

ACCOUNTABILITY SUSTAINABILITY NAS AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ACCOUNTABILITY AND SUSTAINABILITY IN GOODS AND SERVICES
PURCHASES OF PUBLIC ADMINISTRATION

RESPONSABILIDAD Y CONTINUIDAD EN LAS ADQUISICIONES DE
BIENES Y SERVICIOS DE LA GERENCIA PÚBLICA

Fátima David (sdavid@ipg.pt) *

Rute Abreu (ra@ipg.pt) **

Francisco Carreira (f.carreira@spr.ips.pt) ***

Paula Heliodoro (pvalerio@esce.ips.pt) ****

RESUMO

Actualmente, as organizações, em geral, e a Administração Pública, em particular, deparam-se com uma crescente especificidade das funções a desenvolver, assim como com uma elevada complexidade das operações inerentes aos procedimentos concursais que devem seguir na aquisição de bens, serviços e empreitadas. Assim, esta investigação tem por objectivo analisar os factores considerados na tomada de decisão sobre essas adjudicações na Administração Pública Portuguesa, fundamentados numa actuação socialmente responsável e nos conceitos de *accountability* e *sustainability*. Para o efeito, realiza-se uma análise empírica baseada nos procedimentos concursais publicados no 4º trimestre de 2006 pelas entidades públicas sujeitas à aplicação do Decreto-Lei nº 59/99, de 2 de Março, que regulava o regime jurídico das empreitadas de obras públicas, e do Decreto-Lei nº 197/99, de 8 de Junho, que estabelecia o regime de realização de despesa pública com locação e aquisição de bens e serviços, bem como da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços. Os resultados da análise empírica evidenciam, por um lado, uma elevada sofisticação tecnológica e comportamental, e, por outro, a necessidade de controlo dos gastos públicos, como condição indispensável à transparência dos actos das entidades públicas. Contudo, este controlo aumentou frequentemente os processos burocráticos, que acabaram por

dificultar a obtenção de respostas rápidas e flexíveis que seriam desejáveis à satisfação das necessidades dos cidadãos.

Palavras-chave: *Accountability*; *Sustainability*; Aquisição; Administração Pública.

ABSTRACT

Organizations, in general, and Public Administration, in particular, face a growing specificity of tasks to develop, as well as, high operations complexity related to bidding procedures to be followed when they purchase goods and services. The aim of this research is to analyze the underlying factors of the decision-making process of the Portuguese public administration. Also, it is focus on a socially responsible behavior and on both concepts of accountability and sustainability. For that, the empirical analysis is based on the disclosure procedures published in the 4th quarter of 2006 by public authorities subject to the application of Decree-Law n° 59/99 of March 2, which regulates the legal regime of public works contracts, and Decree Law n° 197/99 of 8 June, establishing performance of the system of public expenditure with lease and purchase of goods and services and public procurement on the lease and purchase of goods and services. The results discover the high technological and behavior sophistication, and the need of public spending control as essential condition of the public authorities' acts transparency. However, this control often increased the bureaucratic procedures that ultimately hinder the achievement of rapid and flexible responses that would be desirable to meet the needs of Citizens.

Keywords: *Accountability*; *Sustainability*; Purchase; Public Administration.

RESUMEN

Las organizaciones, en general, y la administración pública, en particular, poseen una especificidad creciente en las tareas a desarrollar, así como una elevada complejidad de las operaciones relacionadas con los procedimientos de adquisición por concurso público de bienes, servicios y adjudicación de obras públicas. El objetivo de esta investigación es la de analizar los factores fundamentales del proceso decisorio de la administración pública portuguesa. También, se centra en un comportamiento socialmente responsable y en ambos conceptos de responsabilidad y sostenibilidad. Para eso, el análisis empírico se basa en los procedimientos de adjudicación publicados en el cuarto trimestre de 2006 por las entidades públicas según aplicación del decreto-ley n° 59/99, de 2 de marzo, que regulaba el régimen jurídico de las

adjudicaciones de obras públicas, y del decreto-ley nº 197/99, de 8 de junio, que establecía el régimen de gasto público de leasing y adquisición de bienes y servicios, bien como la contratación pública relativa al leasing y adquisición de bienes muebles y servicios. Los resultados del análisis empírico evidencian, por un lado, una elevada sofisticación tecnológica y comportamental, y, por otro, la necesidad de control de los gastos públicos, como condición indispensable a la transparencia de los actos de las entidades públicas. Sin embargo, este control aumentó frecuentemente los procesos burocráticos, que acabaron por dificultar la obtención de respuestas rápidas y flexibles que serían deseables a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Palabras clave: Responsabilidad; Sostenibilidad; Adquisición; Administración Pública.

* Doutora em Contabilidade e Fiscalidade (Universidad de Salamanca - US), Mestre em Gestão (Universidade da Beira Interior - UBI), Lic. Gestão de Empresas (UBI). Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda (ESTG-IPG).

** Doutoranda em Avaliação de Empresas (US), Mestre em Engenharia Industrial (Universidade Nova de Lisboa), Lic. Gestão de Empresas (UBI). Professora Adjunta da ESTG-IPG.

*** Doutor em Ciências Económicas y Empresariales (Universidad Autónoma de Madrid), Mestre em Gestão (Instituto Superior de Economia e Gestão-Universidade Técnica de Lisboa) Lic. Organização e Gestão de Empresas (Instituto Superior de Economia-Universidade Técnica de Lisboa). Professor Coordenador da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

**** Mestre em Contabilidade e Auditoria (Universidade de Évora), Lic. Organização e Gestão de Empresas (Universidade Moderna). Assistente da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, em geral, e a Administração Pública, em particular, deparam-se actualmente com uma crescente especificidade das funções que têm que desenvolver, assim como uma elevada complexidade das operações inerentes aos procedimentos concursais para aquisição de bens e serviços, ao envolverem, por um lado, alta tecnologia, e ao exigirem, por outro, o controlo dos gastos públicos, como condição indispensável à transparência dos seus actos.

Confiar no princípio do equilíbrio ou do controlo da despesa pública constitui um imperativo no desenho de sistemas de informação contabilística responsáveis, sendo este princípio particularmente relevante em entidades que adoptam um modelo de decisão descentralizado (Modell e Lee, 2001). Este controlo é tanto mais pertinente, quanto maior for a quantidade e volume financeiro associados à contratação pública de empreitadas, fornecimentos de bens e prestações de serviços, sempre tendo em conta a relevância da actividade administrativa contratualizada, bem como o indispensável controlo da despesa pública. Para a concretização do equilíbrio das contas públicas, os responsáveis das entidades da Administração Pública centram a sua actuação na motivação em gerar um melhor desempenho e na satisfação pelo dever cumprido, contribuindo para o bem-estar colectivo (Hofstede, 2003). Para isso, à semelhança do defendido por Rascão (2001: 71), considera-se que esses responsáveis necessitam de informação para a tomada de decisões, uma vez que *"a informação reduz a incerteza ao gestor e, como consequência, reduz o risco para a empresa"*.

Assim, confirma-se o papel activo dos gestores públicos, em lugar de um papel passivo, uma vez que assumem maiores responsabilidades, quer nos sistemas de informação contabilística, quer na prestação de contas, ao evidenciarem informações relevantes sobre o custo, desempenho, normas e metas consideradas oportunas para os decisores-chave das entidades (Pettersen e Solstad, 2007). Neste sentido, o sector público está cada vez mais envolvido no desenvolvimento de sistemas de informação e comunicação orientados para o cliente/utilizador (Bruno *et al.*, 2005), tendo por objectivo responder de forma mais eficiente e efectiva aos procedimentos impostos pelo normativo legal.

Esta investigação centra-se, inicialmente, no Regime Jurídico dos Contratos Públicos para aquisições de bens, serviços, locações e empreitadas (ponto 2). De seguida, através da evidência empírica das principais variáveis explicativas do referido normativo, identifica quais os factores subjacentes ao processo de tomada de decisão adoptado pela Administração Pública Portuguesa, considerando os conceitos de *accountability*¹ (ponto 3) e *sustainability* (ponto 4). A análise realizada tem por base a consulta de todos os procedimentos publicados no Diário da República (Série II, Parte Especial, nº 1 - Contratos Públicos), no período de Outubro a Dezembro de 2006. Por último, tecem-se algumas considerações finais, que pretendem ser o corolário da análise realizada (ponto 5).

2. O REGIME JURÍDICO DOS CONTRATOS PÚBLICOS PARA BENS E SERVIÇOS

O Código dos Contratos Públicos (CCP), que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e ao regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo, no alinhamento das mais recentes directivas comunitárias, foi aprovado pelo Decreto-Lei (DL) nº 18/2008, de 29 de Janeiro (MOPTC, 2008)², e entrou em vigor a 30 de Julho de 2008. Este Código representa um esforço de modernização a três níveis: investigação e desenvolvimento; permeabilidade à evolução tecnológica e às possibilidades oferecidas pelas vias electrónicas; e a própria evolução jurídica e sua articulação com áreas conexas, nomeadamente as relacionadas com o financiamento do projecto de aquisição (*project finance*), o financiamento do processo de aquisição de bens, serviços e empreitadas (*acquisition finance*) e a gestão financeira de activos (*asset finance*).

¹ Importa referir que os conceitos de *accountability* e *sustainability* não têm tradução directa para a língua portuguesa, na medida em que não se lhes pode atribuir um conceito que expresse com suficiente abrangência a noção inglesa que lhe está implícita e que os autores pretendem evidenciar neste artigo.

² Rectificado pela Declaração de Rectificação n.º 18-A/2008, de 28 de Março (PCM, 2008).

O CCP procedeu, em primeiro lugar, à transposição das Directivas 2004/17/CE (CE, 2004a) e 2004/18/CE (CE, 2004b)³, relativas à coordenação dos processos de adjudicação de contratos. Em segundo lugar, pretendeu seguir uma linha de continuidade relativamente aos principais regimes jurídicos em vigor, à data, em Portugal e que este Código revogou (DL n° 59/99, DL n° 197/99 e DL n° 223/2001), os quais constituíram a matriz da contratação pública nos últimos anos, de forma a garantir segurança e estabilidade jurídica aos operadores económicos nas aquisições de empreitadas, bens e serviços.

A este propósito, entende-se por contratos de empreitada de obras públicas: *“os contratos públicos que têm por objecto quer a execução, quer conjuntamente a concepção e a execução, quer ainda a realização, por qualquer meio, de trabalhos relacionados com uma (...) obra que satisfaça as necessidades especificadas pela entidade adjudicante”* (CE, 2004b: 126). Enquanto, por «obra» se entende: *“o resultado de um conjunto de trabalhos de construção ou de engenharia civil destinado a desempenhar, por si só, uma função económica ou técnica”* (CE, 2004b: 126).

Face a este novo quadro legal, o primeiro diploma revogado foi o DL n° 59/99, de 2 de Março (MEPAT, 1999)⁴, que regulava o regime jurídico das empreitadas de obras públicas. Em conformidade com o n° 5 do artigo 2° desse diploma, o âmbito da sua sujeição não se restringia, apenas, às entidades públicas, como seria naturalmente expectável, mas compreendia também qualquer instituição que beneficiasse directamente de um financiamento do Orçamento do Estado superior a 50%. O segundo diploma revogado foi o DL n° 197/99, de 8 de Junho (MF, 1999), que estabelecia o regime de realização de despesas públicas com locação e aquisição de bens e serviços, bem como da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços, sendo de aplicação exclusiva para as entidades públicas, conforme o seu artigo 2°. Já o terceiro diploma revogado, o DL n° 223/2001, de 9 de Dezembro (MES, 2001), particularizava para os sectores da água, da energia, dos transportes e das telecomunicações os procedimentos a observar na contratação de empreitadas,

³ Alteradas pela Directiva 2005/51/CE (CE, 2005a) e rectificadas pela Directiva 2005/75/CE (CE, 2005b).

⁴ Alterado pela Lei n° 163/99, de 14 de Setembro (AR, 1999) e pelo DL n° 159/2000, de 27 de Julho (MES, 2000).

fornecimentos e prestações de serviços. Assim, a contratação pública em bens e serviços assentava fundamentalmente, até 30 de Julho de 2008, nos dois diplomas legais anteriores a este último.

Quadro 1. Entidades Adjudicantes previstas nos Diplomas Legais

Entidades Adjudicantes	DL n° 59/99 (n° 1, artigo 3°)	DL n° 197/99 (artigo 2°)	DL n° 18/2008 (artigo 2°)
Estado	√	√	√
Institutos públicos	√	√	√
Associações públicas	√	√	√
Autarquias locais e outras entidades sujeitas a tutela administrativa	√	√	√
Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira	√	√	√
Associações de que façam parte autarquias locais ou outras pessoas colectivas de direito público	√	√	
Empresas públicas e sociedades anónimas de capitais maioritária ou exclusivamente públicos	√		
Concessionárias de serviço público, sempre que o valor da obra seja igual ou superior ao estabelecido para efeitos de aplicação das directivas da União Europeia nesta matéria	√		
Entidades definidas no n° 2 do artigo 3° do DL n° 59/99, assim como as associações dessas entidades	√		
Fundações públicas			√
Associações de que façam parte uma ou várias das pessoas colectivas referidas nas alíneas anteriores, desde que sejam maioritariamente financiadas por estas, estejam sujeitas ao seu controlo de gestão ou tenham um órgão de administração, de direcção ou de fiscalização cuja maioria dos titulares seja, directa ou indirectamente, designada pelas mesmas			√
Entidades definidas no n° 2 do artigo 2° do DL n° 18/2008, assim como as associações dessas entidades			√

Fonte: MEPAT (1999: 1103), MF (1999: 3173) e MOPTC (2008: 763).

Pese embora estes diplomas transpusessem Directivas Comunitárias para o quadro legal português, em concreto a Directiva 93/37/CE (CE, 1993) e a Directiva 97/52/CE (CE, 1997), do Parlamento Europeu e do Conselho, visando garantir a concorrência no espaço europeu, constata-se que o DL n° 18/2008 veio recuperar alguns dos entendimentos previstos no DL n° 59/99, já que era mais abrangente (e logo mais subjectivo) que o

DL n.º 197/99, ao contemplar as empresas públicas, as sociedades anónimas de capitais maioritária ou exclusivamente públicos, as concessionárias de serviços públicos e outras entidades (Quadro 1).

Já em relação ao estabelecimento de princípios e orientações fundamentais, em termos de conduta por parte dos membros das comissões de abertura ou análise dos procedimentos, verifica-se que o DL n.º 18/2008 segue o proposto no DL n.º 197/99, ao identificar oito princípios (Quadro 2). Contudo, o actual diploma deixa de explicitar o princípio da estabilidade⁵, possivelmente como resultado do ambiente turbulento e competitivo em que as organizações actuam.

Quadro 2. Princípios Fundamentais na Contratação Pública por Diploma Legal

Princípios Orientadores	DL n.º 59/99 (artigo 6.º)	DL n.º 197/99 (artigos 7.º a 15.º)	DL n.º 18/2008 (preâmbulo; artigo 1.º)
Legalidade e prossecução do interesse público		√	√
Transparência e publicidade		√	√
Igualdade		√	√
Concorrência		√	√
Imparcialidade	√	√	√
Proporcionalidade		√	√
Boa fé		√	√
Estabilidade		√	
Responsabilidade		√	√

Fonte: MEPAT (1999: 1104), MF (1999: 3174-3175) e MOPTC (2008: 755, 763).

A contratação pública é composta por diferentes tipos de procedimentos, que dependem, quer do tipo de aquisição, quer do valor-base⁶ da adjudicação, implicando diferentes formas de actuar por parte dos funcionários ou agentes da Administração Pública. A este propósito, o n.º 1 do artigo 6.º do DL n.º 18/2008 prevê como

⁵ De acordo com o n.º 1 do artigo 14.º do DL n.º 197/99, "os programas de concurso, cadernos de encargos e outros documentos que servem de base ao procedimento devem manter-se inalterados durante a pendência dos respectivos procedimentos" (MF, 1999: 3175).

⁶ Entendido, à luz do artigo 17.º do CCP, como o preço máximo que a entidade adjudicante se dispõe a pagar pela execução de todas as prestações que constituem o objecto do contrato a celebrar (MOPTC, 2008: 768).

tipos de contratos: empreitada de obras públicas; concessão de obras públicas; concessão de serviços públicos; locação ou aquisição de bens móveis; e aquisição de serviços (MOPTC, 2008).

Para a formação dos contratos pode adoptar-se, segundo o artigo 16º do DL nº 18/2008, um dos seguintes tipos de procedimentos: ajuste directo; concurso público; concurso limitado por prévia qualificação; procedimento de negociação; e diálogo concorrencial (MOPTC, 2008). Este último procedimento foi introduzido no normativo legal nacional pelo actual CCP, para ser adoptado quando “o contrato a celebrar, qualquer que seja o seu objecto, seja particularmente complexo, impossibilitando a adopção do concurso público ou do concurso limitado por prévia qualificação” (MOPTC, 2008: 755). Cada um dos possíveis procedimentos é justificado pelo próprio processo de actuação das entidades da Administração Pública. Assim, o Quadro 3 identifica, a título de exemplo, os tipos de procedimentos de formação de contratos de locação ou de aquisição de bens móveis e de serviços que podem ser adoptados e os montantes subjacentes a esses mesmos procedimentos.

Da análise do Quadro 3 é possível concluir, por uma parte, que a introdução do CCP reduziu o número de procedimentos previstos nos anteriores diplomas, bem como as exigências a cumprir em termos de montantes. Por outra parte, que a escolha do «ajuste directo» só é permitida, actualmente, para contratos de valor inferior a 75.000,00€ sem consulta a potenciais entidades, quer para a aquisição de bens e serviços, quer para a locação. E que a escolha do «concurso público» ou do «concurso limitado por prévia qualificação» permite a celebração de contratos de qualquer valor, excepto quando os respectivos anúncios não sejam publicados no Jornal Oficial da União Europeia, caso em que só permite a celebração de contratos de valor inferior a 249.000,00€ conforme alínea b) do artigo 7º da Directiva nº 2004/18/CE (CE, 2004b).

Por seu lado, o Quadro 4 apresenta o articulado dos diplomas no que se refere aos critérios de adjudicação no «concurso público» e no «concurso limitado por prévia qualificação», sendo que todos os diplomas defendem os mesmos critérios para os dois tipos de concurso.

**Quadro 3. Tipos de Procedimentos e Montantes inerentes
à Contratação Pública por Diploma Legal**

Tipologia do Procedimento	DL n° 59/99 (artigo 48°)	DL n° 197/99 (artigo 80°, 81°)	DL n° 18/2008 (artigo 20°)
Ajuste directo: consulta obrigatória a 5 entidades	Não explicitado	≤ €49,879,79	Não explicitado
Ajuste directo: consulta obrigatória a 3 entidades	< €24.939,89	≤ €24.939,95	Não explicitado
Ajuste directo: consulta obrigatória a 2 entidades	Não explicitado	≤ €12.469,95	Não explicitado
Ajuste directo: sem consulta obrigatória	< €4.987,98	≤ €4.987,98	< €75.000,00
Concurso público	Qualquer valor	≥ €124.699,47	Qualquer valor
Concurso limitado por prévia qualificação	Qualquer valor	Complexidade técnica	Qualquer valor
Concurso limitado: sem publicidade previa de anúncio	< €124,699,47	< €74.819,68	< €249.000,00
Procedimento de negociação: com publicidade previa de anúncio	Não explicitado	< €124.699,47	Não explicitado
Procedimento de negociação: sem publicidade previa de anúncio	< €44.891,81	≤ €74.819,68	Não explicitado
Diálogo concorrencial	Não explicitado	Não explicitado	Qualquer valor

Fonte: MEPAT (1999: 1110), MF (1999: 3188) e MOPTC (2008: 767-768)

Quadro 4. Critérios de Adjudicação na Contratação Pública por Diploma Legal

	Concurso público	Concurso limitado por prévia qualificação
DL n° 59/99 (art. 105°, 128°)	O critério no qual se baseia a adjudicação é o da proposta economicamente mais vantajosa, implicando a ponderação de factores variáveis, designadamente o preço, o prazo de execução, o custo de utilização, a rentabilidade, a valia técnica da proposta e a garantia.	
DL n° 197/99 (art. 55°)	A adjudicação é feita segundo um dos seguintes critérios: a) O da proposta economicamente mais vantajosa, tendo em conta, entre outros e consoante o contrato em questão, factores como o preço, qualidade, mérito técnico, características estéticas e funcionais, assistência técnica e prazos de entrega ou de execução; b) Unicamente o do mais baixo preço.	
DL n° 18/2008 (art. 74°)	A adjudicação é feita segundo um dos seguintes critérios: a) O da proposta economicamente mais vantajosa para a entidade adjudicante; b) O do mais baixo preço.	

Fonte: MEPAT (1999: 1121, 1125), MF (1999: 3183) e MOPTC (2008: 783)

É visível que, consoante o tipo de bem, serviço ou empreitada que esteja em análise, a entidade da Administração Pública opta pelo conjunto ou *mix* de factores que mais se coadunam com esse tipo de bem, sendo certo que o «preço» será

o factor que estará normalmente presente e que não será de descurar. Efectivamente, na adjudicação de bens de consumo corrente e nas aquisições ou empreitadas de reduzido montante e baixa complexidade técnica será utilizado, muito provavelmente, o «preço» como único critério, em concreto o seu valor mais baixo. Para além de que, a adopção deste critério único de adjudicação facilita em termos temporais os processos de aquisição, ao dispensar a audiência previa e, conseqüentemente, evitando eventuais reclamações e recursos hierárquicos.

Por oposição, na adjudicação de determinados bens de equipamento e empreitadas de elevado montante serão utilizados vários factores de adjudicação, uma vez que o «preço» como critério único não será, possivelmente, o elemento que proporciona a melhor opção de adjudicação.

Face ao regime jurídico português da contratação pública em locação e aquisição de bens e serviços e empreitadas, importa desenvolver uma análise empírica sobre a realidade portuguesa, com vista a identificar as variáveis explicativas e os respectivos factores na tomada de decisão. Esta tomada de decisão é tanto mais importante quanto maiores forem as suas repercussões na entidade, devendo permitir a quem decide optar, sempre, entre diferentes alternativas. Segundo Rascão (2001: 36), “na tomada de decisão é importante analisar todos os factores e subfactores externos e internos com a conseqüente identificação das oportunidades e ameaças para a organização, tendo em conta os objectivos, a estratégia e as políticas da organização”.

3. *ACCOUNTABILITY* NAS AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma vez apresentado o normativo legal relativo à contratação pública nas aquisições de bens, serviços, locações e empreitadas em Portugal, vai averiguar-se, através da evidência empírica, quais as principais variáveis explicativas do referido normativo e os factores subjacentes, ou seja, os critérios de adjudicação, no processo de tomada de decisão adoptado pela Administração Pública nessas adjudicações, fundamentados numa

actuação socialmente responsável e nos conceitos de *accountability* e *sustainability*.

Para a concretização deste objectivo, a análise realizada tem por base a consulta de todos os procedimentos publicados no 4º trimestre de 2006, independentemente do seu valor, no Diário da República (Série II, Parte Especial, nº 1 - Contratos Públicos), pelas entidades públicas sujeitas à aplicação do DL nº 59/99, que regulava o regime jurídico das empreitadas de obras públicas, e do DL nº 197/99, que estabelecia o regime da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços.

Neste sentido, registaram-se 793 procedimentos, distribuídos por 19 entidades abrangidas pelos dois DL, sendo que:

- a divulgação mensal dos procedimentos, no 4º trimestre de 2006, correspondeu a: 305 em Outubro (38% do total da amostra), 312 em Novembro (40% do total da amostra) e 176 em Dezembro (22% do total da amostra);
- os concursos públicos analisados registaram diferentes valor-base, o valor mais baixo foi 5.000,00€ e o mais elevado foi 23.000.000,00€;
- o «preço» surge, em regra, como o principal factor de decisão no momento de adjudicação, nomeadamente: em 99% dos casos, quando se indicam os vários factores e respectivas ponderações; e em 94% dos casos, quando se referem os factores em termos qualitativos.

Da análise dos resultados é possível concluir que, as entidades que mais procedimentos lançaram no trimestre em análise foram as Autarquias Locais (379 procedimentos, correspondendo a 47,8% do total), seguindo-se o Ministério da Saúde (191 procedimentos, correspondendo a 24,1% do total), tendo as demais Entidades uma fraca expressão, conforme ilustra o Quadro 5.

Em termos de valor-base, verifica-se que 70% dos procedimentos lançados pelas Autarquias Locais têm valores superiores a 175.607.000,00€ sendo que os Hospitais e Centros Hospitalares remetem, em regra, para o caderno de encargos o valor dos procedimentos publicados.

Quanto à natureza do procedimento, 324 procedimentos foram relativos à prestação de serviços (41%), 286 a empreitadas (36%) e 183 a fornecimento de bens (23%). A título de exemplo, uma análise detalhada dos procedimentos para prestação de

serviços (Quadro 6) permite concluir que aqueles que têm maior significado são os serviços de refeições (20%), os serviços de manutenção (17%), os serviços de limpeza e de tratamento de resíduos (11%, individualmente) e os serviços de educação (10%).

Quadro 5. Entidades Adjudicantes - 4º trimestre de 2006

Tipologia do Procedimento	Nº	%	Tipologia do Procedimento	Nº	%
Presidência Conselho Ministros (PCM)	9	1,1%	Ministério Obras Publicas Transp. Comunic. (MOPTC)	1	0,1%
Ministério Administração Interna (MAI)	27	3,4%	Ministério Trabalho Segurança Social (MTSS)	25	3,2%
Ministério Negócios Estrangeiros (MNE)	1	0,1%	Ministério Educação (ME)	8	1,0%
Ministério Finanças e Administ. Pública (MFAP)	6	0,8%	Ministério Saúde (MS)	191	24,1%
Ministério Defesa Nac. (MDN)	25	3,2%	Organismos Autónomos (AO)	39	4,9%
Ministério Justiça (MJ)	13	1,6%	Autarquias Locais (AL)	379	47,8%
Ministério Ambiente Ordenamento Território Desenv. Regional (MAOTDR)	5	0,6%	Região Autón. Madeira (RAM)	24	3%
Ministério Economia Inov. (MEI)	2	0,3%	Região Autón. Açores (RAA)	24	3%
Ministério Agricultura Desenv. Rural Pescas (MADRP)	14	1,8%	Total de Procedimentos	793	100%

Quadro 6. Procedimentos para Aquisição de Serviços - 4º trimestre de 2006

Procedimentos	Nº	%	Procedimentos	Nº	%
Tipologia do Serviço			Tipologia do Serviço		
Serviços de Refeições	65	20%	Serviços de Aluguer	18	6%
Serviços de Manutenção	56	17%	Serviços de Trabalho Temporário	11	3%
Serviços de Limpeza	35	11%	Serviços de Locação Financeira	8	2%
Serviços de Tratamento de Resíduos	35	11%	Serviços de Seguros	7	2%
Serviços de Educação	32	10%	Serviços de Saúde	6	2%
Serviços de Informática	26	8%	Serviços de Transporte	6	2%
Serviços de Segurança	19	6%	Total de Procedimentos	324	100%

Em relação às empreitadas, num total de 286 procedimentos, verifica-se a existência de 156 (55%) procedimentos tendentes à construção de edifícios e de 130 (45%) relativos a estradas.

Relativamente aos procedimentos lançados pelas entidades públicas para fornecimento de bens, a grande maioria diz respeito a equipamentos ou bens de consumo corrente para a saúde (81% do

total), sendo que os restantes procedimentos têm uma fraca expressão (Quadro 7).

Quadro 7. Procedimentos para Fornecimento de Bens - 4º trimestre de 2006

Tipologia do Serviço	Nº	%	Tipologia do Serviço	Nº	%
Equipamentos e bens para a Saúde	148	81%	Equipamento e bens Informáticos	7	4%
Equipamentos e bens Administrativos	14	7%	Equipamentos e bens para a Educação	3	2%
Equipamento e bens para a Segurança	11	6%	Total de Procedimentos	183	100%

No que respeita ao tipo de procedimento adoptado, observa-se que 764 (96%) procedimentos são relativos a «concurso público» e 11 (1,4%) procedimentos dizem respeito a «concurso limitado por prévia qualificação», tendo os restantes tipos de procedimentos uma fraca expressão (Quadro 8).

Quadro 8. Tipos de Procedimentos - 4º trimestre de 2006

Tipologia do Procedimento	Nº	%	Tipologia do Procedimento	Nº	%
Concurso Público	764	96,4%	Concurso Limitado com Publicação de Anúncio	5	0,6%
Concurso Limitado por Prévia Qualificação	11	1,4%	Procedimento por Negociação sem Publicação de Anúncio	3	0,4%
Procedimento por Negociação	5	0,6%			
Procedimento por Negociação com Publicação de Anúncio	5	0,6%	Total de Procedimentos	793	100%

A opção, na maioria dos casos, pelos concursos públicos não será de estranhar dado que se pretende garantir que não se verificam discriminações nem se concedem vantagens especiais, observando-se os princípios de justiça, equidade, concorrência, transparência e sustentabilidade na contratação pública, bem como de responsabilidade social de todas as entidades envolvidas. Assim, é essencial a percepção, por parte das entidades da Administração Pública, do conceito de *accountability* definido por Crowther e Rayman-Bacchus (2004: 240), nomeadamente que "() uma organização reconhece que a sua acção afecta o ambiente externo, e, por conseguinte, assume a responsabilidade pelos efeitos das suas acções".

Por conseguinte, o processo da contratação pública em bens e serviços está suportado nos valores pessoais e culturais que

cada funcionário, equipa de análise ou comissão tem, em termos de experiência profissional e ética. Como refere Schapper *et al.* (2006), os conceitos de transparência e responsabilização são cada vez mais significativos na Administração Pública.

Quanto aos critérios de adjudicação, observa-se que a grande maioria dos procedimentos (em concreto, 676) optou pela proposta economicamente mais vantajosa (85% do total da amostra), contra 117 procedimentos que decidiram pelo preço mais baixo (15% do total da amostra). Além disso, em relação aos 676 procedimentos que indicavam como critério de decisão a proposta economicamente mais vantajosa, verifica-se que: 314 (46,4%) procedimentos especificavam quantitativamente os subcritérios de adjudicação, isto é, atribuíam a cada factor uma percentagem específica; 310 (45,9%) procedimentos remetiam para o caderno de encargos; e os restantes 52 (7,7%) procedimentos indicavam qualitativamente os subcritérios de adjudicação, ou seja, especificavam factores sem referência à sua ponderação.

Adicionalmente, analisando os subcritérios de adjudicação reflectidos no Quadro 9, pode concluir-se que:

- o «preço» é eleito pela quase totalidade dos procedimentos (99% dos casos);
- a «qualidade» é indicada por uma parte substancial das entidades como elemento diferenciador (64% dos casos);
- o «prazo» de execução ou entrega dos bens ou serviços a contratar é preferido em 39% dos casos;
- a «manutenção ou assistência técnica» é tida como factor de decisão em 21% dos casos;
- a «garantia» é expressa em 11% dos casos;
- os restantes subcritérios (avaliação curricular, impacto ambiental, meios humanos e conhecimentos jurídicos) têm uma expressão insignificante, isto é, em 1% a 3% dos casos.

Por conseguinte, ao destacar-se o critério «preço» dos demais critérios na adjudicação da contratação pública, confirma-se, por um lado, o cumprimento da obrigação legal imposta pelo DL n.º 197/99 à data a que se reportam os dados em análise e, por outro, que a opção pela implementação do *e-procurement* preconizada no CCP se tornava imperiosa. Através do *e-*

procurement, as empresas disponibilizam electronicamente todos os dados relativos ao processo de compra, pelo que a variável «preço» é uma das variáveis que mais importa integrar dentro das solicitações de compra, com vista à transparência, segurança e confiabilidade dos procedimentos, dada a criação de um sistema de cotação electrónica.

Quadro 9. Subcritérios de Adjudicação - 4º trimestre de 2006

Tipologia do Procedimento	Total Procedimentos com Critério Adjudicação	Nº Procedimentos que indicam Critério Adjudicação	Importância relativa
Preço	314	313	99%
Qualidade	314	201	64%
Prazo	314	121	39%
Manutenção / Assistência Técnica	314	66	21%
Garantia	314	34	11%
Avaliação Curricular	314	9	3%
Impacto Ambiental	314	4	1%
Meios Humanos	314	7	2%
Conhecimentos Jurídicos	314	4	1%

Para além destes factores, também a redução de custos constitui um dos factores subjacentes à eleição do *e-procurement*. De facto, segundo Lopes e Santos (2006: 440), o *e-procurement* é “uma forma electrónica de conduzir os processos de compra de uma organização, objectivando, entre outros, a redução dos custos, através da eficiência operacional, e a integração da cadeia de fornecimentos, através das facilidades de comunicação de dados”.

O *e-procurement* representa um importante desenvolvimento no processo de compra, ao permitir ganhos de eficiência, em resultado da dimensão e volume dos contratos públicos (Bolton, 2006) e redução de custos (Croom, 2000; Essig e Arnold, 2001; De Boer *et al.*, 2002; Croom e Brandon-Jones, 2005), para além de ser uma oportunidade para as entidades melhorarem internamente a sua função “compras” (Croom, 2000; Croom e Johnston, 2003; Dooley e Purchase, 2006). No entanto, a concretização efectiva das práticas inovadoras do processo de aquisição por via electrónica depende da realização de mudanças ao nível da cultura organizacional do sector público (Lawther, 2007), uma vez que é necessário criar relações de colaboração (Dyer, 2000; Croom e Brandon-Jones, 2007) que justifiquem o sucesso dos procedimentos inerentes à compra.

Quanto à dicotomia público/privado, Hardy e Williams (2008: 178) consideram que “o *e-procurement* público não se restringe a uma simples política de modernização e de *e-government*, na medida em que responde a situações localizadas e que traduzem prioridades particulares e locais”. Não obstante, apesar do *e-procurement* público ter semelhanças com o do sector privado, ao centrar-se no valor, competitividade e responsabilização, ele é diferente nos dois sectores devido às implicações em termos do bem-estar social (Panayiotou *et al.*, 2004), pois o *e-procurement* público tem inerente um conjunto de iniciativas governamentais relacionadas com objectivos políticos, como seja o desenvolvimento da economia e das tecnologias de informação e comunicação.

Face a esta nova contextualização das relações económicas e comerciais, em que um número significativo de entidades da Administração Pública identificara, a nível mundial, o *e-procurement* como uma prioridade da sua agenda de *e-government* (Vaidya *et al.*, 2006), o Governo português seguiu-lhes o exemplo, a nível nacional. De facto, torna-se fundamental que, num quadro em que o Governo pretende promover a desburocratização, a contratação pública seja desmaterializada, obrigando, entre outras coisas, à criação de um sistema alternativo ao clássico papel, para além de se assegurar um encurtamento nos prazos procedimentais, tanto reais quanto legais (MOPTC, 2008). Assim, o Governo introduziu uma adequada participação procedimental através de meios electrónicos na aquisição de bens e serviços.

Estas novas tecnologias e sistemas de comunicação agilizam o processo de tomada de decisão e promovem maiores garantias de isenção, competência técnica, racionalidade limitada, impessoalidade e, conseqüentemente, aumentam a previsibilidade de actuação e o padrão de comportamento adoptado pelos agentes económicos nas entidades da Administração Pública.

4. SUSTAINABILITY NAS AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em termos de conduta por parte dos membros das comissões de abertura ou análise dos procedimentos, o preâmbulo

ao CPP prevê princípios que, directa ou indirectamente, se encontram explicitados em distintos artigos ao longo do mesmo Código, que vão ao encontro dos princípios subjacentes às práticas socialmente responsáveis das empresas (privadas e/ou públicas), e previstos no Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas (CCE, 2001).

Quadro 10. Tipo de Procedimento por Entidade - 4º trimestre de 2006

Entidade	Tipo						Total
	A	B	C	D	E	F	
Presidência Conselho Ministros (PCM)	9	0	0	0	0	0	9
Ministério Administração Interna (MAI)	27	0	0	0	0	0	27
Ministério Negócios Estrangeiros (MNE)	0	0	1	0	0	0	1
Ministério Finanças e Administ. Pública (MFAP)	6	0	0	0	0	0	6
Ministério Defesa Nac. (MDN)	24	1	0	0	0	0	25
Ministério Justiça (MJ)	12	0	0	1	0	0	13
Ministério Ambiente Ordenamento Território Desenv. Regional (MAOTDR)	4	1	0	0	0	0	5
Ministério Economia Inov. (MEI)	2	0	0	0	0	0	2
Ministério Agricultura Desenv. Rural Pescas (MADRP)	14	0	0	0	0	0	14
Ministério Obras Publicas Transp. Comunic. (MOPTC)	1	0	0	0	0	0	1
Ministério Trabalho Segurança Social (MTSS)	25	0	0	0	0	0	25
Ministério Educação (ME)	8	0	0	0	0	0	8
Ministério Saúde (MS)	175	0	7	3	2	4	191
Organismos Autónomos (AO)	38	1	0	0	0	0	39
Autarquias Locais (AL)	372	2	3	1	0	1	379
Região Autón. Madeira (RAM)	24	0	0	0	0	0	24
Região Autón. Açores (RAA)	23	0	0	0	1	0	24
Total	764	5	11	5	3	5	793
de Procedimentos	96,3%	0,6%	1,4%	0,6%	0,4%	0,6%	100%

A - Concurso público; B - Procedimento por negociação; C - Concurso limitado por prévia qualificação; D - Procedimento negociação c/ publicidade de anúncio; E - Procedimento negociação s/ publicidade de anúncio; F - Concurso limitado s/ publicidade de anúncio;

Por outro lado, também os três princípios de responsabilidade social defendidos por Schaltegger *et al.* (1996), nomeadamente *sustainability*, *transparency* e *accountability*, se encontram reforçados no DL n.º 18/2008, com vista a um

desenvolvimento sustentável. De acordo com Crowther e Rayman-Bacchus (2004: 239), a *sustainability* “refere-se ao efeito que as medidas tomadas no presente têm sobre as opções disponíveis no futuro. Se os recursos são utilizados, no presente, então eles não vão estar disponíveis para uso no futuro, sendo isto particularmente preocupante uma vez que os recursos são finitos”.

A preocupação com o carácter limitado dos recursos ganha conteúdo quando se trata de uma entidade da Administração Pública, uma vez que a dimensão política e estratégica dos Governos pode condicionar a adopção de comportamentos socialmente responsáveis por parte de cada entidade. Robertson (2001) vai mais longe ao afirmar que, a sustentabilidade económica deve remeter para um futuro sustentável, não só no sentido restrito das relações económicas, mas também a nível social e ambiental. A estes efeitos, importa realizar a análise cruzada dos resultados (Quadro 10).

A análise do Quadro 10 permite concluir que as Autarquias Locais e o MS, ao serem as entidades com mais procedimentos de contratação pública realizados, são também as entidades que mais recorrem ao procedimento de «concurso público» (547 procedimentos, correspondendo a 72% do total desses concursos). No entanto, este procedimento é o que mais acolhe as opções seleccionadas pelas distintas entidades adjudicantes, denotando a preocupação das mesmas em cumprir, por um lado, as imposições legais, e, por outro, os critérios de transparência que todo o processo concursal exige.

No que concerne à natureza dos procedimentos adoptados, isto é, à intenção de realizar empreitadas e/ou adquirir bens e serviços (Quadro 11), verifica-se que:

- as autarquias locais foram as entidades que mais recorreram às empreitadas (81% do total das empreitadas realizadas no período e 30% do total de procedimentos), sendo que as restantes entidades assumiram 19% do total das empreitadas, das quais as mais expressivas foram a RAA (9 procedimentos) e o MS (8 procedimentos);
- o MS foi a entidade que mais se destacou no fornecimento de bens, com 137 procedimentos (75% do total de fornecimentos), seguindo-se as autarquias locais e o MAI;

- as autarquias locais realizaram 137 procedimentos de aquisições de serviços (42% do total de aquisições), seguidas, a larga distância, pelo MS, com 46 procedimentos (14% do total de aquisições).

Os valores apresentados no Quadro 11 remetem para a criação de infra-estruturas a cargo das autarquias locais, com vista ao desenvolvimento sustentável das populações, nomeadamente através da melhoria das suas condições de saúde, educação, habitabilidade, cultura e lazer, que, para além de crescimento económico, permitem a satisfação das necessidades básicas, materiais e imateriais (Bilhim, 2004).

Quadro 11. Natureza do Procedimento por Entidade - 4º trimestre de 2006

Entidade \ Natureza	Empreitadas		Fornecimento de Bens		Prestação de Serviços		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Presidência Conselho Ministros (PCM)	5	2%	1	1%	3	1%	9
Ministério Administração Interna (MAI)	2	1%	10	5%	15	5%	27
Ministério Negócios Estrangeiros (MNE)	0	0%	0	0%	1	0%	1
Ministério Finanças e Administ. Pública (MFAP)	3	1%	0	0%	3	1%	6
Ministério Defesa Nac. (MDN)	7	2%	1	1%	17	5%	25
Ministério Justiça (MJ)	6	2%	2	1%	5	2%	13
Ministério Ambiente Ordenamento Território Desenv. Regional (MAOTDR)	2	1%	0	0%	3	1%	5
Ministério Economia Inov. (MEI)	1	0%	0	0%	1	0%	2
Ministério Agricultura Desenv. Rural Pescas (MADRP)	0	0%	0	0%	14	4%	14
Ministério Obras Públicas Transp. Comunic. (MOPTC)	0	0%	0	0%	1	0%	1
Ministério Trabalho Segurança Social (MTSS)	1	0%	2	1%	22	7%	25
Ministério Educação (ME)	2	1%	1	1%	5	2%	8
Ministério Saúde (MS)	8	3%	137	75%	46	14%	191
Organismos Autónomos (AO)	3	1%	8	4%	28	9%	39
Autarquias Locais (AL)	231	81%	11	6%	137	42%	379
Região Autón. Madeira (RAM)	6	2%	3	2%	15	5%	24
Região Autón. Açores (RAA)	9	3%	7	4%	8	2%	24
Total	286	100%	183	100%	324	100%	793
de Procedimentos	36%		23%		41%		100%

Quadro 12. Subcritérios de Adjudicação por Entidade - 4º trimestre de 2006

	Remete p/ Caderno Encargos	Adjudicação (com %)	Adjudicação (Sem %)	Não aplicável	Total
Presidência Conselho Ministros (PCM)	2	7	0	0	9
Ministério Administração Interna (MAI)	1	8	4	14	27
Ministério Negócios Estrangeiros (MNE)	1	0	0	0	1
Ministério Finanças e Administ. Pública (MFAP)	3	0	0	3	6
Ministério Defesa Nac. (MDN)	11	3	0	11	25
Ministério Justiça (MJ)	0	9	0	4	13
Ministério Ambiente Ordenamento Território Desenv. Regional (MAOTDR)	1	3	0	1	5
Ministério Economia Inov. (MEI)	0	1	0	1	2
Ministério Agricultura Desenv. Rural Pescas (MADRP)	9	0	0	5	14
Ministério Obras Publicas Transp. Comunic. (MOPTC)	0	1	0	0	1
Ministério Trabalho Segurança Social (MTSS)	8	7	0	10	25
Ministério Educação (ME)	3	1	1	3	8
Ministério Saúde (MS)	152	20	9	10	191
Organismos Autónomos (AO)	12	18	5	4	39
Autarquias Locais (AL)	96	221	16	46	379
Região Autón. Madeira (RAM)	7	7	7	3	24
Região Autón. Açores (RAA)	4	8	10	2	24
Total	310	314	52	117	793
de Procedimentos	39%	40%	7%	15%	100%

Em termos de critérios de adjudicação, constata-se que: dos 310 procedimentos que remetem para o caderno de encargos, 49% são do MS e 40% das Autarquias Locais; dos 314 procedimentos que indicam quantitativamente os subcritérios de adjudicação, 70,4% são das autarquias locais; e dos 52

procedimentos que indicam qualitativamente os subcritérios de adjudicação, 30,8% são das autarquias locais e 19,2% da Região Autónoma dos Açores (Quadro 12).

Por conseguinte, às entidades públicas é exigido que pratiquem políticas de responsabilidade social, implicando a identificação de metas e objectivos face aos esforços e resultados que se pretendem alcançar e, assim, possam garantir a sua própria sustentabilidade. Assim, a utilização de critérios transparentes, de que é exemplo o procedimento de «concurso público» (Quadro 10), e de subcritérios objectivos de adjudicação, como sejam o «caderno de encargos» e a «Adjudicação com %» (Quadro 12), obriga as entidades da Administração Pública a adoptar preocupações ambientais, sociais, políticas, económicas e financeiras nos processos concursais de aquisição de bens, serviços e empreitadas.

5. CONCLUSÃO

Os resultados da análise empírica identificaram, por um lado, uma elevada sofisticação comportamental, quer das entidades adjudicantes, quer dos «concorrentes», principalmente ao serem definidos os factores que influenciam a avaliação dos seus acontecimentos do passado, as suas decisões do presente e as estimativas do futuro, com vista a responderem às necessidades da entidade aquando da tomada de decisões e a delinear a respectiva estratégia, bem como os procedimentos concursais. Também, a aplicação destes factores permite a promoção da ética, deontologia profissional e responsabilidade social, e, acima de tudo, garante a observância do conceito de *accountability*, na estrita aplicação dos princípios de legalidade, transparência, igualdade, livre concorrência, imparcialidade, proporcionalidade e boa fé.

Mas as exigências a este nível vão mais longe, porque a qualidade dos sistemas de informação implicam a isenção de erros materiais, fraudes, omissões e juízos prévios, com vista a existirem processos concursais objectivos e imparciais face às necessidades da entidade. Assim, no contexto da entidade pública, deve ser estabelecida uma base que permita a reestruturação organizacional e contabilística, criando o (re)equilíbrio entre os novos elementos tecnológicos e os obsoletos processos burocráticos. A sofisticação

tecnológica resulta da necessidade de tratar de forma normalizada a informação de todas as entidades, para permitir o seu estudo no tempo e no espaço, para além de garantir a *sustainability* das entidades.

Adicionalmente, essa *sustainability* obtém-se através do controlo dos gastos públicos, que se desenvolve como condição indispensável à transparência dos actos das entidades públicas. Além disso, desenvolver um comportamento com perspectiva empresarial ou similar no sector público, não deve, nem pode, ser o objectivo de uma determinada entidade ou Governo, em particular, pois deve constituir-se como uma Grande Opção do Plano para todo o sector público e para toda a sociedade, dada a sua completa integração numa economia globalizada.

Contudo, este controlo implica, por vezes, o aumento dos processos burocráticos, que acabam por dificultar a obtenção de respostas rápidas e flexíveis, que seriam desejáveis à satisfação das necessidades dos cidadãos. Estes reclamam, frequentemente, eficácia nos resultados, eficiência na forma de execução e economia nos procedimentos, através da optimização dos recursos, com vista a concretizar as melhores contratações públicas em bens e serviços.

De facto, *accountability* e *sustainability* são factores inerentes à tomada de decisão e, principalmente, ao cumprimento dos princípios e características de responsabilidade social, os quais não podem originar (des)equilíbrios nas entidades da Administração Pública. Para isso, medidas como o combate preventivo às ocorrências de fraude e corrupção na Administração Pública, o incentivo à implementação de processos de aquisição assentes em pilares de desenvolvimento sustentável e o constante controlo e avaliação dos procedimentos de aquisição de bens e serviços por parte da Administração Pública são urgentes e indispensáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assembleia da República (AR, 1999). Lei n.º 163/99, primeira alteração, por apreciação parlamentar, do Decreto-Lei n.º 59/99 que aprova o novo regime jurídico das empreitadas de obras públicas. *Diário da República*, Série I-A, 215, 14 de Setembro, 6311.

- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bolton, P. (2006). Government Procurement as a Policy Tool in South Africa. *Journal of Public Procurement*, 6 (3), 193-217.
- Bruno, G., Esposito, E., Mastroianni, M. e Vellutino, D. (2005). Analysis of Public E-procurement Web Site Accessibility. *Journal of Public Procurement*, 5 (3), 344-366.
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, COM (2001) 366 final*. Bruxelas: Publicações Oficiais da Comissão Europeia, 18 de Julho.
- Comunidade Europeia (CE, 1993). Directiva 93/37/CEE do Conselho, de 14 de Junho, relativa à coordenação dos processos de adjudicação de empreitadas de obras públicas. *Jornal Oficial*, L 199, 9 de Agosto, 54-83.
- Comunidade Europeia (CE, 1997). Directiva 97/52/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Outubro, que altera as Directivas 92/50/CEE, 93/36/CEE e 93/37/CEE, relativas à coordenação dos processos de adjudicação respectivamente de serviços públicos, de fornecimentos públicos e de empreitadas de obras públicas. *Jornal Oficial*, L 328, 28 de Novembro, 1-59.
- Comunidade Europeia (CE, 2004a). Directiva 2004/17/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de Março, relativa à coordenação dos processos de adjudicação de contratos nos sectores da água, da energia, dos transportes e dos serviços postais. *Jornal Oficial*, L 134, 30 de Abril, 1-113.
- Comunidade Europeia (CE, 2004b). Directiva 2004/18/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de Março, relativa à coordenação dos processos de adjudicação dos contratos de empreitada de obras públicas, dos contratos públicos de fornecimento e dos contratos públicos de serviços. *Jornal Oficial*, L 134, 30 de Abril, 114-240.
- Comunidade Europeia (CE, 2005a). Directiva 2005/51/CE da Comissão, de 7 de Setembro, que altera o anexo XX da Directiva 2004/17/CE e o anexo VIII da Directiva 2004/18/CE do Parlamento Europeu e do Conselho sobre os contratos públicos. *Jornal Oficial*, L 257, 1 de Outubro, 127-128.
- Comunidade Europeia (CE, 2005b). Directiva 2005/75/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Novembro, que rectifica a Directiva 2004/18/CE relativa à coordenação dos processos de adjudicação dos contratos de empreitada de obras públicas, dos contratos públicos de fornecimento e dos contratos públicos de serviços. *Jornal Oficial*, L 323, 9 de Dezembro, 55-56.
- Croom, S. (2000). The Impact of Web-Based Procurement: on the Management of Operating Resources Supply. *The Journal of Supply Chain Management*, 36 (1), 4-13.
- Croom, S. e Brandon-Jones, A. (2005). Key Issues in E-procurement: Procurement Implementation and Operation in the public sector. *Journal of Public Procurement*, 5 (3), 367-387.
- Croom, S. e Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: Experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13 (3), 294-303.
- Croom, S. e Johnston, R. (2003). E-Service: Enhancing Internal Customer Service through E-Procurement. *International Journal of Service Industries Management*, 14 (5), 539-555.
- Crowther, D. e Rayman-Bacchus, L. (2004). Perspectives on corporate social responsibility. in D. Crowther & L Rayman-Bacchus (eds), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Aldershot: Ashgate: 1-17.
- De Boer, L., Harink, J. e Heijboer, G. (2002). A Conceptual Model for Assessing the Impact of Electronic Procurement. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8 (1), 25-33.
- Dooley, K. e Purchase, S. (2006). Factors influencing e-procurement usage. *Journal of Public Procurement*, 6 (1/3), 28-45.
- Dyer, C. (2000). B2B exchange: The next step in an evolving marketplace. *DSN Retailing Today*, 39 (20), 13.
- Essig, M. e Arnold, U. (2001). Electronic Procurement in Supply Chain Management: An Information Economics-Based Analysis of Electronic Markets. *The Journal of Supply Chain Management*, 37 (4), 43-49.
- Hardy, C.A. e Williams, S.P. (2008). E-government policy and practice: A theoretical and empirical exploration of public e-procurement. *Government Information Quarterly*, 25 (2), 155-180.
- Hofstede, G. (2003). *The game of budget control*. London: Routledge.
- Lawther, W.C. (2007). Flexible Procurement Approaches that Facilitate Relationship Change and Negotiation: The Use of the Invitation to Negotiate. *Journal of Public Procurement*, 7 (2), 173-193.

- Lopes, E.R.C. e Santos, L.D. (2006). *Estratégias de e-procurement na Administração Pública: Uma revisão de literatura*. Ofir: 1ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, Junho, 439.
- Ministério das Finanças (MF, 1999). Decreto-Lei nº 197/99, transpõe para a ordem jurídica interna as Directivas nº 592/50/CEE, do Conselho, de 18 de Junho, 93/36/CEE, do Conselho, de 14 de Junho, e 97/52/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Outubro, e estabelece o regime de realização de despesas públicas com locação e aquisição de bens e serviços, bem como da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços. *Diário da República*, Série I-A, 132, 8 de Junho, 3171-3210.
- Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC, 2008). Decreto-Lei nº 18/2008, aprova o Código dos Contratos Públicos, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo. *Diário da República*, Série I, 20, 29 de Janeiro, 753-852.
- Ministério do Equipamento Social (MES, 2000). Decreto-Lei nº 159/2000, altera o Decreto-Lei nº 59/99 que aprova o novo regime jurídico das empreitadas de obras públicas. *Diário da República*, Série I-A, 172, 27 de Julho, 3624.
- Ministério do Equipamento Social (MES, 2001). Decreto-Lei nº 223/2001, estabelece os procedimentos a observar na contratação de empreitadas, fornecimentos e prestações de serviços nos sectores da água, da energia, dos transportes e das telecomunicações. *Diário da República*, Série I-A, 184, 9 de Agosto, 5002-5019.
- Ministério do Equipamento, Planeamento e Administração do Território (MEPAT, 1999). Decreto-Lei nº 59/99, aprova o novo regime jurídico das empreitadas de obras públicas. *Diário da República*, Série I-A, 51, 2 de Março, 1102-1156.
- Modell, S. e Lee, A. (2001). Decentralization and reliance on the controllability principle in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 17 (3), 191-205.
- Panayiotou, N.A., Gayialis, S.P. e Tatsiopoulou, I.P. (2004). An e-procurement system for governmental purchasing. *International Journal of Production Economics*, 90 (1), 79-102.
- Petterson, I. e Solstad, E. (2007). The role of accounting information in a reforming area: a study of Higher Education Institutions. *Financial Accountability & Management*, 23 (2), 133-147.
- Presidência do Conselho de Ministros (PCM, 2008). Declaração de Rectificação nº 18-A/2008, rectifica o Decreto-Lei n.º 18/2008 que aprova o Código dos Contratos Públicos. *Diário da República*, Série I, 62, 1º Suplemento, 28 de Março, 1830-(2)-1830-(7).
- Rascão, J. (2001). *Sistemas de Informação para as Organizações – A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robertson, J. (2001). New European: Towards a new sustainable economic logic: Convergence criteria?. *European Business Review*, 13 (5), XV-XXII.
- Schaltegger, S., Muller, K. e Hindrichsen, H. (1996). *Corporate Environmental Accounting*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Schapper, P.R., Malta, J.N.V. e Gilbert, D.L. (2006). An analytical framework for the management and reform of public procurement. *Journal of Public Procurement*, 6 (1/3), 1-26.
- Vaidya, K., Sajeev, A.S.M. e Callender, G. (2006). Critical factors that influence e-procurement implementation success in the public sector. *Journal of Public Procurement*, 6 (1/3), 70-99.