

Contratação Pública Autárquica: Manual de Apoio aos Procedimentos para Empreitadas de Obras Públicas no Município de Macedo de Cavaleiros

Miguel Jorge Esteves Rua

**Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão Aplicada**

Mestrado Profissional em Gestão Aplicada

Orientado por: Professora Doutora Sónia Paula da Silva Nogueira

Macedo de Cavaleiros, junho de 2025.

Contratação Pública Autárquica: Manual de Apoio aos Procedimentos para Empreitadas de Obras Públicas no Município de Macedo de Cavaleiros

Miguel Jorge Esteves Rua

**Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão Aplicada**

Mestrado Profissional em Gestão Aplicada

Orientado por: Professora Doutora Sónia Paula da Silva Nogueira

Macedo de Cavaleiros, junho de 2025.

Resumo

A contratação pública tem vindo a afirmar-se como uma função estratégica central na Administração Pública (AP), sobretudo no contexto autárquico, onde os recursos são escassos e a pressão para garantir serviços públicos de proximidade é permanente. No caso do Município de Macedo de Cavaleiros, constata-se uma fragilidade estrutural na uniformização dos procedimentos, especialmente na Divisão de Obras Municipais (DOM), o que compromete a eficácia e a segurança jurídica dos processos. Esta constatação levanta uma questão central: como garantir que os procedimentos de contratação pública são executados com rigor, coerência e capacidade técnica, mesmo em contextos de limitação institucional?

O objetivo deste projeto consistiu em analisar os procedimentos concursais de empreitadas de obras públicas no Município de Macedo de Cavaleiros e propor um manual de apoio que sistematize as etapas e decisões associadas a cada tipo de procedimento no que respeita a empreitadas de obras públicas. A metodologia adotada baseou-se numa abordagem qualitativa e descritiva, com recurso à análise documental de legislação, normas internas e documentação de suporte à atividade autárquica.

O manual de apoio proposto surge, assim, como uma ferramenta orientadora, dada a existência de práticas descoordenadas e falta de critérios consistentes para a escolha dos procedimentos, pensada para garantir maior clareza, reduzir riscos e melhorar a execução contratual. Conclui-se que a sua adoção poderá não só facilitar o trabalho dos profissionais que trabalham no âmbito da contratação pública, como também fortalecer a capacidade estratégica do município, promovendo uma contratação mais transparente, eficaz e alinhada com o interesse público.

Palavras-chave: Contratação Pública, Administração Local, Manual de apoio aos Procedimentos, Código dos Contratos Públicos, Gestão Autárquica.

Abstract

Public procurement has increasingly asserted itself as a central strategic function in Public Administration, particularly at the local government level, where resources are limited and the pressure to ensure accessible public services is constant. In the case of the Municipality of *Macedo de Cavaleiros*, there is a structural fragility in the uniformization of procedures, especially within the Division of Public Works, which compromises the effectiveness and legal certainty of processes. This raises a central question: how can procurement procedures be carried out with rigour, consistency, and technical competence, even in contexts marked by institutional limitations?

The aim of this project is to analyse the public works tender procedures of the Municipality of *Macedo de Cavaleiros* and to propose a support manual that systematizes the steps and decisions associated with each type of procedure. The methodology adopted followed a qualitative and descriptive approach, using document analysis of legislation, internal regulations, and supporting documentation related to municipal activities.

The proposed support manual emerges as a guiding tool, in response to the current lack of coordination and consistent criteria in the selection of procedures. It is designed to ensure greater clarity, reduce risks, and improve contract execution. It is concluded that its adoption could not only facilitate the work of professionals involved in public procurement but also strengthen the municipality's strategic capacity, promoting more transparent, effective, and publicly aligned contracting.

Keywords: Public Procurement, Local Government, Procedures support Manual, Public Contracts Code, Municipal Management.

Agradecimentos

A conclusão deste Projeto, requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada, representa o culminar de uma etapa muito importante da minha vida, e não poderia deixar de expressar a minha gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este percurso fosse possível.

Em primeiro lugar, agradeço profundamente à minha esposa, pelo amor, paciência, apoio incondicional e pela compreensão nos momentos de ausência e cansaço. Aos meus filhos, que são a minha maior fonte de inspiração e motivação, o meu mais sincero obrigado por me lembrarem, todos os dias, do verdadeiro significado de perseverança e esperança.

Aos meus colegas de mestrado, com quem partilhei desafios, conquistas e aprendizagens ao longo deste percurso académico, agradeço pela companhia, apoio mútuo e espírito de entre ajuda.

Aos professores, pelo rigor, dedicação e pela partilha generosa de conhecimentos que contribuíram significativamente para a minha formação pessoal e académica.

E, de forma muito especial, à minha orientadora, Professora Doutora Sónia Paula da Silva Nogueira, pela orientação atenta, disponibilidade constante, conselhos valiosos e incentivo permanente. O seu apoio foi essencial para a concretização deste trabalho.

A todos, o meu mais sincero agradecimento.

Abreviaturas de Siglas

AMA – Agência para a Modernização Administrativa

AP – Administração Pública

CCP – Código dos Contratos Públicos

CIM-TTM – Comunidade Intermunicipal Terras de Trás-os-Montes

DOM – Divisão de Obras Municipais

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

INE – Instituto Nacional de Estatística

NGP – Nova Gestão Pública

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

POSEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos

TJUE – Tribunal de Justiça da União Europeia

UE – União Europeia

Índice

Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas.....	ix
1. Introdução	1
1.1. Objeto do Estudo.....	2
1.2. Estrutura do Trabalho.....	3
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Reforma na Administração Pública	6
2.2. Nova Gestão Pública.....	8
2.3. Inovação e Modernização no Setor Público.....	10
2.4. Contratação Pública na Administração Pública	13
2.5. Enquadramento Legal	16
2.5.1. Legislação Europeia.....	17
2.5.2. Legislação Portuguesa.....	18
2.5.3. Dificuldades na aplicação do Código dos Contratos Públicos	19
2.5.4. Aplicação do Código dos Contratos Públicos às autarquias locais	21
2.5.5. Escolha do tipo de procedimento: problemática	23
2.5.6. Os procedimentos mais comuns nos municípios portugueses	24
3. Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto	27
3.1. Definição dos objetivos	27
3.2. Método de recolha dos dados	28
3.3. Unidade de análise: o município de Macedo de Cavaleiros	29
3.3.1. Caracterização do Município.....	30
3.3.2. Organograma	30
3.3.3. Levantamento e Análise da Contratação Pública	33
4. Proposta de Manual de Apoio à Aplicação dos Procedimentos de Contratação Pública	37
Conclusões e Recomendações	53
Referências Bibliográficas	55

Apêndice I – Contratação Pública da DOM de Macedo de Cavaleiros de 2017 até ao presente

.....60

Lista de Figuras

Figura 1. Organograma do Município de Macedo de Cavaleiros.....	31
Figura 2. Contratação por Tipo de Procedimento na DOM.....	34
Figura 3. Valores da Contratação Pública por Tipo de Procedimento na DOM.	35
Figura 4. Evolução dos Valores de Contratação Pública na DOM.	36
Figura 5. Fluxograma de Ajuste Direto de Empreitadas de Obras Públicas.....	38
Figura 6. Fluxograma de Consulta Prévia de Empreitadas de Obras Públicas.	40
Figura 7. Fluxograma de Concurso Público de Empreitadas de Obras Públicas.	42
Figura 8. Fluxograma Geral de Contratação Concurso Público de Empreitadas de Obras Públicas.	44

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1:</i> <i>Resumo da Tramitação dos Procedimentos de Contratação Pública.....</i>	46
---	-----------

1. Introdução

A contratação pública é, atualmente, uma das funções centrais do Estado moderno. Como sublinha Gonçalves (2021), trata-se de um instrumento essencial de gestão pública, assumindo um papel determinante na execução de políticas e na concretização do interesse coletivo. É por esta via que se executa a despesa pública, se realizam obras, se garantem serviços essenciais e se concretizam políticas com impacto direto na vida dos cidadãos. Correia (2020) reforça que são os contratos públicos que tornam possível grande parte da ação governativa, influenciando diretamente a qualidade das infraestruturas, os serviços prestados e a eficiência da despesa. Mas, apesar do seu peso económico e estratégico, continua a ser, em muitas entidades, um processo complexo, exigente e, em certos momentos, até dissuasor da ação. Lopes (2019) observa que, sobretudo no contexto local, a contratação pública debate-se com limitações técnicas e legais que transformam aquilo que deveria ser um facilitador num obstáculo à capacidade de decidir e executar.

Nas autarquias locais, esta realidade torna-se ainda mais visível. Falamos de municípios que, apesar de serem entidades adjudicantes regulares e responsáveis por grande parte do investimento público de proximidade, operam com equipas técnicas reduzidas, carga burocrática elevada e uma pressão constante para evitar erros (Lopes, 2019; Monteiro & Pinto, 2021). Correia (2020) classifica este fenómeno de “burocracia defensiva” – uma lógica de atuação marcada mais pelo receio de falhar do que pela vontade de melhorar. E, como constata, Estorninho (2021a) e Gonçalves (2021) quando o risco de errar supera o incentivo a inovar, a contratação pública torna-se uma função de resistência institucional, mais do que um instrumento de desenvolvimento.

É neste contexto que se insere o presente trabalho. A partir da realidade do Município de Macedo de Cavaleiros, procura-se analisar de forma crítica e aplicada o funcionamento da contratação pública autárquica, com particular foco na Divisão de Obras Municipais. Não se pretende, aqui, reinterpretar o Código dos Contratos Públicos de forma académica ou abstrata. Pretende-se, antes, compreendê-lo na sua aplicação concreta e desenvolver um instrumento de ajuda – um manual de apoio – que permita auxiliar os serviços técnicos a aplicar as exigências legais com mais clareza, segurança e autonomia, e que possa constituir um instrumento de trabalho compreensível na aplicação dos procedimentos de contratação pública a efetuar pelos atuais e novos trabalhadores da Divisão de Obras Municipais e decisores do município.

De acordo com o defendido por Estorninho (2021a), a contratação pública só cumpre a sua função pública quando é compreendida e aplicada com sentido e, para isso, não basta a legislação, é preciso tradução prática, estabilidade interpretativa e estruturas que sustentem quem decide. Lopes (2019) reforça que, sem investimento real em capacitação e organização interna, os diplomas legais tendem a servir mais como fonte de bloqueio do que como ferramentas de ação. A proposta deste trabalho procura, por isso, ser uma resposta possível a essa dissonância entre norma e prática – através de um olhar situado, pragmático e, acima de tudo, útil.

1.1. Objeto do Estudo

Este trabalho nasce de uma constatação simples, mas recorrente: na Divisão de Obras do Município de Macedo de Cavaleiros, em que a contratação pública continua a ser um processo demasiado disperso, pouco sistematizado, e nem sempre claro para quem o executa, nomeadamente para os trabalhadores que iniciam funções na Divisão de Obras Municipais, levando, muita das vezes, a indagações relativamente à correta aplicação do procedimento a considerar. A ausência de procedimentos uniformizados e o grau de incerteza que persiste em algumas fases do processo tornam a contratação sem apoio, mais lenta, mais hesitante, e mais propensa a erros. Como lembra Lopes (2019), quando não há instrumentos operacionais que traduzam a norma para a prática, o risco não está apenas em falhar o procedimento, mas também em bloquear a própria decisão. Do mesmo modo, defende Estorninho (2021a) que, aplicar bem a contratação pública exige mais do que saber a norma – exige condições para a aplicar. Entre essas condições, e com base na experiência do autor do presente trabalho no exercício das funções da Divisão de Obras do Município de Cavaleiros, considera-se que a clareza na aplicação dos procedimentos é uma das condições mais críticas sentidas no município em estudo.

Foi nesse contexto que se fundamenta a proposta de elaboração de um manual de apoio à aplicação do Código de Contratos Públicos. A proposta do Manual de Apoio aos Procedimentos para Empreitadas de Obras Públicas no Município de Macedo de Cavaleiros não assume um cariz vinculativo, mas sim uma ferramenta de apoio, pensada para sistematizar etapas, propor boas práticas e tornar mais previsível aquilo que, por vezes, se torna confuso. A elaboração da proposta do manual de apoio à aplicação dos procedimentos integrará um cariz operacional e estratégico para a Divisão de Obras do Município de Macedo de Cavaleiros, no que respeita à aplicação dos Códigos de Contratos Públicos, com a especificidade nas empreitadas de obras públicas. A sua elaboração contou com o contributo informal dos trabalhadores da Divisão de Obras Municipais, que, durante a realização do projeto, foram partilhando dúvidas, ideias e sugestões, através do levantamento de informação e reuniões.

1.2. Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho foi desenhada para acompanhar, de forma lógica e progressiva, o percurso entre a identificação de um problema prático e a construção de uma proposta concreta de solução. O ponto de partida surgiu de uma necessidade identificada no funcionamento real da contratação pública na Divisão de Obras do Município de Macedo de Cavaleiros. E, é esse ponto de partida que dita a forma como os capítulos se organizam.

O Capítulo 1, que agora se conclui, tem como função situar o leitor. Apresenta a temática central – a contratação pública em contexto autárquico – e apresenta o contexto institucional, técnico e humano onde a proposta se insere. Consequentemente, expõe o problema identificado: a ausência de procedimentos uniformizados e a dificuldade dos técnicos do município, sobretudo dos trabalhadores com menos anos de exercício de funções na Divisão de Obras Municipais, em aplicar com confiança o Código dos Contratos Públicos.

O Capítulo 2 constitui o eixo teórico do trabalho, onde são explorados os conceitos de reforma administrativa, da Nova Gestão Pública (NGP) e de inovação no setor público, que ajudam a perceber a lógica de transformação que molda o atual funcionamento das entidades públicas. A contratação pública surge, neste contexto, como instrumento estratégico e não apenas como função operacional. Como sublinha Estorninho (2021a), aplicar bem a contratação pública implica compreendê-la enquanto ferramenta de ação pública e não apenas como uma obrigação legal. É também neste capítulo que se analisa o Código dos Contratos Públicos: princípios, critérios de adjudicação, tipos de procedimento e os principais constrangimentos na sua aplicação prática. É dado um foco particular às autarquias locais, onde, como observa Lopes (2019), a distância entre o que a lei prevê e o que é possível concretizar com os meios disponíveis é grande.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia adotada. Porque este é um trabalho de projeto, e não uma investigação puramente teórica, a abordagem adotada será eminentemente qualitativa e aplicada. Define-se neste capítulo o objetivo principal do trabalho – elaboração de um manual de apoio aos procedimentos de Contratação Pública para empreitadas de obras públicas em Macedo de Cavaleiros – e explicam-se os métodos utilizados: análise documental, leitura crítica da legislação, levantamento informal de contributos dos trabalhadores da Divisão de Obras do Município de Cavaleiros e consulta a documentos operacionais do município. Yin (2018) sublinha que a compreensão de contextos organizacionais específicos exige aproximação direta, leitura situada e interpretação realista – será precisamente esse o tipo de análise que se procurará seguir neste capítulo. Inclui-se também uma caracterização institucional do Município de Macedo de Cavaleiros, com ênfase na Divisão de Obras Municipais, que serve de base à proposta de manual de apoio à aplicação dos procedimentos de Contratação Pública para empreitadas de obras públicas apresentada.

O Capítulo 4 corresponde à apresentação da proposta de um manual de apoio aos procedimentos de Contratação Pública para empreitadas de obras públicas no Município de Macedo de Cavaleiros.

Este manual de apoio organiza os procedimentos mais comuns de forma acessível, com fluxogramas, orientações práticas, notas de alerta e referência aos normativos aplicáveis. Trata-se de um instrumento que pretende ajudar quem executa a contratar com mais segurança, menos hesitação e maior previsibilidade e apoiar a tomada de decisão.

Por fim, o trabalho encerra com as Conclusões e Recomendações, onde se reflete sobre o percurso feito, se identificam as limitações do trabalho de projeto e se projetam possibilidades futuras de investigação.

2. Enquadramento Teórico

A contratação pública, nos dias de hoje, já não se resume a processos administrativos rotineiros. Na verdade, tornou-se um mecanismo central de ação do Estado, com impacto direto nas finanças públicas, no funcionamento dos serviços e até nas políticas que se querem mais sustentáveis e inclusivas. A dimensão que esta área atingiu, sobretudo no contexto europeu, é difícil de ignorar: representa cerca de 14% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia (Comissão Europeia, 2022).

Portugal tem acompanhado esse caminho, embora com as suas próprias particularidades. O Código dos Contratos Públicos, que foi sendo ajustado ao longo dos anos, tenta incorporar as exigências europeias, ao mesmo tempo que procura responder à realidade nacional. Em teoria, o quadro legislativo é claro. Na prática, porém, muitos municípios – especialmente nas áreas das obras — continuam a deparar-se com sérias dificuldades, descritas pelo Tribunal de Contas (2020) como não sendo apenas técnicas jurídicas, mas também operacionais, identificando a falta de recursos humanos com formação adequada como a principal. Considerando o cenário, o Tribunal de Contas (2020) menciona que os procedimentos de contratação pública são muitas das vezes morosos e o risco de erro, apesar das recentes alterações em matéria de Contratos Públicos, continua a ser alto.

Nos últimos anos, tem-se falado com insistência em “contratação pública estratégica”. No entanto, o que significa, na realidade, contratar com base em objetivos mais amplos, como a inovação ou a sustentabilidade? Na sequência desta questão, indaga-se se será que as autarquias, com os meios que têm, conseguem concretizar essa ambição? A resposta não parece ser simples, porém parece existir um ponto de partida consensual: para que a contratação pública evolua, não basta somente mudar leis – é preciso mudar práticas, investir em competências e garantir que os procedimentos sejam desenhados para funcionar com clareza e rigor (Lindgreen et al., 2022; Uyarra et al., 2014).

Este capítulo procura precisamente dar esse contexto ao começar por analisar os grandes movimentos de reforma na Administração Pública e o papel que a Nova Gestão Pública teve na forma como se passaram a pensar os serviços públicos. Em seguida, discute-se a inovação e modernização administrativa, incluindo a transição para soluções digitais. Depois, aprofunda-se o enquadramento da contratação pública na Administração Pública nos municípios, abordando os fundamentos legais – tanto europeus como nacionais – e as dificuldades na aplicação prática do Código dos Contratos Públicos. Por fim, reflete-se sobre os tipos de procedimentos mais utilizados em contexto autárquico.

2.1. Reforma na Administração Pública

Falar de reforma na Administração Pública é quase sempre entrar num território onde o discurso se repete, mas a realidade custa a mudar. Ao longo dos últimos anos ou até mesmo nas últimas três décadas, têm sido muitas as tentativas de modernizar o Estado, de o tornar mais eficiente, mais próximo e mais ágil. No papel muita coisa mudou, mas a pergunta que muitos autores (Hood & Lodge, 2006; Peters, 2010; Pollitt, 2008) colocam é se mudou mesmo? Como defende Pollitt (2008), as reformas administrativas são frequentemente cíclicas e simbólicas, resultando mais de pressões conjunturais do que de uma vontade transformadora sustentada. Também Hood e Lodge (2006) argumentam que, em Portugal, o discurso reformista foi muitas vezes dissociado de práticas administrativas concretas, alimentando a perceção de que a mudança estrutural é desejada, mas raramente executada em profundidade. Esta dissociação entre retórica e prática é, de resto, amplamente documentada em contextos europeus, onde a chamada modernização do Estado nem sempre produziu os resultados esperados, como nota Peters (2010).

A crítica à rigidez do modelo burocrático não é nova. Hood (1991) já identificava estas limitações ao caracterizá-lo como excessivamente hierarquizado, avesso à inovação e desligado dos resultados concretos. O que se tornou diferente foi a insistência, cada vez mais generalizada, de que o sistema, tal como existia, já não dava resposta ao que dele se esperava. Como descrevem Christensen e Lægreid (2007), essa estrutura tradicional tornou-se difícil de conciliar com as exigências de flexibilidade e proximidade. No caso português, Araújo (2002) reforça que esta rigidez continua a dificultar a modernização e a resposta eficaz da Administração Pública. Como defendem Osborne e Gaebler (1992), as administrações públicas tradicionais estavam organizadas com base em modelos hierárquicos e standardizados, que se revelavam cada vez mais inadequados face às exigências sociais emergentes. Foi esse desfasamento que deu origem às primeiras grandes reformas, e, com elas, à vontade de importar para o setor público uma certa lógica empresarial, com metas, objetivos, contratualização e responsabilização.

Christensen e Laegreid (2007) lembram que este processo não é igual em todo o lado, nem em ritmo, nem em profundidade, sendo condicionado por fatores culturais, institucionais e políticos. Ainda assim, encontraram traços comuns. Um deles é a ideia de que a administração deve deixar de ser uma engrenagem burocrática e passar a funcionar como uma estrutura com capacidade de resposta (Christensen & Laegreid, 2007). Esta ideia, embora adaptada à realidade de cada país, tem sido recorrente nos relatórios internacionais ¹de avaliação da governação pública.

No contexto europeu, a pressão para a introdução de reformas na Administração Pública veio sobretudo da necessidade de controlar a despesa pública, reforçar a transparência e dar provas de que os recursos financeiros estavam a ser bem aplicados. Como reconhece a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE (2021), a introdução de sistemas de medição

¹ A OCDE publica, regularmente, os “*Public Governance Reviews*”.

e avaliação tem sido uma resposta institucional à exigência crescente de responsabilização. Com isso, multiplicaram-se os indicadores, os relatórios e os sistemas de controlo, promovendo uma cultura de prestação de contas que, por vezes, parece mais preocupada em demonstrar esforço do que em alcançar impacto (OCDE, 2021).

Portugal acompanhou esse movimento. Com mais ou menos entusiasmo, foram sendo adotadas medidas e práticas com origem externa – na maioria promovidas e impulsionadas por organismos europeus – que nem sempre se ajustaram à realidade administrativa nacional. Conforme argumenta Peters e Pierre (2003), as reformas portuguesas foram frequentemente reativas, inspiradas em modelos importados, e com pouca margem de adaptação institucional. A digitalização, a simplificação de processos ou a avaliação de desempenho tornaram-se bandeiras da modernização, mas o seu impacto foi desigual, tanto entre serviços como entre níveis da Administração. Em muitos casos, as mudanças foram absorvidas de forma superficial, mais como uma formalidade do que como uma prática integrada.

A aproximação das práticas do setor público às do setor privado foi uma das grandes tendências. Como defende Hood (1995), a Nova Gestão Pública promoveu a introdução de métodos de gestão empresarial na Administração Pública, com a promessa de maior eficiência e eficácia. Para o mesmo autor (1995), esta transição refletiu não apenas uma mudança de práticas, mas uma mudança de mentalidade sobre o papel do Estado. No entanto, como sublinham Ferlie et al. (1996), essa transposição levanta tensões legítimas entre a lógica de mercado e os valores do serviço público, como a equidade, a universalidade ou o interesse coletivo. A eficiência operacional não pode, por si só, justificar a erosão de princípios fundamentais da ação pública.

Mesmo assim, poucos contestam que reformar e mudar seja uma necessidade. Como defendem Dunleavy et al. (2006), uma Administração Pública funcional é condição essencial para a confiança dos cidadãos, a qualidade dos serviços e a estabilidade institucional. Reformar, sim – mas com critério, com ponderação e com consciência do que está em jogo. O grande desafio tem sido esse: mudar sem descaracterizar. Modernizar, sem pôr em causa a natureza pública da ação. Como sublinha Araújo (2002), esta tensão entre inovação e continuidade é particularmente visível em Portugal, onde muitas reformas se têm esgotado no plano formal, sem verdadeira transformação estrutural nas práticas administrativas.

É neste contexto que emerge o conceito de Nova Gestão Pública (NGP), como uma tentativa de encontrar novos caminhos para ‘velhos’ problemas. Na secção seguinte, será esse o ponto de partida: perceber o que a NGP trouxe de novo, onde acertou, onde falhou, e como continua, ainda hoje, a influenciar a forma como o setor público se organiza.

2.2. Nova Gestão Pública

A NGP não surgiu de forma espontânea, nem pode ser dissociada do enquadramento político-institucional que a precedeu. A sua emergência deve ser lida como consequência de uma acumulação de insatisfações, muitas internas à própria máquina administrativa, que se tornaram particularmente evidentes nas últimas décadas do século XX. A crescente complexidade dos sistemas sociais, marcada por exigências cada vez mais diversificadas e por ritmos de mudança acelerados, colidiu com estruturas públicas concebidas para um tempo muito distinto. Christensen e Lægreid (2007) apontam que essas estruturas, baseadas em hierarquias verticais e normas rígidas, revelam-se desajustadas face às dinâmicas atuais. Para Hood (1991), aquilo que outrora oferecia previsibilidade e estabilidade transformou-se num obstáculo, dificultando a agilidade da resposta pública. No contexto português, Araújo (2002) reforça que essa rigidez ainda se faz sentir de forma clara, com impactos diretos na capacidade de ação das entidades administrativas. Como defende Hood (1991), a frustração com esse desajuste funcional foi alimentando, gradualmente, a procura por soluções alternativas, muitas das quais inspiradas, com as devidas adaptações, nos modelos de gestão adotados pelo setor privado.

Perante este cenário, surgem propostas de reforma que rompem com o modelo burocrático weberiano, resgatando práticas associadas à gestão privada como instrumentos de modernização e, supostamente, de maior eficácia. A NGP instala-se, assim, não como uma importação cega de lógicas empresariais, mas como uma tentativa de reconfigurar o papel do Estado através de princípios como eficiência, responsabilização e orientação para resultados. Como referem Ferlie et al. (1996), a NGP representou uma rutura com a administração tradicional, substituindo procedimentos rígidos por modelos de gestão flexíveis, orientados para o desempenho. No entanto, como observa Araújo (2002), a resistência das estruturas burocráticas tradicionais e a escassa capacidade de gestão dificultaram a consolidação prática da Nova Gestão Pública no contexto português.

No cerne desta transformação concetual e prática, encontra-se uma alteração que toca o próprio núcleo funcional do Estado: a tentativa de substituir dinâmicas administrativas centradas em processos por mecanismos de atuação orientados pelo desempenho. Essa mudança não se limita a reorganizações internas ou a ajustes periféricos, é também estrutural. Como defendem Dunleavy e Hood (1994), começa a formalizar-se a separação entre quem decide, quem executa e quem avalia, tornando mais visível a exigência de responsabilização individual por metas e objetivos contratualizados. Neste novo quadro, a descentralização da gestão surge não apenas como valor técnico, mas também como expressão política de confiança nas unidades operacionais. Pollitt e Bouckaert (2011) explicam que esta autonomia funcional alterou profundamente a estrutura administrativa, dando aos gestores maior margem de atuação, mas também mais responsabilidade. A figura do gestor público, até então ofuscada por uma máquina predominantemente vertical, assume agora protagonismo. Como observam Dunleavy et al. (2006), essa autonomia vem acompanhada de uma exigência permanente por resultados e de mecanismos de avaliação

contínua. Ferlie et al. (1996) alertam que tais pressões influenciam diretamente a lógica interna das organizações, impondo-lhes uma cultura de desempenho nem sempre compatível com os valores do setor público.

Como sublinham Pollitt e Bouckaert (2011), esta liberdade de ação atribuída aos gestores traduz-se numa responsabilidade acrescida em termos de desempenho, avaliação e reporte. O gestor público deixa de ser apenas executor de orientações superiores para se tornar, em muitos casos, responsável direto pelo cumprimento de metas previamente definidas. A avaliação de desempenho, antes limitada ou difusa, passa a ser um eixo central da governação pública, influenciando decisões, recursos e reputações institucionais. Peters (2018) acrescenta que esta ênfase na responsabilização individual fragmenta, por vezes, a lógica sistémica da Administração, dando origem a formas de gestão com forte pendor técnico, mas também, por vezes, débeis na coordenação interorganizacional.

Entre os elementos mais discutidos e, simultaneamente, mais característicos da NGP destaca-se a aposta sistemática na medição do desempenho. Longe de se tratar de um pormenor técnico ou de uma mera formalidade estatística, esta ênfase traduz uma transformação de fundo na forma como a eficácia da Administração é conceptualizada e aferida. No entendimento de Hood (1995), a proliferação de indicadores, os sistemas de monitorização contínua e os relatórios periódicos refletem a tentativa de substituir uma cultura de procedimentos por uma lógica centrada em resultados. Essa transição envolve não apenas *outputs*, mas também *outcomes*. Como sustentam Osborne e Gaebler (1992), ao introduzir mecanismos de comparação entre entidades e incentivos à melhoria, essa lógica torna-se uma ferramenta para promover transparência e responsabilização. De forma complementar, Borins (2014) recorda que a inovação no setor público nasce muitas vezes desse esforço por mensurar e melhorar, ainda que os resultados nem sempre sejam imediatos.

A aplicação deste modelo, em muitos contextos nacionais, implicou alterações legislativas significativas e processos de reorganização administrativa, pensados para agilizar os serviços públicos e aliviar a sua carga burocrática. Como destacam Christensen e Laegreid (2007), essa implementação esteve longe de ser pacífica ou homogénea. Surgiram resistências internas e críticas externas quanto à compatibilidade da NGP com os princípios fundadores da função pública, nomeadamente no que respeita à equidade, à imparcialidade e ao interesse geral. Já, Hood e Peters (2004) alertam que, com o amadurecimento da NGP, surgiram paradoxos difíceis de ignorar, como o excesso de controlo sobre áreas que, supostamente, deveriam estar descentralizadas.

Ainda assim, a adoção da NGP marcou, de forma incontornável, uma mudança de paradigma. A Administração Pública passou a ser vista não apenas como executora de normas, mas como agente com responsabilidade estratégica sobre os resultados que produz. Como sublinha Osborne (2020), esta transição foi significativa, mas esbarra agora em limitações evidentes. Os desafios atuais — mais voláteis, interdependentes e tecnologicamente mediados — reclamam abordagens que ultrapassam as lógicas herdadas da NGP. Lember et al. (2018) reforçam que, perante sistemas públicos crescentemente digitalizados e complexos, a NGP carece de atualização estrutural. A

própria OCDE (2021) alerta que os modelos convencionais já não bastam para responder com agilidade e inovação às exigências dos cidadãos. Como defendem Mergel et al. (2019), a digitalização na Administração Pública exige capacidades novas, como inteligência de dados, interoperabilidade e modelos de governação em rede, que escapam aos quadros tradicionais da NGP. Do mesmo modo, Lember et al. (2018) sublinham que, a inovação, no setor público contemporâneo, depende da capacidade de co-criação com cidadãos e atores externos, o que exige novas formas de coordenação e confiança institucional.

É precisamente nesse enquadramento que a modernização do setor público se afirma como imperativa. Surge como um meio para fortalecer a capacidade de resposta do Estado, oferecendo soluções que se pretendem não só eficazes, mas também sustentáveis e genuinamente centradas nos cidadãos. Como argumenta Osborne (2020), a lógica de criação de valor público, incluindo o desempenho técnico, deverá guiar os próximos ciclos de reforma administrativa. A secção seguinte será, por isso, dedicada à análise dos conceitos e práticas associados à inovação no setor público, procurando compreender em que medida esta poderá constituir um motor real de mudança no contexto contemporâneo.

2.3. Inovação e Modernização no Setor Público

É cada vez mais evidente que o conceito de inovação deixou de ser exclusivo das empresas privadas para ocupar um lugar central na forma como se pensa e se executa a política pública. Já não se trata apenas de aplicar tecnologia ou informatizar serviços, mas sim, também, da capacidade das entidades públicas se adaptarem, reformularem rotinas e experimentarem soluções com impacto direto na vida das pessoas. Conforme assinala Vries et al. (2016), a inovação no setor público deve ser compreendida como um processo orientado para a resolução de problemas sociais, organizacionais e institucionais.

A perceção de que a Administração Pública estaria condenada à rigidez perdeu força, à medida que se acumularam casos em que a inovação emergiu como resposta a desafios reais, incluindo restrições financeiras, exigências de transparência ou pressões sociais cada vez mais complexas. Também, Arundel et al. (2019) mencionam que a inovação pública tende a surgir em contextos de escassez e mudança, sendo impulsionada tanto por fatores internos como por exigências externas de desempenho e *accountability*².

As manifestações dessa inovação são diversas, e nem sempre visíveis à primeira vista. Desde reorganizações internas discretas até à criação de canais digitais mais intuitivos, o setor público tem vindo a alterar, gradualmente, a forma como escuta, responde e interage com os cidadãos. Torfing (2019) sublinha que este processo tem exigido uma nova mentalidade por parte das administrações, mais aberta à experimentação e participação dos utilizadores. Melhorar o que já existia é, por vezes,

² O conceito de *accountability* remete para a obrigação das entidades públicas prestarem contas pelas suas decisões, ações e uso de recursos públicos.

apenas o ponto de partida. Em muitos casos, inovar no setor público significa alterar práticas de base, repensar rotinas e desafiar pressupostos enraizados. Para Osborne (2020), a inovação pública implica uma rutura com os modelos centrados exclusivamente na eficiência e no controlo, orientando-se para a criação de valor público.

A modernização da Administração Pública, ao contrário do que muitas das vezes se presume, não decorre segundo etapas lineares nem se limita à aplicação de soluções técnicas previamente delineadas. Trata-se, muitas vezes, de um movimento descontínuo e condicionado por fatores políticos, culturais e institucionais (Borins, 2014; Lember et al. 2018). Desenvolve-se de forma desigual, por fases, ao ritmo das prioridades políticas e das capacidades organizacionais. O seu propósito, na perspetiva de Lember et al. (2018), tem sido relativamente constante: alinhar os serviços do Estado com uma realidade em mutação, onde a complexidade, a velocidade e a expectativa social colocam novas exigências ao desempenho público. Como recorda a OCDE (2021), as organizações públicas mais resilientes são aquelas que integram a inovação no seu funcionamento quotidiano. Torfing (2019) afirma que fomentar culturas organizacionais abertas à mudança continua a ser, aliás, um dos maiores desafios em ambientes marcados por tradição hierárquica e resistência à rutura.

Em Portugal, essa modernização tem tido momentos de maior visibilidade, sendo o programa Simplex (<https://www.defesa.gov.pt/pt/adesaeeu/simplex>) um dos mais emblemáticos. Mais do que uma lista de medidas, o Simplex sinalizou um esforço concreto para tornar a relação entre Estado e cidadão menos penosa. Como referem Silva (2021) e a AMA (2020), surgiram iniciativas como o Cartão de Cidadão, a Empresa na Hora e o Portal do Cidadão (hoje ePortugal.gov.pt), todas com impacto direto na perceção da Administração como entidade mais acessível. A par disso, o desenvolvimento do sistema iAP – Interoperabilidade na Administração Pública, que permitiu a partilha de dados entre organismos públicos, marcou um ponto de viragem na racionalização de processos, reforçado com o princípio *once-only*, que consagrou legalmente a obrigação de não pedir ao cidadão dados que o Estado já possuía. Como sublinham Sousa e Ferreira (2022), esta medida simboliza uma mudança cultural no modo como se encara a relação entre o Estado e o cidadão.

Mais recentemente, com o Plano de Ação para a Transição Digital (<https://digital.gov.pt/estrategias/plano-de-acao-para-a-transicao-digital>), surgiu uma nova geração de reformas orientadas para 2026, com objetivos ambiciosos: automatização com recurso à inteligência artificial, simplificação da linguagem burocrática e universalização da assinatura eletrónica qualificada. Segundo a República Portuguesa (2020), estas reformas procuram dar resposta a três frentes simultâneas: eficiência interna, melhor experiência para o utilizador e confiança digital. Estes avanços não surgiram do nada, nem se explicam apenas por imposições externas. Muitos respondem a problemas internos, à necessidade de fazer mais com menos, e ao reconhecimento crescente de que o Estado precisa de se reinventar para continuar relevante. Como argumentam Magro e Silva (2022), o Estado digital não pode ser um espelho do passado com nova interface, mas sim ser um novo modelo de ação pública.

A governação digital, apoiada pelas tecnologias da informação, veio dar corpo a essa reinvenção. O modo como os serviços são concebidos, como os recursos circulam e como a informação é gerida mudou, e continuará a mudar. Janssen e van der Voort (2016) alertam, contudo, que esta transição digital implica riscos significativos, desde a erosão da privacidade até à exclusão de grupos vulneráveis. Para Mergel et al. (2019), a confiança digital exige não apenas inovação tecnológica, mas também uma arquitetura ética robusta. Como alertam Janssen e van der Voort (2016), a digitalização pode reforçar desigualdades, se não for estrategicamente planeada para incluir.

A interligação entre inovação e modernização não deve ser entendida como um mero alinhamento estratégico, mas antes como condição fundamental para que o Estado consiga acompanhar as exigências de uma realidade em constante mutação. Kattel e Mazzucato (2018) defendem que esse processo só se torna estrutural quando guiado por uma visão clara e sustentado em mecanismos de governação proativos. Lindquist (2020) acrescenta que uma reorganização interna eficaz deve ser acompanhada de participação cidadã real e de abertura à colaboração. Como defendem Lindquist (2020) e Kattel e Mazzucato (2018), sem envolvimento democrático e orientação para o bem comum, mesmo os sistemas tecnicamente mais sofisticados podem fracassar nos seus propósitos.

A inovação e a modernização no setor público tornarem-se exigências estruturais. Como defendem Lember et al. (2018), a capacidade de adaptação das administrações públicas passou a ser condição básica para responder a uma sociedade em mutação permanente. Em Portugal, este percurso tem sido feito com avanços importantes, mas também com constrangimentos persistentes — desde limitações orçamentais à dificuldade de enraizar práticas inovadoras no quotidiano institucional.

Neste cenário, a contratação pública emerge como um dos principais instrumentos operacionais dessa mudança. Não apenas pelo seu peso económico, mas porque nela se refletem as prioridades, os valores e a visão de futuro da Administração. Como referem Edler e Georghiou (2007), contratar bem é, cada vez mais, uma forma de governar bem. É precisamente a essa função estratégica da contratação que se dedica o próximo capítulo.

2.4. Contratação Pública na Administração Pública

No panorama atual da Administração Pública, a contratação pública tem-se afirmado como uma função verdadeiramente central. Não apenas pelo volume financeiro que arrasta, o que, por si só, já seria motivo suficiente para atenção, mas sobretudo porque se tornou, progressivamente, um dos principais instrumentos através dos quais o Estado operacionaliza o interesse público, como referem Gonçalves (2021) e a AMA (2022). É através da contratação pública que se assegura o acesso a bens, serviços e empreitadas de obras públicas essenciais, sem os quais, convenhamos, nenhuma política pública sairia efetivamente do papel, uma ideia reforçada por Lobo e Fernandes (2019), mas também por Monteiro e Pinto (2021), ao destacarem o papel central dos contratos na concretização do investimento público local.

Esse papel estruturante tornou-se ainda mais visível num contexto em que os recursos são escassos, a pressão para obter resultados é crescente e a complexidade das decisões se intensifica, uma realidade já amplamente discutida por Monteiro e Pinto (2021) ao analisarem a execução contratual em contexto municipal. A Administração Pública recorre cada vez mais a operadores externos, sobretudo em domínios técnicos e áreas de investimento, o que, como observam Alves e Carvalho (2022), reforça a dependência contratual e exige maior sofisticação na definição e gestão dos contratos públicos. Não se limita apenas ao cumprimento de normas, mas sim exige-se capacidade de planeamento, sentido estratégico e responsabilidade na aplicação dos recursos públicos, uma exigência que, segundo a AMA (2022), se tornou ainda mais evidente com a digitalização dos processos e o escrutínio acrescido a que os procedimentos estão hoje sujeitos. Como alerta Amaral (2018), é precisamente nessa tensão entre regra e contexto que a contratação pública revela o seu verdadeiro alcance. Esta posição é partilhada por Lopes (2019), ao apontar que, em especial nas autarquias, a falta de clareza procedimental e de meios qualificados transforma decisões simples em campos de risco. A OCDE (2023), por sua vez, sublinha que garantir integridade neste processo não é apenas uma boa prática, sendo imperativo para preservar a confiança institucional e a legitimidade democrática. Também Gonçalves (2021), reforça que uma contratação pública eficaz exige mais do que conformidade legal: exige capacidade de interpretação, critério técnico e sensibilidade ao contexto em que se aplica.

Muitas vezes, o que o Estado compra, e a forma como o compra, tem mais impacto no quotidiano dos cidadãos do que muitos planos ou discursos. Esta ideia é reforçada por Gonçalves (2021), ao destacar que a contratação pública não é apenas um exercício técnico, mas um momento determinante de definição de prioridades políticas e de alocação de recursos financeiros públicos. É, como referem Monteiro e Pinto (2021), uma das formas mais tangíveis de intervenção pública, com efeitos diretos na vida das pessoas e no funcionamento das autarquias locais. Para Lobo e Fernandes (2019), estas decisões têm um peso concreto na qualidade dos serviços prestados, na sustentabilidade dos investimentos e na forma como os cidadãos percebem a atuação do poder público. Estorninho (2021a) acrescenta que, ao longo do ciclo contratual, cada escolha técnica é também uma escolha política, pois orienta recursos, impõe critérios e define impactos. Reduzir a

contratação pública a um mero processo técnico-administrativo é, por isso, uma leitura adube, pois trata-se de uma alavanca real de governação, onde os cidadãos dão credibilidade ao Estado pelo seu bem-estar e pelos serviços públicos que este oferece (Amaral, 2018).

A contratação pública representa cerca de 14% do PIB da União Europeia (Tribunal de Contas Europeu, 2023). Em Portugal, os dados da OCDE (2023) apontam para um valor ligeiramente inferior, representando 10,3% do PIB, mas ainda assim com um peso expressivo. Mais do que um dado financeiro, esta realidade confirma que uma parte significativa da atuação pública passa, direta ou indiretamente, por contratos públicos dado que, segundo Monteiro e Pinto (2021), estes são uma das principais formas de concretização do investimento público, sobretudo em setores como saúde, educação ou mobilidade urbana.

Para além da sua natureza executiva, a contratação pública tem vindo a ganhar outro entendimento, passando a ser percecionada como uma ferramenta estratégica de governação económica. Uyarra et al. (2014) defendem que é através da contratação pública, que o Estado ganha uma margem para orientar comportamentos de mercado, incentivar a adoção de soluções inovadoras e reforçar, de forma progressiva, exigências de responsabilidade ética, social e ambiental. O facto de hoje se valorizarem critérios que ultrapassam o simples fator preço, como a sustentabilidade ou a qualidade técnica, ilustra essa mudança de mentalidade. Não se trata apenas de gastar bem, mas sim e acima de tudo, de gastar com propósito (Cave & Piga, 2017).

Em Portugal, o regime jurídico aplicável está consagrado no Código dos Contratos Públicos, aprovado em 2008 pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro (na sua redação atual) e sujeito, desde então, a várias revisões. Como referem Monteiro e Pinto (2021) e também Simões e Silva (2020), a linha orientadora das revisões tem sido clara, traduzindo-se na pretensão de modernizar, tornar os processos mais eficientes e reforçar a integridade dos procedimentos. A implementação de plataformas eletrónicas, a digitalização de fases processuais e a obrigatoriedade de publicação no Portal BASE³ são passos que marcaram um avanço significativo na trajetória da contratação pública portuguesa (AMA, 2022). Ainda assim, como notam Gomes e Santos (2018), as revisões legais nem sempre se traduzem em mudanças reais no terreno, onde persistem dificuldades técnicas e operacionais, especialmente ao nível local.

A transparência, nesse sentido, já não é apenas uma expectativa social, é uma exigência legal e funcional (OCDE, 2017). O acesso universal à informação contratual, algo impensável há poucos anos, tem hoje um papel central na *accountability* pública. A possibilidade de consulta em tempo real introduziu um novo tipo de controlo de que redefine a relação entre administração e sociedade. A *Transparency International* (2018) defende, aliás, que esse escrutínio público se tornou um dos mecanismos mais eficazes de prevenção de riscos e reforço da integridade institucional.

³ O Portal BASE é a plataforma oficial de publicitação dos contratos públicos em Portugal, disponível em: <https://www.base.gov.pt>

Apesar disso, continuam a existir entraves. A legislação é, em muitos casos, excessivamente densa, os quadros técnicos nem sempre têm os recursos nem a formação necessária, e a cultura institucional tende, ainda, a resistir a alterações profundas (Lopes, 2019). Soma-se a tudo isto, a pressão dos prazos e a burocratização dos procedimentos e obtém-se uma combinação que, não raras vezes, fomenta uma postura defensiva, mais preocupada em evitar riscos do que em gerar valor (Correia, 2020).

Em última análise, aquilo que o Estado decide contratar, e a forma como o faz, diz mais sobre a qualidade da sua governação do que muitos discursos oficiais. A contratação pública revela até que ponto existe capacidade de planear com visão, gerir com critério e agir com responsabilidade (Uyarra et al., 2014). É neste ponto de encontro entre técnica e política, entre controlo e valor público, que reside o verdadeiro teste, e também o maior desafio, de uma Administração moderna.

A importância da contratação pública não pode ser dissociada do seu enquadramento legal. As decisões administrativas são condicionadas por regras, princípios e procedimentos que não apenas balizam a atuação das entidades adjudicantes, como também definem os seus limites. Por tal, é essencial compreender a base normativa que regula toda esta atividade, desde o plano europeu até à aplicação local, temas abordados na secção seguinte.

2.5. Enquadramento Legal

A contratação pública está sujeita a um conjunto de diretrizes legais que moldam a forma como o Estado atua enquanto comprador. O enquadramento jurídico funciona como um mecanismo de contenção e orientação, procurando limitar abusos e garantir a prossecução do interesse público. Como defendem Estorninho (2016) e Lopes (2019), este quadro normativo não é apenas uma imposição formal — é uma estrutura essencial para assegurar que a ação pública decorre com responsabilidade, legalidade e transparência. Como assinala Arrowsmith (2010), o direito da contratação pública é uma peça central na arquitetura do Estado regulador moderno.

Com o passar dos anos, a contratação deixou de servir apenas para adquirir bens ou serviços ao menor preço. Como referem Uyarra et al. (2020), a contratação pública evoluiu para além da função meramente económica, assumindo-se hoje como instrumento de inovação, sustentabilidade e desenvolvimento social, particularmente relevante no contexto das políticas públicas da União Europeia. No entanto, esta multiplicação de funções trouxe consequências. Gonçalves (2021) sublinha que, ao tornar-se um instrumento de política pública, a contratação ficou mais exposta ao erro, ao risco e à crítica. Sendo que na opinião do mesmo autor (2021), também foi por isso que o quadro legal se foi tornando mais denso, mais exigente e mais técnico.

É certo que uma boa parte desta complexidade na realidade portuguesa resulta das imposições da União Europeia, que têm sido um motor constante de harmonização. Na perspetiva de Monteiro e Pinto (2021), o legislador nacional tem procurado ir mais além do mínimo exigido, tentando responder a problemas internos que não são novos, como a opacidade, informalidade e descoordenação. O Código dos Contratos Públicos, criado em 2008, foi a resposta a isso, tendo sido alvo de constante revisão.

Segundo Silva (2019), muitos dos obstáculos sentidos hoje não decorrem da ausência de normas, mas do excesso. Há regras a mais, documentos a mais, passos a mais Silva (2019). Sendo que deste modo, o que era para proteger o interesse público, por vezes, acaba para Silva (2029) por travar soluções ou atrasar respostas. Correia (2020) fala mesmo em burocracia defensiva em que os profissionais já não procuram fazer melhor, mas apenas não errar. Como referem Sousa e Matos (2009), o grande desafio do enquadramento legal da contratação não está apenas em definir princípios, mas sim está em conseguir aplicá-los sem bloquear a ação.

Neste jogo de tensões entre a norma e a prática, o direito da contratação torna-se muito mais do que um conjunto de artigos. É um campo de disputa sobre o que o Estado pode, deve ou quer fazer com o dinheiro público. Uyarra et al. (2014) vão mais longe e lembram que o enquadramento legal, se bem pensado, pode ser também uma alavanca estratégica, capaz de orientar o mercado, induzir inovação e estimular boas práticas. No entanto, na opinião dos autores (2014) isso só acontece quando o texto legal se transforma em ação concreta.

Nas subsecções seguintes, analisam-se o sistema europeu e nacional, bem como serão apresentados os obstáculos mais comuns à aplicação do CCP e os desafios sentidos no contexto autárquico.

2.5.1. Legislação Europeia

A União Europeia tem tido um papel determinante nas questões associadas à contratação pública. Ao longo das últimas décadas, foi moldando as regras da contratação nos Estados-Membros, sempre com a ideia de garantir concorrência, transparência e igualdade de acesso ao mercado europeu. Na base, figuram os Tratados, nomeadamente os artigos 49.º e 56.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE), mas o impulso mais prático resultou da publicação das Diretivas 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/EU, todas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de fevereiro de 2014. Cada uma das Diretivas enunciadas cobre um setor específico, mas agregadas alteraram, de forma profunda, a lógica da contratação pública, pois como constata Bovis (2016) deixaram de olhar apenas para os procedimentos e passaram a interessar-se também pelos efeitos, ou seja, pela inovação, sustentabilidade e pelo valor público.

A Diretiva 2014/23/UE incide sobre a adjudicação de contratos de concessão. A Diretiva 2014/24/UE aplica-se à maioria das entidades públicas e define novidades importantes como o foco na inovação, nas cláusulas sociais e na sustentabilidade. Já, a Diretiva 2014/25/UE regula os setores especiais, como a energia, a água ou os transportes. Estorninho (2021b) sublinha que este pacote legislativo deu às administrações mais instrumentos, mas também mais responsabilidade.

A contratação pública deixa com este pacote de Diretivas de girar apenas em torno do menor preço, passando a considerar, conforme já mencionado, critérios como a qualidade, o impacto ambiental ou a utilidade social. Segundo Cerqueira Gomes (2016), esta abertura aos chamados critérios qualitativos exige novas competências das entidades adjudicantes e, em paralelo, conduz a uma forma diferente de pensar no que representa “gastar bem”.

O Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE) tem desempenhado um papel essencial na clarificação de conceitos e na resolução de zonas cinzentas. “Contrato público”, “entidade adjudicante” ou “interesse económico” são expressões que ganharam peso técnico e consequências práticas. Viana (2007) defende que os princípios comunitários, tais como a transparência, igualdade e proporcionalidade, funcionam como bússolas jurídicas, mesmo quando a ‘letra da lei’ não é clara.

A uniformização através da publicação de legislação da contratação pública ajudou. Trouxe previsibilidade e reduziu arbitrariedades, mas também tornou o sistema mais exigente, mais técnico e mais difícil de aplicar sem apoio especializado (Lember et al. 2018). Como observa Trybus (2017), muitas entidades, sobretudo as locais, não têm estrutura suficiente para lidar com este nível de complexidade. Aliás, o Tribunal de Contas (2020) alerta que os objetivos estratégicos europeus, por muito válidos que sejam, só ganham vida se houver meios humanos e técnicos para os executar.

No nosso entendimento, fundamentado no apresentado, o enquadramento legal europeu abriu caminho a uma contratação pública mais estratégica. No entanto, também aumentou as exigências. Neste cenário, a questão não está em perceber se as diretivas são boas ou más, mas sim em perceber se o sistema público, designadamente a Administração Local em Portugal, está preparada para o exigido. Por outro lado, se a legislação europeia tem dado o rumo à contratação pública, conforme explanado, também, os Estados-Membros têm tido a responsabilidade de adaptar esse caminho às suas realidades. Em Portugal, essa adaptação traduziu-se no Código dos Contratos Públicos, que incorporou as diretivas comunitárias e tentou, ao mesmo tempo, responder a desafios internos. Aliás, partilha-se da opinião de Bovis (2016), quando salienta que o alinhamento europeu não é apenas formal, implica também um esforço de coerência com as práticas administrativas nacionais.

2.5.2. Legislação Portuguesa

Em Portugal, o Código dos Contratos Públicos é o diploma central da contratação pública. Foi aprovado em 2008, conforme já referido, num esforço para consolidar num único texto um conjunto de práticas dispersas. Desde então, tem sido revisto com frequência, seja para garantir a conformidade com as diretivas da União Europeia, seja para responder a necessidades identificadas na prática administrativa nacional. Como explicam Monteiro e Pinto (2021) e Simões e Silva (2020) entre os seus objetivos principais está o de assegurar que os recursos públicos são aplicados com racionalidade, responsabilidade e, sempre que possível, com estratégia.

O Código dos Contratos Públicos aplica-se a praticamente todas as entidades públicas, incluindo o Estado, as autarquias locais e as entidades adjudicantes que integrem o setor público (artigo 1.º, n.º 2.º). Regula um leque vasto de contratos, entre os quais se incluem os contratos de aquisição de bens móveis, de locação de bens móveis, de aquisição de serviços e de empreitadas de obras públicas, bem como concessões e parcerias público-privadas (artigos 1.º, 5.º e 2.º-A). Como sublinha Gonçalves (2021), é também uma tentativa de equilibrar interesses: entre transparência e eficácia, entre controlo e autonomia, entre risco e valor público.

Os princípios do Código dos Contratos Públicos estão bem definidos: legalidade, igualdade, concorrência, proporcionalidade, transparência, boa-fé, não dando lugar a dúvidas. A dificuldade começa quando se passa da teoria à prática. Cada princípio exige interpretações, decisões, responsabilidade. Aliás, como refere Lopes (2019), a maioria dos municípios não tem equipas jurídicas robustas nem técnicos especializados para lidar com a complexidade do código.

Ao nível da adjudicação, o Código dos Contratos Públicos afasta-se da lógica do “menor preço” como regra única (artigo 74.º, n.º 1, alínea b)). A proposta economicamente mais vantajosa (artigo 75.º, n.º 1) é agora o critério-padrão, permitindo combinar preço com outros fatores, como a qualidade técnica, a sustentabilidade, o impacto ambiental, entre outros. Assiste-se a uma mudança relevante, mas, como é notado no Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de

Recursos -POSEUR (2022), avaliar esses critérios exige competências específicas e, na ausência delas, muitas entidades acabam por manter o preço como único fator, como indicam Sousa et al (2023), onde demonstra que desde 2015 até 2022, 44,9% dos contratos analisados foram adjudicados com base no critério do menor preço, e 30,3% não apresentavam sequer dados concretos em relação ao critério escolhido.

As revisões mais importantes ao Código dos Contratos Públicos aconteceram nos anos de 2017 e 2022. A primeira, através da publicação do Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, que consistiu na simplificação dos procedimentos e tornou a contratação mais ágil. A segunda, com a publicação do Decreto-Lei n.º 78/2022, de 7 de novembro, traduziu-se uma resposta à pressão dos fundos europeus e às exigências da execução rápida, sobretudo em áreas como a habitação e os serviços sociais. Estorninho (2021a) lembra que, apesar das boas intenções, estas reformas foram recebidas com algum ceticismo, não tanto pelas medidas em si, mas pela sensação de que o problema não é a falta de regras, mas a sua difícil aplicação.

Uma das mudanças mais visíveis tem sido a consolidação da contratação eletrónica, sendo que desde 2018 com o artigo 1.ºA do CCP, toda a contratação pública passa pelas plataformas eletrónicas (Portal BASE⁴), reforçando a rastreabilidade, a transparência e a eficiência do processo (AMA, 2022). Deste modo, é possível conhecer o que foi contratado, por quem e em que condições, apenas consultando o portal único de contratação – Portal BASE. Esta abertura da informação contratual trouxe maior controlo público, e também mais pressão sobre os técnicos das entidades, que agora trabalham sob o olhar constante da opinião pública (AMA, 2022).

A existência de um quadro legal robusto não significa que a sua aplicação decorra de forma pacífica. São várias as dificuldades que continuam a marcar o quotidiano da contratação pública, desde a morosidade processual até à resistência e à inovação. Gonçalves (2021) alerta que, sem apoio técnico e segurança interpretativa, o Código dos Contratos Públicos corre o risco de se tornar um entrave à ação pública em vez de um facilitador.

2.5.3. Dificuldades na aplicação do Código dos Contratos Públicos

Apesar dos avanços normativos e das sucessivas revisões ao Código dos Contratos Públicos, a aplicação prática deste diploma continua a revelar constrangimentos sérios. As dificuldades estão na rotina diária das entidades pública, entre as quais Cabral (2019) e Correia (2020) destacam: a morosidade dos procedimentos, a instabilidade jurídica, a burocracia defensiva, as dúvidas de interpretação, a baixa concorrência e o medo constante de errar.

A morosidade dos procedimentos é uma das queixas mais recorrentes. Entre a definição da necessidade e a assinatura do contrato, passam-se, por vezes, meses. Não necessariamente por ineficiência, mas pela quantidade de formalidades exigidas. Como nota Cabral (2019), os

⁴ <https://www.base.gov.pt/base2-backoffice/saml/discovery?returnIDParam=idp&entityID=http://www.base.gov.pt>.

procedimentos estão armadilhados de passos, verificações, consultas, publicações e aprovações que, somadas, consomem um tempo desproporcionado face à urgência de muitas decisões.

Junta-se a isto uma instabilidade jurídica crescente. A cada revisão do Código dos Contratos Públicos surgem novas dúvidas, novas obrigações e novas interpretações. Como observa Correia (2020), a legislação parece, por vezes, construída mais para evitar desvios do que para permitir soluções. O problema é que esta instabilidade gera insegurança. E, quando não se sabe com clareza o que é ou não admissível, a tendência natural é adotar posturas conservadoras. Em vez de inovar, cumprir-se. Em vez de avançar, aguarda-se, levando ao chamado “risco zero”, que bloqueia mais do que protege (Correia, 2020).

Outro desafio está na concorrência. Segundo o relatório do Tribunal de Contas (2020), em muitas regiões, sobretudo nas de menor densidade populacional, aos concursos públicos aparecem poucas ou nenhuma propostas. Isto acontece, em parte, porque a contratação pública deixou de ser atrativa para certos operadores. Os prazos são longos, os procedimentos exigentes e os riscos elevados. Como refere Cabral (2019), quando se junta a isso a baixa rentabilidade económica das regiões periféricas, o desinteresse empresarial é quase inevitável.

A falta de formação técnica é outro entrave relevante. Muitos serviços, nomeadamente nos municípios trabalham com equipas de profissionais muito reduzidas, sobrecarregadas e com competências muito diversas. Espera-se que estes profissionais dominem o Código dos Contratos Públicos, interpretem pareceres, utilizem plataformas digitais, definam critérios de adjudicação e ainda garantam conformidade com auditorias externas. Na prática, estes profissionais não conseguem ter tempo, nem meios, nem apoio suficiente para estas necessidades. A este respeito, Lopes (2019) menciona que a profissionalização da contratação pública em Portugal continua por fazer.

Este cenário acaba por ‘alimentar’ uma cultura de contenção, onde não se erra, mas também não se cria. A contratação pública transforma-se num exercício defensivo, mais preocupado com o processo do que com o resultado (Estorninho, 2021a).

Por fim, há ainda um fator mais difuso, mas não menos relevante: a ausência de uma estratégia de contratação clara. Cada entidade, cada técnico, cada procedimento, funciona de forma algo isolada, sem alinhamento global. O Código dos Contratos Públicos prevê planos de contratação, mas estes muitas vezes são encarados como obrigações formais e não como instrumentos de planeamento efetivo. O resultado é uma contratação reativa, fragmentada e orientada sobretudo para a resposta imediata, em detrimento de soluções consistentes a médio prazo. A OCDE (2016) identifica precisamente esta fragmentação e ausência de estratégia como entraves centrais à transformação da contratação pública em instrumento de governação eficaz.

Em suma, o Código dos Contratos Públicos continua a ser um desafio exigente, não pela falta de regras, mas pelo excesso de camadas, de interpretações e de responsabilidades sem respaldo. Para que a contratação pública cumpra o seu papel, não basta rever a lei. É preciso apoiar quem o

aplica. Formar, clarificar, simplificar. Porque enquanto o risco de errar for maior do que o incentivo a fazer melhor, a contratação continuará a ser um campo de recuo, quando podia ser, claramente, um motor de ação.

Neste sentido, se os constrangimentos são sentidos nas grandes entidades, tornam-se ainda mais visíveis nas entidades de pequena ou média dimensão, onde o desequilíbrio entre exigência normativa e capacidade instalada é particularmente evidente. Conforme observa Lopes (2019), a aplicação do Código dos Contratos Públicos nos municípios expõe falhas estruturais que comprometem a contratação como motor de desenvolvimento territorial.

2.5.4. Aplicação do Código dos Contratos Públicos às autarquias locais

Aplicar o Código dos Contratos Públicos num ministério ou numa grande entidade pública com estrutura técnica especializada não é o mesmo que aplicá-lo num município com recursos humanos limitados e pressão política direta. Esta diferença, tantas vezes ignorada no discurso legal e académico, é fundamental para compreender os desafios reais da contratação pública em Portugal. As autarquias locais (câmaras e juntas de freguesia) são, muitas das vezes, o “rosto” da Administração junto do cidadão., por serem o poder mais próximo do cidadão.

Apesar de o Código dos Contratos Públicos se aplicar de forma geral a todas as entidades adjudicantes, a sua concretização nas autarquias locais levanta questões muito específicas. A começar pela escassez de recursos físicos e tecnológicos. Como nota Lopes (2019), muitos municípios, sobretudo os de pequena e média dimensão, não têm técnicos com formação especializada em contratação pública. Segundo o Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses, um município de pequena dimensão tem até 20.000 habitantes, enquanto que um município de média dimensão tem entre 20.000 a 100.000 habitantes.

A contratação eletrónica é, como já visto anteriormente, obrigatória desde 2018, mas nem todos os municípios estão igualmente equipados. A realidade mostra que, nalguns casos, a gestão das plataformas, a tramitação digital e o controlo documental são tarefas concentradas em duas ou três pessoas. A AMA (2022) reconhece que, sem apoio técnico local ou partilhado, a digitalização pode acentuar desigualdades entre entidades públicas.

Acresce a pressão constante sobre quem decide. Ao contrário do que acontece na Administração Central, nas autarquias locais os técnicos e dirigentes estão frequentemente mais expostos ao escrutínio público e político. Qualquer adjudicação, por menor que seja, pode ser alvo de suspeita. Mesmo quando tudo está legalmente sustentado, há um clima de desconfiança instalado. Segundo Correia (2020), este ambiente contribui para uma cultura de retraimento, onde o mais comum é fazer continuar a fazer as coisas como se tem feito até agora, mesmo que existam alternativas melhores ou mais adequadas.

Outro aspeto estrutural tem a ver com a escala. Os procedimentos previstos no Código dos Contratos Públicos foram pensados, em grande parte, para realidades administrativas com massa crítica. Muitos municípios não contratam grandes volumes, nem têm rotinas processuais consolidadas e, como destaca o Tribunal de Contas (2020), a reduzida frequência de procedimentos e a escassez de recursos especializados contribuem para uma prática contratual instável e vulnerável a erros. Tal leva a que sempre que se abre um procedimento de contratação pública, é quase como começar do zero. Há incerteza, há inexperiência, e há, muitas vezes, um receio legítimo de errar. O POSEUR (2022) refere que, nestas circunstâncias, a contratação tende a ser defensiva, focada mais na forma do que na função.

A concorrência, já escassa a nível nacional, torna-se ainda mais frágil nas autarquias locais do interior, como referido. Para Cabral (2019), a baixa atratividade económica, as distâncias geográficas e o custo de mobilização de recursos reduzem o número de concorrentes e, com isso, a eficácia do processo. Cabral (2019) chama-lhe “dilema estrutural”: não se trata apenas de melhorar os procedimentos, mas trata-se de lidar com um contexto económico adverso que a norma não resolve.

Ainda assim, as autarquias locais continuam a ser um espaço com enorme potencial para inovar. A proximidade ao cidadão, a flexibilidade organizacional e o conhecimento do território são vantagens que não devem ser subestimadas. O Código dos Contratos Públicos, ao permitir a introdução de cláusulas sociais e ambientais, ou ao prever a adjudicação com base em critérios de valor acrescentado, abre portas à contratação estratégica. Segundo o POSEUR (2022), esta evolução permite alinhar a contratação pública com objetivos de política pública, como a sustentabilidade e a inclusão social. Torna-se imperioso criar condições para que os municípios possam contratar com confiança, com responsabilidade e com impacto. E isso exige, além de reformas legais, um investimento sério em formação, partilha de boas práticas e redes de apoio intermunicipais. Como sublinham Uyarra et al. (2020), a contratação pública só pode ser estratégica se houver capacidade institucional, competências técnicas e apoio contínuo à sua operacionalização. Também Lopes (2019) destaca que, sem apoio adequado e formação prática, os normativos legais acabam por representar mais um obstáculo do que um guia. Sem esse suporte, o Código dos Contratos Públicos continuará a ser, para muitos municípios, mais uma fonte de dificuldades do que uma ferramenta de ação.

A margem de manobra dos municípios é também limitada pela escolha do tipo de procedimento, uma decisão que, em teoria, deve resultar de critérios técnicos e objetivos, mas que, na prática, é muitas vezes influenciada por rotinas, limitações internas ou pressão temporal. Estorninho (2021a) sublinha que escolher bem o procedimento é, antes de mais, compreender o contexto e os recursos disponíveis para o aplicar.

2.5.5. Escolha do tipo de procedimento: problemática

A escolha do tipo de procedimento contratual não pode ser um automatismo. Essa escolha define o grau de concorrência, o tempo necessário, o nível de publicidade e o risco jurídico do processo. Como alerta Lopes (2019), nas autarquias locais, a decisão sobre o procedimento a adotar é muitas vezes condicionada mais pelo receio de incumprimento ou pela rotina administrativa do que por critérios estratégicos. Segundo o Código dos Contratos Públicos, os procedimentos estão bem tipificados (artigos 16.º a 20.º), mas a realidade mostra que, na prática, persistem dúvidas, zonas cinzentas e escolhas feitas mais por inércia ou precaução do que por estratégia.

O Código dos Contratos Públicos prevê vários tipos de procedimento (artigo 16.º): concurso público, concurso limitado por prévia qualificação, procedimento de negociação, diálogo concorrencial, parceria para a inovação e o ajuste direto. Cada procedimento tem associado regras específicas, prazos próprios e finalidades distintas. A regra geral, nos termos do artigo 20.º do Código dos Contratos Públicos é a utilização do concurso público. É o procedimento mais aberto e, em teoria, o mais concorrencial.

O problema começa, muitas das vezes, na definição dos pressupostos (artigo 19.º do CCP). Os limiares de valor estabelecem quando é que se pode recorrer, por exemplo, ao ajuste direto, mas a legislação não consegue responder a todas as dúvidas, como seja quando usar negociação? Em que circunstâncias é preferível um concurso limitado? Que grau de justificação é necessário para afastar o concurso público? No entendimento de Gonçalves (2021) e Lopes (2019), muitas entidades optam pelo procedimento que conhecem melhor ou que parece oferecer menos risco. Isto, por vezes, significa repetir padrões, mesmo quando o contexto pudesse justificar outra abordagem.

O ajuste direto (artigo 122.º), por exemplo, continua a ser o procedimento mais utilizado em Portugal (IMPIC, 2024). Como evidencia o Tribunal de Contas (2020), o uso recorrente do ajuste direto pode reduzir a concorrência, limitar a transparência e enfraquecer o controlo externo. Por outro lado, quando utilizado com critérios claros e bem fundamentados, pode ser uma ferramenta útil, sobretudo em contextos com pouca oferta de mercado ou com necessidade de resposta imediata (Tribunal de Contas, 2020).

Porém, há também procedimentos mais inovadores, como a parceria para a inovação ou o diálogo concorrencial, previstos nos artigos 29.º e seguintes do Código dos Contratos Públicos. Estas modalidades foram criadas para responder a problemas complexos, onde não há soluções previamente definidas.

A escolha do procedimento também deve ter em conta o grau de risco jurídico. Processos mal instruídos, com justificações insuficientes ou escolhas pouco fundamentadas, estão mais expostos a impugnações e auditorias. Correia (2020) refere que esse risco é particularmente sentido nas autarquias, onde o receio de sanções, e até de responsabilidade pessoal, leva, por vezes, a optar pelo procedimento “mais seguro”, ainda que não seja o mais eficiente.

Acresce ainda um fator pouco discutido que se traduz na articulação entre o tipo de procedimento e o planeamento da contratação. Muitas entidades só decidem como contratar quando a necessidade já é urgente. O resultado é a pressão para escolher o procedimento mais rápido e não o mais adequado. Como alerta Cabral (2019), a ausência de planeamento transforma a escolha do procedimento numa resposta reativa, quando deveria ser uma decisão estratégica, ponderada e tecnicamente sustentada.

Em síntese, a escolha do tipo de procedimento é uma decisão central em qualquer processo de contratação, porém para que essa escolha seja bem feita, é preciso mais do que conhecer o artigo a aplicar do Código dos Contratos Públicos.

Como referem Gomes et al. (2023), os municípios tendem a concentrar a sua atividade contratual em procedimentos mais acessíveis e recorrentes, ajustando a prática às limitações organizacionais. Segundo Lopes (2019) a preferência por soluções mais simples e céleres, como o ajuste direto, não decorre apenas da legislação, decorre das condições de trabalho, do receio de erro e da ausência de planeamento estratégico. Na óptica de Cabral (2019), os padrões de contratação local refletem tanto as regras do jogo como as limitações do campo onde se joga.

2.5.6. Os procedimentos mais comuns nos municípios portugueses

Nos municípios portugueses, a contratação pública é um exercício diário, com forte impacto na qualidade dos serviços prestados às populações. Obras, fornecimentos, serviços diversos tudo passa por um procedimento contratual. No entanto, apesar da diversidade de instrumentos previstos no Código dos Contratos Públicos, a prática revela um padrão bastante repetido: a preferência por procedimentos mais simples, mais rápidos e, na maioria dos casos, mais fáceis de justificar (Lopes 2019).

Como já visto anteriormente, ajuste direto, regulado nos artigos 128.º e seguintes do Código dos Contratos Públicos, continua a ser, de longe, o procedimento mais utilizado pelas autarquias. A razão é clara, uma vez que permite adjudicar diretamente a um fornecedor, sem concurso prévio, desde que respeitados os limites legais de valor. Atualmente, os limiares permitem recorrer ao ajuste direto até 30.000 euros para aquisição de bens e serviços e até 150.000 euros para empreitadas de obras públicas (artigo 474.º do Código dos Contratos Públicos). Esta margem, relativamente ampla, tem permitido resolver rapidamente necessidades correntes, que vão desde pequenas intervenções urbanas até aquisições de serviços técnicos. Para estruturas técnicas pequenas e sobrecarregadas, o ajuste direto é, na opinião Lopes (2019), a única forma viável de cumprir prazos e garantir uma resposta.

Segundo o Tribunal de Contas (2022), a prática excessiva deste procedimento pode fragilizar os princípios da concorrência e da transparência, criando zonas de conforto pouco escrutinadas. O Tribunal de Contas, em sucessivos Relatórios de Auditoria sobre o Empreendimento de Obras

Públicas, tem alertado para a segmentação artificial de contratos com o objetivo de manter os montantes abaixo dos limiares legais.

O concurso público (capítulo II, secção I) é, de acordo com o relatório do IMPIC (2024) o segundo procedimento mais comum, sobretudo em municípios de maior dimensão ou em situações onde os valores ultrapassam os limites do ajuste direto. Este procedimento, por ser o mais aberto, promove maior concorrência, mas implica também maior exigência técnica e mais tempo de tramitação. Para Correia (2020), muitos municípios acabam por utilizá-lo apenas quando legalmente obrigados, pois a sua complexidade processual nem sempre é compatível com a capacidade instalada nos serviços.

O procedimento por consulta prévia é também bastante utilizado (IMPIC, 2024), sobretudo em contratos de valor intermédio. Previsto no artigo 27.º do Código dos Contratos Públicos, obriga à consulta a pelo menos três entidades, garantindo, em teoria, algum grau de concorrência. Na prática, a sua aplicação varia consoante a experiência da equipa e o grau de confiança nas empresas consultadas. A escolha dos convidados, embora legal, pode levantar suspeitas de favoritismo, especialmente em contextos locais, onde o mercado é limitado e os interlocutores são muitas vezes os mesmos. Como salienta Viana (2008), este tipo de proximidade pode comprometer a perceção de imparcialidade e fomentar riscos de discricionariedade na contratação pública.

Quanto aos procedimentos mais complexos, como o procedimento de negociação, o diálogo concorrencial ou a parceria para a inovação (artigos 29.º a 33.º do CCP), a sua aplicação nos municípios continua a ser excecional, não por falta de utilidade, mas por falta de capacidade técnica para os instruir. Como observa Estorninho (2021a), a aplicação destes tipos de procedimento de contratação pública exige preparação jurídica, planeamento detalhado e acompanhamento permanente, três condições que, na maioria dos municípios, não estão reunidas.

O capítulo que agora se encerra procurou estabelecer uma base crítica e articulada para compreender o fenómeno da contratação pública no contexto da Administração Pública portuguesa., designadamente na Administração Local. Partindo das reformas administrativas e do impacto da Nova Gestão Pública, foi possível perceber como a inovação, a modernização e a eficiência se tornaram não apenas objetivos desejáveis, mas exigências estruturantes da ação pública.

A contratação pública emergiu neste percurso como uma peça central. Já não é apenas um mecanismo de aquisição, mas sim um instrumento de política pública, de realização de objetivos coletivos, e de concretização da própria legitimidade institucional. A análise do enquadramento legal evidenciou a densidade do sistema e o seu permanente estado de reformulação. As diretivas europeias, com os seus princípios orientadores, e o Código dos Contratos Públicos, com sucessivas alterações, procuram responder a múltiplas finalidades.

A tensão entre a lei e a prática do terreno é particularmente sentida nas autarquias locais. A falta de meios técnicos, a sobrecarga administrativa, a pressão política e a baixa concorrência nos territórios de menor densidade populacional criam um contexto onde a contratação pública é, muitas das vezes, um exercício de sobrevivência institucional.

Mais do que mapear dificuldades, este capítulo procurou também sinalizar possibilidades. A contratação pública pode ser um motor de inovação e desenvolvimento, mas para isso precisa de ser pensada de forma integrada, com apoio técnico e com realismo institucional.

É nesta contextualização que se justifica a transição para o Capítulo 3. A escolha do Município de Macedo de Cavaleiros, e em particular na Divisão de Obras Municipais, permite observar como se aplicam os princípios e normas analisados. Deste modo, o capítulo seguinte apresentará a metodologia utilizada, os objetivos definidos, a forma como se recolheram os dados e a lógica que orienta a proposta final deste trabalho.

3. Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto

Depois de definido o enquadramento teórico, legal e prático da contratação pública, com especial destaque para a realidade autárquica, importa agora apresentar a metodologia que sustenta o desenvolvimento deste projeto. A escolha dos métodos, das fontes e da lógica de análise não foi neutra nem meramente formal. Foi determinada pelos objetivos do projeto, pelo contexto onde se insere e, sobretudo, pela vontade de construir um instrumento útil para apoio à aplicação dos procedimentos da contratação pública a nível municipal.

O presente trabalho segue uma abordagem qualitativa e aplicada, orientada para a resolução de um problema concreto identificado no Município de Macedo de Cavaleiros, mais especificamente na Divisão de Obras Municipais que integra. Como defende Flick (2018), a investigação qualitativa é particularmente útil quando se pretende compreender contextos específicos e produzir conhecimento situado, como é o caso.

A escolha metodológica teve também em conta a natureza complexa e normativa do objeto de estudo. O campo da contratação pública é denso, jurídico, regulado por regras formais, mas profundamente influenciado por constrangimentos institucionais, culturais e organizacionais, conforme mencionado no capítulo anterior. Por tal, optou-se por uma abordagem que integra a análise documental, a revisão crítica da legislação aplicável e a interpretação situada da realidade aplicada ao Município de Macedo de Cavaleiros. Esta triangulação de perspetivas procura garantir robustez à proposta final, ao mesmo tempo que respeita a especificidade do contexto.

O presente capítulo organiza-se em três secções. A primeira secção apresenta os objetivos concretos do trabalho, clarificando a lógica de intervenção. Posteriormente, na secção 2 são detalhados os métodos de recolha e análise de dados, com especial foco na análise documental. Na terceira secção é caracterizado o Município de Macedo de Cavaleiros como unidade de análise, incluindo o seu enquadramento institucional e organizacional. Esta organização permite criar a ponte entre o que foi discutido nos capítulos anteriores e o manual de apoio que será proposto.

3.1. Definição dos objetivos

O trabalho aqui desenvolvido surge de um problema identificado no funcionamento diário da contratação pública autárquica na Divisão de Obras do Município de Macedo de Cavaleiros. Não se trata apenas de um tema com relevância jurídica ou administrativa, mas, sobretudo, de perceber o que está a falhar, porquê, e como é possível melhorar aquilo que já se faz, todos os dias, com meios humanos, técnicos e financeiros limitados e exigências crescentes.

O Código dos Contratos Públicos levanta mais perguntas do que respostas a quem o aplica no terreno, conforme explanado nas secções anteriores. Quem aplica o Código dos Contratos Públicos são técnicos com prazos curtos, responsabilidades grandes e, muitas vezes, com pouco ou nenhum apoio. É neste contexto que parte este trabalho, isto é, da vontade de criar algo que seja útil no

âmbito da contratação pública no Município de Macedo de Cavaleiros, com a especificidade nas adjudicações de empreitadas de obras públicas.

Assim, o objetivo geral deste projeto consiste em desenvolver um manual de apoio à contratação pública para a Divisão de Obras do Município de Macedo de Cavaleiros. Um manual de apoio que sistematize procedimentos, traduza as exigências legais para uma linguagem clara, e ajude os serviços do Município de Macedo de Cavaleiros a aplicar o Código dos Contratos Público com mais confiança, sem perder rigor, mas acima de tudo sem medo de errar.

Para alcança o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Sistematizar os requisitos legais e formais dos principais tipos de procedimento previstos no Código de Contratos Públicos.
2. Efetuar o levantamento dos procedimentos de contratação pública de empreitadas de obras públicas realizados no município unidade de análise.
3. Propor um manual apoio à aplicação dos procedimentos de contratação pública, ajustada ao contexto técnico dos serviços municipais da Divisão de Obras Municipais do Município de Macedo de Cavaleiros.

Como assinala Yin (2018), num trabalho aplicado, os objetivos não são apenas pontos de partida, mas sim são também bússolas que ajudam a manter o rumo. São eles que ligam a análise teórica ao contexto real, e é a partir deles que se constrói uma proposta que se quer útil, concreta e aplicável (Yin, 2018).

3.2. Método de recolha dos dados

Tendo em conta a natureza prática do trabalho e o seu objetivo principal – elaboração de um manual de apoio à aplicação dos procedimentos de contratação pública na Divisão de Obras do Município de Macedo de Cavaleiros – a metodologia de recolha de dados terá como principal orientação a compreensão, de forma aprofundada, do contexto específico da unidade em análise – Município de Cavaleiros, Divisão de Obras Municipais. Por isso, optou-se por uma abordagem centrada na análise documental, como ferramenta para entender rotinas, identificar padrões e perceber onde, como e o porquê de as coisas falharem ou resultarem. Assim, foram utilizadas fontes formais, como o Código dos Contratos Públicos (na versão atualizada), mas também referências operacionais que estruturam a atividade interna, como o Regulamento de Organização dos Serviços Municipais (Regulamento n.º 521/2024, de 10 de maio), guias de apoio técnico, como o Guia de Contratação Pública Verde (POSEUR, 2022) e relatórios de acompanhamento da contratação pública publicados por entidades como a AMA e o Tribunal de Contas. Estas fontes foram lidas e confrontadas com a prática, com o que acontece na execução de cada procedimento. É neste cruzamento entre o que a lei prevê e o que a realidade permite que este trabalho se posiciona.

Para além da análise documental, foi essencial considerar a experiência prática da equipa da DOM, recolhendo observações informais, feedback direto e impressões partilhadas ao longo do processo. Esta aproximação, embora menos sistematizada, permitiu aceder a uma dimensão frequentemente ignorada nos trabalhos académicos: a lógica do funcionamento real. Foram essas conversas, muitas vezes em momentos de trabalho corrido, que trouxeram à tona questões estruturais, desde a dificuldade em selecionar procedimentos, até à ausência de orientação clara nos dossiês.

O processo de recolha de dados assenta numa lógica de triangulação: legislação, prática institucional e literatura especializada. Para Flick (2018), a triangulação de fontes permite alargar a compreensão do fenómeno e evitar análises excessivamente dependentes de uma única perspetiva. A escolha deste modelo metodológico assentou, portanto, na convicção de que compreender uma realidade administrativa requer mais do que análise normativa. Implica perceber comportamentos, práticas consolidadas e margens de manobra. E, nesse sentido, a informalidade dos contributos recolhidos não compromete o rigor da abordagem – complementa-o. Ao cruzar fontes legais, documentos internos e testemunhos práticos, construiu-se uma base suficientemente sólida para sustentar a proposta de intervenção.

Considera-se, assim, que, ao cruzar a norma com a prática documentada e com o que a literatura tem vindo a alertar sobre os principais constrangimentos da contratação pública autárquica, será possível construir uma base consistente para a proposta final do manual de apoio.

A próxima secção apresentará, por isso, a caracterização institucional do município em análise.

3.3. Unidade de análise: o município de Macedo de Cavaleiros

Nenhuma proposta é verdadeiramente útil se não estiver ancorada na realidade de quem a vai aplicar. O Município de Macedo de Cavaleiros foi pela identificação do problema, com base da observação direta e prática do autor do presente projeto, que exerce funções na Divisão de Obras do município há mais de 3 anos.

Nesta secção procura-se caracterizar o município, designadamente a sua estrutura, organização e as suas rotinas internas. Tem como objetivo perceber o *modus operandi* do município e identificar os meios de que dispõe, os constrangimentos que enfrenta e as soluções que, apesar das limitações, vai encontrando. Esta ideia está assente na ideia de Yin (2018), quando afirma que conhecer o contexto é condição para compreender o fenómeno; e compreender o fenómeno é o primeiro passo para propor algo que possa, de facto, fazer a diferença.

3.3.1. Caracterização do Município

O Município de Macedo de Cavaleiros está situado no interior norte de Portugal, integrando a Comunidade Intermunicipal Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM) e o distrito de Bragança. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), ocupa uma área de aproximadamente 699 km², dividida por 67 povoações e 30 freguesias ou uniões de freguesia. A densidade populacional ronda os 22,6 habitantes por km², com uma população de cerca de 15 mil pessoas⁵, segundo os Censos de 2021. Esta baixa densidade reflete um território fragmentado e com fortes assimetrias territoriais, o que representa, para a gestão autárquica, um desafio constante em termos logísticos, administrativos e de proximidade.

Em termos institucionais, o município segue o modelo geral do poder local em Portugal. A Câmara Municipal é composta por sete eleitos (um presidente e seis vereadores), enquanto a Assembleia Municipal integra 31 representantes eleitos diretamente, a que se somam os presidentes das 30 juntas de freguesia (Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual). Esta estrutura, que em teoria assegura uma representação territorial alargada, depende na prática da articulação entre os órgãos, da qualidade do debate político e da capacidade de traduzir essa representatividade em decisões operacionais eficazes.

3.3.2. Organograma

Do ponto de vista organizacional, os serviços da Câmara Municipal assentam num modelo funcional com nove divisões municipais (Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estrutura e Competências, 2024)⁶. A Figura 1 retrata o organograma do Município de Macedo de Cavaleiros.

No topo, estão os gabinetes com ligação direta à presidência e aos vereadores. A função destes gabinetes tem um papel importante na coordenação e no acompanhamento de projetos e decisões transversais. Funcionam, muitas vezes, como espaços de ligação entre o poder executivo e os serviços técnicos.

A estrutura é composta ainda por nove divisões municipais, designadas por unidades de 2.º grau, que concentram a gestão administrativa, técnica e financeira e setores internos (3.º grau) e assumem funções mais especializadas, como a fiscalização de obras, as candidaturas e execução a fundos comunitários, o aprovisionamento ou o apoio ao investimento.

⁵ Segundo o Anuário financeiro dos Municípios Portugueses de 2025, o município de Macedo de Cavaleiros é considerado um município pequeno (menos do que 20.000 habitantes).

⁶ Regulamento n.º 521/2024, de 10 de maio.

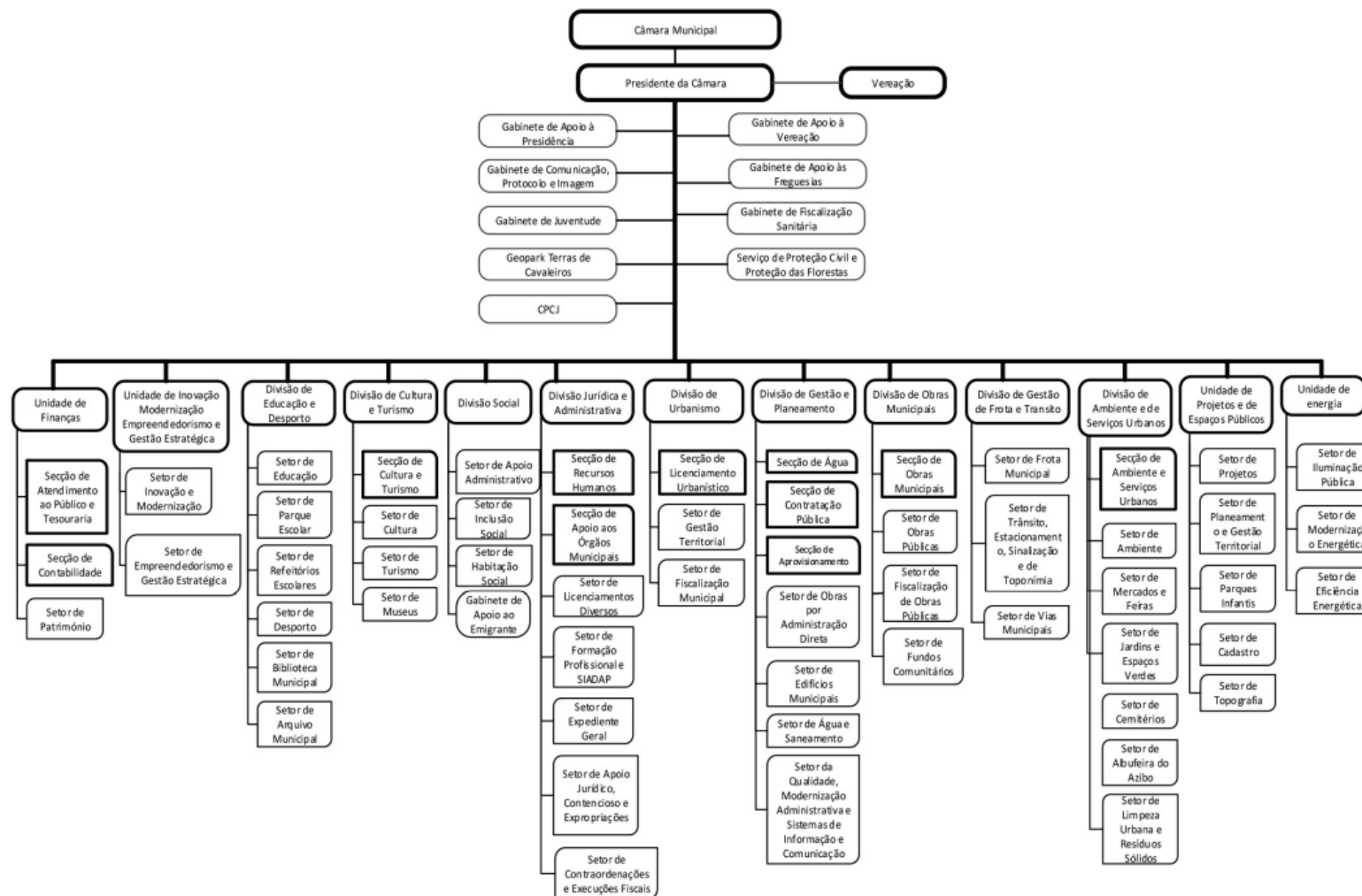


Figura 1. Organograma do Município de Macedo de Cavaleiros.

Fonte: Regulamento n.º 521/2024, Anexo II disponível em: https://www.cm-macedodecavaleiros.pt/cmmacedocavaleiros/uploads/writer_file/document/4707/0027300313_41.pdf

Numa realidade como a do município de Macedo de Cavaleiros, onde os recursos técnicos e humanos são limitados, esta proximidade entre equipas técnicas e procedimentos administrativos torna-se não só conveniente, mas essencial para que os investimentos avancem com o mínimo de entraves possíveis. O Balanço Social do Município (relativo ao ano de 2024⁷), demonstra que se encontravam ao serviço, em 2024, um total de 354 trabalhadores, dos quais apenas 47 (13,28%) pertencem à carreira de técnico superior. A esmagadora maioria do pessoal distribui-se pelas categorias de assistente técnico (68; 19,20%) e assistente operacional (201; 56,78%), o que revela uma base administrativa e operacional robusta, mas uma limitação clara no que respeita à capacidade técnica especializada. Acresce a isso um quadro de pessoal visivelmente envelhecido, em que mais de 50% dos trabalhadores têm 50 anos ou mais, sendo que, na carreira de técnico superior, a faixa etária predominante situa-se entre os 45 e os 49 anos. Esta realidade levanta preocupações não apenas sobre a sustentabilidade da capacidade instalada, mas também sobre a renovação de competências e a continuidade de funções. A formação, embora presente, mantém-se em níveis reduzidos, com 1367 participações em ações de formação em 2024, a maioria das quais de curta duração e com forte predominância de entidades externas, sendo que a Divisão de Obras Municipais realizou 2024 duas formações intituladas “A Execução do Contrato de Empreitada de Obra Pública” de 14 horas e a “Revisão Extraordinária de Preços em Empreitadas de Obras Públicas”.

No contexto deste trabalho, a Divisão de Obras Municipais merece uma atenção particular, pois assume um papel central na contratação pública, particularmente no que respeita às empreitadas de obras públicas. Desde o planeamento técnico e orçamental, à preparação das peças procedimentais, até à condução do processo em si. Como refere o Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estrutura e Competências (2024), esta divisão articula-se de forma transversal com outras áreas, nomeadamente o Setor de Fundos Comunitários e a Fiscalização, garantindo uma abordagem integrada aos investimentos públicos. Esta articulação interna tem uma vantagem evidente, pois permite que os projetos sejam acompanhados de forma mais coesa, desde a fase inicial da candidatura ou planeamento, até à execução e encerramento. As competências atribuídas à Divisão de Obras Municipais surgem descritas no art.º 23º do Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estrutura e Competências (2024).

A Divisão de Obras Municipais do Município de Macedo de Cavaleiros é, à semelhança de outras realidades locais, uma estrutura de pequena dimensão, mas com responsabilidades vastas e exigentes. A sua composição reflete, por um lado, a diversidade de perfis técnicos necessários para dar resposta às empreitadas e demais intervenções no território, e, por outro, as limitações estruturais de um município com recursos humanos limitados.

A chefia da divisão está atualmente a cargo de um engenheiro com 48 anos, cuja experiência acumulada lhe confere um papel determinante na articulação entre a componente técnica e a gestão administrativa da área. No núcleo administrativo, o trabalho é assegurado por uma coordenadora

⁷ Último disponível à data de consulta em janeiro de 2025.

administrativa com 65 anos, com profundo conhecimento dos procedimentos e da organização interna, apoiada por uma técnica superior e uma assistente técnica, ambas na casa dos 30 anos.

Na vertente técnica, a equipa conta com três engenheiros civis entre os 29 e os 48 anos e uma engenheira eletrónica de 46 anos. Esta distribuição etária revela um equilíbrio entre juventude e experiência, o que permite responder com alguma agilidade aos desafios da obra pública, embora com limites evidentes em termos de capacidade instalada. Estes profissionais acumulam funções que vão desde a elaboração de projetos, à fiscalização de empreitadas, passando pelo apoio na tramitação procedimental, muitas vezes em simultâneo, o que coloca pressão acrescida sobre a sua atuação.

3.3.3. Levantamento e Análise da Contratação Pública

É através dos contratos que se concretiza grande parte do investimento público, o que, no caso do município de Macedo de Cavaleiros, se reflete diretamente na qualidade das infraestruturas e dos serviços prestados à população. A tabela constante no Apêndice I mostra a contratação pública realizada na Divisão de Obras Municipais entre os anos 2017 até ao presente. Os anos selecionados tiveram em conta o último ano de eleições autárquicas.

Ao analisar a Contratação Pública na DOM desde 2017, a análise da distribuição dos procedimentos de contratação ao longo dos últimos anos permite tirar algumas conclusões relevantes sobre os padrões de atuação da Divisão de Obras Municipais. Se, por um lado, é visível uma diversificação no uso dos diferentes tipos de procedimento, por outro, nota-se também que há momentos em que essa diversidade parece ceder a escolhas mais recorrentes, provavelmente ditadas por fatores de contexto – como o volume de investimento, a urgência das intervenções ou a disponibilidade técnica para preparar procedimentos mais complexos.

Observando a Figura 2, em 2017, o ajuste direto (AD) dominava em absoluto. O número de procedimentos deste tipo atingiu o valor mais elevado do período em análise, revelando uma prática ainda muito dependente de soluções rápidas e simplificadas. Nos anos seguintes, verifica-se uma quebra acentuada no recurso ao ajuste direto, com um crescimento progressivo da consulta prévia e, mais tarde, do concurso público (CP). Este último atinge o seu pico em 2020, coincidindo com um reforço significativo da atividade contratual, que se pode explicar quer pelo fim do quadro comunitário quer pela aproximação do ano de eleições autárquicas.

O ano de 2021 marca um ponto de equilíbrio entre os três procedimentos, mas também sugere uma complexificação do trabalho contratual, com maior presença de concursos públicos e consultas prévias – procedimentos que, embora mais exigentes, oferecem maiores garantias jurídicas e de transparência. Em 2022, a tendência mantém-se, com o concurso público a destacar-se novamente. Já em 2023 e 2024, regista-se uma utilização mais contida, mas mais repartida entre consulta prévia e CP, com o ajuste direto a assumir um papel marginal. Relativamente ao ano de 2025, devido ao desenvolvimento deste trabalho ter ocorrido no início do ano, é prematuro retirar conclusões.

Esta trajetória confirma uma evolução gradual na prática da contratação, menos centrada em procedimentos simplificados e mais orientada para soluções que exigem planeamento, tramitação mais robusta e capacidade técnica. A transformação é visível, mas também revela o esforço que continua a ser necessário para consolidar uma cultura de contratação estratégica, capaz de articular segurança jurídica, eficiência e alinhamento com os objetivos de interesse público.

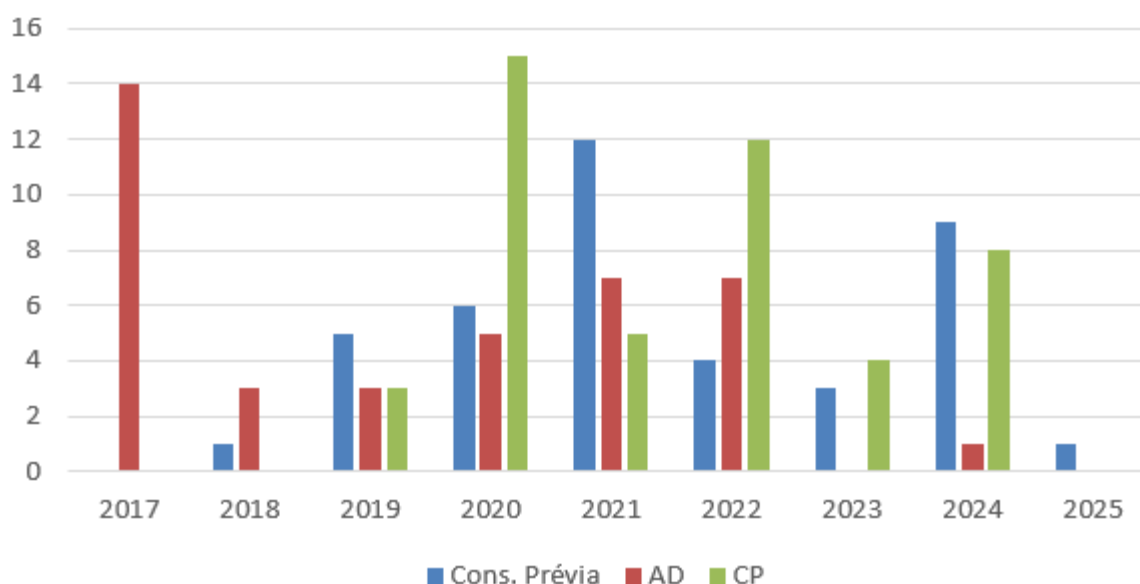


Figura 2. Contratação por Tipo de Procedimento na DOM.

Fonte: Elaboração própria.

Se o número de procedimentos por si só permite traçar uma linha de tendência, é na análise dos valores que se percebe com maior nitidez a diferença de escala entre os tipos de contratação utilizados pela DOM de Macedo de Cavaleiros. A Figura 3 confirma aquilo que a prática já deixa entrever: a consulta prévia e o ajuste direto são procedimentos frequentemente utilizados para intervenções de pequena e média dimensão, enquanto os concursos públicos concentram o grosso do investimento, sendo responsáveis, praticamente todos os anos, pelas adjudicações de maior valor.

Em 2017, só existiram ajustes diretos, tendo os seus valores atingido valores acima dos dois milhões de euros, um cenário que não se volta a repetir com este procedimento nos anos seguintes. A partir de 2018, os concursos públicos assumem progressivamente o protagonismo financeiro. O ano de 2020 marca um ponto de viragem, com um volume contratual superior a 8 milhões de euros atribuídos por concurso público, valor que não encontra paralelo nos restantes anos do período em análise.

O comportamento dos anos seguintes reforça essa tendência: ainda que os ajustes diretos e as consultas prévias continuem a ser usados, raramente ultrapassam os 500 mil euros anuais em

termos de valor. Já o concurso público ultrapassa os três milhões em 2021, mantém valores relevantes em 2022 e volta a subir em 2024, superando os quatro milhões de euros. A leitura é clara: o volume financeiro da DOM de Macedo de Cavaleiros está fortemente concentrado nos concursos públicos, o que confirma a sua centralidade enquanto instrumento de execução de investimentos estratégicos.

Esta concentração também levanta implicações: obriga a uma capacidade técnica e administrativa mais robusta, exige maior planeamento e expõe os serviços a riscos jurídicos mais elevados. É, ao mesmo tempo, sinal de maturidade institucional e de desafio permanente. Num contexto marcado por limitações de recursos, o crescimento do peso financeiro dos concursos exige não só atenção, mas apoio, sob pena de comprometer o rigor e a eficácia dos procedimentos.

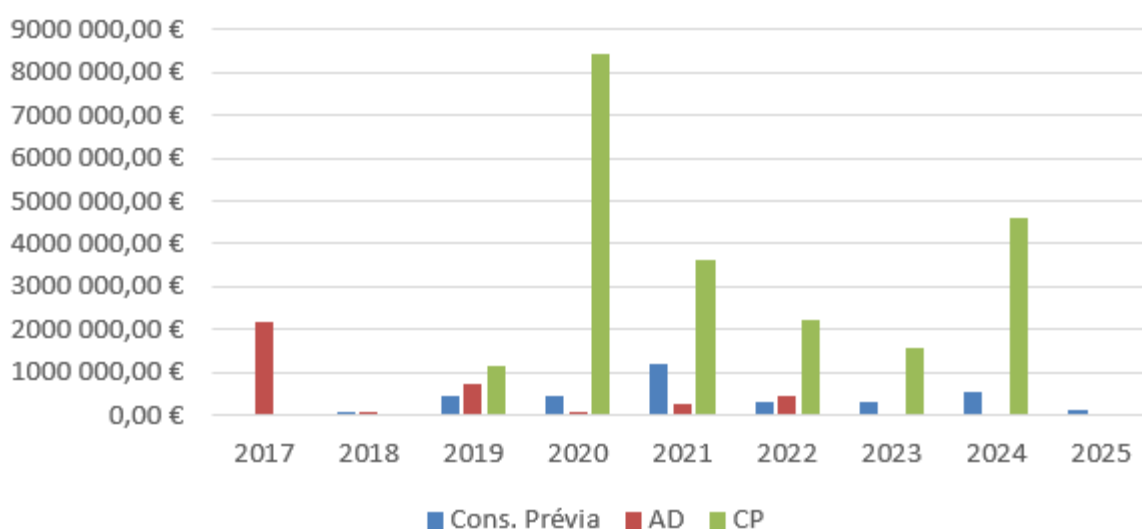


Figura 3. Valores da Contratação Pública por Tipo de Procedimento na DOM.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise dos valores anuais de contratação pública da Divisão de Obras Municipais presentes na figura 4 mostra uma realidade marcada por ciclos, nem sempre lineares, nem sempre fáceis de prever. Em certos anos, o investimento dispara; noutros, abranda de forma visível.

O ano de 2020 destaca-se de forma evidente, com um valor total superior a 6 milhões de euros, tornando-se o ponto mais alto da análise. Esta concentração de investimento num único exercício dá-se devido ao fim do quadro comunitário de 2020. Segue-se 2021, também com um volume significativo (acima dos 5 milhões), o que parece indicar uma fase de forte atividade contratual.

Entre 2022 e 2023, verifica-se uma retração acentuada. Ainda assim, 2024 volta a registar uma recuperação expressiva, superando os 5 milhões de euros, sinal de que a capacidade de lançar investimento mantém alguma consistência, mesmo num quadro de recursos limitados.

No geral, esta curva oscilante confirma uma realidade já conhecida: a contratação pública na escala municipal não decorre de forma linear. Está sujeita a ciclos, a oportunidade de financiamento e à capacidade de resposta das equipas. É precisamente por isso que a existência de instrumentos de ajuda como o manual de apoio que aqui se propõe, pode fazer a diferença entre uma contratação planeada e uma contratação apenas possível.

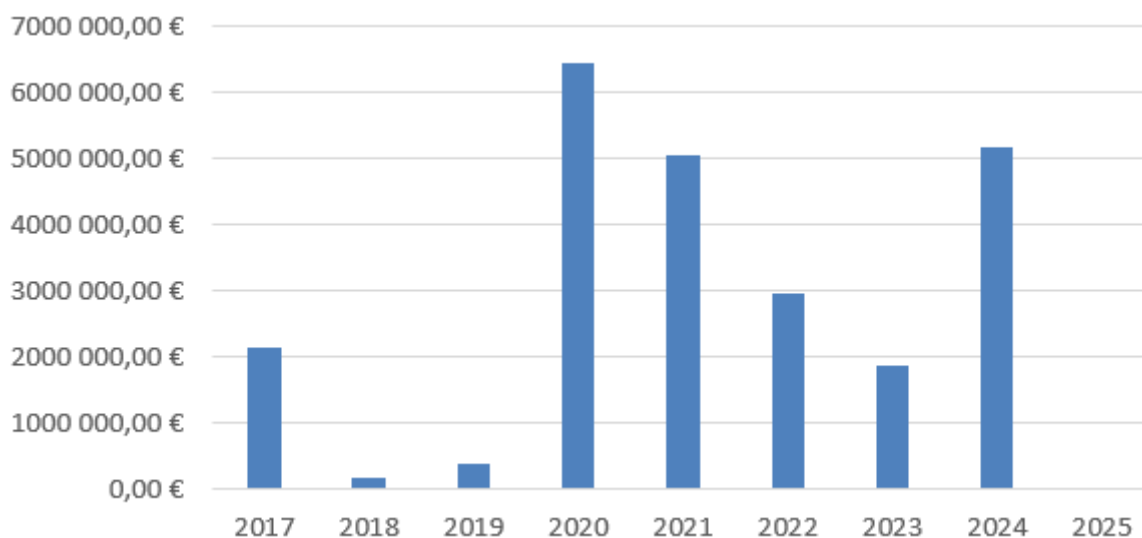


Figura 4. Evolução dos Valores de Contratação Pública na DOM.

Fonte: Elaboração própria.

4. Proposta de Manual de Apoio à Aplicação dos Procedimentos de Contratação Pública

Neste capítulo pretende-se aplicar a teoria no contexto do Município de Macedo de Cavaleiros, mais propriamente na Divisão de Obras Municipais através da proposta de um manual de apoio para quem, todos os dias, tem de decidir e executar contratação pública nesta divisão.

O que aqui se propõe é, por isso, uma ferramenta orientadora. Um ponto de referência que sistematiza, organiza e torna mais claro o caminho a seguir, seja num ajuste direto, num concurso público ou numa consulta prévia. Um documento pensado à escala de quem o vai usar. Que respeita a lei, mas que não se limita a repeti-la. Que procura, sobretudo, tornar a contratação pública menos opaca, menos arriscada, e mais coerente com os objetivos que lhe estão na origem: responder às necessidades públicas com rigor, transparência e eficiência.

Com o objetivo de tornar a informação mais acessível e de facilitar a leitura dos procedimentos, foram elaborados fluxogramas que sintetizam as principais etapas da contratação pública. Foram, por isso, desenvolvidos fluxogramas individuais, dedicados aos procedimentos com expressividade no Município de Cavaleiros: o ajuste direto, a consulta prévia e o concurso público. É pretendido com os fluxogramas refletir as especificidades, os prazos e as exigências documentais de cada um desses tipos de procedimentos de contratação pública de empreitadas de obras públicas. Foi ainda arquitetado um terceiro fluxograma integrador, que permite comparar ambos os procedimentos por ajuste direto e concurso público e perceber, à partida, quais os elementos comuns e as divergências mais relevantes. Este último foi pensado, sobretudo, como instrumento de apoio à decisão, para auxiliar os técnicos na escolha do procedimento mais adequado em função do objeto do contrato e do seu valor estimado.

Os fluxogramas não substituem o conteúdo normativo, mas funcionam como guias operacionais de consulta rápida, especialmente úteis para quem inicia funções ou precisa de confirmar, com brevidade, a sequência correta de atos a praticar. A sua estrutura segue a lógica legal prevista no Código dos Contratos Públicos, mas foi adaptada para um registo visual mais direto.

O fluxograma dedicado ao ajuste direto, apresentado na Figura 5, sintetiza as principais etapas deste procedimento. O percurso representado inclui desde a decisão de contratar até à receção definitiva da obra, passando pela elaboração das peças do procedimento, adjudicação, assinatura do contrato, execução e fases finais de encerramento. É especialmente útil para garantir que, mesmo em procedimentos com menor formalismo, nenhuma etapa crítica é omitida. Foram destacados os pontos-chave do ajuste direto, quer do regime geral, quer do regime simplificado, remetendo sempre para o artigo correspondente do Código dos Contratos Públicos.

AJUSTE DIRETO

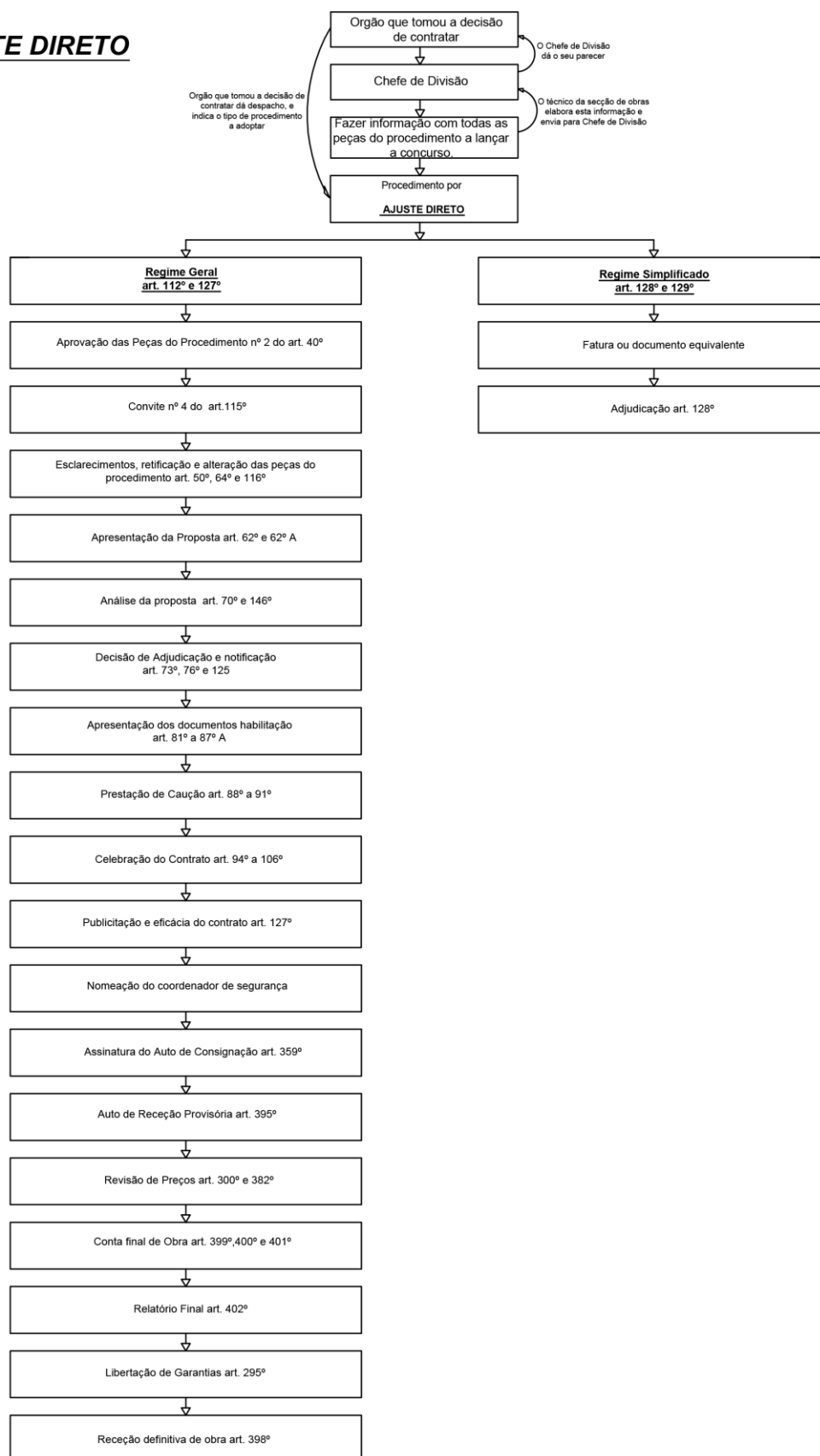


Figura 5. Fluxograma de Ajuste Direto de Empreitadas de Obras Públicas.

Fonte: Elaboração própria.

O fluxograma referente à consulta prévia, apresentado na Figura 6, representa, de forma sequencial e sistematizada, as várias etapas deste procedimento, aplicável a contratos de empreitada de obras públicas com valor entre 30.000€ e 150.000€, nos termos dos artigos 112.º a 127.º do Código dos Contratos Públicos. A tramitação é apresentada com articulação direta com os artigos do Código dos Contratos Públicos, o que permite um acompanhamento rigoroso e legalmente fundamentado de cada fase, sendo que foi dada atenção a momentos críticos como a audiência prévia, a prestação de caução e a libertação das garantias.

CONSULTA PRÉVIA

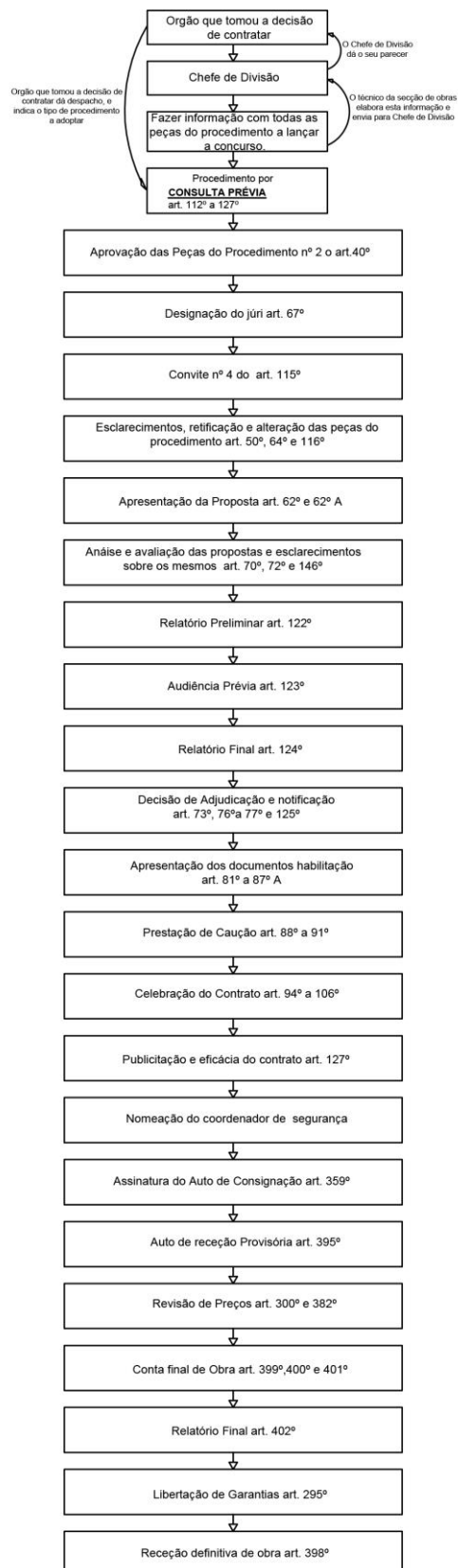


Figura 6. Fluxograma de Consulta Prévia de Empreitadas de Obras Públicas.

Fonte: Elaboração própria.

O fluxograma referente ao concurso público (Figura 7), foi concebido para espelhar a complexidade acrescida deste procedimento. Através desta representação gráfica, torna-se possível compreender, de forma sequencial, o encadeamento legal e funcional das fases, com especial ênfase na transparência, concorrência e rigor procedimental exigidos neste modelo. O terceiro fluxograma apresentado no manual de apoio assume uma função complementar e estratégica: comparar, de forma visual e direta, os dois procedimentos mais frequentemente utilizados pela autarquia: o ajuste direto e o concurso público.

CONCURSO PÚBLICO

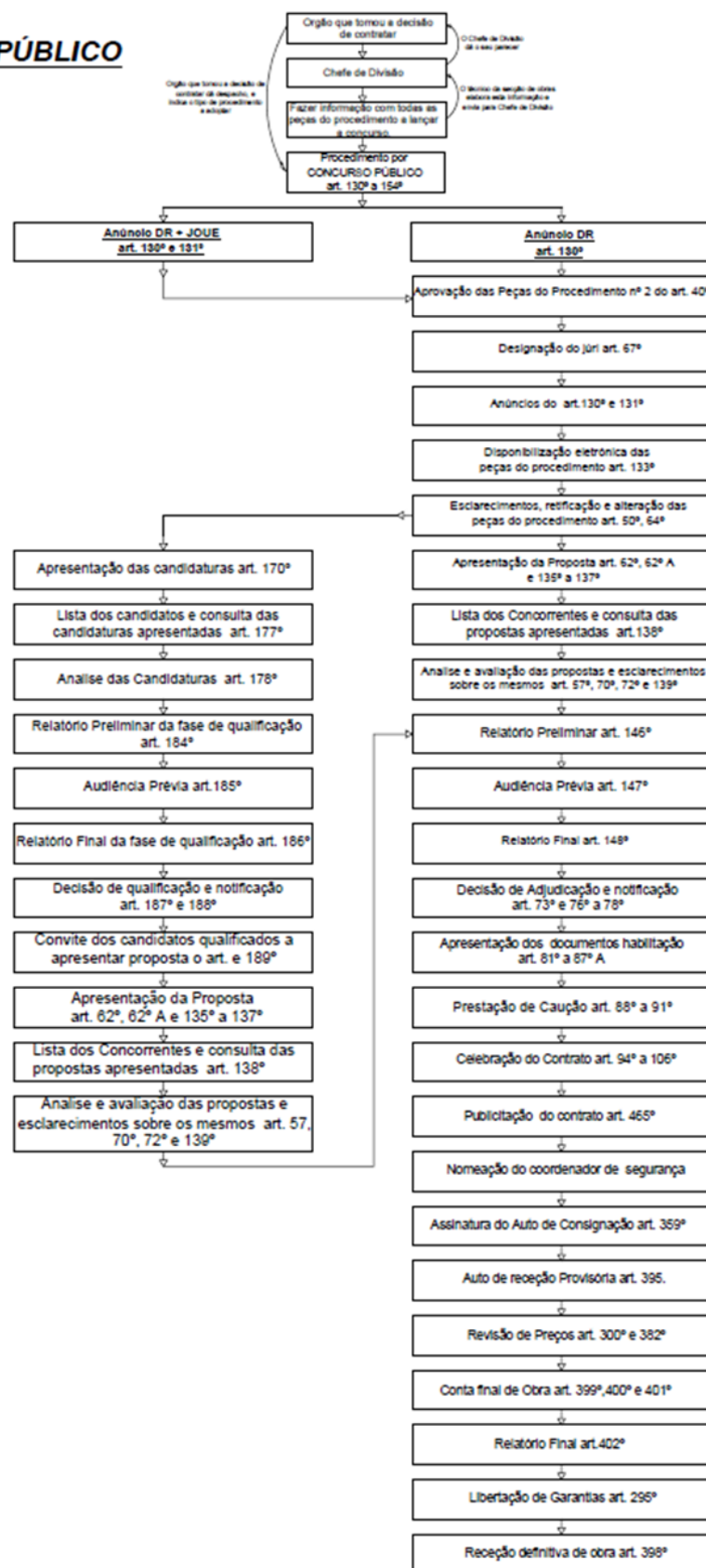


Figura 7. Fluxograma de Concurso Público de Empreitadas de Obras Públicas.

Fonte: Elaboração própria.

Na eventualidade de existirem dúvidas do procedimento a seguir foi criado um fluxograma geral, que engloba os dois fluxogramas já discutidos, e que é apresentado no Figura 8. Este fluxograma não substitui os anteriores, mas articula-se com eles. Ao colocá-los lado a lado, torna evidentes as principais diferenças procedimentais: desde o nível de formalismo exigido, passando pela necessidade (ou não) de publicação em Diário da República ou Jornal Oficial da União Europeia até à fase de análise das propostas e adjudicação. Destaca também os pontos comuns, como a obrigatoriedade da decisão de contratar, a validação técnica prévia e a responsabilidade pelas peças do procedimento.

Trata-se, acima de tudo, de um instrumento orientador para a decisão interna, útil sobretudo em momentos iniciais, quando se avalia a natureza do contrato, o seu valor estimado e o enquadramento legal aplicável. Ao facilitar a comparação, espera-se que o fluxograma contribua para reforçar a previsibilidade e a segurança jurídica dos procedimentos, duas das fragilidades mais recorrentes nos serviços municipais, como identificado ao longo deste trabalho.

PROCEDIMENTOS MAIS UTILIZADOS PELO MUNICIPIO DE MACEDO DE CAVALEIROS



Figura 8. Fluxograma Geral de Contratação Concurso Público de Empreitadas de Obras Públicas.

Fonte: Elaboração própria.

Para complementar a abordagem visual já presente nos fluxogramas e garantir um apoio mais detalhado e operativo aos técnicos, foi elaborada uma tabela de tramitação dos procedimentos, presente na tabela seguinte. Este documento sistematiza, com clareza, todas as etapas associadas ao ciclo completo de um contrato público de empreitada, que vai desde a decisão de contratar até à receção definitiva da obra, cruzando cada ação com a respetiva base legal no Código dos Contratos Públicos. A tabela constante no Apêndice V tem origem interna e resulta da experiência acumulada na Divisão de Obras Municipais do Município de Macedo de Cavaleiros, refletindo as rotinas efetivamente seguidas na prática administrativa local. Essa adaptação prática da norma é essencial, pois permite alinhar o enquadramento legal com os constrangimentos reais da execução quotidiana. Estão contempladas diferentes tipologias procedimentais, nomeadamente o ajuste direto, a consulta prévia e o concurso público, com indicações claras sobre os artigos aplicáveis do Código dos Contratos Públicos, fases eventuais, momentos decisórios e requisitos documentais. A não consideração de outros procedimentos, surge justificada por, conforme observado anteriormente, não serem aplicados no município de Macedo de Cavaleiros.

Tabela 1: Resumo da Tramitação dos Procedimentos de Contratação Pública

Apresenta-se na tabela tramitação do seguinte procedimento:

Ajuste direto simplificado (artigos 128.º a 129.º do CCP) - Simplificado Procedimento de ajuste direto que dispensa quaisquer formalidades procedimentais, consumando-se e quando o órgão competente para a decisão de contratar aprova a fatura ou documento equivalente apresentada pela entidade convidada, comprovativa da aquisição.

Ação	Etapas de um Processo	Base Legal do CCP	Justificação da etapa
1	Chefe de divisão	Procedimento interno	justifica e informa a necessidade da execução, através de fatura emitida pelo provável executante.
2	órgão competente para a decisão de contratar.	Procedimento interno	aprova a despesa, depois de remetida a contabilidade a verificar a disponibilidade.
3	Adjudicação	Procedimento interno	Execução do trabalho, com pagamento da fatura no final.

Ajuste direto - regime geral (artigos 112.º a 127.º do CCP) - Procedimento em que a entidade adjudicante convida diretamente uma entidade, à sua escolha, a apresentar proposta.

✓ No caso do "ajuste direto": se determinado operador económico tiver sido cocontratante num ou em vários contratos celebrados com a mesma entidade adjudicante, no ano económico em curso e nos dois anos anteriores à data da decisão de contratar do procedimento pré-contratual que se pretende lançar, na sequência de ajustes diretos adotados ao abrigo do critério do valor (artigos 19.º, al. d), e 20.º, n.º 1, al. d), fica o mesmo impedido de ser convidado para um novo ajuste direto (igualmente adotado em função do critério do valor) quando o resultado da soma dos preços atribuídos aos referidos contratos antecedentes tiver atingido ou ultrapassado de € 30.000, no caso de empreitadas de obras públicas;

Ação	Etapas de um Processo	Base Legal do CCP	Justificação da etapa
1	Decisão de contratar	n.º 1 do artigo 36.º	
1.1	Chefe de divisão	Procedimento interno	Distribuição do Processo a um dos técnicos da Divisão
1.1.1	Elaboração das peças do procedimento	Procedimento interno	Com projeto é só anexar o PSS, PGRCD, PQO e Memória Descritiva, sem projeto é necessário preparar as peças desenhadas e escritas todas.
1.1.1.1	Fazer informação com todas peças do procedimento elaboradas no ponto anterior	Procedimento interno	Chefe de divisão que dá o seu parecer indicando o seu o tipo de procedimento adoptar, no entanto a escolha é do órgão competente para a decisão de contratar.
2	Decisão de escolha do procedimento	artigo 38.º	A escolha do Procedimento, normalmente é definida pelo preço.
3	Aprovação das peças do procedimento	n.º 2 do artigo 40.º	órgão competente para a decisão de contratar.
4	Envio do convite	n.º 4 do artigo 115.º	entidade adjudicante convida diretamente uma entidade, à sua escolha, a apresentar proposta
5	Esclarecimentos, retificação e alteração das peças do procedimento (fase eventual)	artigos 50.º, 64.º e 116.º	os interessados podem solicitar os esclarecimentos necessários à boa compreensão e interpretação das peças do procedimento e, no mesmo prazo, devem apresentar uma lista na qual identifiquem, expressa e inequivocamente, os erros e as omissões das peças do procedimento por si detetados.
6	Apresentação da proposta	artigos 62.º e 62.º-A	Os documentos que constituem a proposta são apresentados diretamente em plataforma eletrónica utilizada pela entidade adjudicante
7	Análise da proposta	artigos 70.º e 146.º	Excluídas todas as propostas que não cumpram todas as alíneas do artigo 70.º do CCP, caso contrário são admitidas

8	Decisão de adjudicação e notificação	artigos 73.º, 76.º e 125.º	órgão competente para a decisão de contratar deve tomar a decisão de adjudicação e notificá-la aos concorrentes até ao termo do prazo da obrigação de manutenção das propostas
9	Habilitação	artigos 81.º a 87.º-A	Apresentação dos documentos exigidos no ponto 9 do Convite.
10	Prestação da caução (fase eventual)	artigos 88.º a 91º	deve ser exigida ao adjudicatário a prestação de uma caução destinada a garantir a sua celebração, bem como o exacto e pontual cumprimento de todas as obrigações legais e contratuais que assume com essa celebração
11	Celebração do contrato	artigos 94.º a 106.º	o contrato 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 transmissão do procedimento.
12	Publicitação e eficácia do contrato	artigo 127.º	A celebração de quaisquer contratos na sequência de consulta prévia ou ajuste direto deve ser publicitada, pela entidade adjudicante, no portal dos contratos públicos
13	Nomeação do Coordenador de segurança em Obra	Procedimento interno	órgão competente para a decisão de contratar.
14	Assinatura de Auto de Consignação	artigo 359.º	Facultar ao empreiteiro o acesso aos prédios, ou parte dos mesmos, onde os trabalhos devam ser executados e fornecer-lhe os elementos que, nos termos contratuais, sejam necessários para o início dos trabalhos
15	Auto final de Obra	Procedimento interno	
16	Auto de recepção Provisória	artigo 395.º	Da vistoria é lavrado auto, assinado pelos intervenientes, que deve declarar se a obra está, no todo ou em parte, em condições de ser recebida o preço fixado no contrato para os trabalhos de execução da obra é obrigatoriamente revisito
17	Revisão de preços	artigo 300.º e 382.º	nos termos contratualmente estabelecidos e de acordo com o disposto em lei.
18	Conta Final de Obra	artigo 399.º, 400.º e 401.º	a conta final da empreitada é elaborada no prazo de dois meses após a primeira revisão ordinária de preços subsequente à recepção provisória No prazo de 10 dias a contar da data da assinatura da conta final, o dono da obra deve enviar ao Instituto da Construção e do Imobiliário, I. P., o relatório final da obra.
19	Relatório Final	artigo 402.º	
20	Libertação das Garantias, mediante as percentagens definidas no C.E	artigo 295.º	O regime de libertação das cauções prestadas pelo co-contratante é estabelecido no contrato
21	Recepção definitiva da Obra	artigo 398.º	Findo o período de garantia, há lugar, em relação à totalidade ou a cada uma das partes da obra, a nova vistoria para efeitos de recepção definitiva da empreitada

Consulta Prévia - (artigos 112.º a 127.º do CCP)

✓ Escolha dos operadores económicos convidados para apresentar proposta (artigo 113.º do CCP)

O n.º 2 do artigo 113.º do CCP estabelece limites máximos a partir dos quais determinados operadores económicos deixam de poder ser convidados para apresentar propostas em consultas prévias tendo em conta o seu histórico contratual com a entidade adjudicante.

Assim:

✓ No caso da "consulta prévia": se determinado operador económico tiver sido cocontratante num ou em vários contratos celebrados com a mesma entidade adjudicante, no ano económico em curso e nos dois anos anteriores à data da decisão de contratar do procedimento pré-contratual que se pretende lançar, na sequência de consultas prévias adotadas ao abrigo do critério do valor (artigos 19.º, al. c), e 20.º, n.º 1, al. c), fica o mesmo impedido de ser convidado para uma nova consulta prévia (igualmente adotada em função do critério do valor) quando o resultado da soma dos preços atribuídos aos referidos contratos antecedentes tiver atingido ou ultrapassado o limite de 150.000,00 €, no caso de empreitadas de obras públicas.

Ação	Etapas de um Processo	Base Legal do CCP	Justificação da Etapa
1	Decisão de contratar	n.º 1 do artigo 36.º	
1.1	Chefe de divisão	Procedimento interno	Distribuição do Processo a um dos técnicos da Divisão
1.1.1	Elaboração das peças do procedimento	Procedimento interno	<u>Com projeto</u> é só anexar o PSS, PGRCD, PQO e Memória Descritiva, <u>sem projeto</u> é necessário preparar as peças desenhadas e escritas todas.
1.1.1.1	Fazer informação com todas peças do procedimento elaboradas no ponto anterior	Procedimento interno	Chefe de divisão que dá o seu parecer indicando o seu o tipo de procedimento adoptar, no entanto a escolha é do órgão competente para a decisão de contratar.
2	Decisão de escolha do procedimento	artigo 38.º	A escolha do Procedimento, normalmente é definida pelo preço.
3	Aprovação das peças do procedimento	n.º 2 do artigo 40.º	órgão competente para a decisão de contratar.
4	Designação do júri	artigo 67.º	órgão competente para a decisão de contratar.
5	Envio do convite	n.º 4 do artigo 115.º	entidade adjudicante convida diretamente uma entidade, à sua escolha, a apresentar proposta
6	Esclarecimentos, retificação e alteração das peças do procedimento (fase eventual)	artigos 50.º, 64.º e 116.º	os interessados podem solicitar os esclarecimentos necessários à boa compreensão e interpretação das peças do procedimento e, no mesmo prazo, devem apresentar uma lista na qual identifiquem, expressa e inequivocamente, os erros e as omissões das peças do procedimento por si detetados.
7	Apresentação da proposta	artigos 62.º e 62.º-A	Os documentos que constituem a proposta são apresentados diretamente em plataforma eletrónica utilizada pela entidade adjudicante.
8	Análise e avaliação das propostas e esclarecimentos sobre os mesmos	artigos 70.º, 72.º e 146.º	Excluídas todas as propostas que não cumpram todas as alíneas do artigo 70.º do CCP, caso contrário são admitidas Após a análise das versões iniciais e finais das propostas e a aplicação do critério de adjudicação, o júri elabora um relatório preliminar fundamentado no prazo de três dias,
9	Relatório preliminar (fase eventual)	artigo 122.º	no qual deve propor a ordenação das mesmas. o júri envia o relatório preliminar a todos os concorrentes, fixando-lhes um prazo, não inferior a três dias, para que se pronunciem, por escrito, ao abrigo do direito de audiência prévia.
10	Audiência prévia (fase eventual)	artigo 123.º	

11	Relatório final (fas e eventual)	artigo 124.º	o júri elabora um relatório final fundamentado, no qual pondera as observações dos concorrentes efectuadas ao abrigo do direito de audiência prévia, mantendo ou modificando o teor e as conclusões do relatório preliminar, podendo ainda propor a exclusão de propostas.
12	Decisão de adjudicação e notificação	artigos 73.º, 76.º a 77.º e 125.º	órgão competente para a decisão de contratar deve tomar a decisão de adjudicação e notificá-la aos concorrentes até ao termo do prazo da obrigação de manutenção das propostas.
13	Habilitação	artigos 81.º a 87.º-A	Apresentação dos documentos exigidos no ponto 9 do Convite.
14	Prestação da caução (fase eventual)	artigos 88.º a 91º	deve ser exigida ao adjudicatário a prestação de uma caução destinada a garantir a sua celebração, bem como o exacto e pontual cumprimento de todas as obrigações legais e contratuais que assume com essa celebração
15	Celebração do contrato	artigos 94.º a 106.º	o contrato 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.
16	Publicitação e eficácia do contrato	artigo 127.º	A celebração de quaisquer contratos na sequência de consulta prévia ou ajuste direto deve ser publicitada, pela entidade adjudicante, no portal dos contratos públicos.
17	Nomeação do Coordenador de segurança em Obra	Procedimento interno	órgão competente para a decisão de contratar.
18	Assinatura de Auto de Consignação	artigo 359.º	Facultar ao empreiteiro o acesso aos prédios, ou parte dos mesmos, onde os trabalhos devam ser executados e fornecer-lhe os elementos que, nos termos contratuais, sejam necessários para o início dos trabalhos
19	Auto de recepção Provisória	artigo 395.º	Da vistoria é lavrado auto, assinado pelos intervenientes, que deve declarar se a obra está, no todo ou em parte, em condições de ser recebida
20	Revisão de preços	artigo 300.º e 382.º	o preço fixado no contrato para os trabalhos de execução da obra é obrigatoriamente revisito nos termos contratualmente estabelecidos e de acordo com o disposto em lei.
21	Conta Final de Obra	artigo 399.º, 400.º e 401.º	a conta final da empreitada é elaborada no prazo de dois meses após a primeira revisão ordinária de preços subsequente à recepção provisória
22	Relatório Final	artigo 402.º	No prazo de 10 dias a contar da data da assinatura da conta final, o dono da obra deve enviar ao Instituto da Construção e do Imobiliário, I. P., o relatório final da obra.
23	Libertação das Garantias, mediante as percentagens definidas no C.E	artigo 295.º	O regime de libertação das cauções prestadas pelo co-contratante é estabelecido no contrato
24	Recepção definitiva da Obra	artigo 398.º	Findo o período de garantia, há lugar, em relação à totalidade ou a cada uma das partes da obra, a nova vistoria para efeitos de recepção definitiva da empreitada

Concurso público - Procedimento normal concorrencial em que a entidade adjudicante publica a sua existência através de anúncio publicado nos meios oficiais nacionais (Diário da República), e também internacionais (Jornal Oficial da União Europeia) quando o valor do contrato a celebrar for superior aos limites comunitários, podendo qualquer interessado apresentar proposta

Ação	Etapas de um Processo	Base Legal do CCP	Justificação da Etapa
1	Decisão de contratar	artigo 36.º	
1.1	Chefe de divisão	Procedimento interno	Distribuição do Processo a um dos técnicos da Divisão
1.1.1	Elaboração das peças do procedimento	Procedimento interno	<u>Com projeto</u> é só anexar o PSS, PGRCD, PQO e Memória Descritiva, <u>sem projeto</u> é necessário preparar as peças desenhadas e escritas todas.
1.1.1.1	Fazer informação com todas peças do procedimento elaboradas no ponto anterior	Procedimento interno	Chefe de divisão que dá o seu parecer indicando o seu o tipo de procedimento adoptar, no entanto a escolha é do órgão competente para a decisão de contratar.
2	Decisão de escolha do procedimento	artigo 38.º	A escolha do Procedimento, normalmente é definida pelo preço.
3	Aprovação das peças do procedimento	n.º 2 do artigo 40.º	órgão competente para a decisão de contratar.
4	Designação do júri	artigo 67.º	órgão competente para a decisão de contratar.
5	Anúncios	artigos 130.º e 131.º	O concurso público é publicitado no Diário da República através de anúncio conforme modelo aprovado por portaria
6	Disponibilização eletrónica das peças do procedimento	artigo 133.º	As entidades adjudicantes disponibilizam na respetiva plataforma eletrónica de contratação pública de forma livre, completa e gratuita as peças do procedimento, a partir da data da publicação do respetivo anúncio.
7	Esclarecimentos, retificação e alteração das peças do procedimento (fase eventual)	artigos 50.º e 64.º	os interessados podem solicitar os esclarecimentos necessários à boa compreensão e interpretação das peças do procedimento e, no mesmo prazo, devem apresentar uma lista na qual identifiquem, expressa e inequivocamente, os erros e as omissões das peças do procedimento por si detetados.
8	Apresentação das propostas	artigos 62.º, 62.º-A e 135.º a 137.º	Os documentos que constituem a proposta são apresentados diretamente em plataforma eletrónica utilizada pela entidade adjudicante.
9	Lista dos concorrentes e consulta das propostas apresentadas	artigo 138.º	O júri, no dia imediato ao termo do prazo fixado para a apresentação das propostas, procede à publicação da lista dos concorrentes na plataforma eletrónica utilizada pela entidade adjudicante.
10	Análise e avaliação das propostas e esclarecimentos sobre os mesmos	artigos 57.º, 70.º, 72.º e 139.º	Excluídas todas as propostas que não cumpram todas as alíneas do artigo 70.º do CCP, caso contrário são admitidas
11	Relatório preliminar (fase eventual)	artigo 146.º	Após a análise das versões iniciais e finais das propostas e a aplicação do critério de adjudicação, o júri elabora um relatório preliminar fundamentado no prazo de três dias, no qual deve propor a ordenação das mesmas.
12	Audiência prévia (fase eventual)	artigo 147.º	o júri envia o relatório preliminar a todos os concorrentes, fixando-lhes um prazo, não inferior a três dias, para que se pronunciem, por escrito, ao abrigo do direito de audiência prévia.

13	Relatório final (fase eventual)	artigo 148.º	o júri elabora um relatório final fundamentado, no qual pondera as observações dos concorrentes efectuadas ao abrigo do direito de audiência prévia, mantendo ou modificando o teor e as conclusões do relatório preliminar, podendo ainda propor a exclusão de propostas.
14	Decisão de adjudicação e notificação	artigos 73.º e 76.º a 78.º-A	órgão competente para a decisão de contratar deve tomar a decisão de adjudicação e notificá-la aos concorrentes até ao termo do prazo da obrigação de manutenção das propostas.
15	Habilitação	artigos 81.º a 87.º-A	Apresentação dos documentos exigidos no ponto 9 do Convite. deve ser exigida ao adjudicatário a prestação de uma caução destinada a garantir a sua celebração, bem como o exacto e pontual cumprimento de todas as obrigações legais e contratuais que assume com essa celebração
16	Prestação da caução (fase eventual)	artigos 88.º a 91.º	o contrato 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.
17	Celebração do contrato	artigos 94.º a 106.º	A informação relativa à formação e à execução dos contratos públicos é obrigatoriamente publicitada no portal dos contratos públicos,
18	Publicitação do contrato	artigo 465.º	órgão competente para a decisão de contratar
19	Nomeação do Coordenador de segurança em obra	Procedimento interno	Facultar ao empreiteiro o acesso aos prédios, ou parte dos mesmos, onde os trabalhos devam ser executados e fornecer-lhe os elementos que, nos termos contratuais, sejam necessários para o início dos trabalhos
20	Assinatura de Auto de Consignação	artigo 359.º	Da vistoria é lavrado auto, assinado pelos intervenientes, que deve declarar se a obra está, no todo ou em parte, em condições de ser recebida.
21	Auto de recepção Provisória	artigo 395.º	o preço fixado no contrato para os trabalhos de execução da obra é obrigatoriamente revisto nos termos contratualmente estabelecidos e de acordo com o disposto em lei.
22	Revisão de preços	artigo 300.º e 382.º	a conta final da empreitada é elaborada no prazo de dois meses após a primeira revisão ordinária de preços subsequente à recepção provisória
23	Conta Final de Obra	artigo 399.º, 400.º e 401.º	No prazo de 10 dias a contar da data da assinatura da conta final, o dono da obra deve enviar ao Instituto da Construção e do Imobiliário, I. P., o relatório final da obra.
24	Relatório Final	artigo 402.º	O regime de liberação das cauções prestadas pelo co-contratante é estabelecido no contrato
25	Libertação das Garantias, mediante as percentagens definidas no C.E	artigo 295.º	Findo o período de garantia, há lugar, em relação à totalidade ou a cada uma das partes da obra, a nova vistoria para efeitos de recepção definitiva da empreitada
26	Recepção definitiva da Obra	artigo 398.º	

<i>EXISTEM OUTROS PROCEDIMENTOS QUE NÃO SÃO UTILIZADOS PELO MUNICIPIO</i>
Concurso limitado por prévia qualificação
Procedimento de negociação
Diálogo concorrencial
Parceria para a Inovação

Fonte: Elaboração própria.

Conclusões e Recomendações

Mais do que encerrar um percurso académico, este capítulo tenta olhar para o caminho feito com sentido crítico e, talvez, abrir espaço para aquilo que ainda falta fazer. O que foi sendo construído ao longo deste trabalho confirmou algo que, para quem conhece o terreno, não é propriamente novo: a contratação pública, sobretudo em contexto autárquico, continua a ser exigente, por vezes demasiado dispersa, com zonas cinzentas que a norma não resolve por si. O problema identificado no município de Macedo de Cavaleiros não é exceção.

Ao longo deste trabalho, foi possível mapear o quadro teórico e legal que envolve a contratação pública, discutir os seus desafios mais comuns no contexto municipal, e observar, com a próxima que ao autor deste projeto permite, o funcionamento interno da entidade analisada. A proposta do manual de apoio à aplicação dos procedimentos de contratação pública na Divisão de Obras Municipais do Município de Macedo de Cavaleiros surgiu da experiência profissional do autor, sustentada na literatura abordada no primeiro capítulo.

O ponto das conclusões deste trabalho está dividido em duas partes. Uma primeira onde são apresentadas as conclusões que resultam tanto da análise como do processo de construção da proposta do manual de apoio. E, uma segunda onde se avançam algumas recomendações, que não pretendem ser soluções definitivas, mas pistas para reflexão, adaptação e, se for caso disso, melhoria futura.

Ao longo deste trabalho, percebeu-se que a contratação pública, nos municípios, vive num equilíbrio instável entre a norma e a execução. A legislação define princípios, impõe critérios, estabelece limites, mas o que acontece nos serviços nem sempre se encaixa nesse modelo. A escassez de meios, o excesso de exigências e a incerteza processual são reais, e travam na maioria das vezes aquilo que devia fluir com mais naturalidade.

O caso de Município Macedo de Cavaleiros é particularmente ilustrativo. Um município com território extenso, população dispersa e uma estrutura técnica relativamente pequena. A isto, soma-se o envelhecimento do quadro e uma crescente dependência de financiamento externo. Nestes termos, a contratação pública deixa de ser apenas uma tarefa legal, tornando-se uma função estratégica, onde cada decisão exige ponderação, critério e, frequentemente, gestão de risco. A análise desenvolvida permitiu constatar a falta de uniformização dos procedimentos, especialmente visível na área das empreitadas de obras públicas.

O manual de apoio à contratação pública proposto neste trabalho nasce dessa percepção. Trata-se de um instrumento orientador, pensado para os serviços do município, com base nos procedimentos mais comuns, nas dúvidas mais recorrentes e nas exigências reais da prática. A sua mais-valia está, precisamente, na tentativa de traduzir a complexidade da aplicação do Código dos Contratos Públicos para um registo mais acessível, sem perder o rigor necessário.

A proposta desenvolvida não pretende encerrar o tema. Pelo contrário, abre espaço para discussão interna, para experimentação e para adaptação. Ainda assim, com base na análise realizada e na experiência prática que sustentou a construção do manual de apoio, é possível apontar algumas recomendações que, se implementadas de forma gradual e articulada, podem contribuir para uma contratação pública mais consistente e eficaz no Município de Macedo de Cavaleiros. Formalizar e adotar o manual de apoio como instrumento de ajuda interna. O manual de apoio proposto deve ser atualizado sempre que a legislação mude ou a prática assim o exija. A sua validação interna, com a colaboração das chefias e dos serviços, permitirá reforçar a sua legitimidade e aumentar a adesão dos técnicos que, no fim de contas, serão os principais utilizadores.

Sugere-se também a promoção de ações de formação contínua sobre contratação pública. A formação não deve acontecer apenas quando surge uma nova revisão ao Código dos Contratos Públicos, devendo ser regular, prática e ajustada aos procedimentos mais frequentes no município. Apostar na capacitação dos técnicos, especialmente os mais novos ou recém-integrados, é um investimento com retorno direto na qualidade dos processos.

Referências Bibliográficas

Alves, H., & Carvalho, J. (2022). Gestão pública local: Desafios e oportunidades nas autarquias portuguesas. Lisboa: Edições Sílabo.

AMA – Agência para a Modernização Administrativa. (2020). Relatório de Atividades. https://www.ama.gov.pt/documents/24077/28687/ama_relatorio_de_atividades_2020_Versal_Final.pdf/25c6db5b-8a8b-451b-b1f5-9cf5e4f45edd

AMA – Agência para a Modernização Administrativa. (2022). Plataformas de contratação pública e transparência administrativa. <https://www.ama.gov.pt>

Amaral, L. (2018). Administração Pública e Contratação: Racionalidade económica versus interesse público. Coimbra: Almedina.

Arrowsmith, S. (2010). The Law of Public and Utilities Procurement. Sweet & Maxwell.

Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798.

Borins, S. (2014). The Persistence of Innovation in Government. *Brookings Institution Press*.

Bovis, C. (2016). EU Public Procurement Law. *Edward Elgar Publishing*.

Cabral, M. (2019). Contratação Pública em Municípios de Baixa Densidade: Problemas e soluções práticas. *Revista de Administração Local*, 5(2), 45–67.

Carvalho, J., & Gomes, F. (2021). Código dos Contratos Públicos: Atualizações e comentários. Coimbra: Almedina.

Cave, J., & Piga, G. (2017). Harnessing the Power of Procurement for Innovation. *Journal of Public Procurement*, 17(1), 3–28.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms. Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315235790>

CIM-TTM – Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes. (2022). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal. <https://www.cim-ttm.pt>

Correia, A. (2020). Gestão da Contratação Pública nas Autarquias: Da legalidade à eficácia. *Revista de Administração Pública*, 55(3), 89–105.

Comissão Europeia. (2022). Programa Nacional de Reformas 2022. https://commission.europa.eu/system/files/2022-05/programa_nacional_de_reformas_2022_pt.pdf

de Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.

Dias, L., & Marques, R. (2021). A digitalização da contratação pública em Portugal: oportunidades e riscos. *Revista Jurídica do Urbanismo e do Ambiente*, 27(2), 33–49.

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.

Edler, J., & Georghiou, L. (2007). Public Procurement and Innovation—Resurrecting the Demand Side. *Research Policy*, 36(7), 949–963.

Estorninho, J. (2021a). (Mais) uma revisão do Código dos Contratos Públicos: três breves notas de preocupação, em tempos de pandemia. In M. J. Estorninho, A. G. Martins, & P. F. Sánchez (Eds.), *A Revisão do Código dos Contratos Públicos de 2021: Atas da Conferência de 27 e 28 de Maio de 2021 na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa* (pp. 25–34). Lisboa: AAFDL Editora.

Estorninho, J. (2021b). *Contratação Pública e Interpretação Jurídica: Entre a letra da lei e a realidade dos serviços*. Coimbra: Almedina.

European Commission. (2020). *Public Procurement Indicators 2020*. Brussels: Directorate-General

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). Sage Publications.

Gomes, R., Pires, J., & Santos, F. (2018). Procurement in the European Union: Economic Implications and Market Efficiency. *Journal of European Policy*, 19(4), 225–240.

Gonçalves, P. (2021). Contratação Pública como instrumento de políticas públicas: entre a legalidade e a estratégia. *Revista Jurídica da Administração Pública*, 45(2), 101–120.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3–19.

Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93–109.

Hood, C., & Lodge, M. (2006). *The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty – and Blame*. Oxford University Press.

Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282.

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção. (2014). *Relatório Anual de Contratação Pública 2013*. Lisboa: IMPIC. Recuperado de

https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/Rel_Anual_Contratos_Publicos_2013.pdf

Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive Governance: Towards a Stable, Accountable and Responsive Government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5.

Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787–801.

Lember, V., Kattel, R., & Tõnurist, P. (2018). Technological Capacity in the Public Sector: The Case of Estonia. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.

Lindgreen, A., Maon, F., Vanhamme, J., & Sen, S. (2022). Public Procurement and Innovation: Realities and Challenges. *Public Management Review*, 24(2), 147–168.

Lindquist, E. (2020). Public Sector Innovation: Enabling Factors and Impact. *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 45.

Lobo, M., & Fernandes, P. (2019). Contratação Pública e Qualidade do Investimento Municipal. *Cadernos de Ciência da Administração*, 26(2), 78–95.

Lopes, J. (2019). Desafios da contratação pública em Portugal: Do normativo à prática. *Revista Portuguesa de Administração*, 24(1), 29–44.

Magro, L., & Silva, D. (2022). Governação Pública em Tempos de Transição Digital. Edições ISCSP.

Matias, J. (2013). A Contratação Pública como Instrumento de Gestão Estratégica. Coimbra: Almedina.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Monteiro, R., & Pinto, S. (2021). Manual de Contratação Pública em Portugal. Lisboa: Almedina.

OCDE. (2017). Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264265820-en>

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2020). Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery. Routledge.

Peters, B. G., & Painter, M. (2010). Tradition and Public Administration. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Peters, B. G., & Pierre, J. (2018). *The Next Public Administration: Debates and Dilemmas*. London: SAGE Publications.

Peters, B. Guy, & Pierre, J. (2003). *Handbook of Public Administration*. SAGE Publications Ltd.

Peters, G. B. (2018). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism* (4th ed.). Edward Elgar Publishing.

Piga, G., & Thai, K. V. (2007). *Advancing Public Procurement: Practices, Innovation and Knowledge-Sharing*. PrAcademics Press.

Pires, A. M. (1993). *Macedo de Cavaleiros: Monografia Histórica e Cultural*. Bragança: Gráfica Brigantina.

Pollitt, C. (2008). *Time, Policy, Management: Governing with the Past*. Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.

POSEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos. (2022). Guia prático da contratação pública. Lisboa: Agência para o Desenvolvimento e Coesão. <https://poseur.portugal2020.pt/media/38502/guia-pr%C3%A1tico-da-contrata%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica.pdf>

Pünder, H. (2021). Europeanisation of Public Law: Contracting and Procurement in the EU Legal Order. *Journal of European Public Policy*, 28(3), 320–337.

República Portuguesa. (2020). Plano de Ação para a Transição Digital. Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril. Diário da República, 1.ª série, n.º 78, pp. 6–32. <https://files.dre.pt/1s/2020/04/07800/0000600032.pdf>

Roque, H. (2020). *A Contratação Pública nas Autarquias Locais: Entre a Lei e a Prática*. Lisboa: UAL Editora.

Sarmiento, J. (2013). Value for Money na Administração Pública. *Revista de Finanças Públicas e Direito Fiscal*, 6(2), 11–25.

Silva, R. (2021). Modernização Administrativa em Portugal: O Caso do Programa Simplex. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4), 61–77.

Simões, C., & Silva, M. (2020). Contratação Pública Local: Limitações e Propostas de Melhoria. *Revista de Administração Municipal*, 43(1), 23–37.

Sousa, M. R., & Matos, A. S. (2009). *Contratos Públicos – Direito Administrativo Geral – Tomo III* (2.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote

Sousa, T., & Ferreira, R. (2022). Once-Only Principle e Interoperabilidade Administrativa em Portugal. *Cadernos de Administração Pública*, 17(2), 48–63.

Torring, J. (2019). Collaborative Innovation in the Public Sector: New Perspectives on the Role of Citizens and the Public Sector. *Public Management Review*, 21(1), 1–14.

Transparency International. (2018). Transparency in Public Procurement: Assessing the G20 Performance. <https://www.transparency.org>

Tribunal de Contas. (2020). Relatório n.º 3/2020 – OAC – Acompanhamento dos Contratos Celebrados ao Abrigo do Regime Excecional de Contratação Pública (COVID-19). Lisboa: Tribunal de Contas. <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/relatorios-oac/Documents/2020/relatorio-oac-2020-03.pdf>

Tribunal de Contas Europeu. (2023). Relatório Especial 28/2023: Contratação pública na UE – Recuo da concorrência na adjudicação de contratos relativos a obras, bens e serviços entre 2011 e 2021. Luxemburgo: TCE. https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-28/SR-2023-28_PT.pdf

Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L., & Yeow, J. (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation*, 34(10), 631–645. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>

Viana, C. (2007). Os Princípios Comunitários na Contratação Pública. Coimbra: Coimbra Editora.

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Trybus, M. (2017). European Union Law and Public Procurement. IEL Working Paper Series, 05-2017. University of Birmingham. http://epapers.bham.ac.uk/3052/1/IEL_Working_Paper_05-2017_-_Trybus.pdf

Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros. (2024). Regulamento n.º 521/2024, de 10 de maio – Regulamento de Organização dos Serviços Municipais. Disponível em https://www.cm-macedodecavaleiros.pt/cmmacedocavaleiros/uploads/writer_file/document/4706/restrutura.pdf

Apêndice I – Contratação Pública da DOM de Macedo de Cavaleiros de 2017 até ao presente

19/05/2025 - 1/4

CÂMARA MUNICIPAL DE MACEDO DE CAVALEIROS - OBRAS

N.º Proc.	un	tipo	CÓD	LOCAL	Nome da Obra	Gar.	Valor da Adjudicação	Prazo	Data de Adjudicação	Data de Consig.	Data de conclusão	estado	Custo Final	Recepção Provisória	Conta Final	Fim garantia	Recepção definitiva	% Lib. caução	ALVARÁ cat sub	
2017	10	DOM	AD	A+S	VARIAS	INFRAESTRUTURAS DE SANEAMENTO E ABASTECIMENTO DE ÁGUA NO MUNICÍPIO - MORAIS, BAGUEIXE, MACEDO E VALONGO	5	56 900,50 €	120	27/jun/17	11/ago/17	09/dez/17	final garantia	56 900,50 €	03/out/18		03/out/23			
2017	12	DOM	AD	EDIFÍCIO	MACEDO	EXECUÇÃO DE MACIÇO DE BETÃO, PARA BASE DE DEPÓSITO EM PRV NAS PISCINAS MUNICIPAIS	5	4 186,25 €	30	03/ago/17	10/ago/17	09/set/17	concluída	4 186,25 €	13/set/17		13/set/22	15/nov/22		
2017	11	DOM	AD	ARRUAMENTOS	VARIAS	PAVIMENTAÇÃO A CUBOS DE GRANITO EM ALDEIAS E FREGUESIAS DO MUNICÍPIO – CASTRO ROLUP, CERNADELA, COMUNHAS, FORNOS DE LEDRA, LAMALONGA, LOMBO E VINHAS	5	141 701,10 €	90	19/jul/17	18/set/17	17/dez/17	concluída	141 701,10 €	13/jul/18		13/jul/23	6/set/23	7 085,06 €	
2017	08	DOM	AD	ARRUAMENTOS	VARIAS	PAVIMENTAÇÃO A MASSAS BETUMINOSAS EM FREGUESIAS DO MUNICÍPIO – GRUJO, LOMBO, MORAIS E MURCÓS	5	147 215,28 €	30	06/jun/17	19/jul/17	18/ago/17	concluída	147 215,28 €	14/ago/17	16/ago/22	14/ago/22	2/set/22	7 360,8 €	
2017	07	DOM	AD	EDIFÍCIO	MACEDO	CONSTRUÇÃO DE HANGAR NO HELIPORTO MUNICIPAL DE SUPORTE A OPERAÇÕES DE SOCORRO NA REGIÃO	5	117 300,00 €	120	06/abr/17	06/jun/17	04/out/17	concluída	117 300,00 €	03/nov/17		03/nov/22	9/fev/23	60%(1759,5*X2)	
2017	09	DOM	AD	ARRUAMENTOS	MACEDO	ROTUNDA MONUMENTO MEL	5	23 500,00 €	60	02/jun/17	13/jun/17	12/ago/17	concluída	23 500,00 €	05/jul/17		05/jul/22	2/set/22	80% (325,5X2)	
2017	03	DOM	AD	AGUA	VARIAS	INSTALAÇÃO DE RESERVATÓRIOS EM FORNOS DE LEDRA, VILAR DO MONTE E PARADINHA	5	10 750,50 €	45	09/mar/17	03/abr/17	18/mai/17	concluída	10 750,50 €	18/mai/17		18/mai/22	19/set/22	537,5 €	2 06
2017	04	DOM	AD	AGUA	VARIAS	INSTALAÇÃO DE CONTADORES EM REDES DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA NO MUNICÍPIO	5	16 450,50 €	30	10/mar/17	10/mar/17	09/jun/17	concluída	16 450,50 €	12/jun/17	12/jun/17	12/jun/22	19/set/22	822,5 €	2 06
2017	06	DOM	AD	AGUA	MACEDO	ALTERAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA CONDUITA C.S NA TRAVESSIA DA RUA CAMILO CASTELO BRANCO	5	52 308,80 €	30	07/abr/17	31/mar/17	30/jun/17	concluída	52 308,80 €	17/nov/17	20/nov/17	17/nov/22	17/jan/23	2 615,4 €	
2017	14	DOM	AD	SAN	MELES	RAMAL DE SANEAMENTO NA ETAR DA ALDEIA DE MELES	5	5 447,00 €	30	05/set/17	25/set/17	25/out/17	concluída	5 447,00 €	13/nov/17		13/nov/22	17/jan/23	272,4 €	
2017	15	DOM	AD	SAN	ARCAS	SANEAMENTO NA ALDEIA DE ARCAS – RUA DA ESCOLA E RUA DA ESTRADA	5	*	30	*	*	*	*	*	*	*			#VALORI	
2017	01	DOM	AD	EDIFÍCIO	MACEDO	REMODELAÇÃO DE EDIFÍCIO PARA INSTALAÇÃO DE SERVIÇOS	5	570 657,82 €	60	27/mar/17	19/jun/17	18/ago/17	concluída		05/dez/17		05/dez/22	12/dez/22		
2017	02	DOM	AD	EDIFÍCIO	MACEDO	ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DE MACEDO DE CAVALEIROS - REMODELAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO PAVILÃO GIMNÓDESPORTIVO	5	987 900,00 €	300	21/abr/17	16/ago/17	12/jun/18	concluída	1 004 914,59 €	07/set/18	23/jul/24	07/set/23	10/jan/25	30+30+40%	
2017	05	DOM	AD	ESTUDO	MACEDO	ELABORAÇÃO DE ESTUDO GEOTÉCNICO (ENSAIO DE PENETRAÇÃO DINÂMICA – SPT) - LARGO DA BELA VISTA, RUA DAS ROSAS E RUA DAMIÃO DE GOIS	5	6 836,00 €	25				concurso							
2017	13	DOM	AD	LUZ	MACEDO	ILUMINAÇÃO PÚBLICA – REQUALIFICAÇÃO URBANÍSTICA DO BAIRRO DO PADRÃO	5	19 174,50 €	30	09/ago/17	15/set/18	15/out/18	concluída	19 174,50 €	10/out/17		10/out/22	14/nov/22		
2018	1	DOM	AD	Arruamentos	Lombo	Pavimentação a Cubos de Granito na Freguesia de Lombo	5	25 380,15 €	60	26/jun/19	27/ago/18	26/out/18	concluída	25 380,15 €	28/set/18	6/nov/18	28/set/23	26/out/23	1 269,01 €	
2018	2	DOM	AD	Iluminação	Gradíssimo	Rede de Distribuição e de Iluminação Pública no Concelho - Gradíssimo	5	17 571,58 €	30	03/jul/18	13/jul/18	12/ago/18	garantia	17 571,58 €	01/ago/18		01/ago/23	12/set/23		
2018	3	DOM	AD	Edifício	Macédo	Remodelação e Ampliação do pavilhão Gimnódesportivo	5	47 151,60 €	20	29/nov/18	12/dez/18	01/jan/19	garantia	47 151,60 €	03/jan/19	2/jun/20	03/jan/24	10/jan/25	30%	
2018	10	DAGT	Cons.Prévia	San/Água	Azibo	Infraestruturas de Saneamento e Abastecimento de Água no Azibo	5	73 086,50 €	30	07/jun/18	20/jun/18	20/jul/18	garantia	73 086,50 €	12/dez/18	8/out/20	12/dez/23	1/fev/24		
2019	1	DOM	Cons. Prévia	arruamentos	Macédo	Pavimentação da Rua Pereira Charulá, desde a Caixa Agrícola até ao Parque de Exposições	5	131 415,86 €	90	20/mar/19	15/abr/19	14/jul/19	execução	131 415,86 €	05/jul/19	6/jul/19	04/jul/24			
2019	2	DOM	AD	EDIFÍCIO	Macédo	Reabilitação do Edifício do bairro de S. Francisco de Assis	5	740 079,28 €	300+78	30/set/19	11/dez/19	02/abr/21	execução	745 848,03 €	28/mar/21	8/abr/22	28/mar/26			
2019	3	DOM	AD	Saneamento	Peredo	DRENAGEM DE ÁGUAS PLUVIAIS DA E.N. 216 - SAÍDA SUL EM PEREDO	5	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
2019	4	DAGT	Cons.Prévia	Infraestruturas	Azibo	Campo de Jogos no Azibo (Praia Fraga da Pegada)	5	53 304,30 €	60	07/jun/19	17/jun/19	16/ago/19	concluída	53.304,30€	04/mar/20	8/out/20	04/mar/25			
2019	5	DOM	AD	Arruamentos	Pinhovelo	Amendoeira / Arruamentos em Pinhovelo	5	6 940,00 €	30	07/nov/19	07/nov/19	07/dez/19	concluída	6.940,00€	25/nov/19		24/nov/24	*		
2019	6	DOM	CP	Edifício	Gríjo	REQUALIFICAÇÃO DO CENTRO HÍPICO DE GRÍJO	5	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
2019	7	DOM	CP		Macédo	REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA NA ILUMINAÇÃO PÚBLICA DE MACEDO DE CAVALEIROS – INSTALAÇÃO DE LUMINÁRIAS LED	5	521,936,90€	120	11/nov/19	23/dez/19	21/abr/20	execução	529 487,76 €	12/jun/20	15/mar/23	12/jun/25			
2019	8	DOM	CP	Edifício	Macédo	REABILITAÇÃO DO QUARTEL DA GNR DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	634.010,91€	360+121	11/nov/19	27/dez/19	30/jun/21	execução	710 649,96 €	29/jun/21	10/fev/22	29/jun/26			
2019	9	DOM	Cons. Prévia	Arruamentos	V. Agrocção	VILARINHO DE AGROCHÃO - PAVIMENTAÇÃO DA AVENIDA NOSSA SENHORA DE FÁTIMA	5	65.974,00€	45	30/set/19	07/out/19	21/nov/19	concluída	65 974,00 €	20/nov/19	20/nov/19	19/nov/24			
2019	10	DOM	Cons.Prévia	Infraest./arr.	Zona Industrial	INFRAESTRUTURAS NA ZONA INDUSTRIAL DE MACEDO DE CAVALEIROS - PAVIMENTAÇÃO NO EIXO SECUNDÁRIO 6 E INFRAESTRUTURAS NO EIXO SECUNDÁRIO 6 E 7	5	94 336,63 €	45	15/out/19	23/out/19	07/dez/19	execução	94 336,63 €	31/mar/20	5/ago/20	31/mar/25			
2019	11	DOM	Cons.Prévia	Edifício	Castelbos	REQUALIFICAÇÃO DA CARREIRA DE TIRO DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	98 343,90 €	120	08/jan/20	04/fev/20	03/jun/20	execução	98 343,89 €	25/ago/20	28/abr/21	25/ago/25			
2020	1	DOM	CP	Inf.	Macédo	VALORIZAÇÃO TURÍSTICA DA LINHA DO TUA - TROÇO DE MACEDO DE CAVALEIROS	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
2020	2	AGT	AD	Inf.	Bornes	SANEAMENTO EM BORNES	5	8 381,30 €	60	07/fev/20	27/abr/20	26/jun/20	Concluída	8 381,30 €	04/jun/20	23/out/20	04/jun/25			
2020	3	AGT	Cons.Prévia	Inf.	Macédo	INFRAESTRUTURAS NA RUA GIL VICENTE	5	90 090,00 €	180	23/mar/20	27/abr/20	17/nov/20	Concluída	90 090,00 €	21/jul/20	21/nov/20	21/jul/25			
2020	4	DOM	CP	Inf.	Macédo	PARQUE URBANO DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	1 415 000,00 €	400	27/mar/20	20/mar/20	30/nov/23	Concluída	1 559 944,26 €	30/nov/23	26/nov/24	29/nov/28	77 997,2 €		
2020	5	AGT	Cons.Prévia	Abast. Água/ETAR	Nozelos	ABASTECIMENTO DE ÁGUA E COLOCAÇÃO DE ETAR EM NOZELOS	5	41.972,42 €	120	20/mar/20	04/mar/20	01/set/20	concluída	41.972,42 €	02/nov/20	12/jan/21	02/nov/25	4 197,2 €		
2020	6	AGT	Cons.Prévia	Abast. Água/Saneamento	Agueirinha/Macedo	ABASTECIMENTO DE ÁGUA A NOGUEIRINHA, ABASTECIMENTO DE ÁGUA A E.N. 102 E SANEAMENTO EM MACEDO DE CAVALEIROS	5	51 370,00 €	60	17/abr/20	08/jun/20	05/dez/20	concluída	51 370,00 €	02/dez/20	12/mar/21	02/dez/25			
2020	7	DOM	CP	Edifício	Macédo	REABILITAÇÃO DA ESTAÇÃO FERROVIÁRIA DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	725 000,00 €	300	28/mar/20	28/jul/20	31/mar/22	Concluída	745 319,67 €	31/mar/22	29/set/23	31/mar/27	37 266,0 €		
2020	8	DOM	CP	Infraestruturas	Macédo	QUALIFICAÇÃO URBANÍSTICA E PAISAGÍSTICA DO BAIRRO S. FRANCISCO DE ASSIS	5	1100.750,00 €	360	01/jun/20	28/jul/20	09/jun/22	concluída	1 100 750,00 €	09/jun/22	12/out/23	09/jun/27	55 037,5 €		
2020	9	DOM	AD	Água	Sobreda	COLOCAÇÃO DE RESERVATÓRIO NA SOBREDÁ	5	14 122,50 €	90	20/mar/20	04/mar/20	02/ago/20	concluída	14 122,50 €	02/nov/20	12/jan/21	02/nov/25	1 412,25 €		

CÂMARA MUNICIPAL DE MACEDO DE CAVALEIROS - OBRAS

N.º Proc.	un	tipo	CÓD	LOCAL	Nome da Obra	Gar.	Valor da Adjucação	Prazo	Data de Adjucação	Data de Consig.	Data de conclusão	estado	Custo Final	Recepção Provisória	Conta Final	Fim garantia	Recepção definitiva	% LIB. caução	ALVARÁ cat sub
2020	10	DOM	AD	Inf.	Macedo	INFRAESTRUTURAS NA ZONA INDUSTRIAL DE MACEDO DE CAVALEIROS - PAVIMENTAÇÃO NO EIXO SECUNDÁRIO 6	5	23 468,50 €	30	08/mai/20	15/mai/20	14/jun/20	concluída	23 468,50 €	29/mai/20	27/jul/20	29/mai/25		
2020	11	DOM	Cons. Prévia	Vias	Macedo	PINTURA DE ESTRADAS, PASSADEIRAS E OUTRAS MARCAÇÕES NO CONCELHO DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	40 577,12 €	60	27/jul/20	19/ago/20	24/out/20	concluída	40 577,12 €	19/out/20	29/dez/20	19/out/25		
2020	12	DOM	CP	Edifícios	Grijó	REQUALIFICAÇÃO DO CENTRO HÍPICO DE GRIJÓ	5	319 998,93 €	180+50	23/jun/20	17/ago/20	13/abr/21	Concluída	323 358,45 €	13/abr/21	21/abr/23	13/abr/26		16 167,9 €
2020	13	DOM	Cons. Prévia	Vias	Macedo/Talhas	PLACA DE ESTACIONAMENTO PARA AERONAVES NO HELIPORTO E REQUALIFICAÇÃO DA RUA PRINCIPAL DE TALHAS	5	116 900,00 €	60	09/jun/20	22/jun/20	21/ago/20	Concluída	116 900,00 €	16/jul/20	21/out/20	16/jul/25		
2020	14	DOM	Cons. Prévia	Vias	Macedo	PAVIMENTAÇÃO DA RUA DOS BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS ENTRE A AV. INFANTE D. HENRIQUE E A RUA ALVARO DE CASTRO, ZONA OFICIAL E A ESTRADA MUNICIPAL 573 (CORTIÇOS/ESTACÃO)	5	121 105,85 €	75	19/jun/20	02/jul/20	30/out/20	concluída	121 105,85 €	30/out/20	12/jan/21	30/out/25		
2020	15	DOM	CP	Edifícios	Macedo	REABILITAÇÃO DO MERCADO MUNICIPAL DE MACEDO DE CAVALEIROS	5					ANULADO							
2020	16	DOM	CP	Edifícios	Macedo	ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DE MACEDO DE CAVALEIROS - REABILITAÇÃO DA EB 2,35	5					ANULADO							
2020	17	DOM	CP	Edifícios	Macedo	REDE DE INTERFACES DE MACEDO DE CAVALEIROS - FASE 2 (CENTRAL DE CAMIONAGEM)	5	857 837,60 €	360	15/out/20	25/nov/20	30/set/22	Concluída	1 072 906,12 €	30/set/22	12/out/23	30/set/27		
2020	18	DOM	CP	Vias	Macedo	RUA EÇA DE QUEIROS	5	399 128,59 €	240	08/out/20	04/nov/20	06/dez/21	concluída	334 634,31 €	06/dez/21	29/mai/23	06/dez/26		
2020	19	DOM	CP	Infraestruturas	Macedo	LARGO DA ESTAÇÃO	5	365 000,00 €	240	08/out/20	16/nov/20	28/jan/22	Concluída	410 040,99 €	28/jan/22	27/jan/23	28/jan/27		20 502,0 €
2020	20	DOM	CP		Macedo	BICITY - FASE 1	5	540 352,56 €	240	15/out/20	25/nov/20	06/dez/21	concluída	609 078,40 €	06/dez/21	5/dez/22	06/dez/26		
2020	21	DOM	CP		Macedo	BICITY - FASE 2 e ENVOLVENTE AO MERCADO MUNICIPAL DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	567 350,73 €	360	08/out/20	16/nov/20	30/nov/23	Concluída	720 307,82 €	30/nov/23	14/nov/24	29/nov/28		36 015,4 €
2020	22	DOM	CP	Edifício	Macedo	BENEFICIAÇÃO E CONSERVAÇÃO DO EDIFÍCIO DOS PAÇOS DO CONCELHO E REABILITAÇÃO ENERGÉTICA	5	399 962,47 €	240	29/out/20	16/nov/20	28/fev/22	Concluída	413 633,53 €	28/fev/22	6/mar/23	28/fev/27	*	
2020	23	DOM	AD	Vias	Macedo	PAVIMENTAÇÃO DA RUA DE SANTO ANTÓNIO E TRAVESSA DA IGREJA EM CHACIM	5	22 130,50 €	60	25/set/20	12/out/20	07/dez/20	concluída	22 130,50 €	07/dez/20	29/abr/21	07/dez/25		
2020	24	DOM	Cons. Prévia	Vias	Mogirão	REQUALIFICAÇÃO DO CM 1102 - MOGIRÃO	5	140 710,00 €	150	25/nov/20	02/dez/20	30/abr/21	concluída	140 710,00 €	30/abr/21	27/jun/21	30/abr/26		
2020	25	DOM	CP	Edifício	Macedo	ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DE MACEDO DE CAVALEIROS - REABILITAÇÃO DA EB 2,35	5	660 000,00 €	240	18/jan/21	01/mar/21	30/dez/21	Concluída	679 955,04 €	30/dez/21	16/fev/23	30/dez/26		
2020	26	DOM	CP	Edifício	Macedo	REABILITAÇÃO DO EDIFÍCIO DO BAIRRO DE S. FRANCISCO DE ASSIS - LOTE 2	5	663 000,00 €	300	21/jan/21	01/mar/21	09/jun/22	Concluída	693 090,40 €	09/jun/22	16/fev/23	09/jun/27		
2020	27	DAGT	Cons. Prévia	Água/Saneamento	Lamas	SANEAMENTO NO PONTÃO DE LAMAS	5	26 252,84 €	30	06/jan/21	14/jan/21	13/fev/21	concluída	26 252,48 €	13/fev/21	9/jul/21	13/fev/26		
2020	28	DOM	Cons. Prévia	Vias		PAVIMENTAÇÃO DA E.M. 563 (DA E.N. 102 AO VILAR DO MONTE)	5	94 220,00 €	150	06/jan/21	12/fev/21	20/mar/21	concluída	94 220,00 €	20/mar/21	12/nov/21	20/mar/26		
2020	29	DOM	Cons. Prévia	Vias	Lombo	LOMBO/ABERTURA DE ESTRADA ENTRE LOMBO E BALSAMÃO	5	149 566,75 €	150	21/jan/21	03/mar/21	17/mar/21	concluída	149 566,75 €	20/mar/21	4/jun/21	20/mar/26		
2020	30	DOM	AD	Infraestruturas	Macedo	REABILITAÇÃO DO POLIDESPORTIVO DO BAIRRO DA ALEGRIA	5	16 970,00 €	150	19/jan/21	17/mar/21	23/ago/21	concluída	16 970,00 €	23/ago/21	16/nov/21	23/ago/26		848,50 €
2021	01	DOM	CP	Infraestruturas	Macedo	REABILITAÇÃO DO MERCADO MUNICIPAL DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	1 899 997,01 €	400	01/abr/21	27/mar/21	29/dez/23	Concluída	2 404 861,95 €	29/nov/23	26/nov/24	28/nov/28		120 243,1 €
2021	02	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Macedo	ARRANJOS EXTERIORES AO QUARTEL DA GNR	5	103 014,14 €	150	22/fev/21	10/mar/21	26/ago/21	concluída	103 014,14 €	26/ago/21		26/ago/26		
2021	03	DOM	Cons. Prévia	Edifício	Grijó	CENTRO HÍPICO DE GRIJÓ - EDIFÍCIO DE APOIO	5	148 150,00 €	120	12/mar/21	22/mar/21	19/ago/21	concluída	152 899,83 €	19/ago/21	29/set/23	19/ago/26		7 645,0 €
2021	04	DOM	Cons. Prévia	Vias	Macedo	REDE INTERFACE - CONSTRUÇÃO DE ACESSOS	5	149 900,12 €	240	18/mar/21	31/mar/21	29/jul/22	Concluída	167 186,82 €	29/jul/22	18/set/23	29/jul/27		
2021	05	DOM	Cons. Prévia	Água/San.	Lombo	REFORÇO DO SISTEMA NO CONCELHO - CONDUITA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E COLETOR DE ÁGUAS PLUVIAIS NA ESTRADA DE LIGAÇÃO LOMBO/CM 1115	5	62 495,00 €	30	14/abr/21	22/abr/21	20/mar/21	concluída	62 495,00 €	20/mar/21	27/ago/21	20/mar/26		
2021	06	DERO	Cons. Prévia	Edifício	Macedo	Beneficiação e Conservação de Barrios Sociais - Cobertura das Habitações do Bairro Social da Alegria	5	144 520,00 €	90	17/mar/21	07/jun/21	23/jun/21	concluída	144 520,00 €	23/jun/21	1/set/21	23/jun/26		14 452,00 €
2021	07	DAGT	AD	Água/San.	Brinço	COLOCAÇÃO DE DEPÓSITO DE ÁGUA NO BRINÇO	5	14 130,00 €	66	30/abr/21	27/mar/21	30/jul/21	concluída	14 130,00 €	30/jul/21	1/set/21	30/jul/26		1 413,00 €
2021	08	DERO	Cons. Prévia	Edifício	Macedo	REQUALIFICAÇÃO DA CASA DO POVO CONFORME PROTOCOLO EM VIGOR	5	41 654,67 €	60	28/mar/21	28/jun/21	29/out/21	concluída	41 654,67 €	29/out/21	5/abr/22	29/out/26		
2021	09	DOM	Cons. Prévia	Vias	Macedo	ZONA OFICIAL - PAVIMENTAÇÃO	5	59 383,00 €	90	19/mar/21	31/mar/21	23/jul/21	concluída	59 383,00 €	23/jul/21	9/set/21	23/jul/26		
2021	10	DOM	AD	Edifícios	Macedo	REABILITAÇÃO DA ESTAÇÃO FERROVIÁRIA DE MACEDO DE CAVALEIROS - DEMOLIÇÃO E RECONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIO	5	29 195,00 €	60	28/mar/21	16/jun/21	23/ago/21	concluída	29 194,99 €	23/ago/21	5/nov/21	23/ago/26		1 459,7 €
2021	11	DOM	AD	Edifícios	Macedo	VEDAÇÃO DO HELIPORTO MUNICIPAL	5	14 150,93 €	60	25/mar/21	07/jun/21	26/out/21	concluída	14 150,93 €	26/out/21	22/jan/24	26/out/26		
2021	12	DOM	Cons. Prévia	Vias	Macedo	REQUALIFICAÇÃO DA AVENIDA URZE PIRES EM MACEDO DE CAVALEIROS	5	149 975,65 €	120	14/jun/21	02/jul/21	06/out/21	concluída	149 975,65 €	06/out/21	10/mar/22	06/out/26		
2021	13	DOM	CP	Infraestruturas	Macedo	REQUALIFICAÇÃO DA ÁREA DE ACOLOTAMENTO EMPRESARIAL	5	937 534,36 €	300	22/jul/21	01/out/21	18/dez/22	Concluída	853 528,14 €	18/dez/22	12/out/23	18/dez/27		42 676,4 €
2021	14	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Macedo	CONSTRUÇÃO DE CAMPOS DE PÁDEL E BASQUETEBOL EM MACEDO DE CAVALEIROS	5	46 205,00 €	90	31/mar/21	01/jul/21	12/mar/22	Concluída	46 205,00 €	12/mar/22	23/jan/23	12/mar/27		2 310,25 €
2021	15	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Macedo	REQUALIFICAÇÃO URBANA NO LOTEAMENTO JOÃO ANTÓNIO AFONSO - RUA ANTÓNIO JOSÉ MIRANDA E TRAVESSA COM A RUA JOÃO ANTÓNIO AFONSO E RUA JOÃO ANTÓNIO AFONSO	5	133 446,02 €	150	11/jun/21	02/jul/21	10/mar/21	Concluída	133 446,02 €	10/mar/22	25/jan/23	10/mar/27		
2021	16	DOM	Cons. Prévia		Macedo	BICITY - FASE 1 - DRENAGEM	5	87 822,00 €	30	11/jun/21	30/jun/21	30/jul/21	Concluída	87 822,00 €	30/jul/21	24/ago/21	30/jul/26		
2021	17	DOM	Cons. Prévia	Saneamento	Macedo	SANEAMENTO EM MACEDO DE CAVALEIROS - TROÇO NO PARQUE URBANO DE MACEDO DE CAVALEIROS	5	60 420,00 €	45	16/jun/21	01/jul/21	04/set/21	concluída	61 256,14 €	04/set/21	6/nov/23	04/set/26		3 062,8 €
2021	18	DOM	AD	vias	Vale da Porca	CONSTRUÇÃO DE PASSEROS NA RUA SÃO BARTOLOMEU EM VALE DA PORCA	5	23 565,00 €	75	17/jun/21	23/jun/21	09/set/21	concluída	23 565,00 €	06/set/21	16/nov/21	06/set/26		1 178,25 €
2021	19	DOM	CP	Edifício	Podence	REABILITAÇÃO DA IGREJA DE PODOENCE						ANULADO							

CÂMARA MUNICIPAL DE MACEDO DE CAVALEIROS - OBRAS

N.º Proc.	un	tipo	CÓD	LOCAL	Nome da Obra	Gar.	Valor da Adjudicação	Prazo	Data de Adjudicação	Data de Consig.	Data de conclusão	estado	Custo Final	Recepção Provisória	Conta Final	Fim garantia	Recepção definitiva	% LIB. caução	ALVARÁ cat sub
2021	20	DOM	CP	Infraestruturas	Macedo	5	531 245,73 €	240	04/ago/21	27/set/21	15/dez/22	Concluída	627 325,08 €	15/dez/22	29/fev/24	15/dez/27			
2021	21	DOM	AD	Saneamento	Bagueixe	5	26 336,60 €	60	14/jul/21	01/set/21	29/out/21	Concluída	26 336,60 €	29/out/21	9/mar/22	29/out/26		1 316,83 €	
2021	22	DOM	CP	Edifícios	Podence	5	236 278,01 €	180	05/nov/21	13/dez/21	29/nov/23	Concluída	272 363,80 €	29/nov/23	30/set/24	28/nov/28			
2021	23	DOM	AD	Edifícios	Macedo	5	148 654,00 €	60	13/dez/21	20/dez/21	02/nov/22	Concluída	149 863,18 €	02/nov/22	28/abr/23	02/nov/27			
2021	24	DOM	AD	Edifícios	Macedo	5	15 794,02 €	15	22/dez/21	23/dez/21	30/dez/21	Concluída	15 794,02 €	30/dez/21	19/mar/23	30/dez/26			
2022	1	DOM	CP	Edifícios	Azibo	5		300				ANULADO							
2022	2	DOM	CP	Edifícios	Azibo	5	188 789,86 €	300	02/mar/22	24/jun/22	28/abr/23	Concluída	188 789,86 €	28/abr/23		27/abr/28			
2022	3	DOM	Cons. Prévia	Edifícios	Cortiços	5	65 981,58 €	120	18/mar/22	11/abr/22	07/out/22	Concluída	68 028,70 €	07/out/22	6/set/23	07/out/27			
2022	4	DAGF	CP	Água	Macedo	5													
2022	4	DOM	CP	Água	Castelões	5	205 772,00 €	270	01/jun/22	18/jul/22	20/jul/23	Concluída	211 018,71 €	20/jul/23	14/mar/24	19/jul/28			
2022	4	DOM	CP	Água	V. da Porca	5	212 218,60 €	270	01/jun/22	18/jul/22	20/jul/23	Concluída	206 961,08 €	20/jul/23	14/mar/24	19/jul/28			
2022	4	DOM	CP	Água	Corujas	5	139 131,86 €	270	01/jun/22	18/jul/22	14/jul/23	Concluída	140 466,95 €	14/jul/23	14/mar/24	13/jul/28			
2022	5	DOM	AD	Vias	Bornes	5	19 200,00 €	30	05/abr/22	26/abr/22	27/mar/22	Concluída	19 200,00 €	27/mar/22	31/jan/23	27/mar/27			
2022	6	DOM	AD	Vias	Macedo	5	15 340,00 €	60	05/abr/22	04/mar/22	16/set/22	Concluída	15 340,00 €	16/set/22	26/jan/23	16/set/27			
2022	7	DAGF	AD	Saneamento	Gradissimo	5	14 817,75 €	60	25/mar/22	13/jun/22	08/ago/22	Concluída	14 817,75 €	08/ago/22	28/dez/22	08/ago/27			
2022	8	DOM	CP	Infraestruturas	Macedo	5	377 895,00 €	90	09/mar/22	27/jun/22	23/mar/23	Concluída	377 895,00 €	20/mar/23		19/mar/28			
2022	9	DOM	Cons. Prévia	Edifícios	Podence	5	100 994,50 €	180	25/mar/22	04/jul/22	29/dez/22	Concluída	102 729,08 €	29/dez/23	8/out/24	28/dez/28			
2022	10	DOM	CP	Edifícios	Macedo	5	149 805,61 €	90	04/mar/22	16/mar/22	24/ago/22	Concluída	149 805,61 €	24/ago/22	17/fev/23	24/ago/27			
2022	11	DOM	CP	Edifícios	Macedo	5						ANULADO							
2022	12	DAGF	Cons. Prévia	Água	Macedo	5	104 615,00 €	120	26/mar/22	20/jun/22	17/mar/23	Concluída	104 615,00 €	17/mar/23	29/set/23	16/mar/28			
2022	13	DOM	CP	Edifícios	Macedo	5	476 476,47 €	210	13/jul/22	16/ago/22	28/jun/23	Concluída	486 555,47 €	28/jun/23	24/jan/24	27/jun/28			
2022	14	DOM	CP	Edifícios	Macedo	5	72 521,48 €	60	27/jun/22	11/jul/22	12/set/22	Concluída	72 521,48 €	12/set/22	3/out/23	12/set/27			
2022	15	DOM	AD	Arruamentos	Macedo	5	24 925,00 €	30	24/ago/22	08/set/22	08/out/22	Concluída	24 925,00 €	08/out/22	8/set/23	08/out/27			
2022	16	DOM	CP	Edifícios	Macedo	5	385 072,68 €	300	05/set/22	28/out/22	07/dez/23	Concluída	385 072,68 €	07/dez/23		06/dez/28		30%	
2022	17	DOM	AD	Arruamentos	Macedo	5	23 788,21 €	30	24/ago/22	08/set/22	08/out/22	Concluída	23 788,21 €	08/out/22	18/set/23	08/out/27			
2022	18	DOM	AD	Saneamento	Macedo	5	188 824,00 €	270	12/set/22	24/out/22	15/dez/23	Concluída	188 824,00 €	15/dez/23		14/dez/28			
2022	19	DOM	AD	Saneamento	Macedo	5	182 834,16 €	270	12/set/22	24/out/22	29/dez/23	Concluída	182 600,75 €	29/dez/23	16/jul/24	28/dez/28			
2022	20	DOM	Cons. Prévia	Saneamento	Lamas	5	30 160,00 €	30	04/nov/22	15/nov/22	26/dez/22	Concluída	30 160,00 €	26/dez/22	8/set/23	26/dez/27			
2023	1	DOM	CP	Vias	Macedo	5	483 888,50 €	210	03/mar/23	20/jun/23		Concluída							
2023	2	DOM	Cons. Prévia	Arruamentos	Macedo	5	85 535,00 €	90	29/mar/23	12/mar/23	14/ago/23	Concluída	85 535,00 €	14/ago/23		13/ago/28			
2023	3	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Macedo	5	77 356,00 €	90	12/abr/23	30/mar/23	24/nov/23	Concluída	77 356,00 €	24/nov/23		23/nov/28			
2023	4	DOM	CP	Edifícios	Macedo	5	602 449,63 €	180	22/mar/23	20/jun/23	15/dez/23	Concluída	495 669,63 €	15/dez/23	16/jul/24	14/dez/28			
2023	5	DOM	CP	Edifícios	Macedo	5	297 705,84 €	120	22/mar/23	19/jun/23	16/nov/23	Concluída	297 236,63 €	16/nov/23	16/jul/24	15/nov/28			
2023	6	DOM	Infraestruturas	Macedo		5	45 753,28 €	90	17/ago/23	17/ago/23	12/dez/23	Concluída	45 753,28 €	12/dez/23		11/dez/28			
2023	7	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Macedo	5	18 768,98 €	30	04/jan/24	29/jan/24	08/mar/24	Concluída		08/mar/24		08/mar/29			
2023	8	DOM	CP	Infraestruturas	Cortiços	5	164 875,72 €	180	06/fev/24	27/fev/24	12/set/24	Concluída	150 596,08 €	12/set/24	10/dez/24	12/set/29			
2023	9	DOM	Cons. Prévia	Água	V. Prados	5	112 345,67 €	180	26/jan/24	04/mar/24	13/dez/24	Concluída		13/dez/24		13/dez/29			
2024	1	DOM	Cons. Prévia	Arruamentos	Bornes														
2024	2	DOM	CP	Infraestruturas	Macedo	5	345 456,37 €	210	28/mar/24	20/mar/24									
2024	3	DOM	Cons. Prévia	Passaios	Grijó	5	47 730,55 €	90	19/abr/24	14/jun/24	11/nov/24	Concluída		11/nov/24		11/nov/29			
2024	4	DOM																	
2024	5	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Bornes	5	149 697,75 €	120	18/mar/24	25/mar/24	25/out/24	Concluída		25/out/24		25/out/29			
2024	6	DOM	Cons. Prévia		Macedo	5	29 950,00 €	30	28/mar/24	29/abr/24						05/jun/29			
2024	7	DOM																	

CÂMARA MUNICIPAL DE MACEDO DE CAVALEIROS - OBRAS

N.º Proc.	un	tipo	CÓD	LOCAL	Nome da Obra	Gar.	Valor da Adjudicação	Prazo	Data de Adjudicação	Data de Consig.	Data de conclusão	estado	Custo Final	Recepção Provisória	Conta Final	Fim garantia	Recepção definitiva	% LIB. caução	ALVARÁ cat s
2024	8	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Macedo	EXECUÇÃO DE ARRUMAMENTOS DE LIGAÇÃO DA RUA ALMEIDA PESSANHA COM ENTRADA NORTE NO PARQUE URBANO	5	141 296,61 €	90	13/mai/24	20/mai/24			18/nov/24					
2024	9	DOM	Cons. Prévia	Edifício	Latões	REQUALIFICAÇÃO DO EDIFÍCIO ESCOLAR EM LATÕES	5	74 957,00 €	90	20/mai/24	01/jul/24	27/set/24	Concluída	74 957,00 €	27/set/24	7/jan/25			
2024	10	DOM	CP	Infraestruturas	Cortiços	VALORIZAÇÃO DA ENVOLVENTE AO SOLAR DOS PESSANHAS NOS CORTIÇOS - REQUALIFICAÇÃO DO LARGO	5	124 298,46 €	180	18/jun/24	12/jun/24								
2024	11	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Macedo	PROLONGAMENTO DO TROÇO SUBTERRÂNEO AT ENTRE O APOIO N.º72 (INTERFACE INTERMODAL) E O APOIO N.º69(SANTA BARBARA) DA LÍNEA 1459 MIRANDELA- MACEDO E CAVALEIROS	5	34 279,60 €	120	06/jun/24	09/jul/24			18/dez/24					
2024	12	DOM	CP	Edifícios	Macedo	REABILITAÇÃO DE 32 FOGOS DO BAIRRO DA ALEGRIA EM MACEDO DE CAVALEIROS		2 050 784,30 €											
2024	12	DOM	CP	Edifícios	Macedo	REABILITAÇÃO DE 32 FOGOS DO BAIRRO DA ALEGRIA EM MACEDO DE CAVALEIROS - LOTE 1	5	501 267,75 €	300	21/ago/24	25/set/24								
2024	12	DOM	CP	Edifícios	Macedo	REABILITAÇÃO DE 32 FOGOS DO BAIRRO DA ALEGRIA EM MACEDO DE CAVALEIROS - LOTE 2	5	509 149,80 €	300	21/ago/24	25/set/24								
2024	12	DOM	CP	Edifícios	Macedo	REABILITAÇÃO DE 32 FOGOS DO BAIRRO DA ALEGRIA EM MACEDO DE CAVALEIROS - LOTE 3	5	796 899,85 €	480	21/ago/24	25/set/24								
2024	12	DOM	CP	Edifícios	Macedo	REABILITAÇÃO DE 32 FOGOS DO BAIRRO DA ALEGRIA EM MACEDO DE CAVALEIROS - LOTE 4	5	243 466,90 €	210	21/ago/24	25/set/24								
2024	13	DOM	CP	Edifícios	Macedo	SANEAMENTO NO BAIRRO DA SAGRADA FAMÍLIA EM CARRAPATAS	5	16 211,12 €	90	05/ago/24	16/set/24								
2024	14	DOM	AD	Edifícios	Macedo	OBRAS DE REQUALIFICAÇÃO NO LOTEAMENTO DO LAMEIRÃO EM MACEDO DE CAVALEIROS	5	26 435,60 €	90	07/out/24	30/out/24								
2024	15	DOM	Cons. Prévia	Edifícios	Macedo	SUBSTITUIÇÃO DA REDE AÉREA PARA SUBTERRÂNEA NO LARGO TRAVESSA ÁLVARO DE CASTRO E CHS8T NO EDIFÍCIO DA PRAIA DA RIBEIRA	5	10 485,46 €	120	07/fev/25	14/mar/25								
2024	16	DOM	Cons. Prévia	Edifícios	Grijó	ORÇAMENTO PARTICIPATIVO JOVEM - REQUALIFICAÇÃO DE EDIFÍCIO ESCOLAR DE GRIJÓ	5	47 030,00 €	180	24/jan/25	17/mar/25								
2024	17	DOM	Cons. Prévia	Infraestruturas	Grijó	ORÇAMENTO PARTICIPATIVO JOVEM - CIRCUITO PEDESTRE ROTA DO CORÇO	5	17 280,00 €	120	24/jan/25	25/fev/25								
2025	1	DOM	Cons. Prévia	Água	Lombo	REMODELAÇÃO DAS REDES DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA NO CONCELHO DE MACEDO DE CAVALEIROS - LOMBO	5	118 093,76 €	180	14/abr/25									
2025	2	DOM	CP	Infraestruturas		“ESTRADA M 535 - CRUZAMENTO DE PODOENCE AO CRUZAMENTO DE COMUNHAS	5												
2025	3	DOM	CP	vias / Água	Macedo	AV. ILHA DO SAL E ROTUNDA DA GNR - REPAVIMENTAÇÃO	5												