
Gestão do risco contratual	65
Avaliação do contrato	66
Gestão de queixas, desacordos e conflitos	66
Gestão das modificações do contrato	67
Gestão de renovações de contratos	70
Comportamento ético	71
8. Fase 3 – Encerramento do contrato	74
Considerar e gerir questões de transição de contratos	75
Concluir as atividades de encerramento do contrato	75
Efetuar a avaliação final do contrato (com o cocontratante)	76
Considerar as lições aprendidas	77

9. Disposições contratuais comuns	79
Poderes do contraente público	79
Colaboração recíproca.....	80
Informação e sigilo	80
10. Minutas	82
Minuta 1 – Nomeação do Gestor do Contrato	82
Minuta 2 – Plano de gestão do contrato	83
Minuta 3 – Plano do risco	89
Minuta 4 – Tarefas administrativas de gestão de contratos	95
Minuta 5 – Relatório de desempenho	97



Contratos públicos

1. Contratos Públicos

O que são?

Sem pretensões de aprofundar a teoria do direito das obrigações, podemos dizer que um contrato é um acordo juridicamente vinculativo entre duas ou mais partes que especifica os direitos e obrigações de cada uma delas na execução desse contrato.

Na sua forma mais simples, um contrato pressupõe sempre uma declaração negocial, num determinado sentido, e a aceitação a essa declaração, através de uma outra declaração, desde que reunidos os seguintes pressupostos:

- as partes no contrato devem ter ambas a intenção de ficarem juridicamente vinculadas
- os termos do contrato devem ser certos e
- cada parte deve ter capacidade para celebrar o contrato.

Quando falamos de contratos públicos, a particularidade é a de que uma das partes do contrato seja qualificada como entidade adjudicante.

De acordo com o artigo 2.º, n.º 1, 5) da Diretiva europeia 2014/24/UE, considera-se por “*Contratos públicos*», os contratos a título oneroso, celebrados por escrito entre um ou mais operadores económicos e uma ou mais autoridades adjudicantes, que tenham por objeto a execução de obras, o fornecimento de produtos ou a prestação de serviços”.

Fazendo uso do lexionário do Diário da República, pode-se definir o contrato público como “o contrato (definido este, por sua vez, como o acordo formado por duas - ou mais - declarações de vontade destinadas à produção de efeitos jurídicos) celebrado por uma entidade adjudicante (as entidades adjudicantes são enumeradas nos artigos 2.º e 7.º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro).

Embora um contrato não tenha necessariamente de ser outorgado por escrito para poder ser executado (ainda que na verdade tenha sempre um suporte escrito, porque em última análise será constituído pelo caderno de encargos e pela proposta adjudicada), o artigo 94.º do CCP estabelece que, salvo nos casos previstos de inexigibilidade e dispensa de redução do contrato a escrito, este deve ser reduzido a escrito através da elaboração de um clausulado em suporte informático com a aposição de assinaturas eletrónicas, podendo sê-lo em suporte de papel quando não tiver sido utilizada plataforma eletrónica para a tramitação do procedimento.

Quando a redução do contrato a escrito não tenha sido exigida (artigo 95.º n.º 1 do CCP) ou tenha sido dispensada (artigo 95.º n.º 2 do CCP), entende-se que o contrato resulta da conjugação do conteúdo do caderno de encargos com o conteúdo da proposta adjudicada, não se podendo, porém, dar início a qualquer aspeto da sua execução antes de decorrido o prazo de 10 dias a contar da data da notificação da decisão de adjudicação (ver parágrafo seguinte) e, em qualquer caso, nunca antes da apresentação de todos os documentos de habilitação exigidos, da comprovação da prestação da caução, quando esta for devida, e da confirmação dos compromissos referidos na alínea c) do n.º 2 do artigo 77.º do CCP, se aplicável.

O prazo de 10 dias previsto não é aplicável quando:

- a) Não tenha sido publicado anúncio do procedimento no Jornal Oficial da União Europeia (JOUE);
- b) Se trate da celebração de contrato ao abrigo de acordo-quadro cujos termos abranjam todos os seus aspetos ou que tenha sido celebrado apenas com uma entidade;
- c) Só tenha sido apresentada uma proposta.

Salvo disposição em contrário constante do programa do procedimento, as despesas e os encargos inerentes à redução do contrato a escrito são da responsabilidade da entidade adjudicante, com exceção dos impostos legalmente devidos pelo adjudicatário. É, no entanto, importante referir que, sendo o contrato sujeito à fiscalização prévia do Tribunal de Contas, o pagamento dos emolumentos do visto é da responsabilidade do cocontratante nos termos do artigo 46.º da Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas, sendo tal pagamento condição de eficácia do contrato.

No âmbito da contratação pública, e na fase da formação do contrato, é através do caderno de encargos que a entidade adjudicante estabelece as cláusulas do contrato que pretende vir a celebrar na sequência de um determinado procedimento pré-contratual (cfr. o n.º 1 do artigo 42.º do CCP).

As cláusulas do caderno de encargos relativas aos aspetos da execução do contrato submetidos à concorrência (i.e. os que correspondem ao(s) fator(es) que constitui(em) o critério de adjudicação) podem fixar os respetivos parâmetros base a que as propostas estão vinculadas, e podem dizer respeito a quaisquer aspetos da execução do contrato, tais como o preço a pagar ou a receber pela entidade adjudicante, a sua revisão, o prazo de execução das prestações objeto do contrato ou as suas características técnicas ou funcionais, bem como às condições da modificação do contrato, devendo ser definidos através de limites mínimos ou máximos, consoante os casos, sem prejuízo dos limites resultantes das vinculações legais ou regulamentares aplicáveis.

O caderno de encargos pode também descrever aspetos da execução do contrato não submetidos à concorrência, nomeadamente mediante a fixação de limites mínimos ou máximos a que as propostas estão vinculadas.

Num procedimento de contratação, a entidade adjudicante deve definir com clareza e objetividade o objeto da contratação, os requisitos técnicos e a modalidade de avaliação das propostas.

A elaboração de termos de referência e especificações técnicas é uma tarefa complexa, mas fundamental para o sucesso de um processo de contratação pública.

Os termos de referência são um documento mais amplo que as especificações técnicas. Eles fornecem um contexto geral para a contratação, incluindo:

- ✓ Justificação: Razões para a contratação e seus objetivos.
- ✓ Objeto: Descrição detalhada do bem, serviço ou obra a ser adquirido.
- ✓ Especificações técnicas: Detalhes técnicos do objeto, incluindo características, materiais, desempenho, etc.
- ✓ Cronograma: Prazos para execução e entrega.
- ✓ Critérios de avaliação: Critérios que serão utilizados para avaliar as propostas.
- ✓ Condições de pagamento: Forma de pagamento e prazos.
- ✓ Responsabilidades das partes: Delimitação das responsabilidades da entidade contratante e do contratado.

As especificações técnicas são uma parte integrante dos termos de referência e concentram-se nos aspetos técnicos do objeto a ser adquirido. Elas devem ser claras, precisas e completas, de forma a evitar dúvidas e permitir que os operadores económicos elaborem propostas que satisfaçam o interesse público subjacente ao contrato a celebrar. Através das especificações técnicas não se deve, de forma desproporcionada, limitar uma ampla concorrência.

A elaboração de termos de referência e especificações técnicas é importante permitindo, entre outros aspetos, a:

- Garantia da qualidade: Assegura que o objeto (bem, serviço ou obra) adquirido atenda às necessidades da entidade contratante;
- Transparência: Permite que todos os operadores económicos tenham as mesmas informações e condições para participar no procedimento;
- Concorrência: Estimula a concorrência ao permitir que os operadores económicos apresentem propostas mais competitivas.
- Eficiência: Evita atrasos no procedimento e modificações objetivas durante a execução do contrato.

Como elaborar termos de referência e especificações técnicas eficazes:

- Ser claro e objetivo: Evitar termos técnicos complexos e ambiguidades.
- Utilizar linguagem precisa: Definir os termos técnicos de forma clara e concisa.
- Ser completo: Incluir todas as informações relevantes para a contratação.
- Ser flexível: Permitir a apresentação de soluções inovadoras.
- Rever os documentos (de preferência por outra pessoa) antes de publicá-los para evitar erros.

Os contratos públicos são marcados por procedimentos formalizados, burocráticos e rigorosos, ao passo que os contratos estritamente privados se sobressaem pela sua adaptabilidade e facilidade de ajuste em situações adversas.

A diferença entre os dois emerge pelo facto dos contratos celebrados pela administração pública por terem associados dinheiros públicos, estão necessariamente sujeitos a um maior rigor na sua celebração e sujeitos a um escrutínio da sociedade civil.

Qual o conteúdo de um contrato?

Tal como refere o n.º 1 do artigo 96.º do CCP, faz parte integrante do contrato, quando este for reduzido a escrito, um clausulado que deve conter os seguintes elementos:

- a) A identificação das partes e dos respetivos representantes, assim como do título a que intervêm, com indicação dos atos que os habilitem para esse efeito;
- b) A indicação do ato de adjudicação e do ato de aprovação da minuta do contrato;
- c) A descrição do objeto do contrato;
- d) O preço contratual ou o preço a receber pela entidade adjudicante ou, na impossibilidade do seu cálculo, os elementos necessários à sua determinação;
- e) O prazo de execução das principais prestações objeto do contrato;
- f) Os ajustamentos aceites pelo adjudicatário;
- g) A referência à caução prestada pelo adjudicatário;

h) Se for o caso, a classificação orçamental da dotação por onde será satisfeita a despesa inerente ao contrato, a realizar no ano económico da celebração do mesmo ou, no caso de tal despesa se realizar em mais de um ano económico, a indicação da disposição legal habilitante ou do plano plurianual legalmente aprovado de que o contrato em causa constitui execução ou ainda do instrumento, legalmente previsto, que autoriza aquela repartição de despesa;

i) A identificação do gestor do contrato em nome da entidade adjudicante;

j) As eventuais condições de modificação do contrato expressamente previstas no caderno de encargos, incluindo cláusulas de revisão ou opção, claras, precisas e inequívocas.

São nulos os contratos a que falte algum dos elementos essenciais referidos nas alíneas a) a i), a não ser que estes elementos se encontrem identificados nos documentos que integram o contrato.

Uma das causas de nulidade do contrato, é precisamente a não identificação do gestor do contrato. O n.º 7 deste artigo estabelece que esta nulidade não opera se a identificação do contrato constar no caderno de encargos. No entanto, considerando que segundo a Comissão Nacional de Proteção e Dados tem o entendimento que o nome do gestor do contrato é um dado pessoal, não deve, em caso algum, essa identificação constar do caderno de encargos.

Fazem sempre parte integrante do contrato, independentemente da sua redução, ou não, a escrito:

- Os suprimentos dos erros e das omissões do caderno de encargos identificados pelos concorrentes, desde que esses erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;
- Os esclarecimentos e as retificações relativos ao caderno de encargos;
- O caderno de encargos;
- A proposta adjudicada;
- Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo adjudicatário.

Em caso de divergência entre estes documentos e o clausulado do contrato, prevalecem os primeiros (cfr. artigo 96.º n.º 5 do CCP), salvo quanto aos ajustamentos propostos de acordo com o disposto no artigo 99.º e aceites pelo adjudicatário nos termos do disposto no artigo 101.º.

O órgão competente para a decisão de contratar pode propor ajustamentos ao conteúdo do contrato a celebrar, desde que estes resultem de exigências de interesse público e, tratando-se de procedimento em que se tenha analisado e avaliado mais de uma proposta, seja objetivamente demonstrável que a respetiva ordenação não seria alterada se os ajustamentos propostos tivessem sido refletidos em qualquer das propostas.

Os ajustamentos referidos não podem implicar, em caso algum:

- a) A violação dos parâmetros base fixados no caderno de encargos nem a dos aspetos da execução do contrato a celebrar por aquele não submetidos à concorrência;
- b) A inclusão de soluções contidas em proposta apresentada por outro concorrente.

An abstract graphic consisting of various-sized squares in two shades of blue (a medium blue and a lighter, sky-blue) scattered across a dark navy blue background. The squares are arranged in a non-uniform, pixelated pattern, primarily concentrated on the left side of the slide.

Qual o papel do Gestor
do contrato?

2. Qual o papel do Gestor do contrato?

O que é a gestão de contratos?

A gestão de contratos, em sentido amplo, é uma atividade contínua que envolve várias etapas, incluindo a análise de desempenho em relação aos termos do contrato para maximizar o desempenho operacional e mitigar riscos financeiros, concretamente a verificação em tempo real se o contrato se encontra a ser executado de forma exata e pontual. A gestão de contratos abrange técnicas, recursos e procedimentos administrativos tendentes a garantir o acompanhamento de todo o ciclo de vida de um contrato

Quando falamos na gestão de contratos públicos, é importante que estes sejam geridos de forma permanente durante todo o seu período de execução, em conformidade com as respetivas cláusulas contratuais, termos e condições. Deste modo, assegurar-se-á que o desempenho do cocontratante é monitorizado e alvo de correções, se for o caso, que as partes interessadas envolvidas e o órgão competente estão bem informados e que todos os requisitos do contrato são cumpridos, garantindo assim que o contrato satisfaz (e está em condições de continuar a satisfazer, se ainda se encontra em execução) o interesse público subjacente à sua celebração.

A gestão do contrato refere-se a todas as atividades empreendidas pela entidade pública, através do gestor (ou gestores) do contrato, depois deste ter sido assinado ou iniciado, para garantir que todas as partes cumpram as suas obrigações, para gerir o desempenho do contrato (incluindo qualquer ação preventiva e corretiva) e para alcançar os resultados acordados.

Cada contrato é diferente. Um contrato pode ser simples, mas um outro poder ser constituído por especiais características de complexidade técnica ou financeira. Um pode ser de execução imediata, outro de duração prolongada, inclusivamente com duração superior a 3 anos.

Numa “aquisição” simples, a gestão do contrato pode centrar-se na confirmação de que os bens, serviços ou obras adquiridos são fornecidos atempadamente, de acordo com as características acordadas, no local acordado e pelo preço acordado. No caso de um contrato mais complexo ou estratégico, na gestão do contrato devem ser elaborados indicadores de execução quantitativos e qualitativos adequados, que permitam, entre outros aspetos, medir os níveis de desempenho do cocontratante, a execução financeira, técnica e material do contrato, a execução de metas faseadas e pode ter de se garantir a integração com sistemas ou ativos existentes ou a aplicação de avanços ou inovações tecnológicas, por exemplo.

A gestão dos contratos pode resumir-se, tendo sempre em conta a sua complexidade, aos seguintes elementos:

- Governação do contrato: estabelecer os mecanismos de intervenção e comunicação das partes interessadas, as disposições de supervisão, os sistemas, os processos, a tomada de decisões e a elaboração de relatórios.
- Gestão do desempenho: a escolha das métricas e indicadores (qualitativos e quantitativos), a medição, o controlo e a avaliação em função das medidas de desempenho acordadas para permitir o alerta precoce e a resposta a problemas de desempenho.
- O controlo e a avaliação dos produtos a entregar para permitir a sua aceitação e a obtenção dos resultados do contrato.

- Gestão da relação com os cocontratantes: inclui a criação de mecanismos de colaboração com o cocontratante.
- Administração do contrato: as atividades administrativas (tais como correspondência, e-mails, atas de reuniões, relatórios, etc.) realizadas para apoiar as atividades diárias do contrato, efetuar registos e estabelecer práticas, as quais, em sede de auditoria, cumprem os requisitos de transparência.

O que é o gestor do contrato?

A figura do “gestor do contrato” surge com o Decreto-Lei n.º 111-B/2017 de 31 de agosto, o qual procedeu à 9.ª alteração do CCP e transpõe as Diretivas n.ºs 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE, todas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de fevereiro de 2014 e a Diretiva n.º 2014/55/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014.

O gestor do contrato surge com a função de acompanhar permanentemente a execução do contrato, e como ferramenta de promoção de um desempenho de qualidade de todos os que colaboram no exercício de tarefas de relevância pública.

Com ele pretende-se assegurar a monitorização dos contratos; garantir a eficiente gestão de contratos públicos e imprimir rigor, transparência, controlo da despesa e boa gestão dos dinheiros públicos.

Foi, assim, aditado o artigo 290.º-A ao CCP o qual refere que o contraente público deve designar um gestor do contrato, com a função de acompanhar permanentemente a execução deste. Cada contraente público pode definir as funções do gestor do contrato e delegar poderes para a adoção das medidas tidas por convenientes (exceto em matéria de modificação e cessação do contrato) mas, quando se trate de contratos com especiais características de complexidade técnica ou financeira ou de duração superior a três anos, o gestor deve elaborar indicadores de execução quantitativos e qualitativos adequados a cada tipo de contrato, que permitam, entre outros aspetos, medir os níveis de desempenho do cocontratante, a execução financeira, técnica e material do contrato.

Caso o gestor detete desvios, defeitos ou outras anomalias na execução do contrato, deve comunicá-los de imediato ao órgão competente, propondo em relatório fundamentado as medidas corretivas que, em cada caso, se revelem adequadas. Ao gestor do contrato podem ser delegados poderes para a adoção destas medidas, exceto em matéria de modificação e cessação do contrato.

Sobre a figura do gestor do contrato, o IMPIC, em 2019, fez publicar a [Orientação Técnica 05/CCP/2019](#)

Com a publicação da Lei n.º 30/2021, de 21 de maio, que aprova medidas especiais de contratação pública e altera o Código dos Contratos Públicos, o artigo 290.º-A passou a referir que o contraente público deve designar um ou mais gestores do contrato, com a função de acompanhar permanentemente a execução deste, sendo que, caso designe mais do que um gestor do contrato, deve definir de forma clara as funções e responsabilidades de cada um, mantendo-se, para cada um dos gestores nomeados as obrigações anteriormente previstas.

Em casos excecionais, devidamente fundamentados, o contraente público pode contratualizar a gestão do contrato com um terceiro.

Antes do início de funções o gestor de contrato subscreve uma declaração de inexistência de conflitos de interesse.

O gestor do contrato designado não pode simplesmente recusar a função a menos que alegue uma existência de conflito de interesses, sob o risco de incorrer em violação do dever de obediência.

Caso não detenha conhecimentos suficientes para solucionar alguma questão que surja, o gestor não pode alegar mero desconhecimento como forma de afastar a sua responsabilidade, mas pode acionar outros sectores para dirimir eventuais dúvidas e apoiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.

O gestor de contrato pode ter uma série de tarefas, atividades e responsabilidades dependendo das que lhe foram atribuídas pelo órgão competente que o nomeou:

- Elaborar documentos de monitorização e fiscalização, com propostas de ações preventivas e corretivas, bem como relatórios de desempenho, sendo obrigatórios em caso de deteção de desvios e anomalias (se assim for conveniente ou exigido);
- Identificar desvios e anomalias contratuais;
- Propor e aplicar medidas corretivas e preventivas;
- Negociar e garantir boas práticas de negociação (se assim for conveniente);
- Verificar a conformidade da execução do contrato em relação às legislações e às políticas da entidade;
- Assegurar o cumprimento de todas as cláusulas contratuais durante a vigência do contrato;
- Controlar prazos;
- Identificar o momento do encerramento ou de prorrogação dos contratos;
- Fiscalizar os contratos, evitando fraudes, erros ou não execução dos termos;
- Avaliar a qualidade dos serviços contratados ou dos produtos entregues pelos cocontratantes;
- Garantir a segurança dos dados e o sigilo das informações.

Para que o gestor do contrato consiga realizar de forma adequada a sua função, é essencial ter um bom alinhamento e uma comunicação clara com todas as áreas da organização, como jurídico, financeiro, compras, etc.

O gestor de contratos também orienta as negociações e esclarece as partes sobre as cláusulas e os pontos de cada contrato, oferecendo informações precisas para os demais gestores, auxiliando na tomada de decisões mais assertivas.

Quando se verificar problemas durante a vigência de um contrato, como a execução incorreta de um serviço, atrasos na entrega dos bens ou atrasos ou defeitos nas obras, é o gestor de contratos que precisa solucioná-los, anexando a documentação ao contrato e relatando as ocorrências.

Obrigatoriedade de existência do gestor do contrato

Saber se a intervenção do gestor do contrato é sempre exigida tem tido diferentes interpretações, já que este é apenas mencionado como devendo ser identificado no clausulado do contrato, associando-se a um contrato que é escrito, sabendo que há contratos dispensados da formalização escrita, nomeadamente, mas não só, quando o preço contratual for inferiores a 10.000 €, no caso de bens e

serviços, e a 15.000 €, no caso de empreitadas, associando-se estes valores a contratos com características menos complexas ou de manifesta simplicidade.

Contudo, a redação do artigo 290.º-A, não distingue quando deve ou não ser nomeado um gestor, referindo que o contratante público deve nomear um ou mais gestores para acompanhamento permanente da execução do contrato.

E mesmo não sendo exigido, ou sendo dispensada, a sua redução a escrito, entende-se que existe sempre um contrato e que este resulta da conjugação do caderno de encargos com o conteúdo da proposta adjudicada, pelo que, também nestes casos, é obrigatória a designação de um gestor do contrato

É um dado adquirido que o único procedimento que o CCP refere não ser exigível a designação de um gestor do contrato é no ajuste direto simplificado, tal como refere o n.º 3 do artigo 128.º, pelo que se pode inferir, acima dos 5.000€, para bens e serviços, e 10.000€, para empreitadas, independentemente do valor ou complexidade do contrato, da sua redução ou não a escrito, **um contrato deve ser sempre acompanhado por um ou mais gestores**, sob pena de nulidade do mesmo.

Mesmo no caso de ajuste direto simplificado, uma vez que o CCP prevê que o contrato pode ter duração até 3 anos, ainda que não seja obrigatório, pode justificar-se a designação de um gestor do contrato.

Alerta-se para o facto e já alertado pelo Tribunal de Contas, que o gestor do contrato tem de ser indicado nominalmente e não apenas com a indicação funcional (i.e., por exemplo, dirigente de uma determinada unidade orgânica).

Em que fase do processo o gestor do contrato deve ser nomeado?

O CCP nada refere quanto a esta matéria, a não ser que a sua identificação já deve, obrigatoriamente, constar no contrato celebrado, sob pena da sua nulidade.

Nestes termos, dúvidas não subsistem que o gestor do contrato deve ser nomeado antes da celebração do contrato.

No entanto, se aquele que vier a ser gestor do contrato, acompanhar o planeamento e processo de aquisição que decorrerá junto da unidade orgânica que promove o processo aquisitivo, conhecendo a real necessidade e objetivos a atingir com a contratualização, e, eventualmente, podendo opinar aquando da elaboração dos termos de referência e especificações técnicas e na forma como as propostas devem ser avaliadas, essa intervenção terá impacto na forma como o contrato será gerido e contribuirá, ainda mais, para um resultado positivo.

Mas, efetivamente ele só entra em funções na altura do início da execução do contrato. E antes de iniciar funções tem de declarar a inexistência de conflito de interesses, através da subscrição da seguinte declaração, conforme modelo previsto no n.º 7 do artigo 290.º-A:

Modelo de Declaração de inexistência de conflito de interesses

... (nome, número de documento de identificação e morada), na qualidade de ... (dirigente, trabalhador, ou prestador de serviço atuando em nome do contraente público) da ... (contraente público), tendo sido designado gestor do contrato relativo a ... (objeto do contrato), declara não estar abrangido, na presente data, por quaisquer conflitos de interesses relacionados com o objeto do contrato ou com o cocontratante.

Mais declara que se durante a execução do contrato tiver conhecimento da participação nele de outros operadores económicos, designadamente cessionários ou subcontratados, relativamente aos quais possa existir um conflito de interesses, disso dará imediato conhecimento ao contraente público, para efeitos de impedimento ou escusa, nos termos do disposto nos artigos 69.º a 76.º do Código do Procedimento Administrativo.

Ora, isto indicia que esta declaração só pode ser subscrita após a adjudicação e conhecido o cocontratante.

Ainda que excecionalmente, pode ser atribuída eficácia retroativa ao contrato quando razões de interesse público o justifiquem, desde que a produção antecipada de efeitos:

- a) Não seja proibida por lei;
- b) Não lese direitos e interesses legalmente protegidos de terceiros; e
- c) Não impeça, restrinja ou falseie a concorrência garantida pelo disposto no CCP relativamente à de formação do contrato.

Nestas situações excecionais, antes da celebração do contrato (seja reduzido a escrito ou não) e, especialmente, antes do contrato entrar em execução – que por acordo entre as partes pode iniciar-se antes da celebração do contrato – o gestor do contrato já tem de estar nomeado para entrar em funções, e deve fazê-lo de imediato com a execução do contrato, mesmo antes do mesmo ser outorgado.

Como designar o ou os gestores do contrato?

O contraente público deve nomear o(s) gestor(es) dos contratos, seleccionando entre os os seus trabalhadores aqueles que mais, sendo possível, detenham o perfil que seja adequado ao objeto contratual.

É crucial que os trabalhadores (ou eventual, e excecionalmente, os prestadores de serviços contratados para o efeito) designados para essa função estejam informados antecipadamente sobre a sua nomeação, as suas responsabilidades e as especificidades de cada contrato, para evitar serem surpreendidos com a mesma aquando da execução do contrato.

A nomeação formal do gestor (vide [Minuta 1 – Nomeação do Gestor do Contrato](#)) deve vir acompanhada de uma descrição detalhada das suas principais responsabilidades e funções, incluindo poderes delegados para a adoção de medidas, de acordo com as particularidades de cada contrato, desde que sejam respeitados os princípios e regras estabelecidos na lei.

Quando se fala em poderes legados, podemos falar em poderes meramente instrumentais (i.e., poderes de contactar diretamente com outras entidades ou com outras unidades orgânicas, ou poderes para a prática de atos administrativos).

De facto, o exercício dos denominados poderes do contraente público, previstos no artigo 302.º do CCP, consubstanciam a prática de atos administrativos (cfr. Artigo 307.º n.º 2 do CCP). Estes poderes, com exceção dos poderes para modificação e cessação contratual, podem ser delegados no gestor do contrato, conforme previsão constante no n.º 5 do artigo 290.º-A do CCP.

Sendo delegações para a prática de atos administrativos, a mesma só tem eficácia se for publicitada na forma devida (cfr. Art.º 47.º n.º 2 do CPA), isto é, no Diário da República ou na publicação oficial da

entidade pública, e na Internet, no sítio institucional da entidade em causa, no prazo de 30 dias, e conter todos os elementos referidos no n.º 1 do artigo 151.º do CPA:

- a) A indicação da autoridade que o pratica e a menção de delegação ou subdelegação de poderes, quando exista;
- b) A identificação adequada do(s) destinatário(s);
- c) A enunciação dos factos ou atos que lhe deram origem, quando relevantes;
- d) A fundamentação, quando exigível;
- e) O conteúdo ou o sentido da decisão e o respetivo objeto;
- f) A data em que é praticado;
- g) A assinatura do autor do ato ou do presidente do órgão colegial que o emana.

Tendo em conta que as funções de gestor de contrato acarretam um acréscimo de tarefas, responsabilidade e riscos, é recomendável evitar a concentração da gestão de vários contratos num único indivíduo, quer em termos de número, quer em termos de diferentes tipologias, para mitigar a probabilidade de falhas de perceção e omissões durante o processo de gestão dos contratos. Além disso, dificilmente o mesmo indivíduo reúne todas as qualificações e competências para diferentes tipos e graus de complexidade de contratos. Há que evitar uma sobrecarga de serviço e comprometer o adequado acompanhamento contratual, ainda que a ausência de recursos humanos – transversal na administração pública e, especialmente nestas áreas - possa ter esse efeito.

Qual deve ser o perfil do gestor do contrato e em que situações o mesmo pode opor-se a assumir essas funções?

Tendo em conta a [Recomendação \(UE\) 2017/1805 da Comissão de 3 de outubro](#), sobre a profissionalização na contratação pública e a criação de uma estrutura para o efeito, o gestor do contrato, deve possuir, sempre que possível, as qualificações, a formação, as competências e a experiência necessárias ao seu nível de responsabilidade. Também deve ter à sua disposição *“ferramentas e metodologias de apoio à prática profissional em matéria de contratação pública: os profissionais no domínio dos contratos públicos devem estar equipados com as ferramentas e o apoio adequados para atuar de forma eficaz e obter a melhor relação preço/qualidade para cada aquisição. Isto significa garantir a disponibilidade de instrumentos e processos que assegurem práticas inteligentes em matéria de contratação pública, por exemplo: instrumentos de contratação pública eletrónica, orientações, manuais, modelos e instrumentos de cooperação, acompanhados da formação, do apoio e dos conhecimentos especializados correspondentes, bem como da agregação de conhecimentos e da partilha de boas práticas”*.

O gestor do contrato deve ser responsável por planear a execução do contrato, estabelecendo metas, prazos e especificações técnicas necessárias para a realização do objeto contratado.

O gestor monitoriza e supervisiona a execução do contrato, verificando se as obrigações estão a ser cumpridas de acordo com o estabelecido no contrato. ([Minuta 5 – Relatório de desempenho](#))

Também é da responsabilidade do gestor controlar os aspetos financeiros do mesmo, incluindo pagamentos, medições, revisões de preços e eventuais penalidades por incumprimento contratual.

O gestor avalia o desempenho do cocontratante, verificando se este está a cumprir os prazos, padrões de qualidade, condições de natureza ambiental e social, e demais obrigações previstas no contrato.

O gestor do contrato é o responsável por comunicar e solicitar informações aos cocontratantes e demais envolvidos no processo.

É desejável que o gestor deva:

- ✓ possuir conhecimentos especializados sobre o objeto do contrato;
- ✓ atuar de forma proativa, antecipando dificuldades e procurando as melhores soluções, sempre tendo em conta o interesse coletivo;
- ✓ atuar com diligência no cumprimento das responsabilidades estabelecidas às partes no contrato;
- ✓ atuar com cuidado e zelo na preservação do património público;
- ✓ ter conhecimento da legislação relevante ao procedimento administrativo e aos contratos públicos.

A questão que se pode colocar é se um trabalhador que exerça funções públicas se pode recusar a ser gestor do contrato, com o fundamento de não possuir o perfil adequado nem as competências necessárias, ou, por aquela função não se enquadrar no conteúdo funcional do seu contrato de trabalho.

Nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 80.º da Lei de Trabalho em Funções Públicas “*O conteúdo funcional de cada carreira ou categoria deve ser descrito de forma abrangente, dispensando pormenorizações relativas às tarefas nele abrangidas*”. Acrescenta o artigo 81.º da mesma Lei que:

“1- A descrição do conteúdo funcional nos termos do artigo anterior não prejudica a atribuição ao trabalhador de funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador detenha a qualificação profissional adequada e que não impliquem desvalorização profissional.

2 - Sempre que as funções afins ou funcionalmente ligadas à atividade principal, referidas no número anterior, exijam especiais qualificações, o exercício de tais funções confere ao trabalhador o direito a formação profissional não inferior a 10 horas anuais.”.

Entendemos que ser gestor de um contrato público, sendo uma exigência legal, e de forma mais ou menos relevante para o cumprimento da missão daquela entidade pública, não pode, em caso algum, ser entendido como uma desvalorização profissional. Nesse sentido, o gestor não pode recusar-se a desempenhar essa função, alegando o conteúdo funcional do contrato, pois está subordinado ao dever de obediência de ordens legítimas, podendo sim, informar que não detém a qualificação profissional adequada, solicitando, por isso, a formação profissional prevista legalmente.

Desenvolvimento de competências

Como forma de garantir a transparência, eficácia e legalidade nas compras públicas, é importante que a entidade pública destaque trabalhadores para acompanhar todas as fases da contratação. Assim, é necessário concentrar esforços em qualificar, orientar e apoiar os trabalhadores na execução das funções de gestão e fiscalização contratual.

A gestão de contratos exige alguns conhecimentos e competências. Deve-se avaliar se o(s) gestor(es) de contrato e outros intervenientes necessários possuem as competências e os conhecimentos necessários para gerir e supervisionar o contrato. Em caso negativo, considerar a possibilidade de organizar ações de formação para colmatar eventuais lacunas, obviamente quanto mais cedo melhor, uma vez que existem prazos para desenvolver as capacidades adequadas.

Também ter em conta que em determinados contratos pode ser necessário capacitar o cocontratante em matérias e especificações internas ao contraente público e que sem essa capacitação a execução contratual pode ficar comprometida (Por exemplo, no desenvolvimento de um software existente pode ser necessário formar o cocontratante que irá operar nele sobre as suas características).

Como a tecnologia pode auxiliar o gestor de contratos?

Os sistemas são cada vez mais fundamentais para a automação das tarefas e operações organizacionais, principalmente nas atividades realizadas de forma manual, que exigem tempo e são propensas a erros.

Para um gestor de um contrato público, a tecnologia é uma ferramenta importante e pode ser uma verdadeira aliada, especialmente para um gestor de contrato que gere vários contratos. A tecnologia permite automatizar processos e produzir e agregar informações, o que garante um controlo e monitorização mais precisos e “on time”, permitindo digitalizar e disponibilizar todos os documentos relacionados com a execução do contrato, a sua fiscalização e monitorização, podendo auxiliar no cálculo de indicadores e métricas e na produção de relatórios de desempenho.

Por isso, é fundamental investir em um software completo e com todos os recursos necessários para a melhor atuação do gestor de contratos públicos.

E se no decurso das suas funções como gestor de contrato ficar impedido de as exercer?

Caso fique impedido, designadamente por incompatibilidades supervenientes ou situações de conflito de interesses que não existiam no momento em que iniciou as suas funções, ou por outra situação justificável que implique a sua ausência, temporária ou permanente, o gestor de contrato tem de ser substituído através da nomeação referida em [Como designar o ou os gestores do contrato?](#), e deve ser efetuada uma adenda ao contrato, uma vez que é obrigatório a identificação do gestor do contrato no contrato.

Ainda que deva ser feita uma adenda ao contrato, uma vez que em termos de cláusulas contratuais o contrato mantém-se inalterado, entendemos que esta “adenda”, não carece de assinatura por parte do cocontratante, porque na verdade, este não se pode opor à alteração do gestor do contrato.

Por forma a obviar a estes constrangimentos, sugere-se que, aquando da nomeação do gestor do contrato se nomeie, à partida, quem o substituirá nas suas faltas e impedimentos. ([Minuta 1 – Nomeação do Gestor do Contrato](#))

Segregação de funções

Nada no CCP refere que o gestor do contrato não pode ter intervindo durante a fase de formação dos contratos enquanto elemento do júri do procedimento, ou na preparação e elaboração das peças do procedimento e escolha de cocontratante (sobretudo quando a escassez de recursos humanos é uma

realidade); porém, aconselha-se que se evite essas situações, por força do princípio da segregação de funções.

A segregação de funções é um princípio fundamental no controlo interno das organizações, especialmente na administração pública. Ela consiste na separação das responsabilidades de autorização, aprovação, execução, controlo e contabilização das operações. Dessa forma evita-se conflitos de interesse e reduz-se oportunidades de erros ou fraudes, aumenta-se a transparência e clareza nas operações, cada funcionário sabe exatamente qual é sua responsabilidade, o que facilita a identificação de problemas e a prestação de contas. E, não menos importante, a segregação de funções pretende garantir que a atuação de alguém não fique condicionada pelo facto de ter participado em momento anterior, garantindo-se, assim, a sua liberdade, isenção e imparcialidade.

An abstract graphic consisting of a grid of squares in various shades of blue (light blue, medium blue, and dark blue) arranged in a pattern that resembles a staircase or a series of steps. The squares are scattered across the upper and middle portions of the image, creating a sense of movement and depth.

Qual o grau de
complexidade do
contrato?

3. Qual o grau de complexidade do contrato?

O legislador, no n.º 3 do artigo 290.º-A do CCP, faz referência a “*contratos com especiais características de complexidade técnica ou financeira*”. Portanto, a questão da complexidade do contrato merece uma apreciação neste manual.

A maior ou menor complexidade de um contrato não se refere apenas aos seus aspetos técnicos, mas a todos os aspetos contratuais, sejam de cariz jurídico, financeiro ou administrativo.

O objeto, dimensão, valor e frequência aquisitiva com que um objeto contratual pode ser caracterizado, assim como os objetivos e resultados pretendidos com o mesmo, são fatores a ter em conta para enquadrar a complexidade do contrato.



Tendo em conta as características próprias de cada tipo de contrato, é importante proceder à sua classificação e para isso utiliza-se indicadores que permitem enquadrar um determinado contrato numa dada categoria. Nas categorias acima referidas (contratos rotineiros, complexos e estratégicos) um contrato não tem de corresponder a todas as características e pode corresponder a características de diferentes categorias. Cada utilizador deste manual terá de avaliar se o seu contrato se enquadra numa ou noutra categoria. Se estiver a decidir entre duas categorias, opte pela categoria com o nível de risco mais elevado.

Os indicadores utilizados neste manual para descrever os contratos, destinam-se apenas a servir de orientação, uma vez que cada entidade terá o seu próprio contexto e ambiente operacional, com impacto na abordagem à avaliação e categorização do risco

Em seguida, vamos dar pistas para distinguir os 3 tipos de classificações de contratos acima referidos, cada um com um determinado perfil de risco:

Categorização dos contratos

Características	Rotineiros	Complexos	Estratégicos
Tipificação do objeto do contrato	▪ geralmente de baixo valor ou pode ser superior para grandes quantidades ou aquisições a longo prazo ▪ facilmente disponível no mercado ▪ possibilidade de aquisição junto de cocontratante um mercado muito concorrencial ▪ não requerem qualquer manuseamento, modificação ou adaptação especiais	▪ geralmente de alto valor ▪ disponível comercialmente, pode ser obtido junto de vários cocontratantes ▪ terá muito provavelmente uma produção ou uma especificação complexa, podem exigir um tratamento, modificação ou adaptação especiais	▪ geralmente de elevado valor e elevada complexidade, mas alguns contratos de menor valor podem ser estratégicos por outras razões que não o preço ▪ obtidos através de um concurso público complexo ou de uma abordagem de aquisição faseada ▪ disponíveis num número limitado de cocontratantes no mercado ▪ pode ter de ser criado ou desenvolvido especificamente para a entidade adjudicante ou exigir uma modificação ou adaptação extensiva se estiverem disponíveis comercialmente ▪ terão uma produção complexa ou especificações complexas
Perfil do risco	▪ Geralmente de muito baixo ou de baixo risco. ▪ Pode não ser necessário identificar e analisar riscos. ▪ Considerar os controlos habituais e se são necessárias ações adicionais. ▪ As conclusões e ações devem ser documentadas.	▪ Pode apresentar riscos médios. ▪ Necessitará de uma avaliação formalizada dos riscos ou um plano de gestão que exija: - identificação; - análise (probabilidade/consequência) - avaliação (controlos e definição de prioridades); - tratamentos; - documentação de resultados e ações.	▪ Pode apresentar riscos elevados. ▪ Necessitará de um plano formalizado de gestão de riscos que exigirá: - identificação; - análise (verosimilhança/consequência); - avaliação (controlos e definição de prioridades); - tratamentos; - documentação de resultados e ações. ▪ Os riscos terão de ser geridos ativamente.
Entrega	Normalmente de entrega única e num único local	▪ A entrega será, na maioria das vezes, faseada ao longo do tempo ou por vários locais. ▪ A aceitação pode constar em procedimentos formalizados.	▪ A entrega será, na maioria das vezes, faseada ao longo do tempo ou por vários locais. ▪ A aceitação basear-se-á em procedimentos formalizados no âmbito do contrato.

Características	Rotineiros	Complexos	Estratégicos
Pagamento	O pagamento é normalmente efetuado, mediante fatura, após a entrega e aceitação dos bens ou serviços e os custos totais podem ser pagos progressivamente ao longo do tempo, à medida que as entregas são recebidas.	Os acordos de pagamento podem ser mais complexos e incluirão geralmente pagamentos parciais, pagamentos por etapas ou outras abordagens de pagamento faseado. Estes contratos podem também conter sanções de desempenho insuficiente.	As modalidades de pagamento são geralmente complexas e incluem pagamentos faseados, pagamentos por etapas e/ou abordagens de pagamento por valor acrescentado. Estes contratos podem também conter pagamentos de incentivos ou reduções de pagamento por desempenho insuficiente.
Desempenho/ Controlo	O controlo do desempenho baseia-se geralmente no senso comum. O controlo, pode ser apoiado por processos pontuais para aceitação do recebido.	O controlo do desempenho é geralmente formalizado e pode envolver relatórios de progresso e reuniões com o cocontratante. Podem ter de ser elaborados indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos.	O controlo do desempenho é formalizado e envolve relatórios de progresso e reuniões com o cocontratante. Têm de ser elaborados indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos.
Período temporal	Estes contratos são normalmente de períodos curtos, normalmente entre alguns dias até alguns meses por envolver maiores quantidades de produtos ou serviços a utilizar durante mais tempo.	Estes contratos normalmente estendem-se por um par de meses até vários anos.	Estes contratos são de longo prazo e normalmente estendem-se por vários anos.
Impacto organizacional	Não são normalmente críticos para a operação da entidade, podendo esta funcionar de forma razoável, durante algum tempo, sem eles.	São importantes, mas não críticos para o funcionamento da entidade. Pode haver algum impacto pelo atraso no fornecimento e pode ser importante a gestão do risco, mas normalmente pode não impedir a realização de importantes objetivos da entidade.	São vitais para a concretização dos objetivos da entidade ou para aproveitar oportunidades. É essencial a gestão do risco. Haverá um significativo, perceptível e inaceitável impacto na operação da entidade se houver atrasos no fornecimento.

Exemplos de categorias de contratos:

- A aquisição de equipamento é geralmente rotineira.
- O catering para uma reunião ou um workshop é geralmente rotineiro, mas o catering para um grande evento público pode ser complexo.
- A personalização e a integração de um sistema de software é geralmente um contrato complexo, mas se o contrato se destinar ao desenvolvimento e à implementação de aplicações de software específicas para a missão da entidade, pode ser estratégico.

Se não tiver a certeza de como classificar o seu contrato, contacte a Unidade Orgânica responsável pela contratação e/ou a Unidade Orgânica que manifestou a necessidade, para obter apoio.

Contratos estratégicos

No âmbito de contratos estratégicos podemos estar perante compras públicas sustentáveis. As entidades públicas devem estar empenhadas em adotar práticas de aquisição sustentáveis. A aquisição sustentável visa reduzir os impactos sociais, ambientais e económicos adversos dos bens e serviços adquiridos ao longo da sua vida.

Isto inclui considerações, entre outras, como a eliminação de resíduos e o custo de operações e manutenção ao longo da vida dos bens, serviços ou obras.

As entidades públicas devem tomar medidas para identificar e abordar os riscos de impactos negativos no ambiente e desrespeito pelos direitos humanos e condições dignas e justas de trabalho nas atividades produtivas do cocontratante, ou mesmo nas atividades dos seus fornecedores. Se o contrato foi avaliado como tendo um elevado risco de incumprimento em matéria ambiental, laboral e social, pode haver cláusulas no contrato que exijam que o cocontratante notifique ou comunique qualquer caso identificado nas suas operações ou na sua cadeia de abastecimento. Isto pode implicar que o cocontratante garanta que o seu pessoal tenha recebido formação adequada e que prepare e implemente um plano de gestão dos riscos de “due diligence” (ver [Diretiva \(UE\) 2024/1760 do Parlamento Europeu e do Conselho de 13 de junho de 2024 relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade e que altera a Diretiva \(UE\) 2019/1937 e o Regulamento \(UE\) 2023/2859](#)). Os gestores de contratos devem trabalhar com o cocontratante para implementar e garantir a conformidade com estes planos para gerir os riscos identificados.

Se o cocontratante tiver declarado compromissos ou objetivos de sustentabilidade na sua proposta e estes fizerem parte do critério de adjudicação, obviamente que estes devem ser incluídos no contrato. Quaisquer compromissos ou objetivos têm de ser mensuráveis e o desempenho do cocontratante em relação a essas medidas terá de ser monitorizado pelo gestor do contrato.

A conformidade pode ser medida através de mecanismos como o cumprimento de especificações, através de indicadores-chave de desempenho (KPIs - Key Performance Indicators), conformidade com normas ou certificações, como rótulos ecológicos ou programas de gestão de produtos. A monitorização dos resultados pode ser feita através de atividades como relatórios, reuniões, inspeções no local ou auditorias. As medidas de sustentabilidade podem não ser concretizadas até ao final do contrato, com a implementação de resultados de desativação, reparação ou reciclagem, uma vez que o seu impacto pode só verificar-se a médio ou longo prazo.

O processo de gestão dos contratos deve esforçar-se por incentivar e promover a melhoria contínua e a inovação para a sustentabilidade.

Contratos públicos sustentáveis

As compras públicas sustentáveis são uma prática fundamental para a construção de um futuro mais justo e responsável. Elas envolvem a aquisição de bens, serviços ou obras pelo setor público com critérios que vão além do preço e da qualidade, considerando também o impacto ambiental, social e económico dessas aquisições. A ideia central é promover a sustentabilidade, respeitando os direitos humanos e incentivando práticas que favoreçam o desenvolvimento sustentável.

As compras públicas sustentáveis referem-se ao processo de seleção de cocontratantes e produtos pelo setor público, tendo em conta não apenas o custo imediato, mas também os impactos a médio/longo prazo. Isto inclui questões ambientais, como a redução de emissões de carbono, o uso de materiais recicláveis e a preservação dos recursos naturais, além de aspetos sociais, como a garantia de condições de trabalho justas e a promoção da inclusão social.

Princípios das Compras Públicas Sustentáveis

1. **Eficiência Económica:** Procurar o melhor valor para o dinheiro público gasto (best value for money), tendo em consideração não apenas o custo inicial, mas também o custo de operação, manutenção, reciclagem e ou destruição, considerando toda a vida útil do produto ou serviço. Falamos aqui do denominado "custo do ciclo de vida".
2. **Responsabilidade Social:** Garantir que as aquisições públicas respeitem os direitos dos trabalhadores e promovam o bem-estar social. Isto inclui combater práticas de trabalho escravo ou exercido em condições degradantes (escravatura moderna), promover a inclusão de grupos vulneráveis e garantir a equidade de género.
3. **Responsabilidade Ambiental:** Reduzir os impactos negativos sobre o meio ambiente, priorizando produtos e serviços que utilizem recursos de forma eficiente e que sejam mais fáceis de reciclar ou de destruir de maneira ecológica. Além disso, pode envolver a escolha de cocontratantes que adotem práticas ambientalmente responsáveis.

A integração da sustentabilidade é concretizada através da definição e utilização de critérios ambientais/sociais nas diferentes fases de um procedimento de aquisição pública.

- ❖ Especificações técnicas
- ❖ Seleção dos cocontratantes
- ❖ Critérios de adjudicação
- ❖ Execução do contrato

Para mais informações sobre compras públicas ecológicas, consultar:

[Resolução do Conselho de Ministros n.º 162/2024 - Plano de Ação da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas](#)

[Resolução do Conselho de Ministros n.º 132/2023, de 25 de outubro - Define os critérios ecológicos aplicáveis à celebração de contratos](#)

[Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2023, de 10 de fevereiro - Aprova a Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2030 - ECO360](#)

Nos contratos estratégicos com forte componente de inovação sob qualquer das suas formas, como os contratos de soluções inovadoras, de parcerias para a inovação, ou relativos à aquisição de serviços sociais, de saúde ou ensino, ou de serviços de investigação e desenvolvimento, é reconhecida a sua especificidade.

Tal especificidade traduz-se, designadamente, nos seguintes aspetos:

- a) Possibilidade de definição das prestações contratuais por referência aos resultados a atingir, sem, no entanto, haver garantia de obtenção dos mesmos;
- b) Possibilidade de adoção de mecanismos de pagamento associados ao grau de obtenção dos objetivos e resultados, podendo dar origem a situações de ausência de remuneração, com ou sem

- reembolso dos valores despendidos, bem como a situações em que a remuneração apenas se torna certa após o final da execução das prestações do cocontratante;
- c) Nos casos em que se preveja o pagamento associado a resultados, devem ser previstos indicadores que permitam a quantificação do grau de obtenção dos mesmos e formas adequadas de o fazer, designadamente com recurso a avaliações independentes;
 - d) Previsão de um faseamento adequado da execução do contrato, associada à medição do grau de obtenção dos objetivos, com atribuição de adequados poderes de fiscalização por parte do contraente público;
 - e) Adequada flexibilidade das prestações contratuais e dos indicadores de controlo dos resultados, respeitando os limites para as modificações objetivas, nomeadamente, através da previsão no contrato de cenários alternativos;
 - f) Possibilidade de o contraente público pôr termo ao contrato, designadamente em fases intermédias de avaliação dos resultados, sem outra compensação além do pagamento dos valores despendidos com a tentativa de obtenção dos resultados.

An abstract graphic consisting of various shades of blue squares of different sizes arranged in a non-uniform pattern on a dark blue background. The squares are scattered across the upper and middle portions of the image, creating a pixelated or mosaic-like effect.

Quais são as fases da
gestão de contratos?

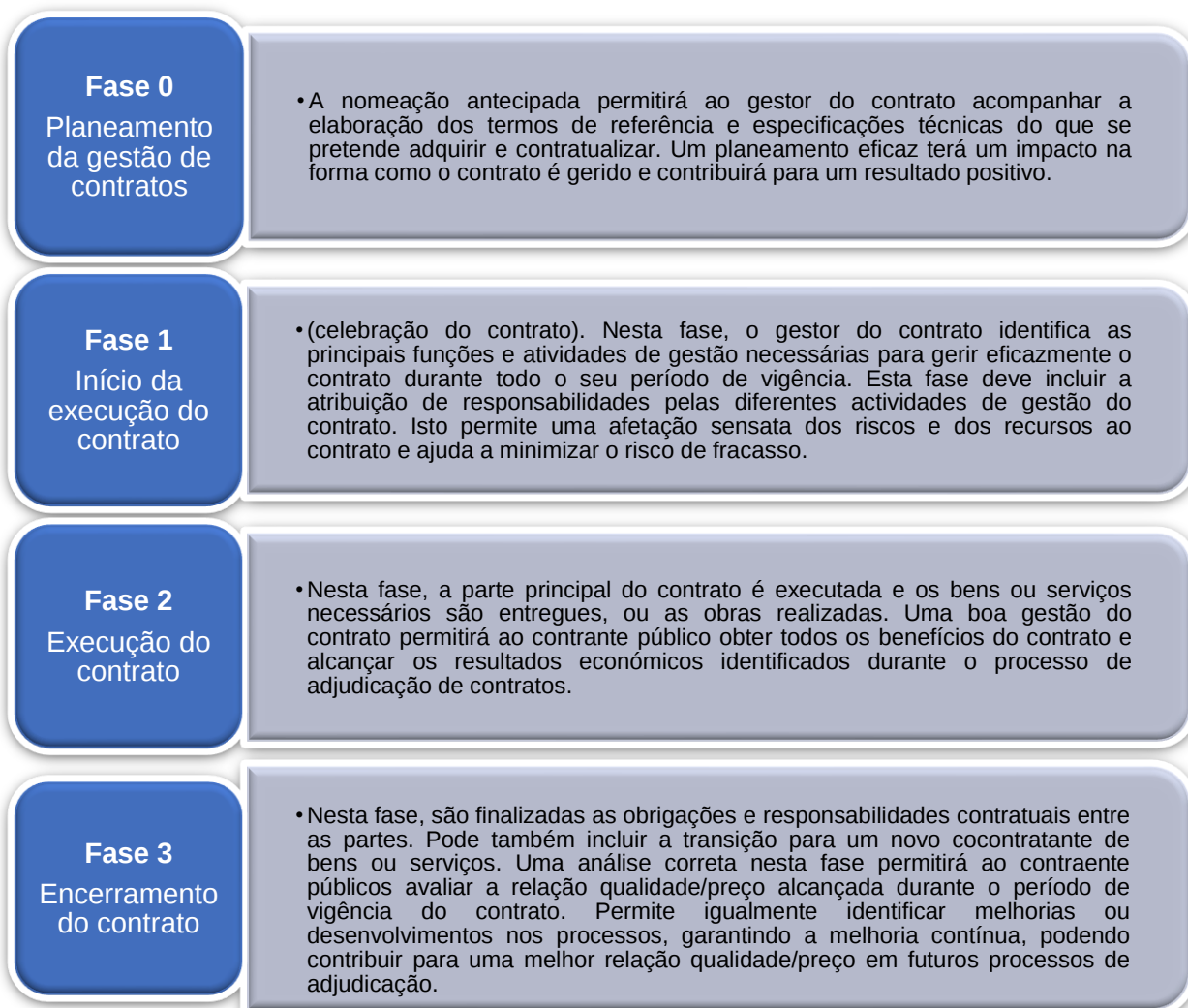
4. Quais são as fases da gestão de contratos?

As atividades de gestão de contratos decorrem em três fases principais, mas o planeamento da gestão de contratos aconselha-se ser feito antes da assinatura do contrato. Cada fase requer atividades muito distintas, consoante o tipo de contrato a gerir.

O nível de gestão dos contratos deve ser proporcional à complexidade e ao perfil de risco do contrato que está a ser gerido.

Por exemplo, os contratos de rotina podem exigir apenas processos simples em comparação com um contrato complexo ou estratégico. A decisão sobre as atividades que devem ser consideradas na gestão dos contratos devem ser efetuadas com base em critérios de apreciação e nos dados da complexidade e perfil de risco do contrato em causa.

As fases da gestão dos contratos são as seguintes:





Fase 0 - Planeamento da gestão de contratos

5. Fase 0 - Planeamento da gestão de contratos

O quadro seguinte enumera as atividades da fase de Planeamento da gestão dos contratos. A **classificação do contrato com base na complexidade e no perfil de risco, determinará quais as atividades a realizar.**

Atividades	Rotineiros		Complexos	Estratégicos
	Muito baixo valor	Baixo valor		
Avaliar o risco	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Desenvolver um plano de gestão de contratos	Não é necessário	Recomendado	Necessário	Necessário
Desenvolver um plano de gestão dos riscos	Não é necessário	Recomendado	Fortemente recomendado	Necessário
Desenvolver outros planos, se necessário	Não é necessário	Recomendado	Recomendado	Fortemente recomendado
Considerar e gerir eventuais problemas de transição de contratos	Não é necessário	Recomendado	Recomendado	Fortemente recomendado

Avaliar o risco

A gestão do risco é uma parte essencial da gestão das aquisições e dos contratos. Terá de se avaliar os riscos que podem afetar a execução do contrato, assim como a capacidade de alcançar os resultados desejados.

O risco é definido na [ISO 31000:2018 Gestão do Risco](#) como "o efeito da incerteza nos objetivos". Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças. Os objetivos podem ter diferentes aspetos e categorias, e podem ser aplicados a diferentes níveis. O risco é geralmente expresso em termos de fontes de risco¹, eventos potenciais², suas consequências³ e sua probabilidade⁴.

Em sentido amplo, a gestão do risco consiste num conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco.

Em matéria de **gestão dos contratos, a gestão dos riscos refere-se às atividades empreendidas para gerir e controlar o contrato no que respeita aos riscos.**

¹ Elemento que, por si só ou em combinação, tem o potencial de dar origem a um risco.

² Ocorrência ou alteração de um determinado conjunto de circunstâncias. Um evento pode ter uma ou mais ocorrências e pode ter várias causas e várias consequências. Também pode ser algo que se espera que não aconteça, ou algo que não se espera que aconteça. Um evento pode ser uma fonte de risco.

³ Resultado de um evento que afeta os objetivos. Uma consequência pode ser certa ou incerta e pode ter efeitos diretos ou indiretos, positivos ou negativos, sobre os objetivos. As consequências podem ser expressas de forma qualitativa ou quantitativa. Qualquer consequência pode agravar-se através de efeitos em cascata e cumulativos.

⁴ Possibilidade de algo acontecer. Na terminologia da gestão do risco, a palavra "probabilidade" é utilizada para se referir à possibilidade de algo acontecer, quer seja definido, medido ou determinado, objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, e descrito em termos gerais ou matematicamente (como uma probabilidade ou uma frequência durante um determinado período de tempo).

Cada entidade pública deverá ter uma estrutura de gestão de riscos, com condições de fornecer um modelo para um plano de gestão de riscos e fornecer orientações consistentes para os elementos da sua estrutura orgânica.

Os gestores de contratos devem identificar os riscos associados à execução do contrato e analisar a gravidade desses riscos e a probabilidade da sua ocorrência.

A etapa seguinte consiste em considerar os controlos de risco existentes e avaliar se são suficientes para gerir o risco sem tomar medidas adicionais (verificar se existe na entidade um plano de prevenção de riscos que aborde o tema de gestão de contratos). Caso contrário, devem ser aplicadas medidas de tratamento de risco.

Os controlos e tratamentos do risco visam evitar que o risco ocorra (se possível) e/ou minimizar as consequências no caso de ocorrerem quaisquer eventos de risco. As obrigações impostas ao cocontratante e a atribuição de responsabilidade por questões específicas no âmbito do contrato, farão frequentemente parte destes controlos e tratamentos - pelo que uma gestão eficaz do contrato ajudará a gerir estes riscos.

É da responsabilidade do gestor do contrato lidar pronta e eficazmente com quaisquer eventos de risco que ocorram durante a vigência do contrato. Todos os intervenientes com um papel na gestão do contrato (ou seja, os que direta, ou indiretamente, coadjuvam o gestor do contrato) também desempenham um papel na gestão do risco e na identificação de questões emergentes.

Os riscos podem estar especificamente relacionados com os bens, serviços ou obras que recebe (por exemplo, os riscos para a saúde e segurança no trabalho num contrato de limpeza ou a utilização de formadores não qualificados para ministrar programas de formação), ou podem estar relacionados com o próprio processo de gestão (por exemplo, perda de recursos humanos essenciais, pessoal com conhecimentos insuficientes em matéria de gestão de contratos ou não verificação adequada das prestações ou não pagamento atempado das faturas).

Os riscos partilhados também devem ser considerados na gestão dos contratos. Um risco partilhado existe quando mais de uma parte está exposta ao risco ou pode influenciá-lo significativamente. A maioria dos contratos envolverá riscos partilhados e uma consideração fundamental será o tipo e o nível de risco que será assumido por cada uma das partes do contrato.

Como princípio geral, os riscos devem ser suportados pela parte melhor posicionada para os gerir. Esta pode ser o cocontratante ou o contraente público. A repartição dos riscos pode ser definida no contrato, nomeadamente através de indemnizações e limitações de responsabilidade.

Os riscos identificados devem ser incorporados no plano de gestão do contrato ou, se os riscos forem substanciais, num plano de gestão separado.

Ao identificar os riscos, pode ser útil consultar as partes interessadas, o pessoal técnico ou os utilizadores. Deve considerar todos os aspetos do contrato, incluindo a gestão do mesmo, e avaliar se pode estar exposto a algum risco.

Para mais
informações
sobre a gestão
dos riscos,
consultar o
sítio Web:
[FEDERATION_OF
EUROPEAN_RISK
MANAGEMENT
ASSOCIATIONS](http://FEDERATION_OF_EUROPEAN_RISK_MANAGEMENT_ASSOCIATIONS)

O quadro seguinte apresenta algumas fontes de risco comuns e exemplos de riscos (de realçar de que não se trata de uma lista taxativa, pelo que o utilizador terá de considerar os riscos no contexto do contrato em causa). Os riscos aqui elencados, devem ser mitigados, muitos deles, não pelo gestor do contrato propriamente dito, mas pelos dirigentes superiores e intermédios da entidade pública.

Fontes de risco	Exemplos de riscos
Sistemas, procedimentos e orientações	- Múltiplos sistemas que não estão integrados e/ou requerem múltiplas entradas dos mesmos dados - Sistemas que não são apoiados por procedimentos adequados e/ou material de orientação - Diferentes sistemas com dados contratuais incompletos e/ou contraditórios
Funções e responsabilidades	Funções e responsabilidades pouco claras e/ou mal compreendidas para os aspetos de gestão de contratos
Capacidade de gestão de contratos	- Falta de experiência na gestão de contratos - Falta de reconhecimento da importância da gestão dos contratos - Recursos insuficientemente qualificados e experientes disponíveis para gerir eficazmente o contrato - Falta de formação em gestão de contratos - Não atuação em caso de desempenho insuficiente do cocontratante - Fraude e/ou comportamento pouco ético do pessoal
Desempenho dos cocontratantes	- Questões relacionadas com a cadeia de abastecimento - Não fornecimento atempado dos produtos contratuais, de acordo com as normas de qualidade acordadas - Não cumprimento do orçamento acordado - Incumprimento de todas as disposições contratuais, por exemplo, em matéria de proteção de dados, segurança, manutenção de registos - Fraude e/ou comportamento pouco ético por parte do cocontratante
Alterações nas circunstâncias ou requisitos	- Alterações contratuais não tratadas como modificações contratuais - O cocontratante apresenta resistências a modificações de contrato para acomodar mudanças nos requisitos do contraente público - Alterações de circunstâncias não geridas atempadamente

Fontes de risco	Exemplos de riscos
Relações com as partes interessadas	- As partes interessadas não foram consultadas e/ou mantidas informadas sobre o desempenho do contrato - Alterações nas necessidades e/ou expectativas das partes interessadas não comunicada ao gestor do contrato - Expectativas divergentes e/ou contraditórias das partes interessadas
Informações e registos sobre materiais contratuais	- Não fornecimento dos materiais ou informações necessárias ao cocontratante - Incumprimento por parte do cocontratante da obrigação de devolver ou destruir todos os materiais, informações e registos no prazo acordado e através do tratamento acordado (garantindo a conformidade com o RGPD)
Pagamento	- Não pagamento atempado das faturas do cocontratantes - Não apresentação de faturas corretas por parte do cocontratante - Apresentação pelo cocontratante de uma fatura relativa a custos adicionais imprevistos ou não aprovados
Disposições de transição	- Gestão desadequada da transição do cocontratante cessante - O atraso nos preparativos para um novo procedimento aquisitivo - Interrupção do serviço - Não resolução dos problemas de desempenho com um cocontratante cessante - Não resolução dos problemas de desempenho com um cocontratante existente
Otimização dos recursos	- Não resolução dos problemas de desempenho com um cocontratante - Alterações contratuais que degradam a relação qualidade/preço - Não recolha de dados/monitorização que permitam determinar se a relação qualidade/preço foi alcançada - Não avaliar a execução dos contratos e a atuação do cocontratante e não retirar ensinamentos das oportunidades de melhoria - O não estabelecimento de uma conexão entre a relação qualidade/preço obtida num contrato e o processo de renovação do contrato
Riscos de informação e cibersegurança	Não existência de controlos e medidas de segurança adequados para proteger os dados da entidade ou de terceiros. Incumprimento do RGPD

Fontes de risco	Exemplos de riscos
	incluindo os princípios de proteção da vida privada dos trabalhadores da entidade pública e de quaisquer informações pessoais que o cocontratante possa encontrar ou ter na sua posse ▪ Não ter o pessoal do cocontratante devidamente avaliado e formado em matéria de segurança para garantir a proteção dos dados da entidade adjudicante ▪ Não ter em conta as avaliações da segurança dos sistemas TIC (e similares) ou o custo das avaliações do impacto na proteção de dados (e quem é responsável por esse custo) no planeamento das aquisições ▪ Incapacidade de prevenir, atenuar e gerir incidentes de cibersegurança, tais como tentativas de ciber-agentes maliciosos

Vide [Minuta 3 – Plano do risco](#)

Desenvolver um plano de gestão de contratos

É tentador adotar uma abordagem de "contratar e deixar decorrer" para a gestão de contratos e assumir que, porque se contratou um cocontratante qualificado, ele será capaz de atingir os objetivos e completar todo o âmbito do contrato, de forma exata e pontual. Ainda que possa existir um sentimento de exercer atividades de conformidade, como validar e pagar faturas ou verificar se documentos exigíveis existem e são válidos, a gestão de contratos é, seguramente, muito mais do que isso.

Um plano de gestão de contratos pode ser uma ferramenta útil de utilizar, ao explicar e resumir contratos densos e longos, partilhando os elementos-chave do contrato de uma forma clara, concisa e acessível. Esta ferramenta também permite que os gestores de contratos tenham uma compreensão clara dos principais resultados a serem entregues, conheçam os principais riscos a serem mitigados e promovam uma comunicação clara.

Um plano de gestão do contrato é um documento de trabalho que pode ajudar a gerir o contrato e que contém informações essenciais sobre a forma como o contrato será gerido durante o seu período de vigência, a fim de garantir a sua execução exata e pontual, devendo refletir o nível de complexidade e de risco associado ao contrato. Os contratos de rotina podem não necessitar de um plano de gestão de contrato escrito. Os contratos mais complexos ou de maior risco exigem normalmente um plano de gestão de contrato pormenorizado.

O plano de gestão do contrato deve especificar as informações de referência comuns sobre o contrato fornecendo referências a essas informações (por exemplo, cláusulas contratuais relevantes, localização de registos ou planos). O objetivo é garantir que, caso as informações sejam alteradas no contrato ou noutros documentos, não sejam contrariadas pelo plano de gestão do contrato. Deve utilizar o modelo de plano de gestão do contrato da sua entidade, se disponível.

Um plano de gestão de contratos (vide [Minuta 2 – Plano de gestão do contrato](#)) pode conter:

Atividades principais: Um resumo das principais atividades a realizar (incluindo etapas/datas, termo do contrato, aviso prévio, etc.), períodos, opções de prorrogação, prazos e processos de análise do contrato, etc.) e quem é responsável por cada atividade

Funções e responsabilidades: Uma lista das principais pessoas envolvidas no contrato, os seus cargos, contactos e responsabilidades (tanto para a entidade adjudicante como para o cocontratante)

Gestão de riscos: Pormenores dos riscos que foram identificados e como e por quem serão geridos (por exemplo contratos mais complexos, pode tratar-se de um plano de gestão de riscos separado)

Gestão do contrato: Pormenores do envolvimento das partes interessadas, supervisão do contrato, processo de encaminhamento de questões ou litígios, relatórios internos, incluindo o conteúdo, a frequência e a distribuição de quaisquer relatórios na entidade pública, por exemplo, relatórios mensais para a gestão de topo

Relatórios do cocontratante: A frequência e o conteúdo dos relatórios do cocontratante e os prazos para a sua aceitação, incluindo pormenores sobre os relatórios dos subcontratados.

Reuniões: Um calendário de reuniões e eventuais pontos permanentes da ordem de trabalhos, o processo de elaboração e aprovação de atas e os prazos de entrega.

Gestão do desempenho: Pormenores sobre a forma como o desempenho será gerido, incluindo a comunicação de indicadores-chave de desempenho (KPI) ou de acordos de nível de serviço (SLA), a forma como os dados serão recolhidos, verificados e calculados, pormenores sobre soluções ou retenções, etc.

Entrega e aceitação: Pormenores do processo de aceitação ou especificidades relativas à entrega de bens ou serviços, incluindo normas a cumprir e requisitos de auditoria relativos a essas normas, certificados de conformidade, etc.

Modalidades de pagamento: Pormenores do preço, incluindo condições de pagamento, pagamentos por fases, etc.

Pessoal especificado: Pormenores sobre o pessoal especificado, incluindo cargo, supervisor, habilitações, etc.

Acesso e segurança dos cocontratantes:

- acesso a instalações ou sistemas de informação
- acesso e armazenamento de ativos
- acesso, registo ou armazenamento de informações ou dados, incluindo informações pessoais (tal como definidas no RGPD)
- requisitos de segurança, incluindo pessoal, informações/dados ou cibernética
- a comunicação de quaisquer incidentes de segurança ou de privacidade, suspeitos ou reais (incluindo em relação aos dados notificáveis)
- os prazos e o processo de revisão de quaisquer planos de segurança, avaliações de sistemas TIC, planos de resposta a violações de dados (e similares) que estejam em vigor.

Seguros e garantias: Pormenores de quaisquer cauções, certidões de situação regularizada fornecidas pelo cocontratante, eventuais datas de expiração ou renovação e dados sobre o local de armazenagem

Modificações contratuais: Elementos sobre o processo, tal como definido no contrato, para solicitar alterações ao contrato

Opções de prorrogação ou renovação do contrato: Pormenores das opções e informações sobre o processo de prorrogação do contrato, bem como o prazo necessário para exercer a respetiva renovação do contrato

Desenvolver um plano de gestão dos riscos

Um plano de gestão de riscos fornece uma abordagem sistemática para identificar, avaliar e tratar os riscos que são associados ao contrato. Estes riscos foram avaliados na primeira etapa, na secção [Avaliar o risco](#).

Um plano de gestão do risco (vide [Minuta 3 – Plano do risco](#)) especifica a abordagem, as atividades e os recursos a aplicar para gerir os riscos e habitualmente inclui:

- uma descrição sumária dos riscos;
- uma avaliação dos controlos já em vigor para prevenir e gerir cada risco;
- uma avaliação da probabilidade de ocorrência de cada risco e da consequência se o risco ocorrer;
- uma avaliação do nível global de risco, que pode então ser comparado com as diretrizes da entidade pública para determinar se o risco é aceitável ou se necessita de tratamento adicional;
- uma descrição de quaisquer tratamentos de risco que serão aplicados, incluindo uma sequência de atividades;
- processo de comunicação e escalonamento;
- atribuição de responsabilidades;
- prazos para as atividades e revisões.

Embora os contratos de rotina possam não exigir um plano formal de gestão de riscos por escrito, deve considerar e documentar todos os riscos.

As principais etapas desta atividade incluem:

Identificar os riscos

Analisar os riscos (probabilidade e consequência) para determinar a gravidade de cada risco (extrema, alta, média, baixa)

Avaliar os riscos, incluindo:

identificação dos controlos atuais e da sua eficácia

se são necessários quaisquer controlos ou tratamentos adicionais

avaliar a consequência de cada risco para determinar quais os riscos que necessitam de tratamento e a sua importância relativa

Planear e documentar os controlos de risco, tratamentos e estratégias de prevenção, mitigação e atribuição de responsabilidades

Documentar o calendário ou as circunstâncias em que será necessário efetuar uma análise do risco (por exemplo, semestralmente) e qualquer processo de comunicação e escalonamento

Desenvolver outros planos, se necessário

A maior parte dos riscos e problemas do contrato podem ser documentados no plano de gestão do contrato ou no plano de gestão do risco. Sempre que forem identificados riscos significativos, considere a possibilidade de preparar, numa base temporal, um plano para abordar formalmente esses riscos. Estes planos são frequentemente ferramentas de gestão de contratos que, se assim for entendido, podem ser incorporadas ou referenciadas no contrato (para as tornar contratualmente vinculativas). Se necessário, redigir e acordar os planos necessários o mais cedo possível, com possibilidade de constarem no contrato, para orientar os processos de gestão dos contratos.

Outros planos que pode considerar desenvolver:

Planos de transição:

- Se o contrato estiver a substituir um contrato existente para bens ou serviços semelhantes, poderá ser necessário um plano de "transição" no início do contrato. De igual modo, poderá ser necessário um plano de "transição para a saída" no final do contrato. Estes planos especificam as tarefas de transição, os prazos, os recursos, as comunicações, os riscos e as estratégias de gestão.

Plano de comunicações ou de envolvimento das partes interessadas:

- Este plano define formalmente a quem, e quando, devem ser dadas determinadas informações, e que canais de comunicação serão utilizados para as fornecer.

Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas:

- Um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas especifica os mecanismos para garantir a ética e transparência no âmbito da gestão do contrato. É a prova de um comportamento ético, definido como uma demonstração de integridade, retidão e honestidade no processo. Este plano deve especificar os riscos de conflitos de interesse e fraude no âmbito do contrato e as medidas para os atenuar.

Plano de segurança:

- Os riscos de segurança podem surgir pelo facto de o cocontratante aceder a instalações ou dados ou necessitar de integrar os seus produtos em sistemas da entidade, etc. O cocontratante pode ter de cumprir políticas e requisitos de segurança muito específicos. Um plano de segurança pormenoriza as normas e procedimentos obrigatórios de segurança (e segurança da informação) a seguir e as medidas de mitigação de risco necessárias. Pode também abranger a proteção de informações pessoais, questões de cibersegurança ou planos de resposta a incidentes e violações de dados, se aplicável. Poderá também ser considerada a frequência com que estes planos serão revistos durante o contrato.

Plano de riscos da cadeia de abastecimento (por exemplo, rutura do abastecimento, impactos ambientais negativos ou desrespeito pelos direitos humanos e laborais)

- Alguns aspetos da cadeia de abastecimento do cocontratante podem ser geográfica, ética ou ambientalmente incorretos, especialmente em determinados setores. Esta situação pode resultar na não entrega dos bens contratados ou em danos para a reputação da sua entidade. Um plano de gestão de riscos da cadeia de abastecimento especifica os procedimentos para monitorizar a cadeia de abastecimento do seu cocontratante.

Plano de eliminação:

- Uma entidade deve eliminar os bens de uma forma legal, eficiente, económica, ética e ambientalmente sustentável. Se os bens recebidos no âmbito contratual exigirem um tratamento de eliminação especializado, poderá ser necessário um plano de eliminação. Em alguns casos, o cocontratante pode ser contratado para a eventual eliminação dos bens, mas a sua entidade continuará a ser responsável pela forma como a eliminação é efetuada.

Considerar e gerir eventuais problemas de transição de contratos

Por vezes, o contrato tem por objeto o fornecimento de bens ou serviços semelhantes aos fornecidos anteriormente. O novo contrato pode ser celebrado com o mesmo fornecedor ou com um fornecedor diferente. Mesmo com o mesmo fornecedor, muitas vezes o contrato será diferente, por exemplo, a entidade pública pode ter alterado as suas necessidades ou o fornecedor pode ter desenvolvido uma forma inovadora de satisfazer essas necessidades.

Sempre que estiver a gerir um novo contrato para bens ou serviços que tenham sido anteriormente fornecidos à sua entidade, deve identificar o que é necessário para fazer uma transição eficaz de um contrato para o outro. Se a transição de contrato for complexa, poderá ser necessário desenvolver um plano de transição escrito em separado, considerando as obrigações contratuais ao abrigo dos contratos antigos e novos. Considerar, numa base de custo-benefício, se é necessário desenvolver um plano de transição separado ou uma lista de controlo para o seu contrato.

Algumas considerações típicas sobre a transição são:

- a. Confirmar as obrigações de transição e de saída previstas no contrato, incluindo procedimentos de desvinculação e propriedade dos dados após a sua conclusão.
- b. Obter um plano de transição de entrada e de saída dos fornecedores e assegurar que cada um cumpre as obrigações previstas no contrato relevante e as necessidades da sua entidade.
- c. Preparar uma cronologia das atividades/eventos, incluindo os períodos de mudança.
- d. Identificar as necessidades de recursos.
- e. Identificar as principais funções e responsabilidades e a forma como estas se alteram com a transição.
- f. Registar as diferenças específicas entre o contrato anterior e o novo contrato.
- g. Identificar quem precisa de saber que pormenores sobre o novo acordo e que canais de comunicação irá utilizar.
- h. Considerar as necessidades de formação do pessoal se os requisitos forem novos ou significativamente diferentes, ou se as modalidades de fornecimento forem alteradas.
- i. Identificar e gerir riscos, tais como:
 - manter um fornecimento contínuo de bens ou serviços durante a transição
 - gerir e minimizar os efeitos associados às alterações nos utilizadores
 - gerir o desempenho do fornecedor cessante até à conclusão do seu contrato.
- j. Recuperar quaisquer bens, documentos ou informações da entidade fornecidos ao fornecedor cessante e fornecê-los, conforme necessário, ao novo fornecedor.
- k. Identificar quaisquer direitos de propriedade intelectual no âmbito do antigo contrato e avaliar a adequação ou quaisquer riscos para a transição para o novo contrato.
- l. Providenciar o acesso do novo fornecedor às instalações ou sistemas, incluindo as autorizações de segurança, e pôr termo ao acesso do antigo fornecedor.
- m. Identificar disposições transitórias adicionais que possam ter de ser negociadas com o fornecedor de entrada ou de saída.
- n. Após a receção satisfatória das entregas finais e de transição, aprovar o pagamento final ao fornecedor cessante.

Quando o novo contrato está a ser executado por um novo fornecedor, o mais importante é tentar facilitar uma transição adequada do antigo para o novo. Deve-se promover uma abordagem de cooperação entre os dois fornecedores, mas ter em conta que, na realidade, os dois fornecedores serão provavelmente concorrentes comerciais.

Terá de se gerir cuidadosamente o fornecedor cessante para garantir que este cumpre as suas obrigações e não impede o fornecedor seguinte de entregar os bens e serviços especificados. Certifique-se de que as obrigações de transição são claras em ambos os contratos, para que possam ser cumpridas.

Mesmo quando o novo contrato está a ser fornecido pelo mesmo cocontratante, é possível que possam existir diferenças entre o contrato anterior e o novo. É necessário garantir que todos estejam cientes de quaisquer diferenças, incluindo:

- ❖ alterações no âmbito dos bens ou serviços
- ❖ alterações no modo de entrega
- ❖ alterações no calendário de entrega
- ❖ alterações aos termos e condições do contrato

Pensar-se em quem precisa de saber das alterações e mantê-los informados. Nas fases iniciais do novo contrato, deve-se acompanhar de perto o desempenho do contrato para se certificar de que o cocontratante não está simplesmente a fazer o que sempre fez, mas está a entregar os bens e serviços de acordo com os termos e condições do novo contrato (assim como o gestor do contrato – se for o mesmo – deve sempre rever o contrato ora celebrado para verificar as diferenças que possam existir).

An abstract graphic consisting of various-sized squares in different shades of blue (light blue, medium blue, and dark blue) arranged in a non-uniform pattern on a dark blue background. The squares are scattered across the upper and middle portions of the slide, creating a modern, geometric design.

Fase 1 – Início da
execução do contrato

6. Fase 1 – Início da execução do contrato

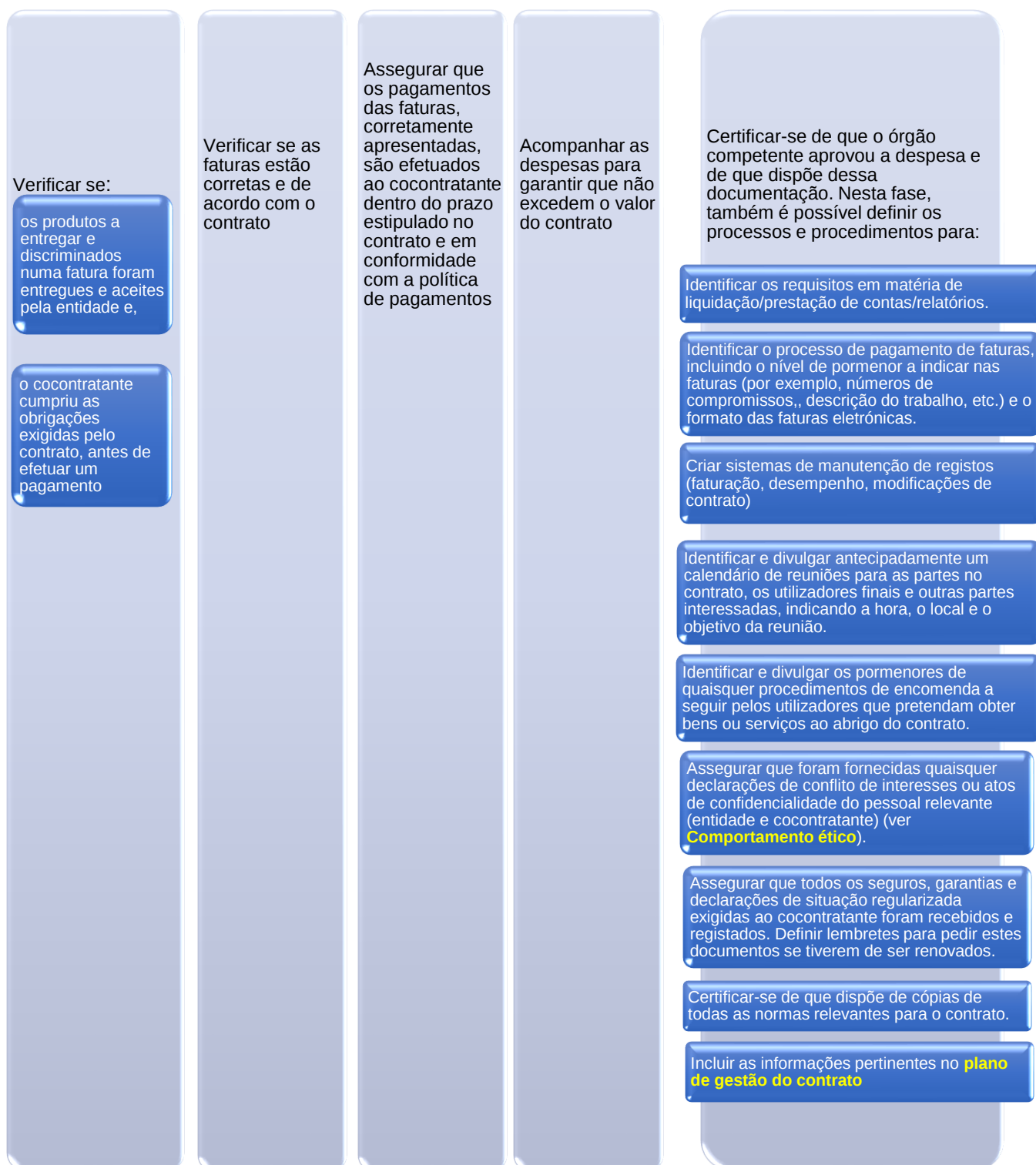
Se chegou diretamente a esta fase e o contrato já começou, aconselha-se que veja a [Fase 0 - Planeamento da gestão do contrato](#) e examine as atividades recomendadas e contemple-as conforme necessário. O quadro seguinte enumera as atividades para a fase de arranque do contrato. A categorização do contrato com base na complexidade e no perfil de risco determinará as atividades a realizar.

Atividades	Rotineiros		Complexos	Estratégicos
	Muito baixo valor	Baixo valor		
Estabelecer a administração do contrato	Recomendado	Fortemente recomendado	Necessário	Necessário
Estabelecer a gestão da informação sobre contratos	Não é necessário	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado
Estabelecer uma gestão da comunicação contratual	Não é necessário	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado
Análise do contrato	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Confirmar as funções e responsabilidades da gestão de contratos	Recomendado	Fortemente recomendado	Necessário	Necessário
Definir indicadores qualitativos e quantitativos	Não é necessário	Recomendado	Necessário	Necessário
Revisão e atualização dos planos	Não é necessário	Recomendado	Necessário	Necessário
Fornecimento de segurança, acesso, ativos e informações ao cocontratante	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)
Realizar uma reunião de arranque do contrato	Não é necessário	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado

Estabelecer a administração do contrato

A existência de procedimentos administrativos contratuais claros ajudará todas as partes a compreender quem tem de fazer o quê, quando e como tem de ser feito. Estes procedimentos devem ser claramente definidos no início, para que todos comecem com um entendimento comum.

No mínimo, deveria haver processos para:



Estabelecer a gestão da informação sobre contratos

Sistemas adequados de identificação, recolha e registo de informações relevantes ajudá-lo-ão a gerir o contrato eficazmente e proporcionar uma pista clara de auditoria e responsabilização.

As principais etapas desta atividade incluem:

Arquivar uma cópia assinada do contrato no seu sistema de informação

Decidir como registar e gerir as informações sobre as principais atividades do contrato, por exemplo, reuniões com o cocontratante, correspondência com os utilizadores e clientes internos, reclamações ou modificações

Criar um registo do contrato ou outros documentos para acompanhar a execução do contrato e manter registos

Desenvolver modelos para atividades relevantes, por exemplo, modelos de relatórios, agendas de reuniões, e-mails de comunicação normalizados, etc.

Garantir a conservação de todos os registos do contrato para efeitos de verificação e auditoria

Incluir as informações pertinentes no seu plano de gestão do contrato

Estabelecer uma gestão da comunicação contratual

Manter atualizados os dados relativos a:

- ✓ com quem falar sobre questões contratuais
- ✓ canais de comunicação preferidos e quando utilizá-los (por exemplo, chamadas telefónicas, correio eletrónico, reuniões, relatórios, cartas registadas com aviso de receção)
- ✓ prazos de resposta acordados
- ✓ como abordar questões não resolvidas.

Isto ajudará todas as partes envolvidas a comunicar adequadamente sobre as questões contratuais.

As principais etapas desta atividade incluem:

Identificar os canais de comunicação entre todas as partes para os diferentes tipos de questões contratuais que possam surgir. Partilhar com todas as partes interessadas, incluindo o cocontratante, se for caso disso

Estabelecer prazos de resposta adequados para as comunicações contratuais (por exemplo, as mensagens de correio eletrónico podem ser reconhecidas no mesmo dia e respondidas no prazo de 24 horas, a menos que a questão seja complexa)

Assegurar que existem pormenores sobre como e quando serão comunicadas informações urgentes, tais como notificar a entidade sobre incidentes de segurança suspeitos ou reais

Estabelecer calendários de reuniões e de apresentação de relatórios no âmbito do contrato

Estabelecer um registo de correspondência para garantir que não perde datas contratuais importantes e que trata adequadamente todas as questões

Incluir estas informações no **plano de gestão do contrato**

Sugestão - diferentes tipos de reuniões contratuais:

- **Reuniões regulares** de progresso que envolvem o cocontratante, a sua equipa de gestão do contrato e outro pessoal-chave do contraente público, se necessário. Estas reuniões destinam-se a discutir o desempenho, os eventos ou marcos do contrato, as alterações dos requisitos dos utilizadores, a análise dos riscos, e a considerar as ações propostas ou as respostas a problemas atuais ou potenciais.
- **Reuniões técnicas**, conforme necessário, que envolvem representantes técnicos especializados do contraente público e do cocontratante, para analisar relatórios técnicos e dados de desempenho e discutir questões técnicas.
- **Revisões** a mais longo prazo para avaliar a realização dos objetivos, os resultados em relação ao orçamento, a satisfação dos utilizadores, em que medida a relação qualidade/preço está a ser alcançada e os requisitos estão a ser cumpridos, e como abordar quaisquer questões emergentes.
- Podem ser necessárias **reuniões específicas** se surgir uma questão que, se não for tratada rapidamente, terá impacto significativo na gestão, execução ou cumprimento do contrato.

Análise do contrato

Uma boa gestão de contratos exige um conjunto completo de documentos contratuais e uma compreensão clara das obrigações de cada parte no âmbito do contrato. Se estiver a gerir um contrato reduzido a escrito, certifique-se de que tem uma cópia do mesmo para compreender as obrigações para ambas as partes. Se do contrato surgirem dúvidas, designadamente quanto aos riscos que o mesmo acarreta, deve tentar esclarecer com a unidade orgânica que manifestou a necessidade, ou com a unidade orgânica responsável pela condução do procedimento.

Conhecer os fatores que determinam a avaliação do interesse público que se pretende prosseguir, pode ajudar a compreender quais as disposições a que deve estar atento durante a fase de execução do contrato.

Obter uma cópia do caderno de encargos e da proposta adjudicada e quaisquer outros fatores adicionais, também é importante.

**As principais
etapas desta
atividade
incluem:**

Ler o contrato

Assegurar-se de que compreende o que deve ser fornecido ao abrigo do contrato e os resultados a alcançar com o contrato

Identificar os fatores que permitem obter uma boa relação qualidade/preço

Identificar todas as obrigações previstas no contrato para ambas as partes

Identificar os direitos de que a entidade dispõe para assegurar o cumprimento por parte da outra parte, tais como requisitos de entrega e aceitação, relatórios, critérios de desempenho (por exemplo, acordos de nível de serviço (Service Level Agreement - SLA) ou indicadores-chave de desempenho (KPI)), processo para lidar com um desempenho insatisfatório, processo para emitir avisos de infração e processo para o encaminhamento de questões

Incluir as informações pertinentes no seu **plano de gestão do contrato**

Definir indicadores qualitativos e quantitativos

Para definir indicadores qualitativos e quantitativos na gestão contratual, é importante considerar tanto os aspetos mensuráveis quanto os de natureza mais qualitativa dos contratos.

Indicadores são ferramentas essenciais para avaliar o desempenho e a eficácia de qualquer processo, e a gestão de contratos não é exceção. Eles permitem medir o sucesso ou insucesso de um contrato, identificar áreas de melhoria e tomar decisões mais informadas.

Indicadores Qualitativos e Quantitativos são duas categorias principais de indicadores que, quando combinados, oferecem uma visão completa do desempenho de um contrato.



A Importância da combinação de ambos

É fundamental combinar indicadores qualitativos e quantitativos para obter uma visão completa do desempenho de um contrato. Os indicadores qualitativos ajudam a entender as razões por detrás dos números e a identificar oportunidades de melhoria, enquanto os indicadores quantitativos fornecem dados concretos para tomar decisões mais precisas.

Por exemplo:

Uma alta taxa de defeitos (indicador quantitativo) pode indicar um problema de qualidade na produção (indicador qualitativo).

Um alto nível de satisfação (indicador qualitativo) pode ser corroborado por uma alta taxa de renovação de contratos (indicador quantitativo).

Como escolher os indicadores mais relevantes para um determinado contrato

A escolha dos indicadores mais relevantes para um determinado contrato é fundamental para garantir um acompanhamento eficaz do seu desempenho e permitir a tomada de decisões estratégicas. A seleção desses indicadores deve ser feita de forma criteriosa, considerando os objetivos gerais e específicos do contrato



Dicas adicionais:

Seja específico: Evite indicadores muito genéricos. Quanto mais específicos, mais precisas serão as informações.

Mantenha um número limitado de indicadores: Um excesso de indicadores pode dificultar o acompanhamento e a análise dos resultados.

Utilize indicadores que sejam relevantes para o contrato: Os indicadores devem estar alinhados com os objetivos do contrato.

Utilize ferramentas de gestão de contratos: Essas ferramentas podem facilitar a recolha, o armazenamento e a análise dos dados.

Reveja os indicadores periodicamente: Os indicadores devem ser revistos regularmente para garantir que continuem sendo relevantes.

Exemplo:

Para um contrato de desenvolvimento de software, alguns indicadores relevantes podem ser:

Quantitativos:

- Número de funcionalidades entregues
- Número de bugs corrigidos
- Tempo gasto em cada fase do projeto

Qualitativos:

- Satisfação com as funcionalidades entregues
- Qualidade do código
- Conformidade com as normas de segurança

Revisão e atualização dos planos

Idealmente, os planos de gestão do contrato devem ser preparados antes da celebração do contrato. É uma boa ideia rever estes planos no início do contrato e atualizá-los se os detalhes tiverem mudado. Se não tiver elaborado os seus planos antes do início do contrato, decida quais os planos de que irá necessitar e elabore-os o mais rapidamente possível, se for caso disso (ver [Fase 0 - Planeamento da gestão de contratos](#))

Deve também considerar a frequência com que estes planos serão revistos e atualizados durante o contrato (se aplicável) e registar estes pormenores e prazos no seu plano de gestão do contrato.

Planos de redação ou de atualização (se necessário):

- ❖ Plano de gestão do contrato ([Minuta 2 – Plano de gestão do contrato](#))
- ❖ Plano de gestão dos riscos ([Minuta 3 – Plano do risco](#))
- ❖ Plano de transição
- ❖ Plano de comunicação
- ❖ Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas
- ❖ Plano de segurança (incluindo segurança física e segurança da informação). A segurança da informação pode abranger a cibersegurança, as TIC e a privacidade e proteção de dados.
- ❖ Se necessário, avaliação da segurança das TIC de todos os sistemas ou processos utilizados pelo cocontratante (que conservará dados entidade adjudicante ou terceiros) na execução do contrato.

Fornecimento de segurança, acesso, ativos e informações ao cocontratante

Para alguns contratos, terá de organizar o acesso do cocontratante às suas instalações, bens, informações ou dados e, em alguns casos, o pessoal especificado poderá ter de obter autorizações de segurança.

Pode ser necessário organizar o acesso a edifícios, sistemas de informação, documentos físicos ou outros bens.

Poderá ser necessário organizar o seguinte:

- Autorizações de segurança para o pessoal do cocontratante. O contrato deve identificar qual a parte responsável pela obtenção da habilitação de segurança, no entanto, na maioria dos casos, será necessário a autorização da entidade. Contacte a área que gere a segurança para obter instruções.
- Acesso às instalações (edifícios, escritórios, armazéns, etc.).
- Acesso a sistemas de informação, redes ou instalações de armazenamento de dados.
- Acesso às informações ou dados em formato físico ou eletrónico.
- Acesso aos bens.
- Assegurar-se de que mantém uma lista de todos os ativos, informações ou dados que fornece ao cocontratante, uma vez que estes terão de ser devolvidos ou eliminados no final do contrato. Registrar esta informação no plano de gestão do contrato.

Realizar uma reunião de arranque do contrato

Uma boa forma de iniciar um contrato é ter uma reunião de “*kick-off*”, seja presencial seja por videoconferência, uma vez que lhe permite estabelecer uma relação de trabalho com o cocontratante e esclarecer principais aspetos do contrato, incluindo expectativas financeiras, operacionais, de desempenho e administrativas.

Uma reunião de arranque de um contrato abrange normalmente:

Apresentação das pessoas-chave

Esclarecer aspetos financeiros, operacionais e de desempenho

Acordar as funções e responsabilidades das pessoas-chave, incluindo a atribuição de responsabilidade pela gestão do risco

Confirmar os prazos e as etapas do contrato. Note-se que as etapas devem ser especificadas no contrato. Outros eventos importantes podem ser identificados entre o utilizador e o cocontratante ou o contrato pode exigir que o cocontratante elabore um calendário de aquisições

Discutir as questões de transição e a forma de as gerir

Acordar a forma de gerir a relação contratual, incluindo a comunicação, os pormenores das reuniões regulares, os problemas, os litígios, as variações e o escalonamento. Pode incluir a discussão das expectativas de notificação de uma entidade, por exemplo, de incidentes de segurança, pontos-chave de contacto e contactos fora de horas se for necessária atenção ou ação urgente. Consulte a documentação do contrato para obter pormenores sobre qualquer um destes processos, quando aplicável

Esclarecer as modalidades de faturação e de pagamento em conformidade com as condições contratuais (por exemplo, endereço eletrónico para a entrega das faturas, obrigatoriedade de colocação do número de compromisso)

Tarefas de limpeza que não tenham sido executadas anteriormente, se aplicável

Esclarecer os processos relativos às autorizações de segurança e discutir as obrigações de segurança das informações e dos dados no contrato e a frequência com que estas serão revistas.

Especificação dos requisitos de acesso a instalações, ativos, informações ou dados.



Fase 2 – Execução do contrato

7. Fase 2 – Execução do contrato

O quadro seguinte enumera as atividades que podem ser relevantes durante a execução do contrato. A classificação do contrato com base na complexidade e no perfil de risco, determinará quais as atividades a realizar.

Atividades	Rotineiros		Complexos	Estratégicos
	Muito baixo valor	Baixo valor		
Utilizar técnicos especializados/peritos	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado
Construir e manter uma relação de trabalho profissional eficaz com o seu cocontratante	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado
Medição e gestão do desempenho	Recomendado	Fortemente recomendado	Necessário	Necessário
Gestão da entrega e da aceitação	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Subcontratados	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)
Execução de tarefas administrativas de gestão de contratos	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Gestão do risco contratual	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Avaliação do contrato	Não é necessário	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado
Gestão de queixas, desacordos e conflitos	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)
Gestão das modificações do contrato	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)
Gestão de renovações de contratos	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)	Obrigatório (se aplicável)
Comportamento ético	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário

Utilizar técnicos especializados/peritos

Enquanto gestor de um contrato público, pode ter necessidade de apoio por parte de técnicos especializados que podem ajudar nas atividades de gestão de contratos. É preferível procurar apoio junto de um especialista numa fase precoce para evitar cometer erros.

Os técnicos especializados (habitualmente) utilizados no apoio aos gestores dos contratos podem incluir:

- Técnicos de contratação pública: podem ajudar com questões sobre o processo de aquisição (incluindo a gestão de contratos). Podem prestar aconselhamento sobre os processos a seguir

para modificações de contratos a propor ao órgão competente (recorde-se que nos termos do disposto no artigo 290.º-A n.º 5 do CCP, ao gestor do contrato podem ser delegados poderes para a adoção das medidas, exceto em matéria de modificação e cessação do contrato), gestão do desempenho dos cocontratantes, encerramento de contratos ou renovação de contratos. Também podem aconselhar sobre quaisquer questões de transparência e *accountability* que possam surgir.

- b. Técnicos e operacionais: podem ajudar a compreender melhor as questões relacionadas com o objeto do contrato. Por exemplo, estes técnicos podem ajudar a determinar se os bens ou serviços fornecidos pelo cocontratante cumprem as normas contratuais exigidas. Podem também ser úteis para encontrar possíveis soluções para reclamações e litígios, bem como prestar aconselhamento em situações relacionadas com o desempenho do cocontratante. Podem também estar aptos a prestar aconselhamento técnico sobre questões como a contratação, as instalações, a informação e a cibersegurança.
- c. Técnicos jurídicos: podem ajudar a lidar com questões jurídicas associadas ao contrato. Por exemplo, deve procurar apoio jurídico se uma situação parecer evoluir para um litígio formal, se estiver em situações de aplicação de sanções contratuais ou situações de resolução sancionatória do contrato, ou se precisar de ajuda para compreender o significado de uma cláusula contratual. O técnico jurídico pode também aconselhar sobre questões de ética, transparência e *accountability*, que possam surgir ou sobre questões de proteção de dados (pode e deve falar com o DPO – encarregado de proteção de dados - da sua entidade).

Estes técnicos podem ser recursos internos, recursos provenientes de outras entidades públicas (mediante acordo firmado) ou recursos externos através de contratos com operadores económicos.

É importante documentar o apoio, mesmo que se decida não o seguir.

Construir e manter uma relação de trabalho profissional eficaz com o cocontratante

Uma relação de trabalho profissional eficaz com o cocontratante é essencial na gestão de contratos.

Se se mantiver uma relação profissional e franca com o cocontratante e uma comunicação aberta:

- é mais provável que se atinja os resultados do contrato
- pode-se identificar e resolver problemas antes que estes se agravem
- pode-se discutir e resolver questões de incumprimento ou de desempenho insuficiente de uma forma construtiva.

Uma relação de trabalho eficaz caracteriza-se por:	Pode-se estabelecer uma relação de trabalho profissional eficaz com o cocontratante:	Poderá ser necessário reforçar a sua relação com o seu cocontratante se tiver problemas como:
☐ confiança mútuas ☐ comunicação aberta, clara e honesta ☐ partes que reconhecem os objetivos, a estratégia e o ponto de vista da outra parte ☐ uma abordagem de colaboração para a execução do contrato	☐ estabelecer um entendimento comum do contrato (uma reunião de arranque do contrato é útil neste caso) ☐ ter processos claros de gestão de contratos e aplicá-los de forma coerente ☐ garantir que as pessoas-chave possuem boas competências e experiência relevante para desenvolver e manter uma relação profissional com o cocontratante ☐ ter padrões de desempenho claros, processos de revisão e aplicar medidas corretivas de forma consistente e rápida quando necessário	☐ tempos de resposta insuficientes aos pedidos ☐ falta de um entendimento comum sobre as principais questões contratuais ☐ disponibilidade limitada para responder a pedidos de informação ou de atualizações sobre os progressos realizados ☐ insatisfação geral em relação à prestabilidade da outra parte

Deve evitar-se um comportamento contraditório, pois este não é construtivo e pode prejudicar a relação.

Medição e gestão do desempenho

A gestão do desempenho envolve as ações tomadas para garantir que os bens, serviços ou obras são fornecidos e executados de acordo com as exigências do contrato. Uma boa gestão do desempenho é fundamental para garantir a otimização dos recursos. A gestão do desempenho deve ser efetuada durante todo o período de vigência do contrato e basear-se nos requisitos de desempenho incluídos no contrato.

As normas de desempenho devem ser especificadas no contrato, pelo que é necessário verificar o contrato para compreender os parâmetros de desempenho.

Em geral, se o contrato não contiver requisitos de desempenho específicos pressupõe-se que:

- os bens devem ser adequados ao fim a que se destinam e incluir as garantias do fabricante,
- os serviços devem ser prestados de acordo com o padrão esperado de um cocontratante profissional experiente de serviços semelhantes.

Normalmente, não é necessário incluir atividades complicadas de gestão do desempenho nos contratos de rotina. Basta que seja fácil determinar se os bens ou serviços cumprem as especificações, foram entregues a tempo e dentro do preço contratual. Poderá ser necessário incluir abordagens formais de gestão do desempenho em contratos mais complexos.

Pode recolher informações sobre o desempenho do cocontratante para identificar eventuais lacunas entre o seu desempenho e as normas de desempenho definidas no contrato. Estes indicadores

mensuráveis podem ser designados por indicadores-chave de desempenho (KPI) ou acordos de nível de serviço (SLA).

Deve-se assegurar de que todas as informações utilizadas para avaliar o desempenho do cocontratante são exatas, justas e verificáveis, em especial se forem utilizadas para justificar ações no âmbito do contrato (como a retenção de pagamentos do contrato). Se o desempenho do cocontratante for insuficiente, o gestor do contrato deve entrar em contacto com o cocontratante o mais rapidamente possível para corrigir o desempenho.

Caso o gestor (ou os gestores) detetem desvios, defeitos ou outras anomalias na execução do contrato, devem comunicá-los de imediato ao órgão competente, propondo, em relatório fundamentado, as medidas corretivas que, em cada caso, se revelem adequadas. (vide [Minuta 4 – Relatório de desempenho](#))

A gestão do desempenho envolve:

- Medição do desempenho: recolha de dados exatos e atempados sobre o desempenho do cocontratante
- Avaliação do desempenho: decidir se o desempenho do cocontratante cumpre as normas previstas no contrato
- Ajustamento do desempenho: adoção de medidas adequadas, tais como a compreensão das características de um bom desempenho, a correção de áreas de desempenho insuficiente ou a alteração dos requisitos do contrato para satisfazer necessidades em evolução

As medidas de desempenho típicas de um contrato podem incluir:

- Qualidade: a qualidade dos bens ou serviços entregues em comparação com a qualidade especificada no contrato
- Quantidade: o número de artigos ou o volume de serviços prestados em comparação com o número ou o volume contratados
- Custo: os custos reais comparados com o custo especificado no contrato
- Capacidade de resposta: o tempo que o cocontratante demora a responder aos pedidos, em comparação com os prazos contratados (por exemplo, num acordo de nível de serviço)
- Satisfação do cliente: o grau de satisfação expresso pelas pessoas que recebem bens ou serviços ao abrigo do contrato, em comparação com o nível de satisfação esperado (por exemplo, num acordo de nível de serviço)

Enquanto gestor de um contrato público, é necessário estar preparado para resolver os problemas de desempenho dos cocontratantes à medida que estes surgem. Muitos problemas de gestão de contratos podem ser evitados através do desenvolvimento de uma relação de trabalho eficaz com o cocontratante.

Ambas as partes devem estar de acordo com:

- que aspetos do desempenho serão medidos?
- como serão medidos?
- a frequência com que serão medidos?
- quem efetua a medição?

Esta informação pode ser incluída no contrato. Não estando, deve ser matéria a ser abordada e acordada na reunião de “kick off”.

Os dados que se recolhe sobre o desempenho do cocontratante podem ser utilizados para identificar qualquer diferença entre o seu desempenho e as normas esperadas e definidas no contrato.

É necessário ter a certeza de que as informações que se utiliza para avaliar o desempenho do cocontratante são exatas, justas e completas.

Se a medição do desempenho indicar que existe uma lacuna entre o seu desempenho e o padrão esperado, deve-se articular com o cocontratante para colmatar essa lacuna. Isto ajuda a garantir que a entidade está a receber o que espera e o que está a pagar (satisfazendo assim, de forma adequada, o interesse público subjacente ao contrato celebrado).

O subdesempenho dos cocontratantes pode ser minimizado através de uma abordagem de avaliação do desempenho que permita um “feedback” rápido e contínuo ao cocontratante sobre o seu desempenho, em especial no que diz respeito a prazos ou prestações. Enquanto gestor do contrato, é necessário estar atento a quaisquer sinais de potencial desempenho insuficiente de forma a abordá-los antes que se tornem graves. Uma ação imediata pode ajudar a evitar o agravamento do problema. Além disso, permite que o cocontratante seja informado atempadamente de eventuais problemas de desempenho e pode facilitar a resolução dos problemas a baixo custo e com o mínimo de perturbações.

As disposições de gestão do desempenho previstas no seu contrato podem incluir:

- reuniões com o cocontratante sobre o (défice de) desempenho;
- chegar a acordo sobre ações corretivas para recuperar o desempenho;
- estabelecer um processo para verificar se as melhorias necessárias estão a ser realizadas.

As medidas corretivas podem incluir a substituição ou a utilização de pessoal adicional pelo cocontratante, a apresentação de relatórios mais frequentes sobre os progressos realizados, a modificação de processos ou sistemas ou a clarificação dos requisitos da entidade adjudicante.

Normalmente, a resposta às questões não implica uma alteração do contrato, uma vez que o cocontratante está apenas a fornecer o que inicialmente acordou fornecer pelo preço já estabelecido no contrato.

Por vezes, o aparente desempenho insuficiente de um cocontratante pode ser causado pelo contraente público (por exemplo, se o cocontratante não obtiver os “inputs” necessários nas datas acordadas, se os empregados do cocontratante não puderem aceder ao edifício, se houver alterações aos requisitos fixados no caderno de encargos utilizado no procedimento aquisitivo, se os utilizadores solicitarem serviços que não estão incluídos no contrato).

Gerir os casos mais graves de desempenho insuficiente

Se o desempenho insuficiente se repetir ou for de natureza mais grave, poderá ser necessário tomar medidas formais.

As medidas corretivas para um desempenho insuficiente grave podem incluir:

- reter os pagamentos até que o desempenho atinja um nível satisfatório
- envolver os quadros superiores de ambas as partes em discussões formais
- desenvolver estratégias para resolver o problema, documentá-las formalmente e dar-lhes seguimento

De preferência, deve-se obter aconselhamento jurídico antes de tomar qualquer uma destas medidas.

Para proteger os interesses da entidade pública em concreto, e do Estado em geral, o pagamento de bens e serviços deve estar sempre associado, no contrato, a um desempenho satisfatório. Não se deve aceitar, e, por conseguinte, não se deve pagar, bens e serviços que não cumpram o definido contratualmente.

Se o cocontratante não cumprir de forma exata e pontual as obrigações contratuais, ou parte delas, por facto que lhe seja imputável, deve o gestor do contrato reportar em relatório fundamentado ao órgão da sua estrutura com responsabilidades nessa área (eventualmente ao órgão que nomeou o gestor) o sucedido e quais as cláusulas contratuais em crise, e notificar o cocontratante para cumprir dentro de um prazo razoável, salvo quando o cumprimento se tenha tornado impossível ou a entidade pública tenha perdido o interesse na prestação.

Mantendo-se a situação de incumprimento após o decurso do prazo referido, e na ausência de instruções pelo órgão a quem foi enviado o relatório referido no parágrafo anterior, o gestor do contrato pode propor ao órgão competente optar pela efetivação das prestações de natureza fungível em falta, diretamente ou por intermédio de terceiro, ou por resolver o contrato com fundamento em incumprimento definitivo.

Se se optar pela execução das prestações fungíveis por terceiro, à formação do contrato com esse terceiro é aplicável as regras da contratação pública.

Nenhuma destas ações prejudica a aplicação pelo contraente público de sanções previstas no contrato para o caso de incumprimento pelo cocontratante, por facto que lhe seja imputável, nem a aplicação das disposições relativas à obrigação de indemnização por mora e incumprimento definitivo previstas no Código Civil.

Suspensão da execução

A execução das prestações que constituem o objeto do contrato pode ser, total ou parcialmente, suspensa com os seguintes fundamentos:

- a) A impossibilidade temporária de cumprimento do contrato, designadamente em virtude de mora da entidade pública na entrega ou na disponibilização de meios ou bens necessários à respetiva execução; ou
- b) A exceção de não cumprimento.

A execução das prestações que constituem objeto do contrato recomeça logo que cessem as causas que determinaram a suspensão, devendo a entidade pública notificar por escrito o cocontratante para o efeito.

A suspensão, total ou parcial, da execução das prestações objeto do contrato determina a prorrogação do prazo de execução das mesmas por período igual ao prazo inicialmente fixado no contrato para a sua execução, acrescido do prazo estritamente necessário à organização de meios e execução de trabalhos preparatórios ou acessórios com vista ao recomeço da execução.

Na determinação do prazo acrescido devem ser considerados o objeto contratual em causa, as necessidades de mobilização de meios humanos e materiais do cocontratante e a duração do período de suspensão.

Gestão da entrega e da aceitação

O papel de um gestor de um contrato público é assegurar que o cocontratante cumpre as suas obrigações contratuais - incluindo que os bens, serviços ou obras adquiridos ou executados ao abrigo do contrato são recebidos a tempo, de acordo com o preço contratual e estão totalmente em conformidade com as especificações do contrato.

Se os bens, serviços ou obras não cumprirem o exigido no contrato, deve notificar imediatamente o cocontratante e chegar a acordo sobre a forma de garantir que cumprem os termos e condições contratuais. O contrato pode incluir disposições relativas à aceitação de produtos e ao processo de substituição de produtos não conformes, pelo que deve certificar-se de que compreende e segue todas as obrigações e processos contratuais.

Entrega e aceitação

- A entrega refere-se à receção física dos bens ou serviços contratados por parte do cocontratante.
- Aceitação é o termo utilizado para descrever a forma como a entidade adjudicante determina se os bens ou serviços cumprem os requisitos do contrato e os aceita formalmente. Geralmente, o contrato estabelece o processo de aceitação.

Processo geral de aceitação

1. Verificar se estão a ser aplicadas medidas adequadas de gestão de riscos, por exemplo, segurança física e armazenamento de mercadorias, e se é necessário estabelecer um seguro.
2. Assegurar que o cocontratante tem acesso a todas as instalações necessárias para fornecer os bens ou serviços, ou executar a empreitada de obras.
3. O cocontratante deve fornecer o objeto contratual a tempo, dentro do preço contratual e em conformidade com as especificações do contrato. Isto pode incluir o fornecimento de documentação formal e provas de apoio (por exemplo, resultados de testes de aceitação interna que demonstrem que os bens ou serviços cumprem os requisitos contratados).
4. Inspeccionar os bens ou serviços ou analisá-los em função das normas ou especificações definidas no contrato - o seu contrato, em princípio incluirá o que tem de fazer para a aceitação (por exemplo, certificação de que os produtos cumprem uma determinada norma, testes de aceitação, auditorias pontuais ou verificação por um avaliador independente). No caso dos serviços, poderá ser necessário avaliar as medidas de desempenho contratuais, tais como os níveis de serviço e o cumprimento dos requisitos de comunicação. Se estiver a receber os seus bens ou serviços por entrega faseada, assegure-se de que a quantidade total é efetivamente entregue.
5. Decidir se aceita ou rejeita os bens ou serviços dentro dos prazos contratuais. Em alguns contratos, se nada fizer, os bens ou serviços serão considerados aceites após um determinado período.
6. Se os bens ou serviços não cumprirem as cláusulas contratuais, siga os processos definidos no seu contrato. Na maioria dos casos, tal implica notificar o cocontratante e explicar os motivos da rejeição. O cocontratante deve então corrigir os bens ou serviços, em princípio a expensas suas. É mais fácil garantir que os bens, serviços ou obras não estão defeituosos e que cumprem as especificações contratuais na fase de entrega do que numa fase posterior do processo.

Entrega tardia, incompleta ou insatisfatória

- Se receber bens, serviços ou obras que não cumpram os requisitos contratuais, deve seguir os procedimentos previstos no contrato para resolver o problema.
- Poderá ser necessário procurar apoio jurídico. Evite fazer ou dizer qualquer coisa que possa ter um impacto negativo nos direitos da sua entidade (por exemplo, não vise faturas de bens ou serviços incompletos, não entregues ou insatisfatórios) até ter procurado apoio jurídico.

Subcontratados

A maior parte dos contratos exige que os cocontratantes imponham os requisitos contratuais acordados entre a entidade e o cocontratante a todos os subcontratados que utilizem para a execução do contrato.

Se o cocontratante recorrer a subcontratados, a relação contratual mantém-se entre a sua entidade e o cocontratante. Isto significa que o cocontratante continua a ser responsável pela gestão do contrato, bem como pela gestão da participação de quaisquer subcontratados. No entanto, deve compreender

quais as partes do contrato que são executadas por subcontratados e quais os impactos que podem ter na gestão e na execução do seu contrato.

Relativamente à subcontratação esta está prevista e regulada no Capítulo VI do CCP.

De referir que é nosso entendimento que a existência de um subcontratado é uma modificação ao contrato (ainda que meramente subjetiva), não pode o gestor do contrato decidir sobre se aceita ou não a mesma, nos termos do disposto no artigo 319.º do CCP. No entanto, deve o gestor do contrato fazer uma apreciação qual o impacto no contrato da utilização de um subcontratado, nomeadamente se suscita riscos e se a gestão dos riscos identificados é aceitável.

Na fase de execução do contrato é, em regra, admitida a subcontratação desde que autorizada, casuisticamente pelo contraente público.

Execução de tarefas administrativas de gestão de contratos

Esta fase envolve a implementação dos processos de gestão de contratos conforme previsto na [Fase 1 - Início do contrato](#).

A gestão eficaz do contrato permite o registo exato das informações e do progresso do contrato e pode ajudar na tomada de decisões sobre o seu desempenho. (vide [Minuta 4 – Tarefas administrativas de gestão de contratos](#))

Algumas das principais ações a considerar incluem:

- **a.** Manter registos atualizados de quem deve ser contactado. Este aspeto é importante em caso de rotação do pessoal (quer na sua entidade pública, quer na do cocontratante) ou quando as pessoas se encontram em locais diferentes. Deve garantir que todos os dados de contacto constam do seu [plano de gestão do contrato](#);
- **b.** Gerir e atualizar os documentos do contrato, incluindo alterações ou ordens de trabalho, etc. Isto assegura que os documentos do contrato são facilmente acessíveis e refletem com precisão quaisquer alterações acordadas num determinado momento. Isto também fornece uma pista de auditoria (ver secção [Gerir as modificações do contrato](#));
- **c.** Verificar a atualidade dos seguros, garantias, indemnizações e certidões de situação regularizada (se for caso disso), tal como exigido pelo contrato. Isto faz parte da gestão do risco contratual;
- **d.** Manter o plano de gestão do contrato;
- **e.** Manter outros planos e calendários do contrato. Por exemplo, isto pode incluir uma avaliação regular da conformidade com os planos (como os planos de segurança) e a revisão e atualização regulares dos planos;
- **f.** Gerir a correspondência relevante relacionada com o contrato, incluindo relatórios do contrato e avisos ou cartas formais aos cocontratantes, etc;
- **g.** Agendar reuniões e avaliações de desempenho;
- **h.** Manter e distribuir as atas das reuniões, as notas de arquivo e outros registos às partes interessadas relevantes;
- **i.** Assegurar que todas as partes seguem os processos corretos de entrega e aceitação;
- **j.** Assegurar o controlo financeiro do contrato, incluindo o acompanhamento das despesas (geralmente através de uma folha de cálculo), a verificação das faturas para pagamento e a realização de pagamentos atempados ao cocontratante, etc;
- **k.** Manter processos para identificar e rastrear informações relativas à propriedade intelectual e informações confidenciais;
- **l.** Manter processos para garantir que a comunicação de informações por parte dos cocontratantes é coerente com as suas obrigações contratuais. Por exemplo, a comunicação regular dos dados exigidos como parte dos KPI ou a comunicação atempada de incidentes de segurança ou privacidade
- **m.** Gerir ativamente os riscos. Isto pode ser feito através de um plano de gestão de riscos. Manter e atualizar o registo de riscos e o [plano de gestão de riscos](#). Se necessário, escalonar os problemas

Algumas das principais ações a considerar incluem:

- **n.** Processar e gerir as alterações do contrato
- **Aviso:** É possível alterar involuntariamente o contrato através de conduta (por exemplo, numa mensagem de correio eletrónico ou numa conversa), pelo que deve estar ciente deste risco em todas as suas comunicações com um cocontratante
- **o.** Monitorizar a data de fim do contrato e as opções de prorrogação. Tomar medidas atempadas para garantir um fornecimento contínuo de bens ou serviços necessários à sua entidade. É importante uma gestão cuidadosa das datas de fim do contrato (ver secção [Gestão de renovações de contratos](#)). Poderão existir requisitos de cessação do contrato ou de opção de prorrogação no contrato que devem ser seguidos.
- **Aviso:** Não é possível prorrogar um contrato expirado, uma vez que, legalmente, o contrato já não existe. Isto significa que, uma vez ultrapassada a data de fim do contrato, não pode estender-se no tempo o contrato existente, e terá de estabelecer um novo contrato.

Verificação de faturas

Verificar:

- A inclusão do número do compromisso
- A descrição dos bens ou serviços na fatura corresponde à descrição no contrato e a quantidade corresponde a um recibo de entrega ou a um certificado de receção e não excede o montante contratado.
- A fatura foi calculada corretamente (por exemplo, custo unitário X número de unidades).
- O IVA foi corretamente incluído.
- A data da fatura é posterior à receção dos bens ou serviços (exceto nos casos em que tenha sido acordado um pagamento antecipado).
- Não existem outros erros óbvios e a fatura cumpre todos os outros requisitos do contrato.

Em algumas circunstâncias, o contrato pode incluir outros métodos de pagamento (por exemplo, pagamentos por fases ou por progresso). Se for esse o caso, terá de verificar as faturas de acordo com esses termos, que podem incluir elementos como provas do cumprimento de etapas e montantes de pagamento.

Para reduzir o risco inerente aos pagamentos, é boa prática a segregação de funções. O gestor do contrato verifica a conformidade com os termos do contrato, um gestor financeiro aprova o pagamento e outra pessoa introduz a informação no sistema de gestão financeira. Este processo deve ser proporcional à dimensão e complexidade do contrato, e à dimensão da entidade pública contratante.

Pagamentos

O pagamento de uma fatura só deve ser efetuado de acordo com as disposições contratuais. Em geral, só se deve pagar uma fatura quando:

- A entidade recebeu os bens, serviços ou trabalhos de obras e estes cumprem as normas exigidas
- o cocontratante está em conformidade com o contrato
- estão cumpridas as condições de pagamento contratuais
- recebeu uma fatura exata e correta de acordo com o contrato
- obteve todas as autorizações e aprovações necessárias.

O contrato pode exigir um certificado de aceitação formal se o contrato tiver um processo de aceitação formal.

É importante efetuar os pagamentos a tempo. Os prazos estão definidos no contrato e devem estar de acordo com políticas de pagamento atempado ou pagamento de juros do cocontratante.

Gestão do risco contratual

A gestão do risco é uma parte essencial da gestão dos contratos. Enquanto gestor de um contrato público, cabe-lhe lidar pronta e eficazmente com quaisquer eventos de risco que possam ocorrer durante a vigência do contrato, mas todos os trabalhadores com um papel na gestão do contrato também desempenham um papel na gestão do risco e na identificação de questões emergentes.

É necessário incluir os riscos identificados no plano de gestão do contrato ou, se os riscos forem substanciais, num plano de gestão de riscos separado (ver secções [Desenvolver um plano de gestão de contratos](#) e [Desenvolver um plano de gestão dos riscos](#)). Será necessário rever e atualizar o plano para refletir a fase atual do contrato e continuar a atualizá-lo periodicamente durante a fase de execução do contrato. A abordagem à gestão de riscos para contratos deve ser consistente com a estrutura mais alargada de gestão de riscos da entidade.

Avaliação do contrato

Para que um contrato obtenha o seu verdadeiro propósito, deve assegurar-se de que tanto o cocontratante como o contraente público cumprem as suas obrigações contratuais de forma exata e pontual.

Durante o período de vigência do contrato, o contrato deve ser avaliado periodicamente para se determinar se os resultados do contrato estão a ser cumpridos ou se estão no bom caminho para serem cumpridos.

Deve também avaliar-se se o contrato continua a refletir com exatidão os requisitos da sua entidade. Tal pode ser efetuado através de reuniões regulares de avaliação do contrato ou de um calendário de apresentação de relatórios.

O calendário e a frequência das “avaliações” dos contratos são determinados por fatores que incluem os riscos e a duração do contrato. Para contratos de longa duração (mais de 3 anos) ou de alto risco, poderá ser necessário efetuar “avaliações” mensais do desempenho e, para contratos de baixo risco, poderá ser necessário efetuar uma avaliação anual.

Deve também efetuar uma avaliação formal quando decidir prorrogar um contrato (ver secção [Gestão de renovações de contratos](#)).

Gestão de queixas, desacordos e conflitos

Pode interpelar o cocontratante se os bens ou serviços fornecidos não estiverem a ser fornecidos pelo cocontratante de forma exata, ou se este não fornecer os bens ou serviços dentro dos prazos acordados. Esta situação pode resultar de queixas recebidas dos utilizadores (clientes internos ou externos), das partes interessadas ou das suas próprias observações.

As queixas dos cocontratantes estão frequentemente relacionadas com atrasos nos pagamentos ou com a perceção de que o cliente não cumpre as suas obrigações. Se o cocontratante apresentar uma “queixa”, certifique-se de que vai:

- seguir todos os processos definidos no contrato relativamente ao tratamento de “queixas”;
- manter registos de todas as conversas com o cocontratante sobre as “queixas”,
- manter registos de todas as “queixas” e das medidas tomadas para as resolver.

A maioria das “queixas” pode ser resolvida conversando com todas as pessoas envolvidas para compreender a sua perspetiva e, em seguida, acordando em conjunto as medidas corretivas, se necessário.

Os desacordos contratuais podem surgir quando as pessoas envolvidas não chegam a acordo sobre questões como a interpretação das disposições contratuais, a definição das prestações, o cumprimento das normas de desempenho e/ou o efeito de acontecimentos imprevistos.

Uma “queixa” ou desacordo pode tornar-se um litígio formal quando as pessoas envolvidas não conseguem resolver a questão sem um processo de resolução formal.

Certifique-se de que lê e compreende as cláusulas relevantes do seu contrato antes de tratar de qualquer questão que surja. Pode também querer obter aconselhamento jurídico sobre os direitos e opções antes de tomar qualquer medida formal ou fazer recomendações aos dirigentes competentes. Deste modo, assegurar-se-á de que as suas ações protegem os direitos legais da sua entidade e a si.

Reconhecer e resolver um conflito potencial ou efetivo numa fase inicial, pode reduzir os custos para ambas as partes e ajudar a manter uma boa relação contratual. Os processos formais de resolução de conflitos são um último recurso e só devem ser iniciados depois de as tentativas de resolução através de negociação e mediação não terem conseguido resolver as questões, sem prejuízo dos processos exigidos nos termos do contrato.

Na gestão de contratos, a negociação é importante e significa geralmente falar com a outra parte, de forma calma, aberta, transparente e construtiva, sobre as questões levantadas, para ver se é possível chegar a um entendimento sobre a forma como essas questões podem ser resolvidas. O objetivo deve ser obter um resultado justo e equitativo para todas as partes.

É preferível resolver as questões contratuais o mais cedo possível. Isto pode poupar tempo e ajuda a manter a entrega dos bens ou a prestação dos serviços previstos no contrato

Deve manter registos adequados de todas as negociações durante a vigência do contrato, quer a negociação tenha sido bem-sucedida na resolução da questão ou não. Os registos adequados permitir-lhe-ão determinar se o mesmo problema continua a surgir, se o cocontratante está a cumprir os acordos que fez consigo e se a sua entidade está a honrar os compromissos assumidos com o cocontratante.

Gestão das modificações do contrato

A introdução de alterações a um contrato estabelecido é designada por modificação do contrato. As modificações contratuais podem ser pequenas alterações administrativas, como uma mudança de endereço, substituição do gestor do contrato (ou seja, sem alterar verdadeiramente o conteúdo contratual), ou podem ser alterações substanciais que afetam a duração, o preço ou os resultados do contrato.

As entidades podem autorizar pequenas variações do contrato, desde que daí não resultem uma diminuição das garantias contratuais do contraente público.

Um contraente público não deve procurar ou permitir uma modificação do contrato quando tal corresponder a uma alteração significativa do contrato ou variar significativamente o âmbito do contrato se for razoavelmente possível determinar que:

- a. Essas alterações, se inicialmente previstas no caderno de encargos, teriam ocasionado no procedimento pré-contratual, de forma objetivamente demonstrável, a alteração da qualificação dos

candidatos, a alteração da ordenação das propostas avaliadas, a não exclusão ou a apresentação de outras candidaturas ou propostas;

- b. Essas alterações alteram o equilíbrio económico do contrato a favor do cocontratante de modo a que este seja colocado numa situação mais favorável do que a resultante do equilíbrio inicialmente estabelecido;
- c. Essas alterações alargam consideravelmente o âmbito do contrato.

O contrato pode ser modificado por:

- a) Acordo das partes, que não pode revestir forma menos solene do que a do contrato;
- b) Decisão judicial ou arbitral, exceto nos casos em que a modificação interfira com o resultado do exercício da margem de livre decisão administrativa subjacente ao mesmo ou implique a formulação de valorações próprias do exercício da função administrativa;
- c) Ato administrativo do contraente público, por razões de interesse público decorrentes de necessidades novas ou de uma nova ponderação das circunstâncias existentes.

A modificação não pode nunca traduzir-se na alteração da natureza global do contrato, considerando as prestações principais que constituem o seu objeto.

A modificação do contrato pode ter como fundamento:

- a) Cláusulas contratuais que indiquem de forma clara, precisa e inequívoca o âmbito e a natureza das eventuais modificações, bem como as condições em que podem ser aplicadas;
- b) A alteração anormal e imprevisível das circunstâncias em que as partes tenham fundado a decisão de contratar, desde que a exigência das obrigações por si assumidas afete gravemente os princípios da boa-fé e não esteja coberta pelos riscos próprios do contrato;
- c) Razões de interesse público decorrentes de necessidades novas ou de uma nova ponderação das circunstâncias existentes.

A modificação fundada em razões de interesse público não pode ter lugar quando implicar uma modificação substancial do contrato ou configurar uma forma de impedir, restringir ou falsear a concorrência, designadamente por:

- a) Introduzir alterações que, se inicialmente previstas no caderno de encargos, teriam ocasionado no procedimento pré-contratual, de forma objetivamente demonstrável, a alteração da qualificação dos candidatos, a alteração da ordenação das propostas avaliadas, a não exclusão ou a apresentação de outras candidaturas ou propostas;
- b) Alterar o equilíbrio económico do contrato a favor do cocontratante de modo a que este seja colocado numa situação mais favorável do que a resultante do equilíbrio inicialmente estabelecido;
- c) Alargar consideravelmente o âmbito do contrato,

Nestes casos a entidade tem de adotar um novo procedimento de formação de contrato, caso mantenha a decisão de contratar.

A não ser que as modificações sejam de valor inferior aos limiares comunitários, consoante o caso, e inferiores a 10 % ou, em contratos de empreitada de obras públicas, a 15 % do preço contratual inicial, pode ser efetuada modificação fundada em razões de interesse público.

Também pode ser efetuada modificação fundada em razões de interesse público, se as modificações ocorrerem apesar da diligência da entidade adjudicante sem que esta as pudesse ter previsto, desde que a natureza duradoura do vínculo contratual e o decurso do tempo as justifique, e desde que o seu valor não ultrapasse 50 % do preço contratual inicial.

Podemos, por exemplo, ter modificações que envolvem serviços extras ou prorrogações no prazo do contrato. As mudanças podem ser devidas a novos requisitos, alterações no propósito do projeto ou ajustes nos entregáveis.

A necessidade de uma alteração do contrato pode surgir devido a:

- acontecimentos imprevistos
- mudanças na tecnologia
- alterações na legislação ou na política
- pequenas alterações aos requisitos da entidade
- alterações no pessoal-chave
- alterações no método ou local de entrega
- alterações das datas de entrega das etapas
- outros fatores que afetam a entrega do contrato.

A entidade deve determinar se está a criar um novo contrato ou simplesmente a alterar o existente.

Antes de alertar o órgão competente para uma eventual necessidade de modificação, o gestor do contrato deve determinar

- a. Se a modificação é necessária;
- b. Qual o efeito, caso exista, das alterações propostas no preço do contrato;
- c. O efeito das alterações propostas noutros termos e condições do contrato;
- d. Se a modificação irá transferir ou criar riscos;
- e. Se a modificação atará as prestações principais que constituem o objeto do contrato;
- h. Quais as alterações consequentes que podem ser necessárias para aplicar a modificação;
- i. Se a modificação tem quaisquer implicações subsequentes.

Tanto o contraente público como o cocontratante podem solicitar uma alteração ao contrato, mas esta deve ser acordada por ambas as partes para ser juridicamente vinculativa.

Por isso, deve-se ter em atenção o que diz durante as reuniões e discussões informais para garantir que não altera acidentalmente o contrato.

É necessário documentar o processo de tomada de decisão sobre a alteração de um contrato para garantir que a posição da entidade pública é defensável e que o contrato continua a satisfazer cabalmente o interesse que lhe esteve na base. Deve-se discutir qualquer proposta de alteração de um contrato com o cocontratante, documentar a alteração por escrito e garantir que ambas as partes a formalizam de uma forma não menos solene do que a do contrato.

Gestão de renovações de contratos

Pode optar por prorrogar um contrato por um período adicional se houver uma necessidade contínua dos bens ou serviços.

Só é possível prorrogar um contrato se estiverem reunidas todas as condições seguintes:

- o contrato contém uma opção de prorrogação;
- a prorrogação do contrato tem uma boa relação custo-benefício;
- o contrato ainda não expirou.

Se optar por prorrogar um contrato, deve seguir o processo de prorrogação previsto no contrato. Se não reunir as condições para a prorrogação do contrato, deve procurar aconselhamento jurídico.

Poderá ter a opção de:

- Estabelecer um contrato a curto prazo para cobrir o período até à conclusão de um novo procedimento pré-contratual e à celebração de um novo contrato.
- Prorrogar um contrato através de uma alteração do contrato antes da data do seu termo, por um curto período de tempo, sempre que:
 - a. o procedimento para a celebração de um contrato de substituição ainda está em curso e a continuidade do fornecimento de bens ou serviços é essencial, ou
 - b. o âmbito e o valor do contrato permanecem praticamente os mesmos. Este facto pode permitir a finalização do contrato quando se registam pequenos atrasos.

As principais etapas deste processo são:

- a. Determinar se existe uma necessidade permanente dos bens ou serviços.
- b. Determinar se o contrato existente tem uma cláusula de prorrogação.
- **Aviso:** Não é possível prorrogar legalmente um contrato expirado. Isto significa que, uma vez ultrapassada a data de termo do contrato, não é possível exercer uma opção de prorrogação, mesmo que exista, nem prolongá-lo através de uma alteração do contrato.
- c. Considerar se a prorrogação do contrato existente representa uma boa relação custo-benefício e, em caso afirmativo, obter as aprovações necessárias e seguir o processo de prorrogação previsto no contrato.
- d. Iniciar a renovação do contrato em tempo útil. Se o contrato não tiver uma opção de prorrogação ou se todas as opções de prorrogação tiverem sido utilizadas, mas os bens ou serviços ainda forem necessários, procure aconselhamento jurídico. Poderá ser necessário iniciar um novo procedimento pré-contratual.
- e. Conservar registos adequados de todas as decisões tomadas relativamente à prorrogação ou renovação de um contrato.

Comportamento ético

Ao trabalhar ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas ou de outra legislação aplicável, tem a responsabilidade de se comportar de forma ética e zelosa. Isto estende-se às atividades de contratação pública, incluindo a gestão de contratos.

O pessoal contratado envolvido na gestão de contratos (gestor externo) terá normalmente cláusulas incorporadas no seu contrato de serviços que garantem que cumprem as leis e políticas de conduta da entidade.

Ao abrigo do CCP (n.º 7 do artigo 290.º-A), antes do início de funções o gestor de contrato subscreve a declaração de inexistência de conflitos de interesse, conforme modelo previsto no anexo XIII ao referido Código.

Qual o comportamento ético expectável do gestor de contrato:

- ✓ garantir a transparência e a responsabilidade;
- ✓ dar confiança aos cocontratantes nas suas relações com a sua entidade pública;
- ✓ reduzir o custo da gestão dos riscos associados à fraude, ao roubo, à corrupção e a outros comportamentos incorretos;
- ✓ promover a confiança na administração pública.

As considerações éticas a ter em conta ao efetuar a gestão de contratos podem incluir:

- ✓ a necessidade de respeitar os valores e o Código de Conduta da entidade pública;
- ✓ a necessidade de alcançar os resultados do contrato;
- ✓ a necessidade de manter uma relação contratual positiva com o cocontratante;
- ✓ a verificação de existência um conflito de interesses efetivo ou potencial;
- ✓ se é necessário adotar medidas de prevenção e correção razoáveis e eficazes em termos de custos para resolver conflitos de interesses reais ou potenciais.

Enquanto gestor de um contrato público, deve certificar-se de que atualiza a declaração de conflito de interesses caso as circunstâncias se alterarem ou se tal for exigido pelas instruções da hierarquia responsável da sua entidade ou por outras obrigações.

Conflito de interesses:

Situação gerada pelo confronto entre interesses, ou pelo acesso a informação privilegiada, que possam comprometer a isenção das decisões e/ou que venham a afetar o interesse coletivo ou o influenciem.

Qualquer situação em que um agente público, por força do exercício das suas funções, ou por causa delas, tenha de tomar decisões ou tenha contacto com procedimentos administrativos de qualquer natureza, que possam afetar, ou em que possam estar em causa, interesses particulares seus ou de terceiros e que por essa via prejudiquem, ou possam prejudicar, a isenção e o rigor das decisões administrativas que tenham de ser tomadas, ou que possam suscitar a mera dúvida sobre a isenção e o rigor que são devidos ao exercício de funções públicas.

(vide artigo 69.º e 70.º do Código do Procedimento Administrativo (CPA))

Pode consultar: [Transparência, monitorização, responsabilização: como prevenir conflitos de interesses](#)

Conflitos de interesses comuns

Algumas das situações mais comuns de conflito de interesses que podem surgir durante a gestão de contratos são:

- Aceitar uma oferta de presentes, hospitalidade ou outros benefícios: Se o seu cocontratante o convidar para uma refeição, lhe oferecer uma garrafa de vinho ou um presente da empresa ou o convidar para assistir a um evento desportivo como seu convidado, isso pode constituir um conflito de interesses.
- Aceitação de uma oferta de emprego: Se receber uma proposta ou aceitar um emprego do cocontratante durante a gestão do seu contrato, deve informar a sua entidade, mesmo que não tencione aceitar a proposta.
- Relação com o cocontratante: pode existir um conflito de interesses se o utilizador, um membro da sua família ou um amigo próximo trabalha para o cocontratante ou tem um interesse substancial no mesmo. Isto pode incluir:
 - um interesse financeiro na empresa, como ações, dividendos, investimentos, empréstimos ou outros pagamentos ou dívidas
 - através de emprego direto, de ser diretor, de fazer parte de um conselho de administração ou de ser um subcontratante
 - através de uma amizade
- Relação com um concorrente direto no mesmo setor: Se você, um familiar ou amigo próximo tiver uma relação financeira, de amizade ou for empregado de um concorrente direto no mesmo setor, pode parecer aos outros que você é parcial em relação ao cocontratante. Se isto acontecer, deve notificar o seu superior hierárquico

Se ocorrer um conflito de interesses, este pode ocorrer:

- predispor-lo a agir favoravelmente em relação a um cocontratante, incluindo ignorar o desempenho insuficiente do cocontratante ou reagir mais favoravelmente a pedidos de variações de contrato
- dificultar a gestão do desempenho insuficiente de um cocontratante
- ser visto por outros potenciais cocontratantes como um sinal de uma relação inadequadamente estreita
- ser considerado suscetível de comprometer a integridade, a equidade e a imparcialidade do processo de gestão dos contratos.

Os conflitos de interesses são comuns e não implicam má conduta. No entanto, se não declarar um conflito de interesse ou não o gerir adequadamente, pode ser visto como um ato ilícito.



Fase 3 – Encerramento do contrato

8. Fase 3 – Encerramento do contrato

O quadro seguinte enumera as atividades que podem ser relevantes durante o encerramento do contrato. A categorização do contrato é com base na avaliação da complexidade e do perfil de risco que determinará quais as atividades a realizar.

Atividades	Rotineiros		Complexos	Estratégicos
	Muito baixo valor	Baixo valor		
Considerar e gerir questões de transição de contratos	Não é necessário	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado
Concluir as atividades de encerramento do contrato	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Efetuar a avaliação final do contrato (com o cocontratante)	Não é necessário	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado
Considerar as lições aprendidas	Recomendado	Recomendado	Fortemente recomendado	Fortemente recomendado

A maior parte dos contratos termina por integral cumprimento, ou seja, porque ambas as partes cumpriram todas as suas obrigações contratuais e/ou porque se chegou ao fim do prazo do contrato.

Por vezes, é necessário pôr termo a um contrato antes de este estar concluído.

São causas de extinção do contrato, para além do seu integral cumprimento:

- A impossibilidade definitiva e todas as restantes causas de extinção das obrigações reconhecidas pelo direito civil;
- A revogação;
- A resolução, por via de decisão judicial ou arbitral ou por decisão do contraente público, nos casos previstos no CCP.

A revogação é efetuada por acordo entre as partes e pode ser em qualquer momento sendo que não pode revestir forma menos solene do que a do contrato. Os efeitos da revogação são os que tiverem sido validamente fixados no acordo.

Já a resolução é sempre unilateral, pode ser por iniciativa do cocontratante, ou da iniciativa do contraente público, por causas sancionatórias, por razões de interesse público ou com fundamento na alteração anormal e imprevisível das circunstâncias.

A decisão de extinção cabe sempre ao órgão competente, não podendo ser delegada no gestor do contrato.

Considerar e gerir questões de transição de contratos

Poderá ser necessário gerir uma transição de contrato se:

- continuar a necessitar de bens ou serviços após a conclusão de um contrato e
- está a mudar para um novo contrato.

O novo contrato pode ser celebrado com o fornecedor atual ou com um novo fornecedor.

A transição de um contrato para outro pode ser um período de risco. Verifique o contrato para ver o que foi incluído sobre a transição. Se o contrato exigir um plano de transição ou uma lista de controlo, certifique-se de que está em vigor antes da transição. Se o contrato exigir um plano de transição, assegure que:

- cumpre os prazos e requisitos do contrato,
- pode gerir o risco da sua entidade associado à transição.

É necessário elaborar um plano de transição antes da data de expiração do contrato, que deve ser efetuado antes da abordagem ao mercado para o novo contrato.

Certifique-se de que compreende, regista, gere e aplica as obrigações do plano de transição ao cocontratante cessante, bem como as obrigações da sua própria entidade para com este.

Algumas questões típicas de transição são:

- a. Desenvolver um cronograma de actividades/eventos, incluindo as mudanças ao longo dos períodos.
- b. Identificar as necessidades de recursos.
- c. Identificar os principais papéis e responsabilidades e como estes mudam com a transição.
- d. Identificação de diferenças específicas entre os contratos atuais e futuros.
- e. Considerar as necessidades de formação.
- f. Identificar riscos e aplicar a gestão de riscos para manter o fornecimento contínuo de bens ou serviços.
- g. Considerar questões relacionadas com a devolução de ativos fixos e/ou informações da sua entidade.
- h. Determinar e tratar de quaisquer disposições transitórias que tenham de ser negociadas com o cocontratante de entrada ou de saída.
- i. Gerir o desempenho do cocontratante cessante até à conclusão do seu contrato.

Concluir as atividades de encerramento do contrato

No final de um contrato, o contrato deve ser formalmente encerrado de acordo com os termos e condições nele previstos.

Algumas das actividades relevantes incluem:

- a. Verificar se todo o trabalho foi concluído e se todos os bens ou serviços foram recebidos de acordo com um padrão aceitável;
- b. Verificar se todas as outras obrigações contratuais foram cumpridas a um nível aceitável;
- c. Obter todos os relatórios finais, documentação e certificações do cocontratante;
- d. Confirmar a receção das faturas finais;
- e. Providenciar o cancelamento de "passes" de acesso, a remoção do acesso ao sistema, etc.
- f. Providenciar a devolução de quaisquer materiais ou ativos fornecidos ao cocontratante
- g. Providenciar a devolução, a guarda segura ou a destruição de quaisquer informações ou dados, incluindo informações confidenciais que foram fornecidos ao cocontratante ou criados pelo cocontratante ao abrigo do contrato;
- h. Providenciar a transferência de qualquer propriedade intelectual para a sua entidade pública;
- i. Verificar se todos os defeitos foram identificados e retificados;
- j. Finalizar as reclamações pendentes;
- k. Finalizar os litígios pendentes;
- l. Documentar a informação sobre as garantias disponíveis no âmbito do contrato (para os utilizadores);
- m. Informar os utilizadores do termo do contrato e aconselhá-los sobre as disposições futuras;
- n. Informar as outras partes interessadas da conclusão do contrato e fornecer-lhes os relatórios pertinentes ou outras informações de que necessitem para concluir a sua participação;
- o. Fornecer feedback ao gestor do projeto ou à equipa de aquisições para incluir em futuros processos de aquisição;
- p. Conservar a documentação de gestão do contrato em conformidade a fim de permitir qualquer auditoria futura ou pedidos, incluindo o contrato assinado e quaisquer alterações ao mesmo;
- q. Identificar e documentar as disposições contratuais que podem continuar a ser aplicadas após a conclusão do contrato, como as obrigações de confidencialidade;
- r. Documentar e partilhar as lições aprendidas.

Efetuar a avaliação final do contrato (com o cocontratante)

A realização de uma avaliação final do contrato permite-lhe a si e ao cocontratante:

- assegurar que todas as obrigações foram cumpridas tanto pelo cocontratante como pelo contraente público;
- avaliar o desempenho, os resultados e a otimização dos recursos;
- dar feedback;
- analisar a eficácia da realização dos resultados;
- rever a eficácia do contrato.

Esta informação pode ser utilizada para retirar lições aprendidas.

A profundidade e o pormenor da avaliação do contrato variam consoante a complexidade do contrato e a necessidade de adquirir bens, serviços ou obras semelhantes no futuro.

A avaliação final do desempenho pode incluir considerações sobre:

- a. Análise se o contrato atingiu os seus objetivos, tendo em conta os prazos, a qualidade e o preço;
- b. Análise do desempenho do cocontratante, incluindo o registo de qualquer valor acrescentado obtido;
- c. Análise do desempenho do contraente público;
- d. Informações sobre a satisfação dos utilizadores, incluindo a identificação das principais queixas;
- e. Análise da eficácia das alterações contratuais e da razão pela qual foram necessárias;
- f. Informações sobre litígios surgidos durante o contrato e disponibilidade do cocontratante para resolver os problemas;
- g. Análise do preço contratual inicial versus preço final e razões para a diferença;
- h. Análise da otimização dos recursos, incluindo uma comparação com a avaliação inicial da otimização dos recursos;
- i. Identificação dos problemas de planeamento, gestão, administração e processos, incluindo a forma como cada um deles foi abordado e a eficácia de cada tratamento;
- j. Discussão de outros aspectos que tenham corrido bem ou de oportunidades de melhoria em contratos futuros.

Considerar as lições aprendidas

A recolha das lições aprendidas, durante um contrato e aquando do seu encerramento, pode ajudá-lo a:

- aplicar os conhecimentos adquiridos e melhorar os processos de gestão dos contratos;
- melhorar as futuras atividades de aquisição, designadamente a elaboração das peças procedimentais.



Disposições contratuais comuns

9. Disposições contratuais comuns

O contraente público não pode assumir direitos ou obrigações manifestamente desproporcionados ou que não tenham uma conexão material direta com o fim do contrato.

Poderes do contraente público

Salvo quando outra coisa resultar da natureza do contrato ou da lei, o contraente público pode, nos termos do disposto no contrato e no CCP:

- a) Dirigir o modo de execução das prestações;
- b) Fiscalizar o modo de execução do contrato;
- c) Modificar unilateralmente as cláusulas respeitantes ao conteúdo e ao modo de execução das prestações previstas no contrato por razões de interesse público, com os limites previstos no CCP;
- d) Aplicar as sanções previstas para a inexecução do contrato;
- e) Resolver unilateralmente o contrato;
- f) Ordenar a cessão da posição contratual do cocontratante para terceiro.

Princípios respeitantes aos poderes de direção e de fiscalização

Cabe ao contraente público assegurar, mediante o exercício de poderes de direção e de fiscalização, a funcionalidade da execução do contrato quanto à realização do interesse público visado pela decisão de contratar.

O exercício dos poderes de direção e de fiscalização deve salvaguardar a autonomia do cocontratante, limitando-se ao estritamente necessário à prossecução do interesse público, e processando-se de modo a não perturbar a execução do contrato, com observância das regras legais ou contratuais aplicáveis e sem diminuir a iniciativa e a correlativa responsabilidade do cocontratante.

Nos contratos que envolvam prestações de conceção por parte do cocontratante, o contraente público deve abster-se designadamente de, por via do exercício de poderes de direção e de fiscalização relativos a fases posteriores à de conceção, diminuir a responsabilidade e o grau de risco assumido pelo cocontratante relativamente à fase de conceção.

O contraente público dispõe do poder de direção do modo de execução das prestações do cocontratante no que respeita a matérias necessárias à execução do contrato carentes de regulamentação ou insuficientemente reguladas de forma a impedir que o contrato seja executado de modo inconveniente ou inoportuno para o interesse público, sem prejuízo da salvaguarda da autonomia do cocontratante e, designadamente, da reserva de autonomia técnica ou de gestão do cocontratante que se encontre assegurada no contrato ou que decorra do tipo contratual aplicável ou, ainda, dos usos sociais.

A direção pelo contraente público consiste na emissão de ordens, diretivas ou instruções sobre o sentido das escolhas necessárias nos domínios da execução técnica, financeira ou jurídica das prestações contratuais, consoante o contrato em causa.

As ordens, diretivas ou instruções devem ser emitidas por escrito ou, quando as circunstâncias impuserem a forma oral, reduzidas a escrito e notificadas ao cocontratante no prazo de cinco dias, salvo justo impedimento.

O contraente público dispõe de poderes de fiscalização técnica, financeira e jurídica do modo de execução do contrato por forma a poder determinar as necessárias correções e aplicar as devidas sanções.

Sem prejuízo do disposto em matéria de segredo profissional ou comercial e do regime aplicável a outra informação protegida por lei, a fiscalização deve limitar-se a aspetos que se prendam imediatamente com o modo de execução do contrato, podendo realizar-se, designadamente, através de inspeção de locais, equipamentos, documentação, registos informáticos e contabilidade ou mediante pedidos de informação.

O exercício do poder de fiscalização deve ficar documentado em autos, relatórios ou livros próprios.

As tarefas de fiscalização podem ser parcial ou totalmente delegadas em comissões paritárias de acompanhamento ou entidades públicas ou privadas especializadas. À relação entre o contraente público e as entidades públicas ou privadas referidas são aplicáveis, com as necessárias adaptações, as regras próprias da delegação de poderes constantes do Código do Procedimento Administrativo.

Colaboração recíproca

As partes estão vinculadas pelo dever de colaboração mútua, designadamente no tocante à prestação recíproca de informações necessárias à boa execução do contrato.

Informação e sigilo

O cocontratante deve prestar ao gestor do contrato todas as informações que este lhe solicitar e que sejam necessárias à fiscalização do modo de execução do contrato, devendo o gestor do contrato satisfazer os pedidos de informação formulados pelo cocontratante e que respeitem a elementos técnicos na sua posse cujo conhecimento se mostre necessário à execução do contrato.

O gestor público e o cocontratante guardam sigilo sobre quaisquer matérias sujeitas a segredo nos termos da lei às quais tenham acesso por força da execução do contrato.



Minutas

10. Minutas

Minuta 1 – Nomeação do Gestor do Contrato

Tendo em conta o procedimento por [ajuste direto/consulta prévia/concurso público/concurso limitado por prévia qualificação/procedimento por negociação/diálogo concorrencial/parceria para a inovação], para aquisição de [bens/serviços/obras], cuja identificação é..... [identificar o procedimento], nomeia-se, ao abrigo do artigo 290.º-A do Código dos Contratos Públicos, como gestor(es) do contrato, a seguir identificado(s), ao(s) qual(ais) cumpre monitorizar o desempenho do contrato até que todas as obrigações estejam cumpridas, sendo-lhe(s)/não lhe(s) delegados poderes de [direção e ou fiscalização e ou aplicação de sanções]. A escolha do(s) gestor(es) do contrato em causa teve como fundamento [qualificações/especialização/experiência/competências], tendo em conta a natureza das prestações do contrato e grau de complexidade [baixa/média/alta].

Atendendo ao facto [se aplicável]

- ☐ das especiais características de complexidade técnica do presente contrato,
- ☐ das especiais características de complexidade financeira do presente contrato,
- ☐ do contrato ter duração superior a três anos,

o gestor ou os gestores devem elaborar, com a periodicidade de(semana/quinzena/mês), indicadores de execução quantitativos e qualitativos e indicar que tipo de indicadores se pretende que o relatório contenha.

Fica(m) igualmente designado o(s) seguinte(s) gestor(es) em regime de suplência.

	Nome	Carreira	Função	Responsabilidade	Poderes*	
Gestor A					☐	Direção
					☐	Fiscalização
					☐	Aplicação de sanções
Gestor B					☐	Direção
					☐	Fiscalização
					☐	Aplicação de sanções
Suplente A					☐	Direção
					☐	Fiscalização
					☐	Aplicação de sanções
Suplente B					☐	Direção
					☐	Fiscalização
					☐	Aplicação de sanções

Local:

Assinatura:

Data:

* Caso se pretenda atribuir (delegar) poderes, sendo delegações para a prática de atos administrativos, deverá essa delegação ser publicada no Diário da República ou na publicação oficial da entidade pública, e na Internet, no sítio institucional da entidade em causa, no prazo de 30 dias, e conter todos os elementos referidos no n.º 1 do artigo 151.º do CPA.

Minuta 2 – Plano de gestão do contrato

Recomenda-se a adaptação deste modelo para atender às necessidades de cada entidade e contrato. Alguns campos podem não ser relevantes ou necessários para acompanhar muitos contratos.

I - Informações Contratuais				
Nome do contrato		[Título do contrato]		
Número de identificação do contrato		[ID do contrato]		
Ligações para o caderno de encargos:		[Ligações ou caminhos de ficheiros onde podem ser encontrados documentos contratuais críticos]		
Contacto(s) principal(is) do(s) Gestor(es) do contrato		[Nome, número de telefone e endereço de correio eletrónico dos pontos de contacto]		
Nome do cocontratante		[Denominação jurídica e exercício da atividade comercial conforme (se aplicável)]		
Contacto(s) principal(is) do cocontratante		[Nome, número de telefone e endereço de e-mail dos pontos de contacto do cocontratante]		
Data de Início - Data de Fim	[XX-XX-XXXX a XX-XX-XXXX]	O cocontratante tem outros contratos com a nossa entidade?	☐ Não	
			☐ Sim	
			[em caso afirmativo, enumere as datas de início/fim]	
			contrato n.º:	[XX-XX-XXXX a XX-XX-XXXX]
			contrato n.º:	[XX-XX-XXXX a XX-XX-XXXX]
Opção de prorrogação		☐ Sim	Número e tipo de renovações (prorrogações)	
		☐ Não		
		[Se houver opções de prorrogação, observe a data elegível para prorrogação e o período de aviso prévio obrigatório]		
Alterações		[Atualização em caso de alterações, incluindo requisitos adicionais do âmbito, financiamento, extensões ou outros detalhes que afetem o desempenho e a supervisão]		
Preço contratual		[Preço contratual durante todo o período de vigência do contrato] €	Preço anual	
			[Preço Anual] €	

Caução		Sim	[Valor Anual] €	[Quando o contrato prever renovações, o valor da caução tem por referência o preço do seu período de vigência inicial e cada renovação deve ser condicionada à prestação de nova caução, que terá por referência o preço de cada um dos respetivos períodos de vigência]
		Não		
Estrutura de Pagamento		Mensal		[Definir requisitos e cronograma de pagamento, por exemplo: orçamento de itens com faturação mensal, contrato baseado em % conforme fases executadas, pagamento no final do contrato, etc.]
		Faseada (por % de cumprimento de fases)		
		Final do contrato		

II - Funções e Responsabilidades dos intervenientes na execução

Designação	Função	Email:	Competências

III - Âmbito, calendário e resultados do contrato

Âmbito de aplicação do contrato e principais atividades	[Identificação do que será realizado ou fornecido ao abrigo do contrato, com descrição e quantidades]
Utilizadores/beneficiários	[Identificação de quem são os principais utilizadores do contrato]

Calendarização				
Nome da tarefa/atividade	Parte responsável	Início	Fim	Duração
1.0 Tarefa principal	Designação	Data de início	Data de vigência	N.º de dias
1.1 Tarefa secundária	Designação	Data de início	Data de vigência	N.º de dias
1.2 Tarefa secundária	Designação	Data de início	Data de vigência	N.º de dias
2.0 Tarefa principal	Designação	Data de início	Data de vigência	N.º de dias
2.1 Tarefa secundária	Designação	Data de início	Data de vigência	N.º de dias
...				

Principais resultados do contrato			
Resultado a entregar	Parte responsável	Data de pagamento	Situação
Resultado a entregar 1			
Resultado a entregar 2			
Resultado a entregar 3			
Resultado a entregar n-1			
Resultado a entregar n			

IV - Estratégias de Gestão de Desempenho	
Resultados obtidos	[Listar os principais resultados a serem alcançados]
Monitorização e Supervisão	[Descreva brevemente o plano de supervisão – inclua os relatórios necessários, reuniões, visitas ao local, recolha de dados, etc., e a frequência de cada método de supervisão. Diferencie relatórios obrigatórios de relatórios de desempenho para sua observação interna para saber se o contrato está a ser bem executado].

A tabela a seguir descreve o cronograma de reuniões exigidas no contrato e outras reuniões necessárias para monitorizar o contrato e o desempenho do cocontratante (reuniões com o cocontratante e ou outros intervenientes)

Reuniões agendadas		
Reunião	Data/Frequência	Tópicos
Início do contrato		
Reuniões semanais		
Reuniões mensais de avaliação de desempenho ou gestão de desempenho		
Reunião trimestral		

A tabela a seguir contém uma lista de documentos necessários, frequência de relatórios e conteúdo associado à monitorização interna e relatórios de desempenho do contrato e cocontratante

Relatório de Desempenho do Contrato				
Nome e conteúdo do documento	Frequência	Responsável	Suporte documental/fonte de dados	Forma de comunicação
Relatório de monitorização interna				correio eletrónico
Atas de reuniões				correio eletrónico
Relatório de Desempenho do Contrato				Apresentado na Reunião X
Instruções				correio eletrónico e carta registada
Ordens				correio eletrónico e carta registada
Autos				correio eletrónico
Relatórios de fiscalização				correio eletrónico

A tabela a seguir lista as medidas ou métricas de desempenho a serem acompanhadas de acordo com o contrato

Indicador de desempenho Quantitativo/Qualitativo	Método de medição	Frequência de medição	Metas, se aplicável

V - Estratégias de mitigação de riscos

A gestão de riscos inclui: 1) a identificação dos riscos, 2) a estimativa da probabilidade e do impacto potencial dos riscos identificados e 3) a determinação da forma de gerir, mitigar ou eliminar os riscos identificados. A tabela a seguir contém uma lista de riscos do projeto que exigem gestão

Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Ação	Responsável

VI - Faturas e pagamentos

Faturas e pagamentos						
Descrição da fatura/pagamento	Data da fatura	Data de pagamento	Valor	Validada?	Processado?	Atraso no pagamento
				S/N	S/N	S/N
				S/N	S/N	S/N
				S/N	S/N	S/N

Pode incluir as seguintes secções, se forem aplicáveis ao contrato:

Considerações de segurança e privacidade de dados ou itens ou atividades que exigem confidencialidade extra.

Abordagens de comunicação.

Rescisão do contrato ou atividades de transição, incluindo procedimentos ou processos para assegurar o cumprimento dos requisitos do contrato no momento da rescisão.

Bens da entidade, incluindo bens, serviços ou informações, fornecidos ao cocontratante para cumprir os requisitos do contrato.

Estratégias e procedimentos para gerir o processo formal de controlo de alterações no objeto, custo e cronograma, bem como para mitigar variações no objeto, custo ou cronograma aprovados.

Requisitos de garantia de qualidade: a estratégia para assegurar que os requisitos contratuais cumprem as disposições de garantia de qualidade.

Necessidades de capacitação e suportes que atendam às necessidades dos cocontratantes ou lacunas de qualificações.

Minuta 3 – Plano do risco

Exemplo de Estrutura:

I. Conceito de risco

II. Critérios de classificação do risco

- a) Grau de probabilidade de ocorrência: elevado, moderado ou fraco
- b) Gravidade da consequência: elevada, moderada ou fraca

III. Matriz de avaliação do risco

IV. Fatores de risco

- a) Risco organizacional
- b) Risco de incumprimento do contrato

V. Responsabilidades

VI. Medidas para tratamento do risco

VII. Monitorização do Plano de Riscos

A gestão de riscos possibilita ações constantes de planeamento, organização e supervisão dos recursos ligados aos riscos que possam prejudicar o êxito da gestão do contrato.

O Mapa de Gestão de Riscos deve incluir a identificação e a avaliação dos riscos mais significativos, e consiste em entender a natureza e estabelecer o grau de risco. Com este mapa é efetuada a combinação do efeito/impacto do risco e da probabilidade de ocorrência que possam prejudicar o desempenho, a eficácia da contratação, assim como a obtenção dos resultados esperados.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e corretivas, a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registo e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Escalas de classificação podem ser utilizadas para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases da gestão do contrato.

Classificação	Valor
Muito Baixa	1
Baixa	2
Média	3
Alta	4
Muito Alta	5

LEGENDA NÍVEL DE RISCO	
Muito Alto	
Alto	
Médio	
Baixo	
Muito Baixo	

		Probabilidade				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Impacto	Muito Baixo	1	2	3	4	5
	Baixo	2	4	6	8	10
	Médio	3	6	9	12	15
	Alto	4	8	12	16	20
	Muito Alto	5	10	15	20	25

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde e verde claro, o nível de risco é entendido, respetivamente, como muito baixo e baixo, se estiver na região amarela o nível de risco é considerado médio, se estiver na região alaranjada entende-se como risco alto; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco muito alto.

Nos casos de riscos classificados como médio, alto e muito alto devem-se adotar medidas preventivas previstas.

Descrição dos impactos:

1. Muito Baixo: Danos que não comprometem a execução do contrato
2. Baixo: Danos que comprometem muito pouco a execução do contrato
3. Médio: Danos que comprometem parcialmente a execução do contrato, atrasando-o ou interferindo no seu cumprimento
4. Alto: Danos que podem comprometer a execução do contrato
5. Muito Alto: Danos que comprometem a execução do contrato, impedindo o cumprimento das obrigações contratuais

1 - Dados do Contrato							
Objeto:							
Nº do Contrato:							
Identificação do procedimento:							
2 - Fase de Análise							
Fase da Execução do Contrato							
3 - Riscos							
A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.							
Id	Riscos	Possíveis causas	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Pontuação Final (P) x (I)	Controlos/Contingência	Responsável
Funções e responsabilidades	Funções e responsabilidades pouco claras e/ou mal compreendidas para os aspetos de gestão de contratos	Ausência de (adequada) definição das funções e responsabilidades na nomeação	4	3	12	Definir as funções e responsabilidades de forma clara e clarificar quanto à delegação de poderes	órgão competente para a nomeação do gestor do contrato
	Atraso no pagamento das faturas ao cocontratante	Questões de fundos disponíveis; tramitação de documentos demasiado burocrática e demorada; ausência de controlo financeiro	3	4	12	- Verificação e validação atempada das faturas; - Celeridade nos procedimentos para autorizações de pagamentos e liquidação	- Serviços de compras e financeiros; - Gestor do contrato; - Órgão competente

Id	Riscos	Possíveis causas	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Pontuação Final (P) x (I)	Controlos/Contingência	Responsável
Capacidade de gestão de contratos	Falta de experiência na gestão de contratos	Nomeações inexistentes ou muito pontuais	4	3	12	Providenciar apoio e formação em gestão de contratos	- RH - Gestor do contrato
	Falta de reconhecimento da importância da gestão dos contratos	Ausência de formação; atitudes comportamentais	2	2	4	Providenciar formação ao nível de gestão de contratos e LTFP	- RH - Gestor do contrato
	Recursos insuficientemente qualificados e experientes disponíveis para gerir eficazmente o contrato	Ausência de recursos; recursos com poucas qualificações	5	5	25	- Recrutamento - Formação	- Órgão competente - RH
	Falta de formação em gestão de contratos	Não estar contemplada formação no Plano de Formação	4	3	12	Providenciar apoio e formação em gestão de contratos	- RH - Gestor do contrato
	Não atuação em caso de desempenho insuficiente do cocontratante	Muitas tarefas a desempenhar - dispersão	4	5	20	- Evitar nomear o mesmo gestor para vários contratos - Escolher gestores com maior disponibilidade de monitorização do contrato	Órgão competente para a nomeação do gestor do contrato
		Falta de formação e competências	3	5	15	Formação	- Órgão competente; - RH; - Gestor do contrato
		Falta de zelo	1	5	5	Providenciar formação ao nível de gestão de contratos e LTFP	- RH; - Gestor do contrato

	Riscos	Possíveis causas	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Pontuação Final (P) x (I)	Controlos/Contingência	Responsável
	Desconhecimento dos termos da contratação	Falta de orientação para a correta condução da aplicação dos termos contratuais; Tempo e preparação do gestor do contrato	3	3	9	- Formação; - Estabelecer modelos e rotinas de planeamento e acompanhamento contratual	- RH; - Gestor do contrato
	Falha ou omissão no registo dos atos e factos do contrato (ausência de monitorização)	Incompreensão da importância das atividades	4	4	16	- Formação; - Estabelecer modelos e rotinas de acompanhamento contratual	- RH; - Gestor do contrato
Desempenho do cocontratante	Não fornecimento atempado dos produtos contratuais, de acordo com as normas de qualidade acordadas	Questões relacionadas com a cadeia de abastecimento	3	5	15	- Adequada fiscalização e monitorização; - Modificação contratual	- Gestor do contrato; - Órgão competente
	Não cumprimento do preço contratual	Desadequada orçamentação na fase de formação do contrato; inflação	2	5	10	Verificação das faturas e eventual emissão de notas de crédito (pagar de acordo com o contrato); revisão de preços	- Serviços de compras e financeiros; - Gestor do contrato; - Órgão competente
	Incumprimento de disposições contratuais, por exemplo, em matéria de proteção de dados, segurança, manutenção de registos	Desadequada fiscalização e direção do contrato	2	4	8	Estabelecer modelos de monitorização	Gestor do contrato

4 – Acompanhamento das ações de tratamento dos riscos			
Data	Id. Risco	Id. Ação	Registo e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
Local: Data: Assinatura do gestor do contrato:			

Minuta 4 – Tarefas administrativas de gestão de contratos

CHECK LIST – Contrato n.º

Tarefas	Sim	Não	n.a.	Comunicação				Arquivo			Intervenientes	Obs.
				Sim	Não	Data	local de acesso [físico ou link]	Sim	Não	local de acesso [físico ou link]		
Solicitação da nomeação com indicação das funções, responsabilidades e poderes delegados												
Subscrição da declaração de conflito de interesses												
Solicitação de documentos relativos ao contrato: a) os suprimientos dos erros e das omissões do caderno de encargos expressamente aceites; b) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao caderno de encargos; c) O caderno de encargos; d) A proposta adjudicada; e) Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo adjudicatário; f) Os ajustamentos ao contrato aceites; g) cópia do contrato.												
Identificar todas as obrigações previstas no contrato para ambas as partes												
Solicitar esclarecimentos sobre quaisquer questões ou riscos significativos relacionados com o contrato												
Elaboração do plano de gestão do contrato												

Tarefas	Sim	Não	n.a.	Comunicação				Arquivo			Intervenientes	Obs.
				Sim	Não	Data	local de acesso [físico ou link]	Sim	Não	local de acesso [físico ou link]		
Elaboração do plano de riscos												
Elaboração de outros planos. [Quais?]												
Definição de métricas e indicadores de desempenho [elaboração de documento se não constar num plano elaborado]												
Agendamento de reunião de arranque e de reuniões periódicas [incluir a elaboração de atas e prazos de elaboração]												
Recolha de dados relativos a pessoal do cocontratante específicos para a execução do contrato												
Manter registos atualizados de quem deve ser contactado e de todos os intervenientes necessários à execução do contrato												
Entrega de documentos, elementos, acessos e ou pedidos de informação formulados pelo cocontratante e que respeitem a elementos técnicos necessários à execução do contrato [indicar quais]												
Definição de documentos a produzir e periodicidade na e para a monitorização [indicar quais e se da competência do cocontratante ou contraente público]												

Minuta 5 – Relatório de desempenho

Relatório de desempenho n.º _____		Data de elaboração:
Contrato	[Título do contrato]	
Número de identificação do contrato	[ID do contrato]	
Ligações para o caderno de encargos e outros documentos que integram o contrato:	[Ligações ou caminhos de ficheiros onde podem ser encontrados documentos contratuais críticos]	
Contacto(s) Principal(is) do(s) Gestor(es) do contrato	[Nome, número de telefone e endereço de correio eletrónico dos pontos de contacto]	
Nome do cocontratante	[Denominação jurídica e exercício da atividade comercial conforme (se aplicável)]	
Contacto(s) principal(is) do cocontratante	[Nome, número de telefone e endereço de e-mail dos pontos de contacto do cocontratante]	
Data de Início - Data de Fim	[XX-XX-XXXX a XX-XX-XXXX]	
Opção de prorrogação	☐ Sim	Observações:
	☐ Não	
Alterações	[Atualização em caso de alterações, incluindo requisitos adicionais, extensões ou outros detalhes que afetem o desempenho e a supervisão]	
Preço contratual	-----€ [Preço total durante todo o período de vigência do contrato]	
	-----€ [Preço anual]	
Estrutura de Pagamento	☐ Mensal	Observações:
	☐ Faseada (por % de cumprimento de fases)	
	☐ Final do contrato	

Obrigações contratuais	Descrição do contratualizado	Cumpre		Descritivo dos desvios e ou anomalias	Ações corretivas e ou sancionatórias propostas [descritivo, prazo e implicações]	Ações corretivas e ou sancionatórias aplicadas [descritivo, prazo e implicações]	Aplicação de penalidades		observações (nomeadamente sobre condições para modificação contratual)
		sim	não				sim	não	
Especificações técnicas todas as prescrições técnicas e especificações constantes, nomeadamente, dos documentos do procedimento, que definem as características exigidas ao material ou produto ou serviço e que permitem caracterizá-los de modo a que correspondam à utilização a que a entidade adjudicante os destina									
níveis de qualidade									
níveis de desempenho ambiental e climático									
conceção que preveja todas as utilizações (incluindo a acessibilidade por parte das pessoas com deficiência)									
avaliação da conformidade									
desempenho									
segurança									
utilização do produto									
dimensões									
procedimentos relativos à garantia de qualidade									
terminologia									
símbolos									

Obrigações contratuais	Descrição do contratualizado	Cumpre		Descritivo dos desvios e ou anomalias	Ações corretivas e ou sancionatórias propostas [descritivo, prazo e implicações]	Ações corretivas e ou sancionatórias aplicadas [descritivo, prazo e implicações]	Aplicação de penalidades		observações (nomeadamente sobre condições para modificação contratual)
		sim	não				sim	não	
ensaios e métodos de ensaios									
embalagem									
marcação e a rotulagem									
instruções de utilização									
procedimentos e métodos de produção em qualquer das fases do ciclo de vida dos trabalhos									
procedimentos e métodos de produção em qualquer fase do ciclo de vida do produto ou serviço									
regras de conceção e cálculo dos custos									
condições de ensaio									
controlo e de receção das obras									
técnicas ou métodos de construção									
outras condições de carácter técnico exigidas por regulamentação geral ou especial									
prescrições aplicáveis ao produto no que se refere ao nome sob o qual é vendido									
Prazo de entrega/execução									

Obrigações contratuais	Descrição do contratualizado	Cumpre		Descritivo dos desvios e ou anomalias	Ações corretivas e ou sancionatórias propostas [descritivo, prazo e implicações]	Ações corretivas e ou sancionatórias aplicadas [descritivo, prazo e implicações]	Aplicação de penalidades		observações (nomeadamente sobre condições para modificação contratual)
		sim	não				sim	não	
Faturas									
Afetação de recursos humanos									
Níveis de serviços									
Outros...									

Interações	Intervenientes	Dia e hora		Resumo	Suporte documental	Observações
Reuniões						
Comunicações						
Visitas a local						
Outras...						

Indicadores	% de execução	fonte de dados	fórmula de cálculo	Meta	resultado	desvio	observações
Quantitativos							
Prazo de entrega/execução							
Preço contratual							
Nível de serviço							
Qualitativos							
N.º de reclamações							
N.º de devoluções							
Capacidade de resposta							
Tempo de resposta							
Nível de colaboração							
Facilidade de comunicação							
Práticas ambientais e sociais							

Desempenho global:

Conclusões:

O gestor do contrato:



Av. Júlio Dinis N.º 11
1069 -10 Lisboa · Portugal

T: +351 217 946 700
F: +351 217 946 790

geral@impic.pt
www.impic.pt