



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Acordos Quadro – Benefícios e “Prejuízos” no
Sector da Saúde. O Caso das Prestações de
Serviços Médicos***

Ricardo Gonçalo Albino Ramires

Orientação: Prof. Doutor José Biléu Ventura

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Sector Público Administrativo*

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Acordos Quadro – Benefícios e “Prejuízos” no
Sector da Saúde. O Caso das Prestações de
Serviços Médicos***

Ricardo Gonçalo Albino Ramires

Orientação: Prof. Doutor José Biléu Ventura

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Sector Público Administrativo*

Dissertação

Évora, 2015

Resumo

O tema dos acordos quadro está envolto em aplausos e críticas. Sendo visto como um instrumento que permite controlar e diminuir a despesa, também têm efeitos perniciosos de estagnação do mercado e de não satisfação integral das necessidades das entidades contratantes. O gestor público, no seguimento das linhas da Nova Gestão Pública, tem de entender a amplitude deste instrumento. Com o objetivo de analisar o funcionamento dos acordos quadro na Administração Pública, procura-se, não só entender o grau de satisfação com este instrumento, mas também o seu impacto a nível nacional, procurando verificar se tem execução contratual semelhante no litoral e no interior. Investigado o problema, com recurso a questionários, e análise centralizada nos complexos *call offs* de prestação de serviços médicos, verificou-se que este instrumento apresenta aspetos positivos, a celeridade dos processos sem diferenciação de litoral para interior, apesar de limitador da concorrência e da redução de despesa.

Palavras-chave: Contratação Pública, Acordos Quadro, Sector Público.

Abstract

Framework Agreements - Benefits and "losses" in the Health Sector. The Case of Provision of Medical Services

The theme of the Framework Agreements are wrapped in applause and criticism. It is seen as a instrument to control and reduce spending, but also have pernicious effects like market stagnation and failure to fully meet the needs of contracting authorities. The public manager, following the lines of New Public Management, have to understand the extent of this instrument. In order to analyze the functioning of the Framework Agreement on Public Administration, seeks, to not only understand the degree of satisfaction with the instrument, but also its impact at national level, by checking if it have similar contractual execution on the coast and in the interior. Investigated the problem, using questionnaires, and centralized analysis in the complexes call offs of the provision of medical services, it was found that this instrument has positive aspects, the speed of the processes without differentiation of regions, despite limiter of competition and expense reduction.

Keyword: Public Procurement, Framework Agreements, Public Sector.

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos ao Prof. Doutor José Fernando Pereira Biléu Ventura, não só apenas pelas suas preciosas orientações, mas sobretudo por ter aceitado abraçar este projeto comigo.

Ao Joaquim Delgado pelo acreditar, incentivo e conselhos.

Aos colegas Maria e Paulo, que ajudaram a passar os tempos difíceis com a sua amizade.

À minha família, pais e Célia, pela enorme compreensão e apoio.

ÍNDICE

Índice de Anexos	7
Índice de Tabelas.....	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	11
Glossário.....	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Descrição e Justificação do Tema.....	14
1.2 Objetivos	15
1.3 Hipóteses.....	16
1.4 Metodologia	17
1.5 Estrutura.....	17
2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.1 Conceito	18
2.2 Nova Gestão Pública	19
2.3 Gestão Pública.....	24
3. APROVISIONAMENTO PÚBLICO	27
3.1 A Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública	28
3.2 Os Serviços Partilhados do Ministério da Saúde.....	31

3.3	Resultados das Centrais de Compras	32
3.4	Código dos Contratos Públicos.....	33
3.5	Acordos Quadro	44
3.5.1	Contrato Público de Aproveitamento 2012/102 – Prestação de Serviços Médicos às Instituições e Serviços do Serviço Nacional de Saúde	51
4.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	57
5.	RESULTADOS	59
5.1	Resultados obtidos	59
5.2	Discussão dos Resultados	65
6.	CONCLUSÕES.....	70
6.1	Limitações.....	72
6.2	Recomendações.....	72
	BIBLIOGRAFIA.....	74
	ANEXOS	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Correio eletrónico enviado às instituições.....	LXXX
Anexo B - Questionário	LXXXII
Anexo C - Resultados.....	LXXXVIII
Anexo C1 – Questão 1.1	LXXXVIII
Anexo C2 – Questão 1.2	LXXXIX
Anexo C3 – Questão 1.3	XC
Anexo C4 – Questão 2.1	XCI
Anexo C5 – Questão 3.1	CI
Anexo C6 – Questão 3.2	CII
Anexo C7 – Questão 3.3	CIII
Anexo C8 – Questão 3.4	CIV
Anexo C9 – Questão 3.5	CV
Anexo C10 – Questão 3.6	CVI
Anexo C11 – Questão 3.7	CVII
Anexo C12 – Questão 3.8	CVIII
Anexo C13 – Questão 3.9	CIX
Anexo C14 – Questão 3.10	CX

Anexo C15 – Questão 3.11	CXI
Anexo C16 – Questão 4.1	CXII
Anexo C17 – Questão 4.2	CXIII
Anexo C18 – Questão 4.3	CXIV
Anexo C19 – Questão 4.4	CXV
Anexo C20 – Questão 4.5	CXVI
Anexo C21 – Questão 4.6	CXVII
Anexo C22 – Questão 4.7	CXVIII
Anexo C23 – Questão 4.8	CXIX
Anexo C24 – Questão 4.9	CXX
Anexo C25 – Questão 4.10	CXXI
Anexo C26 – Questão 4.11	CXXII
Anexo C27 – Questão 4.12	CXXIII
Anexo C28 – Questão 6.1	CXXIV
Anexo C29 – Questão 6.2	CXXV
Anexo D – Respostas às perguntas abertas	CXXVI
Anexo E – Análise Estatística	CXXVIII
Anexo E1 – Posição geográfica vs Procedimentos mais utilizados	CXXVIII
Anexo E2 – <i>Crosstabulation</i> questões 3.1, 3.2 e 3.7	CXXX

Anexo E3 – Teste distribuição normal questões 3.4 e 3.5	CXXXII
Anexo E4 – Teste distribuição normal e correlação questões 3.2 e 3.7	CXXXIII
Anexo E5 – Teste distribuição normal e correlação questões 3.1 e 3.8	CXXXV
Anexo E6 – Teste distribuição normal e correlação questões 3.10 e 3.11	CXXXVIII
Anexo E7 – <i>Crosstabulation</i> questões 4.7, 4.8 e 4.11	CXXXIX
Anexo E8 – Teste distribuição normal e correlação questões 4.3, 4.5, 4.9, 4.10 e 4.11..	CXLI
Anexo E9 – <i>Crosstabulation</i> questões 4.9, 4.10 e 4.11 vs Posição geográfica.....	CXLVII

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: Comparação entre as tradicionais estruturas burocráticas e as agências do NPM	22
Tabela 2: Resultados das questões 1.1 à 1.3.....	60

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde

ANCP – Agência Nacional de Compras Públicas

AP – Administração Pública

AQ – Acordo Quadro

CCP – Código dos Contratos Públicos

CPA – Contrato Público de Aprovisionamento

DR – Diário da República

ESPAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

GP – Gestão Pública

JOUE – Jornal Oficial da União Europeia

NPM – *New Public Management*

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PVE – Parque de Veículos do Estado

SNCP – Sistema Nacional de Compras Públicas

SNS – Sistema Nacional de Saúde

SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

UMC – Unidade Ministerial de Compras

GLOSSÁRIO

Diretiva – É um Ato Normativo Comunitário que vincula o Estado-membro destinatário quanto ao resultado a alcançar.

Call off – Procedimento de consulta, à apresentação de proposta, aos fornecedores habilitados na sequência da adjudicação de um procedimento para a formação de um acordo quadro.

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura económica o instrumento de aquisição de bens e serviços através de Acordos Quadro (AQ) tem ganho interesse e importância. Os serviços da administração direta do Estado e institutos públicos só podem realizar aquisições, desde que o objeto de aquisição esteja previsto nas categorias de acordos quadro. Mesmo as entidades da administração autónoma e sector empresarial público que até 2012 tinham uma certa margem de manobra para realizarem as suas aquisições, vêem-se atualmente limitados a aquisições por acordos quadro, especialmente no sector da saúde.

Os aspetos positivos dos acordos quadro são a racionalização da despesa (redução da despesa pública), a eficiência operacional (desburocratização e aceleração dos processos aquisitivos) e a promoção da competitividade dos fornecedores. Poupa-se em custos de transação, ao mesmo tempo que se agiliza e racionaliza as aquisições públicas, afirmando-se ainda que os acordos quadro são particularmente adequados para aquisições de bens com preços e desenvolvimento tecnológico volátil (Arrowsmith, 1999).

Mas nem tudo são aspetos positivos. Os preços que podem advir do acordo quadro poderão não ser competitivos, logo impedir a obtenção de poupança na despesa pública. Preços esses que muitas das vezes não são baixos devido à falta de incentivos dos adjudicatários não terem a certeza de que os *call offs* lhes serão adjudicados. Existe ainda o perigo de concertação de preços. Em relação à desburocratização, a realização de *call offs* pode tornar os procedimentos mais morosos e burocráticos, criando uma espécie de duplicação do processo inicial da criação do acordo quadro. Referir também que a contratação centralizada não é coadunável com as despesas urgentes envolvendo situações que têm imperativamente de ser resolvidas no próprio dia, exigindo uma resposta imediata. E por fim o facto de o acordo quadro ter uma duração máxima de quatro anos¹, que em caso de tecnologias de desenvolvimento volátil pode-se estar ao fim de dois anos a adquirir material obsoleto.

Do ponto de vista do gestor público este instrumento aparenta ser um processo simples e com claros ganhos para a instituição de que faz parte e gere. Mas na prática a questão pode ser outra. Um acordo quadro onde uma empresa apresentou um preço reduzido para uma certa quantidade, a nível nacional, pode, a meio do prazo de vigência do contrato, ver-se obrigada por

¹ N.º 1 do art.º 256.º do CCP na sua atual redação.

diversos motivos (stock existente, novos preços do fabricante ou de matérias primas) fornecer apenas certas áreas do país ou mesmo entrar em incumprimento total.

Este cenário de incumprimento pode ainda ser mais grave nas prestações de serviço de pessoal, porque realizam-se contratos com uma empresa de recursos humanos/trabalho temporário que contrata um profissional para desempenhar o serviço. Por vezes a empresa e/ou o próprio profissional para satisfazer os próprios objetivos entram em conflito de valores, prejudicando as entidades adjudicantes com quem celebraram contrato.

1.1 Descrição e Justificação do Tema

Com a crescente competitividade do mercado em todos os segmentos e o forte controlo financeiro e de gestão sobre todas as instituições do Estado, leva cada vez mais a adoção de acordos quadro como instrumento de gestão eficiente e de poupança de recursos, financeiros e processuais.

Apesar da caracterização de certos bens móveis criar dificuldades nos acordos quadro, é nas prestações de serviços que surgem mais constrangimentos quer na fase da formação do contrato quer na fase de execução deste.

As instituições da área da saúde são das que mais usam e têm ao seu dispor um número elevado de AQ e Contratos Públicos de Aprovisionamento (CPA) com que trabalham diariamente.

Por estes motivos, a escolha de aprofundar o tema focando a dissertação num CPA de prestação de serviços médicos. Neste sentido é importante compreender a satisfação, a execução destes contratos e a opinião das entidades adjudicantes com este instrumento e se a sua execução e satisfação difere nas várias regiões do país.

Esta dissertação poderá ajudar instituições, não só na área da saúde, a compreender os limites das vantagens dos acordos quadro e contribuir para a correção de pormenores menos conseguidos.

Fica claro, pela revisão da literatura, que estamos perante um tema pouco estudado que tem um enorme impacto na despesa das instituições em Portugal. Por isso o real contributo desta dissertação para a compreensão deste instrumento e a sua aceitação pelas instituições.

Sendo o tema uma ferramenta de trabalho diário, a motivação pessoal e interesse é elevado, acreditando-se no real contributo da dissertação para a compreensão, na prática, deste instrumento.

1.2 Objetivos

Cada aquisição é antes de mais uma relação de troca de valores, que se paga um determinado valor em troca de um bem ou serviço. É fundamental que esta relação, não só respeite o princípio da boa-fé², mas satisfaça as expectativas de ambas as partes.

Na Administração Pública (AP) estas aquisições têm de revelar elevada exigência de legalidade e de transparência, uma vez que são realizadas com recursos públicos.

Para que sejam cumpridas estas exigências é transposto para o quadro legislativo nacional as Diretivas 2004/17/CE e 2004/18/CE do Parlamento Europeu, dando origem ao Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro.

Um dos instrumentos previstos no CCP, que tem o objetivo de ser redutor e controlador da despesa são os acordos quadro.

O tema desta dissertação são os acordos quadro, procurando validar os seus reais benefícios. Sendo este tema extremamente abrangente, envolvendo, só a nível do Estado, dezenas de entidades e tendo em conta o tempo de investigação desta dissertação, optou-se por analisar as entidades sobre a tutela do Ministério da Saúde (MS) com a sua respetiva Unidade Ministerial de Compras (UMC), os Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS). A SPMS tem desenvolvido nos últimos anos inúmeros avanços nas áreas dos AQ e CPA, tendo lançado mais de uma centena de CPA, de medicamentos, de dispositivos médicos e de prestação de serviços.

² Art.º 10.º do Decreto-lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro.

Assim o objetivo principal desta dissertação é:

- Analisar os acordos quadro nas instituições públicas do sector da saúde, em particular a execução do CPA 2012/102 de prestação de serviços médicos.

Procurar-se-á entender até que ponto este instrumento contribui, na prática, para a redução de despesa e desburocratização da tramitação procedimental.

No entanto, torna-se necessário adquirir algumas competências e alguns conhecimentos considerados importantes para a investigação:

- Descrever o *New Public Management* (NPM);
- As competências do gestor público;
- Contextualizar Centrais de Compras e os AQ na Administração Pública;
- Descrever a contratação pública em Portugal, CCP e AQ.

1.3 Hipóteses

Segundo Sarmiento (2008), as hipóteses são proposições conjeturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação. Tendo por base o enquadramento teórico e o objetivo desta dissertação, formularam-se as seguintes hipóteses de forma a encontrar respostas possíveis para a compreensão da execução dos acordos quadro:

H1 - Os Acordos Quadro são um instrumento que reduz a despesa das instituições.

H2 - Os Acordos Quadro são um instrumento fácil de trabalhar nas instituições.

H3 - Os Acordos Quadro são um instrumento desburocratizador da contratação pública nacional.

H4 - É preferível aderir a Acordos Quadro do que realizar outros procedimentos (concursos públicos e ajustes diretos) para atingir os objetivos das entidades.

H5 - A execução contratual dos Acordos Quadro de prestações de serviços médicos é mais respeitada no litoral.

Procura-se com estas hipóteses, testar afirmações que inicialmente podem parecer lógicas e diretas (exceto H5), mas cuja evidência não foi ainda comprovada empiricamente. A obtenção de dados que possam indicar a veracidade destas hipóteses permite encontrar possíveis conclusões para o objetivo desta dissertação.

1.4 Metodologia

Para a obtenção do conhecimento necessário foi essencial a delimitação de uma estratégia a seguir. A escolha da metodologia deve considerar o tema a tratar, os objetivos traçados e hipóteses levantadas e as próprias condições do investigador, para realizar a dissertação dentro da estratégia temporal definida. Predominantemente optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa de recolha de dados através da pesquisa e análise bibliográfica e documental, complementada com alguns métodos quantitativos, como a elaboração, aplicação e análise de questionários que suportem as conclusões encontradas, através de tratamento estatístico.

Por último referir que as referências bibliográficas foram organizadas segundo as normas do *Publication Manual of the American Psychological Association* (APA, 2011).

1.5 Estrutura

A dissertação divide-se basicamente em três partes, para além da introdução, uma primeira parte de investigação teórica e de revisão de literatura, a verificação do estado da arte e uma sustentação teórica para apoiar toda a parte prática, composta por três capítulos:

Capítulo 1 – Procede à introdução e justificação do tema, expõe os objetivos e hipóteses e apresenta a metodologia adotada.

Capítulo 2 – Define e contextualiza a AP, as principais características do NPM e caracteriza a Gestão Pública (GP).

Capítulo 3 – Apresenta as agências de compras, releva as partes fundamentais do CCP e dos AQ e introduz o CPA 2012/102.

A segunda parte integra a parte metodológica de observação direta, realização de questionário e respetiva análise e discussão dos dados, com os capítulos:

Capítulo 4 – Metodologia adotada.

Capítulo 5 – Apresenta os resultados obtidos e procura analisar esses resultados num contexto global, com as respostas às perguntas abertas, criando o perfil atual dos AQ.

A terceira parte procura retirar conclusões do trabalho desenvolvido, no capítulo:

Capítulo 6 – Procede ao fecho da dissertação com considerações finais, tecendo alguns pensamentos a reter.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública visa a satisfação das necessidades coletivas, as quais são assumidas pelo Estado. Em Portugal a AP tem sofrido diversas reformas, para modernizar-se, controlar a despesa e tornar-se mais eficiente. Para estas reformas contribuem os princípios do NPM alterando o pensamento e a forma de trabalhar do gestor público.

Neste capítulo procura-se, ainda que de forma muito breve, explicar e enquadrar estes conceitos.

2.1 Conceito

Começando com a definição do conceito de administração, este provém do latim *administratio* e consiste na ação ou efeito de administrar, na gestão (de negócio ou património) (Grande Dicionário da Língua Portuguesa, 2004).

Assim, a administração tem a ver com o fazer coisas, com a prossecução dos objetivos definidos (Caupers, 2002). O importante é manter as organizações coesas, fazendo-as funcionar de forma objetiva. Restringindo o conceito, administração pode ser compreendida no contexto de um grupo humano, como estruturar esse grupo em função dos fins que este se propõe atingir. Administrar é uma ação humana que consiste exatamente em prosseguir certos objetivos através do funcionamento da organização, sendo a organização um grupo humano estruturado em função dos fins a atingir (Caupers, 2002).

A administração do Estado é a administração pela qual o Estado prossegue os fins que lhe são próprios (Grande Dicionário da Língua Portuguesa, 2004).

A AP está, regra geral, ligada a um conjunto de entidades públicas centradas no Estado que asseguram em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, bem-estar e constitucionais.

A AP, pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar a prossecução dos interesses coletivos e, subjetivamente, como o

conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui a atividade da função administrativa do Estado (Henrique, 2008).

A AP tem como objetivo o interesse público. Estando os seus órgãos subordinados à Constituição e à Lei devem, na sua atividade, respeitar os princípios da legalidade, do interesse público e proteção dos direitos e interesse dos cidadãos, igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da boa-fé, da boa administração, entre outros³.

Existe, atualmente a ideia de que, a Administração Pública trabalha para os seus clientes (contribuintes), constituindo um grande desafio devido à exigência que estes apresentam, face à "Nova Gestão Pública".

2.2 Nova Gestão Pública

Nova Gestão Pública, conceito original *New Public Management* (NPM), um termo formalmente conceptualizado por Christopher Hood (Hood, 1991), denota amplamente as políticas governamentais, desde os anos 1980, que teve por objetivo modernizar e tornar mais eficiente o sector público. A hipótese base sustenta que uma gestão orientada para o mercado do sector público leva a uma economia para os governos, sem ter efeitos colaterais negativos sobre os outros objetivos e considerações. Serve sobretudo, para identificar os esforços levados a cabo nas últimas décadas do século XX, para modernizar e reformar o modelo de gestão pública. É um modelo que constitui um desafio à administração pública tradicional constituída pelos burocratas. Enfatiza uma via mais ativa em torno da gestão pública (Jackson, 1994).

As características do NPM passam por introduzir uma maior consciência de custos, flexibilidade e eficiência, e fazer com menos para produzir mais, através da mudança do conceito de administração para gestão no domínio do sector público (Barzelay, 2001). Outra característica é diminuir as tradicionais formas de burocracia administrativa com a intenção de permitir uma maior transparência e participação do público nas decisões e políticas dos processos das entidades (Elzinga, 2010).

³ Art.º 3.º e ss do Decreto-lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro.

Para além das características já mencionadas, o NPM deve permitir a reorganização de orçamentos para que, não sejam só mais transparentes, mas também facilmente auditados, com medidas quantitativas de performance (Dunleavy & Hood, 1994).

O NPM postula que a AP deve refletir a imagem de facilitadores (em vez de prestador direto e único) de serviços públicos (Guthrie & Parker, 1998). Deve também adotar práticas de gestão do sector privado incluindo formas eficientes e eficaz de prestar os seus serviços, através de aquisições de prestação de serviços a outras empresas não-governamentais, entidade privados do sector privado e parcerias público privadas (Leeuw 1996; Glynn & Perkins 1997; Funnel and Copper 1998).

Neste "novo" mundo, na gestão do sector público passa-se de administradores e depositários de recursos públicos a gestores contabilísticos com grande poderes delegados. Parte destas mudanças passa pela implementação de processos de eficiência, eficácia e qualidade, monitorização de performance e controlo de custos e de produção, todos princípios do NPM (Glynn & Perkins 1997).

O NPM procura introduzir recursos de gestão privada na AP. As diferenças entre estes dois sectores passam desde a sua gestão de topo até aos processos de produção e qualidade.

A gestão tradicional do sector privado geralmente opera no pressuposto que as decisões e operações que realizam são operadas pelo mercado e indicadores de consumo. Já o sector público reage às políticas governamentais e na reflexão coletiva e foca-se na necessidade dos cidadãos como um todo e não nas tendências consumistas individuais de cada um.

O sector privado providencia bens e serviços em quantidade e preços que respondam à procura excluindo os que não podem pagar. O sector público faculta serviços e bens às comunidades de forma igual, independentemente da sua capacidade financeira. O sector privado procura responder às necessidades pelas operações e tendências do mercado, onde o sector público é orientado por princípios de justiça social e igualdade, restringindo as operações de competição comercial (Funnel and Copper 1998).

Face a esta comparação entre sector privado e sector público, o que o NPM procura enfatizar é eficiência e eficácia nos resultados do sector privado com a acessibilidade aos

serviços e bens, igualdade de tratamento e respeito pelas normas legislativas do sector público (Dixon et al 1998).

Segundo Warrington (1997), o NPM, é essencialmente é um modelo de gestão que procura organizar e operacionalizar, de maneira diferente, a Administração Pública e os seus agentes, de maneira a:

- Melhorar o seu desempenho;
- Aumentar a sua eficiência;
- Evitar a corrupção;
- Orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos;
- Abrir a Administração Pública à sociedade;
- Torná-la mais transparente e idónea;
- Definir e identificar competências e responsabilidades;
- Evitar o desperdício.

Os fatores que motivaram o surgimento de um novo paradigma no seio da gestão pública foram económico-financeiros, ideológico/políticos, a falência do próprio modelo e as pressões internacionais (Rodrigues & Araujo, 2005).

A estratégia do NPM passa pela inovação nos processo de gestão, na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, para solucionar os problemas de eficiência. Podemos identificar as seguintes dimensões (Hood, 1991; Pollitt, 1990; Jackson 1994 & Denhardt, 2000):

- Gestão Profissional – Clarificação e individualização das competências do gestor público. Aposta nas competências de gestão para melhorar a eficiências das instituições. Libertar a gestão pública das questões de confiança política e substitui-la por uma confiança de gestão;
- Medidas de desempenho – Clarificação da missão de cada agente da Administração Pública. Definição dos objetivos a serem cumpridos e das recompensas que podem ser obtidas. Identificar o desperdício para premiar o mérito;
- Mais transparência na relação custo/benefício – Através de mecanismos internos de contabilidade analítica, apurar o custo de cada atividade. Proceder à comparação entre

a manutenção da prestação de serviços internamente e as vantagens de recorrer ao mercado;

- Mais Responsabilização – A fragmentação das estruturas, a unificação e individualização da gestão pretendem dar um rosto à gestão pública. Isto de maneira a identificar de forma clara as ações implementadas pelos responsáveis;
- Mais Competição – A utilização de mecanismos de mercado para promover a eficiência e proporcionar condições favoráveis ao florescimento da iniciativa privada;
- Introdução de instrumentos de gestão privada – Adotar medidas e práticas características da gestão privada, para flexibilizar a gestão, clarificar os objetivos organizacionais, definir uma estratégia mais individual e mais adequada ao seu objeto final;
- Mais ênfase na qualidade do serviço – inculcando a noção de que a relação entre o cidadão e o serviço público é similar àquelas que ocorrem no mercado devendo ser conduzida em moldes similares. Como consequências dos pontos anteriores, visa-se que os serviços públicos dotados de maior autonomia e sujeitos a condicionantes de mercado enveredam pela aposta na diferenciação pela qualidade. Que se identifiquem com os cidadãos. Que concedam mais atenção aos utentes, no sentido de cumprir mais com as suas expectativas.

Assim as estruturas tradicionais dão lugar às estruturas com uma lógica diferente de ação.

De seguida comparamos essas diferenças:

Tabela 1: Comparação entre as tradicionais estruturas burocráticas e as agências do NPM

Estruturas Tradicionais	Agências Competitivas
Ênfase no cumprimento das normas	Ênfase na eficiência
Atuam num ambiente de monopólio	Atuam num mercado de livre concorrência
Estrutura hierárquica	Sistema orgânico - virado para o cliente
Ênfase na estabilidade e previsibilidade	Ênfase na adaptação e na inovação
Competição muito limitada entre agências	Competição entre agentes públicos e privados
Ênfase na política	Ênfase na produção dos bens e serviços públicos

Nota: (Adaptado de Rehfiß 1991).

O NPM já iniciou uma mudança na mentalidade do sector público. Cautela e conservadorismo são preocupações do passado, tendo sido substituídas por flexibilidade e espírito de iniciativa. Esta mudança era um dos requisitos para que os gestores públicos passassem a orientar os objetivos pela performance e uma gestão mais proactiva e antecipatória, virada para os objetivos (Dixon et al, 1998; Funnell and Cooper, 1998).

A ideia de empreendedores sociais é forte e um conceito necessário para atingir o tipo de transformação que invoca o NPM para o serviço público. Mas a posição e mentalidade existente no serviço público juntamente com as dificuldades técnicas de medição de performance são os principais obstáculos à implementação do NPM e os grandes incentivos para a continuação de "instituições sociais" (Lapsley, 2008) em vez de instituições vocacionadas para a eficácia, eficiência e qualidade.

Outro problema da implementação do NPM é o facto de se focar nas estruturas e processos, perdendo a noção que os gestores públicos são humanos e logo erram. Isto faz do projeto do NPM muito difícil de ser implementado no seu total, devido às dificuldades de incentivação dos gestores públicos e das pressões que estes estão sujeitos.

Mas as críticas ao NPM também atacam as suas principais características. Fundamentalmente acusam que teorias dedutivas baseadas apenas na economia não são compatíveis com a atual complexidade da moderna função pública e o seu papel de responder às múltiplas necessidades dos sectores que abrange e de responder pelas falhas e omissões do mercado do sector privado (Orchard, 1998). Em termos mais específicos:

- O foco no custo para controlar eficiência pode comprometer a eficácia e capacidade de resposta das organizações do sector público;
- A introdução de modelos do sector privado pode subverter a abertura e resposta do Governo (exemplo: cláusulas de confidencialidade nos contratos pode comprometer a competitividade);
- Ênfase em indicadores quantitativos de performance financeira pode levar o gestor público ou o auditor a desviarem a sua atenção para variáveis ou comportamentos medíveis mas não significantes para a entidade.

O NPM está para ficar, sob esta ou outra designação, apesar de ainda estar a evoluir perante todos os obstáculos que tem. O sucesso das medidas está dependente das fragilidades dos gestores públicos (Lapsley, 2008).

2.3 Gestão Pública

Na AP tem existido uma distinção entre os conceitos de Gestão e de Administração.

A essência do trabalho do administrador é obter resultados por meio das pessoas que ele coordena. A partir deste raciocínio, temos o papel do "Gestor Administrativo" que, com a sua capacidade de gestão das pessoas, consegue obter os resultados esperados (Henrique, 2008) estabelecidos pelos objetivos.

Mas hoje em dia, as organizações e os líderes não devem limitar-se a simplesmente administrar os recursos, apesar de ainda muitos defenderem esta postura. Todas as mudanças que se vivem obrigam a uma maior e progressiva gestão na Administração Pública. A não compreensão da necessidade de mudança leva a consequências negativas, quer a nível macro, quer organizacional, da ausência de uma atitude gestonária de responsabilização por objetivos e custos, não só diretos, mas em sentido amplo, tornam imperativo o reforço da gestão na AP (Neves, 2002).

Neste sentido é necessário um progressivo aumento da gestão na AP que a sua maior complexidade será associar a exigência de uma maior e mais rápida adaptação às exigências externas, neste caso da sociedade e dos correspondentes programas de ação governativa, fazendo assim apelo ao reforço das competências e capacidades de gestão (Drucker, 1986).

Uma grande parte das preocupações da Gestão da AP vai de encontro à otimização dos recursos financeiros, devido a, cada organismo público vê a sua atuação condicionada de acordo com as verbas que lhe são atribuídas em termos de política orçamental (Henrique, 2008).

As verbas atribuídas à AP são parte das Finanças Públicas, que podem ser definidas por instrumentos financeiros, dinheiro ou créditos, que servem para se utilizar na compra de produtos ou serviços ou como reserva de valor. Daí que o objeto das finanças públicas seja o

estudo da aquisição e utilização de meios financeiros pelas coletividades públicas, isto é, pelas coletividades dotadas, em maior ou menor grau, de supremacia ou poder de império (Ribeiro, 1997).

O conceito de Finanças Públicas e o seu objetivo têm mudado ao longo do tempo. Consistem, de uma forma simplista, num ramo da ciência económica, que trata dos gastos do sector público e das formas de financiamento desses gastos, que abarca a captação de recursos pelo Estado, a sua gestão e o seu emprego para atender às necessidades da coletividade e do próprio Estado.

Para Santos (2006) a "Gestão Pública refere-se às funções de gestão pública dos negócios do governo". Assim pode-se classificar, de maneira resumida, o agir do gestor público em três níveis distintos:

1. Atos de Governo, que se situam na órbita política;
2. Atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei;
3. Atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos:
 - a. Tradução da missão;
 - b. Realização de planeamento e controle;
 - c. Administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
 - d. Inserção de cada unidade organizacional no foco da organização;
 - e. Tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Portanto, fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público porque é ela que vai possibilitar o controlo da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e dentro das normas administrativas.

A Gestão Pública, considerando os princípios económico da escassez, em que as demandas sociais são ilimitadas e os recursos financeiros para satisfazê-las são escassos, deve priorizar a administração adequada, eficaz e eficiente de tudo que for gerado no seio social, sempre tendo em vista o interesse público (Bonezzi & Pedraça, 2008).

Com base nestes e noutros conceitos a Administração Pública tem sido alvo de uma modernização com o objetivo de:

- Combater a burocracia;

- Aprimorar o controlo social;
- Fazer mais com o menos custo possível;
- Aumentar a eficiência;
- Melhorar a qualidade da prestação de serviços à sociedade.

3. APROVISIONAMENTO PÚBLICO

O fundamento do aprovisionamento encontra-se na constante segurança e sequência de certas prestações, com intuito de satisfazer carências e necessidades de determinadas entidades (Henrique, 2008).

Quando se trata da AP, interage-se com uma estrutura de dimensão respeitável que precisa de adquirir, com regularidade, quantidades avultadas de bens ou serviços semelhantes. Contudo, a noção de aprovisionamento não tem como base a obtenção de grandes quantidades de bens ou serviços, mas a garantia da segurança e da continuidade dos abastecimentos.

Mas como os custos para uma empresa com as compras de bens e serviços pode ultrapassar os 50% no final do ano, é necessário disponibilizar à empresa tudo aquilo que ela necessita para laborar, nas quantidades e qualidade necessárias, no momento preciso e ao menor custo possível (Braga, 1991).

Neste seguimento, uma possível redução de custos com a aquisição de bens e serviços, por muito baixa que seja a percentagem que se consiga reduzir, representa vantagens muito grandes para a empresa, visto o seu objetivo ser o lucro.

Para um organismo público a intenção não é obter o lucro. A AP visa o interesse público, assim uma redução dos custos corresponderá a uma melhor gestão das contribuições financeiras dos contribuintes e, por conseguinte, a defesa dos interesses do interesse público. Logo é importantíssima uma boa Gestão de Compras.

Assim, neste capítulo introduz-se os conceitos de centrais de compras e o seu âmbito, e analisa-se o CCP com foco nos AQ.

3.1 A Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

Não desenvolvendo o conceito de Gestão de Compras, convém definir quais são as suas principais atividades:

- Seleção de fornecedores e negociação das condições de aquisição que proporcionem mais vantagens e a emissão das respetivas ordens de compra;
- Aceleração das entregas dos fornecedores, quando existir a necessidade, com vista ao cumprimento dos prazos estipulados, ou negociar novos prazos;
- Resolução dos problemas relacionados com os materiais adquiridos;
- Procurar novos produtos, materiais e fornecedores, que possam vir a contribuir para os bons resultados da empresa.

Sendo o Governo uma entidade com forte impacto nas transações económicas nacionais é importante a existência de uma política de compras públicas, onde o Governo se dispõe a atuar sobre a procura. Este modo tem por base a competitividade nacional, caso o Estado atue como um comprador exigente e sofisticado. Para tal, deve, por um lado, haver um esforço coordenado de todos os órgãos da AP e, por outro, ser induzido um forte cariz de competição interna.

Na sequência do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), foi publicado o Decreto-lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro, que veio definir o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), com a conseqüente criação de uma entidade gestora, denominada de Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), que se encontra atualmente em funções mas com a designação alterada para Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP).

Os princípios orientadores do SNCP são (regulamento n.º 330/2009, de 30 de julho):

- Segregação das funções de contratação e de compras e pagamentos assente na adoção de procedimentos centralizados com vista à celebração, ao nível global e sectorial, de acordos quadro ou outros contratos públicos e na sequente compra e pagamento pelas entidades compradoras;
- Celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos de modo gradual, incremental e faseado por grupos de categorias de bens móveis e serviços;

- Igualdade de acesso dos interessados aos procedimentos de formação de acordos quadro ou outros contratos públicos;
- Adoção de ferramentas de compras eletrónicas com funcionalidades de catálogos eletrónicos e de encomenda automatizada;
- Adoção de práticas aquisitivas por via eletrónica, baseadas na ação de negociadores e especialistas, com vista a redução de custos para a Administração Pública;
- Adoção de práticas e preferências pela aquisição dos bens móveis e serviços que promovam o equilíbrio adequado entre a eficiência financeira e a proteção do ambiente;
- Promoção da concorrência e da diversidade de fornecedores.

A ESPAP foi criada com o intuito de conceber, implementar e gerir o SNCP, sucedendo automaticamente à Direção-Geral do Património nas suas atribuições, bem como, a gestão do Parque de Veículos do Estado (PVE), contribuindo para a eficiência e eficácia da AP.

A ESPAP tem duas finalidades principais:

- Conceber, definir, implementar, gerir e avaliar o sistema nacional de compras públicas, com vista à racionalização dos gastos do Estado, à desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento, à simplificação e regulação do acesso e utilização dos meios tecnológicos de suporte e à proteção do ambiente;
- Assegurar, de forma centralizada, a aquisição ou a locação, em qualquer das suas modalidades, a afetação, a manutenção, a assistência, a reparação, o abate e a alienação dos veículos que compõem o parque de veículos do Estado.

Assim a ESPAP propõem-se a seguir um modelo que resultará nos seguintes objetivos (Roxo, 2007):

- Aumento da qualidade dos bens e serviços adquiridos;
- Redução relativa da despesa do Estado e de cada organismo com a aquisição e a utilização de bens e serviços;
- Maior rapidez e eficiência no processo aquisitivo público;
- Redução dos níveis de risco associados ao processo aquisitivo público;

- Maior transparência do mercado público de aprovisionamento.

Para cumprimento dos objetivos enumerados e uma modernização efetiva da AP, através da função de compras e de um processo mais integrado, são realizados AQ para as categorias de bens e serviços, entre organismos e compradores.

Para apoiar a ESPAP nesta missão, foram criadas UMC que funcionam nas Secretarias-gerais de cada ministério de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos do respetivo ministério integrados no SNCP, racionalizando os processos e custos de aquisição, competindo-lhes, designadamente (Decreto-lei n.º 37/2007 de 19 de fevereiro):

- Promover a centralização ao nível ministerial da negociação e celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas ao nível da ESPAP;
- Funcionar como apoio de primeira linha dentro do ministério relativamente a acordos quadro ou outros contratos públicos celebrados pela ESPAP;
- Efetuar a agregação de informação de compras ao nível do ministério, nos moldes definidos pela ESPAP;
- Enviar informação de compras à ESPAP nos moldes e na periodicidade que vierem a ser definidos pela ESPAP;
- Monitorizar os consumos e supervisionar a aplicação das condições negociadas;
- Em articulação com as entidades compradoras zelar, para que os orçamentos de obras, fornecimentos e serviços externos sejam efetuados por itens de compra e utilizando preços de referência adequados;
- Supervisionar a execução orçamental de compras, nomeadamente com vista a assegurar que as reduções de custos unitários se traduzem em poupança efetiva;
- Instalar e gerir os sistemas de informação relacionados com compras que venham a ser definidos pela ESPAP.

3.2 Os Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

A UMC do Ministério da Saúde é a Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS) E.P.E..

A SPMS foi criada em 2010 pelo Decreto-Lei n.º 19/2010 de 22 de março, como pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e de património próprio, nos termos do regime jurídico do sector empresarial do Estado, estando sujeita à tutela dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da saúde.

Desde a sua criação, a SPMS tem desenvolvido atividades na prestação de serviços partilhados na área de recursos humanos, contabilidade e gestão financeira, compras e logística.

A SPMS também tem competências no domínio dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação, operando em conformidade a reestruturação da Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS). A SPMS fica, assim, também responsável pelo desenvolvimento, manutenção e operação de vários sistemas integrados de informação na área da saúde. O Decreto-Lei n.º 108/2011, de 17 de novembro, procede à transferência de atribuições, neste domínio, da ACSS para a SPMS. (SPMS, 2014)

A portaria n.º 55/2013 de 7 de fevereiro define as categorias de bens e serviços específicos de sector da saúde cujos Contratos Públicos de Aprovisionamento (CPA) e, se for o caso os procedimentos de aquisição são celebrados pela SPMS:

- Medicamentos,
- Reagentes;
- Material de Consumo Clínico;
- Serviços.

A Portaria n.º 87/2013, de 28 fevereiro, define a categoria de bens e serviços cujos acordos quadro e procedimentos de aquisição bens e serviços centralizados são celebrados e conduzidos pela SPMS, na qualidade de UMC:

- Equipamento;

- Licenciamento de *software*;
- Cópia e impressão;
- Comunicações de voz e dados em local fixo;
- Serviço móvel terrestre;
- Plataforma eletrónica de contratação;
- Serviço de consultadoria, desenvolvimento e manutenção e *software*.

A missão da SPMS para 2014-2016 rege-se por um conjunto de temas estratégicos que estão em consonância com a missão e visão da empresa, com a estratégia do Governo e da tutela e com as necessidades dos clientes (SPMS, 2014).

Os seus objetivos estratégicos são:

- Reforçar a autoridade nas tecnologias de informação e comunicação e nas compras;
- Aproximar a prestação de serviços das necessidades do MS/Serviço Nacional de Saúde (SNS);
- Reforçar a reputação/*Branding*;
- Fortalecer a sustentabilidade financeira pela diversificação de fontes.

3.3 Resultados das Centrais de Compras

Apesar de serem vários os objetivos da ESPAP e SPMS, no atual momento económico em Portugal, existe um que se impõem sobre os restantes:

- Redução relativa da despesa do Estado e de cada organismo com a aquisição e a utilização de bens e serviços.

Nos relatórios de poupanças da ESPAP disponível entre 2011 e 2013, relativos aos AQ da ESPAP pode-se verificar:

- Poupança global em 2011: 15.073.242,45€, sendo 26.558,06€ da UMC da Saúde;
- Poupança global em 2012: 22.987.076,98€, sendo 2.178.488,27€ da UMC da Saúde;
- Poupança global em 2013: 42.690.221,30€, sendo 4.862.605,72 € da UMC da Saúde.

A SPMS nos seus diversos AQ e CPA também apresenta números de poupança muito significativos:

- Em 2012 conseguiu uma poupança de 1,6 milhões de euros com as negociações de serviços de manutenção de aplicações existentes nos hospitais do SNS⁴;
- Em 2014 a SPMS realizou uma aquisição centralizada de 50 medicamentos com recurso a leilão eletrónico com uma poupança de 1,4 milhões de euros⁵;
- A utilização do Catalogo⁶ da ACSS entre o último trimestre de 2011 e o primeiro semestre de 2012 leva a uma poupança estimada de 15 milhões de euros⁷;
- O Ministério da Saúde em 2014 arrecada um poupança de cerca de 94 milhões de euros, com o trabalho fundamental desenvolvido pela SPMS na área as compras centralizadas⁸.
- O último CPA da SPMS para os cuidados respiratórios domiciliários gerou uma poupança estimada de 16 milhões de euros⁹.

3.4 Código dos Contratos Públicos

O Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de Janeiro, aprova o Código dos Contratos Públicos (CCP), que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo.

O CCP representa uma transposição da Diretiva n.º 2004/17/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 31 de março de 2004 relativa à coordenação dos processos de adjudicação de contratos nos sectores da água, da energia, dos transportes e dos serviços postais e da Diretiva n.º 2004/18/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 31 de março de 2004, 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, alteradas pela Diretiva n.º 2005/51/CE, da Comissão, de 7 de Setembro, e retificadas pela Diretiva n.º 2005/75/CE, do Parlamento Europeu e da Comissão, de 16 de Novembro.

⁴ <http://spms.min-saude.pt/blog/2014/03/22/sucessos-e-desafios-no-4o-aniversario-da-spms/>

⁵ <http://www.netfarma.pt/noticia/leiloes-saude-poupanca-spms>

⁶ Instrumento disponível *online* para aquisições de bens e serviços através de CPA.

⁷ <http://spms.min-saude.pt/blog/2012/08/08/catalogo-de-aprovisionamento-publico-da-saude-gera-poupanca-de-15-milhoes-de-euros/>

⁸ <http://spms.min-saude.pt/blog/2015/05/19/ministerio-da-saude-poupa-94-milhoes-em-compras/>

⁹ <http://spms.min-saude.pt/blog/2014/11/25/paulo-macedo-elogia-poupancas-geradas-pela-spms/>

O CCP assinala um importante marco histórico na evolução do direito administrativo nacional, em especial no âmbito da atividade contratual da AP.

O CCP, para além de estabelecer o alinhamento com as mais recentes diretivas comunitárias, procede ainda a uma nova sistematização e uniformização de regimes substantivos dos contratos administrativos que eram previstos em diplomas separados até agora.

Este código representa um instrumento de codificação da disciplina aplicável à contratação pública e do regime substantivo dos contratos administrativos, motivado pela necessidade de uniformização de regras outrora dispersas, de regulamentação de vazios jurídicos, de simplificação procedimental e de modernização legislativa, prosseguindo o objetivo de introduzir um maior rigor e celeridade em matéria de contratação pública e de execução de contratos administrativos, tendo em conta a relevância da atividade administrativa contratualizada, bem como a indispensabilidade do controlo da despesa pública.

O código estabelece um conjunto homogéneo de normas relativas aos procedimentos pré-contratuais públicos, tendo o legislador nacional ido muito além daquilo que as Diretivas Comunitárias estabelecem, regulando também todos os procedimentos que não se encontram abrangidos pelos âmbitos objetivo e subjetivo das diretivas (Silva, 2012).

Nesta perspetiva, o legislador português é chamado a assegurar, no domínio das compras públicas relevantes no espaço da União Europeia e da atuação do Estado Nacional no mercado concorrencial, uma economia de mercado altamente competitiva. A delimitação do âmbito das normas sobre a formação de contratos que se extraem do CCP pretende, precisamente, fornecer uma resposta adequada a um tal desafio.

O CCP publicado no Decreto-lei 18/2008, de 29 de Janeiro, veio revogar mais cerca de 400 artigos em matéria de contratação pública (Henrique, 2008), incluído a principal regra jurídica da altura o Decreto-lei 197/99, de 8 de junho, passando a constituir o principal instrumento fundamental de trabalho para a AP em matéria de contratação pública.

A grande inovação que o CCP trouxe foi a obrigatoriedade dos processos de aquisição passarem a ser por meios eletrónicos, procurando proporcionar maior rapidez, precisão e transparência entre os organismos públicos e os seus fornecedores.

As normas do CCP, após a publicação do Decreto-lei 149/2012, de 12 de junho, aplica-se na totalidade ao sector público administrativo tradicional: o Estado, as Regiões Autónomas, as Autarquias Locais, os Institutos Públicos, as Fundações Públicas e as Associações Públicas, mas também ao sector empresarial do Estado, das Regiões Autónomas e das Autarquias Locais.

O objetivo principal do CCP, como está descrito no preâmbulo introdutório do Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, "estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo".

Apesar de este diploma (CCP) ter cerca de 7 anos, foi já objeto de diversas atualizações, de forma a acomodar uma política orçamental e financeira mais rigorosa.

O CCP apresenta-se articulado em cinco grandes grupos, que a seguir se identificam:

- Parte I - Âmbito de aplicação (art.º 1.º a 15.º);

Estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e ao regime dos contratos públicos.

- Parte II - Contratação pública (art.º 16.º a 277.º);

Abrange desde o lançamento do processo do concurso e a sua realização até à seleção do adjudicatário.

- Parte III - Regime substantivo dos contratos administrativos (art.º 278.º a 454.º);

Trata da realização e acompanhamento dos respetivos contratos.

- Parte IV - Regime contraordenacional (art.º 455.º a 464.º);

Em sede de execução do contrato.

- Parte V (art.º 465.º a 473.º).

Disposições finais.

Para melhor compreender todo o processo da contratação é necessário definir os seguintes conceitos:

- Contrato Público: Art.º 1.º da Diretiva Comunitária n.º 2004/18/CE define Contrato Público como sendo "os contratos a título oneroso, celebrados por escrito entre um ou mais operadores económicos e uma ou mais entidades adjudicantes, que têm por objeto a execução de obras, o fornecimento de produtos ou a prestação de serviços";

- Entidade Adjudicante: Entende-se como Entidade Adjudicante a entidade que lança um procedimento de aquisição de uma necessidade ao mercado. Uma vez celebrado o contrato essa entidade passa a designar-se Contraente Público;
- Adjudicatário: Entidade a quem foi adjudicado o contrato resultante do procedimento da Entidade Adjudicante. Durante o processo de formação do contrato o adjudicatário tem sucessivas designações consoante a fase em que o mesmo se encontra:
 - Convidado: Se recebe convite por parte do adjudicante;
 - Interessado - Se, sob alguma forma, manifestar interesse no processo;
 - Candidato - Se participa em qualquer processo por apresentação de candidatura;
 - Concorrente - Se participa em qualquer procedimento de formação de contrato mediante apresentação de uma proposta.

Para a formação de contratos cujo objeto abranja prestações que estão ou sejam suscetíveis de estar submetidas à concorrência de mercado, as entidades, adjudicantes devem adotar um seguintes procedimentos¹⁰:

- a) Ajuste Direto¹¹: Meio através do qual a entidade adjudicante, a entidade pública, convida diretamente, uma ou várias entidades à sua escolha, para apresentar uma proposta para com elas negociar aspetos do conteúdo do contrato a celebrar. É a AP que escolhe diretamente com quem vai negociar. Obviamente, que o ajuste direto tem limites sob pena de pôr em causa todos os restantes procedimentos de escolha. Limites que se prendem com as matérias, e limites que se prendem com os valores da contratação;
- b) Concurso Público¹²: Através do concurso público a AP publica um anúncio no Diário da República (DR), e no Jornal Oficial da União Europeia (JOUE) consoante o valor contratual estimado, em que fixa as condições em que aceita propostas, que serão depois objeto de apreciação da AP, sob critérios definidos pela própria administração e de acordo com o quadro legal. O concurso público é o procedimento que mais transparência e concorrência proporciona;

¹⁰ N.º 1 do art.º 16.º do CCP na sua atual redação.

¹¹ Art.º 112.º e ss do CCP na sua atual redação.

¹² Art.º 130.º e ss do CCP na sua atual redação.

- c) Concurso Limitado por prévia qualificação¹³: Rege-se pelas disposições que regulam o concurso público, mas com as necessárias adaptações. Existem duas fases: uma fase de apresentação de candidaturas e qualificação dos candidatos, onde existem dois modelos de qualificação simples e complexo. No modelo simples os candidatos são qualificados quando preenchem os requisitos mínimos de capacidade técnica e financeira fixada no programa do procedimento. No modelo complexo a qualificação corresponde a um sistema de seleção de um número pré-definido de candidatos, não inferior a 5, sendo qualificados segundo o critério da maior capacidade técnica e financeira, através da utilização de um modelo de avaliação, devidamente indicado no programa do concurso. A segunda fase do concurso limitado por prévia qualificação é quando se procede à análise das propostas e respetiva adjudicação;
- d) Procedimento de Negociação¹⁴: Rege-se pelas disposições que regulam o concurso limitado por prévia qualificação, mas com as necessárias adaptações. A administração pública abre uma fase de apresentação de candidaturas, qualifica os candidatos, que apresentam propostas, mas essas propostas são versões iniciais, porque as negociações visam, precisamente, determinar uma proposta final. No fundo, a fase de negociação visa que as propostas inicialmente apresentadas possam ter evolução favorável, obviamente à Administração Pública;
- e) Diálogo Concorrencial¹⁵: Rege-se pelas disposições que regulam o concurso limitado por prévia qualificação, mas com as necessárias adaptações. Procedimento onde a AP pergunta ao mercado o que tem para oferecer para o seu problema em concreto. Apenas poderá ser adotado para a celebração de contratos particularmente complexo. O art.º 11.º da Diretiva 2004/18/CE considera contratos particularmente complexos, os que a entidade adjudicante não está em condições de:
- Definir a solução técnica mais adequada à satisfação das necessidades;
 - Definir os meios técnicos capazes de responder aos objetivos;
 - Estabelecer de forma clara e precisa a estrutura jurídica e/ou financeira do contrato a celebrar.

¹³ Art.º 162.º e ss do CCP na sua atual redação.

¹⁴ Art.º 193.º e ss do CCP na sua atual redação.

¹⁵ Art.º 204.º e ss do CCP na sua atual redação.

Existe ainda outro procedimento possível de adotar, que se inicia a partir de um dos já mencionados, contemplado no n.º 5.º do art.º 1.º da Diretiva 2004/18/CE e transposto para o CCP nos art.º 251.º a 259.º, que será definido detalhadamente mais é frente.

O principal documento no processo de contratação pública são as peças do procedimento, dividido na sua maioria em duas partes: Convite ou programa do concurso, consoante seja um ajuste direto ou um dos outros processos de aquisição; e o caderno de encargos.

No convite ou programa do concurso definem-se as regras que a entidade adjudicante apresenta ao mercado para adquirir, alocar ou concessionar o objeto do procedimento, tendo dois aspetos de suma importância, o preço base e os critérios de adjudicação.

O elemento mais importante das peças do procedimento é o caderno de encargo¹⁶, e o CCP atribui particular importância a este elemento conferindo-lhe elevada relevância independentemente do procedimento em que o mesmo se integre. Trata-se do documento que contém, devidamente ordenado por artigos, as cláusulas gerais e técnicas a incluir no contrato a celebrar, ou seja, consiste no projeto de contrato, prevendo as obrigações e deveres entre adjudicatário e o adjudicante. O caderno de encargos tem o objetivo de antecipar as cláusulas do contrato a outorgar e de identificar os parâmetros que limitam os aspetos da execução do contrato. Para além de regular matérias nucleares do contrato, tais como o objeto, os direitos e obrigações das partes, o preço, a sua revisão, o prazo de execução, as garantias de cumprimento e o regime sancionatório de incumprimento.

Deste modo a importância do caderno de encargos no universo da atividade contratual justifica especiais cautelas na fixação de conteúdos para os elementos que integram a futura execução do contrato.

Só com tais cautelas será possível estabelecer um bom caderno de encargos que inevitavelmente terá de assentar num bom estudo prévio das características do objeto do procedimento. Salienta-se que não é permitida a introdução no caderno de encargos de especificações técnicas que mencionem produtos de fabrico, marcas ou proveniência determinada, ou processos especiais que tenham por efeito favorecer ou eliminar determinadas empresas.

¹⁶ Art.º 42.º do CCP na sua atual redação.

Por outro lado é de notar que o CCP remete para aos interessados a responsabilidade de identificarem os erros e omissões detetados no caderno de encargos. O n.º 1 do artigo 61.º do CCP impõe que os erros e omissões detetados no caderno de encargos pelos interessados sejam apresentados ao órgão competente para a decisão de contratar até ao termo do quinto sexto do prazo fixado para a apresentação das propostas.

O procedimento inicia-se com a decisão de contratar, a qual cabe ao órgão competente para autorizar a despesa inerente ao contrato a celebrar, conforme estabelecido no art.º 36.º do CCP.

Para a escolha do tipo de procedimento a adotar deverá ter-se em conta, que sempre que estejam em causa prestações suscetíveis de estarem submetidas à concorrência de mercado como empreitada ou concessão de obras públicas, concessão de serviços públicos, locação ou aquisição de bens móveis, aquisição de serviços e sociedade dever-se-ão adotar um dos procedimentos previstos no art.º 16.º do CCP que são o ajuste direto; concurso público, concurso limitado por prévia qualificação, procedimento de negociação e o diálogo concorrencial.

É de referir que a escolha de procedimentos de ajuste direto, de concurso público ou de concurso público limitado e respetivas publicações, condiciona o valor do contrato a celebrar cujos limiares constam dos art.º 19.º e 20.º do CCP, que foram entretanto retificados com aplicação a partir de 1 de Janeiro de 2010 pelo Regulamento (CE) 1177/2009, aprovado pela Comissão Europeia em 30 de Novembro e cuja aplicação é direta no CCP, não sendo necessária a adoção de qualquer norma interna ou a publicação da transposição para o direito nacional.

Salvuarda-se, no entanto, que o artigo 23.º do CCP, a escolha do procedimento nos termos do disposto nos artigos 24.º a 30.º do CCP, prevê a celebração de contratos de qualquer valor quando estejam em causa critérios materiais.

O CCP admite ainda outras regras de escolha do procedimento, dispostas nos artigos 31.º a 33.º, relativamente à formação de contratos de concessão de obras públicas, concessão de serviços públicos, bem como contratos de sociedade, qualquer que seja o valor do contrato a celebrar, devendo ser adotado concurso público ou concurso limitado por prévia qualificação ou procedimento de negociação (Fradique, 2012).

As fases de um procedimento de contratação pública são:

- 1) Levantamento das necessidades: A entidade adjudicante realiza o levantamento das necessidades, procurando ser precisa na quantidade, tipo, características e valor a que se dispõe a gastar;
- 2) Decisão de contratar e decisão de autorização da despesa¹⁷: O órgão competente para autorizar a despesa inerente ao contrato a celebrar, profere a decisão e autoriza a despesa a cabimentar, no orçamento da entidade;
- 3) Decisão de escolha do procedimento¹⁸: De acordo com as regras do CCP, e devidamente fundamentada, o órgão competente para a decisão de contratar autoriza o procedimento a adotar;
- 4) Realização das peças do procedimento¹⁹: Criação das peças do procedimento, com os atributos, especificações técnicas, prazos, preço base, critérios de adjudicação e cláusulas de execução do contrato. Consoante o tipo de procedimento a adotar, assim são instruídas as peças:
 - No ajuste direto: o convite à apresentação das propostas e o caderno de encargos, sem prejuízo do disposto no artigo 128.º do CCP;
 - No concurso público: o programa do procedimento e o caderno de encargos;
 - No concurso limitado por prévia qualificação: o programa do procedimento, o convite à apresentação das propostas e o caderno de encargos;
 - No procedimento de negociação: o programa do procedimento, o convite à apresentação das propostas e o caderno de encargos;
 - No diálogo concorrencial: o programa do procedimento, o convite à apresentação das soluções, o convite à apresentação de propostas, a memória descritiva e o caderno de encargos.
- 5) Publicação das peças do procedimento: Disponibilização das peças ao mercado, durante o prazo estabelecido para a receção de propostas. As mesmas têm de ser publicadas em plataforma eletrónica utilizada pela entidade adjudicante, definido

¹⁷ Art.º 36.º do CCP na sua atual redação.

¹⁸ Art.º 38.º do CCP na sua atual redação.

¹⁹ Art.º 40.º e ss do CCP na sua atual redação.

para o efeito diversos campos, sendo os principais e obrigatórios, os seguintes (Fradique, 2012):

- Objeto do contrato – Cabe aqui proceder à identificação do objeto, mediante a adoção de um título que o caracterize, ainda que de forma genérica e sucinta;
- Tipo do contrato – É sob este título que se identifica o tipo de contrato público a estabelecer no âmbito do procedimento: contrato de empreitada, contrato de prestação de serviços, etc.;
- Classificação CPV do objeto do contrato – É um vocabulário assente numa estrutura de códigos em árvore de até 9 algarismos (um código de 8 algarismos e um algarismo de controlo) associados a uma designação que descreve o tipo de fornecimentos, obras ou serviços objeto do contrato. As entidades adjudicantes deverão tentar selecionar o código que melhor se adequa à sua aquisição., ainda que, por vezes, as entidades adjudicantes tenham de selecionar diversos códigos, é importante que selecionem somente um código para o título do anúncio de concurso;
- Prazo limite de entrega das propostas – O prazo para a apresentação das propostas é fixado livremente de acordo com o art.º 63.º do CCP, devendo ser tido em conta o tempo necessário à sua elaboração, em função da natureza, das características, do volume e da complexidade das prestações objeto do contrato a celebrar, em especial dos aspetos da sua execução submetidos à concorrência pelo caderno de encargos;
- Preço base - É o preço máximo que a entidade adjudicante se dispõe a pagar pela execução de todas as prestações que constituem o objeto do contrato. Isto quer dizer que na realidade o preço base é o preço “teto”, acima do qual as propostas serão excluídas. Igualmente serão excluídas as propostas que apresentem um valor anormalmente baixo, cujo limite é fixado nas peças do procedimento, em regra traduzido por uma percentagem do preço base, que não esteja devidamente justificado;

- 6) Abertura das propostas: O júri nomeado²⁰ procede à análise das propostas ao procedimento submetidas obrigatória e diretamente na plataforma eletrónica utilizada pela entidade adjudicante, e se cumprem com os parâmetros técnicos e ordena segundo os critérios de adjudicação ou propõem a exclusão por qualquer dos motivos previstos nos números 2 e 3 do art.º 145.º do CCP, aplicáveis com as necessárias adaptações. No fim da análise realiza um relatório preliminar;
- 7) Audiência Prévia²¹: O júri comunica o relatório preliminar a todos os concorrentes, para se pronunciem, fixando-lhes um prazo. Cumprido o prazo destinado à audiência prévia, o júri elabora um relatório final fundamentado, no qual pondera as observações dos concorrentes efetuadas 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 se verificar, nesta fase, a ocorrência de qualquer dos motivos previstos no CCP. Se resultar alteração da ordenação das propostas constante do relatório preliminar, o júri procede a nova audiência prévia, restrita aos concorrentes interessados;
- 8) Notificação de Adjudicação²²: Decisão de adjudicação, relatório final, é enviada a todos os concorrentes em simultâneo, juntamente com a minuta do contrato e a notificação de apresentação dos documentos de habilitação. Referir que na existência de caução a minuta do contrato apenas poderá ser enviada após confirmada da realização da caução em benefício da entidade adjudicante num dos modos enumerados no art.º 90.º do CCP;
- 9) Documentos de Habilitação²³: O adjudicatário do procedimento apresenta os documentos de habilitação constantes nas peças do procedimento;
- 10) Contrato²⁴: Após confirmados e validados os documentos de habilitação apresentados procede-se à outorga do contrato. Existe a obrigatoriedade de publicitação, no portal da Internet dedicado aos contratos públicos, dos elementos referentes à formação e execução dos contratos públicos e ainda quando o

²⁰ Art.º 67.º e ss do CCP na sua atual redação.

²¹ Art.º 123.º do CCP na sua atual redação.

²² Art.º 77.º do CCP na sua atual redação.

²³ Art.º 81.º e ss do CCP na sua atual redação.

²⁴ Art.º 94.º e ss do CCP na sua atual redação.

procedimento de formação do contrato tenha sido publicitado através de anúncio publicado no JOUE, a entidade adjudicante deve enviar ao Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, no prazo de 30 dias após a adjudicação, um anúncio de adjudicação. O contrato deve indicar:

- A identificação das partes e dos respetivos representantes, assim como do título a que intervêm, com indicação dos atos que os habilitem para esse efeito;
- A indicação do ato de adjudicação e do ato de aprovação da minuta do contrato;
- A descrição do objeto do contrato;
- O preço contratual ou o preço a receber pela entidade adjudicante ou, na impossibilidade do seu cálculo, os elementos necessários à sua determinação;
- O prazo de execução das principais prestações objeto do contrato;
- Os ajustamentos aceites pelo adjudicatário;
- A referência à caução prestada pelo adjudicatário;
- Se for o caso, a classificação orçamental da dotação por onde será satisfeita a despesa inerente ao contrato, a realizar no ano económico da celebração do mesmo ou, no caso de tal despesa se realizar em mais de um ano económico, a indicação da disposição legal habilitante ou do plano plurianual legalmente aprovado de que o contrato em causa constitui execução ou ainda do instrumento, legalmente previsto, que autoriza aquela repartição de despesa.

E fazem sempre parte integrante do contrato, independentemente da sua redução a escrito:

- Os suprimentos dos erros e das omissões do caderno de encargos identificados pelos concorrentes, desde que esses erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;

- Os esclarecimentos e as retificações relativos ao caderno de encargos;
- O caderno de encargos;
- A proposta adjudicada;
- Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo adjudicatário.

Se a entidade adjudicante considerar conveniente, o clausulado do contrato pode também incluir uma reprodução do caderno de encargos.

3.5 Acordos Quadro

A Diretiva 2004/18/CE distingue dois momentos nos acordos quadro, num primeiro momento, os acordos quadro que fixam todos os termos de execução (contratos-quadro) daqueles que não o fixam (acordos quadro *stricto sensus*) (Pinto, 2011). Num segundo momento diferencia os acordos quadro celebrados com vários operadores dos celebrados com um único operador. Assim, são quatro as modalidades de acordos quadro previstas na Diretiva:

- a) Modalidade 1.A²⁵: Acordo quadro celebrado com um operador, estando já todos os termos definidos;
- b) Modalidade 1.B²⁶: Acordo quadro celebrado com um operador, não estando todos os termos definidos;
- c) Modalidade 2.A²⁷: Acordo quadro celebrado com vários operadores, estando já todos os termos definidos;
- d) Modalidade 2.B²⁸: Acordo quadro celebrado com vários operadores, não estando todos os termos definidos.

²⁵ N.º 3 do art.º 32.º da Diretiva 2004/18/CE.

²⁶ N.º 3 do art.º 32.º da Diretiva 2004/18/CE.

²⁷ N.º 4 do art.º 32.º da Diretiva 2004/18/CE.

²⁸ N.º 4 do art.º 32.º da Diretiva 2004/18/CE.

Nas modalidades 1.A e 2.A (contratos-quadro) todos os termos de execução estão fixados de modo definitivo e completo, não carecendo de um novo acordo das partes. Nestas modalidades, os *call offs* são adjudicados sem reabertura da concorrência (modalidade 2.A) ou sem que o adjudicatário do acordo quadro altere ou complete a sua proposta (modalidade 1.A). Não só os termos de execução ficam definidos no acordo quadro, mas também a hierarquia dos adjudicatários do acordo quadro (no caso da modalidade 2.A). Os contratos-quadro quando comparados com os acordos quadro *stricto sensu*, apenas têm uma única fase negocial, a celebração do acordo quadro. Celebrado o acordo quadro, não restam mais negociações a realizar, sendo todos os *call offs* diretamente adjudicados com base no disposto no acordo quadro.

Nas modalidades 1.B e 2.B (acordos quadro *stricto sensu*), os termos de execução não estão fixados de modo definitivo ou completo, sendo preciso nova proposta do adjudicatário do acordo quadro. Assim, perante cada *call off* concreto, é preciso reabrir a concorrência (modalidade 2.B) ou pedir que o adjudicatário complete a sua proposta ou elabore nova proposta (modalidade 1.B), havendo assim duas fases negociais: a celebração do acordo quadro e a do *call off*. Primeiro celebra-se o acordo quadro, respeitando os trâmites do procedimento pré-contratual aplicável. Posteriormente, a celebração da cada *call off* implicará um novo contrato, apenas, com os adjudicatários do acordo quadro, tendo estes de apresentar nova proposta referente ao *call off* concreto (Pinto, 2011).

O legislador nacional optou apenas por transpor duas das quatro modalidades possíveis de acordos quadro. A modalidade 1.A, na alínea a) do n.º 1 do art.º 252.º do CCP, acordo quadro celebrado com um entidade, estando já todos os termos de execução definidos. A segunda modalidade 2.B, alínea b) do n.º 1 do art.º 252.º do CCP, acordo quadro celebrado com várias entidades, não estando todos os termos de execução definidos.

Segundo Pinto 2011, convém deixar claro duas questões que esta transposição deixa em aberto, primeiro se o legislador nacional era obrigado a adotar as quatro modalidades e se as entidades nacionais podem recorrer às modalidades 1.B e 2.A da Diretiva. A resposta é negativa para as duas questões. Primeiro, a transposição é facultativa, ficando ao critério do legislador nacional adotar as modalidades que se adaptam à realidade do seu mercado, e segundo se optou deliberadamente não deixar entrar duas modalidades, não obstante estas figurarem na Diretiva, não parece admissível a possibilidade da utilização destas modalidade não previstas no CCP (Pinto, 2011).

Os acordos quadro não constituem por si só um procedimento pré contratual autónomo. Isto é, para a celebração de um acordo quadro tem de seguir as regras gerais de formação dos contratos públicos (Parte II do CCP). O objeto do acordo quadro, bem com o seu valor determinará o procedimento a adotar. Assim a complexidade do objeto e o cálculo do valor do acordo quadro que terá de ter em conta o valor total dos *call offs* que se pretende celebrar, constituindo este o teto máximo de despesa durante a vigência do acordo quadro, indicará o procedimento da regras gerais a realizar. Apesar de ser legalmente e teoricamente possível adotar todos os procedimentos para a realização de um acordo quadro, o mais usual é o concurso público com publicação internacional, não só entendendo ao volume de quantidades envolvido mas também e mais importante permite menos constrangimentos do valor total máximo dos *call offs* que podem ser celebrados. De notar, conforme n.º 2 do art.º 253.º do CCP, não está impedida a celebração de acordos quadro por via de ajuste direto, embora neste caso o valor total máximo dos *call offs* a celebrar não podem ultrapassar o valor do ajuste direto.

Segundo o CCP, os acordos quadro podem ser celebrados por entidades adjudicantes individualmente²⁹, por agrupamentos de entidades adjudicantes³⁰ e por centrais de compras³¹. Neste último caso, celebrados por centrais de compras, os acordos quadro são designados por contratos públicos de aprovisionamento³².

Um acordo quadro³³ é um contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, com vista a disciplinar relações contratuais futuras, a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respetivos termos. Por outras palavras, o acordo quadro estabelece as condições universais para a celebração de acordos com fornecedores e as condições sob as quais se podem realizar aquisições específicas, durante um determinado período de tempo, que nunca pode ser superior a quatro anos, incluindo as respetivas prorrogações (Mimoso, 2013).

Os acordos quadro, vai selecionar, dentro das características e preço base do objeto que foi a procedimento inicial (parte II do CCP), as entidades fornecedoras dos *call offs* durante o período de vigência do acordo quadro. Por vezes essas entidades fornecedoras são ordenadas por preço mais baixo como acontece com os CPA.

²⁹ Art.º 251.º do CCP na sua atual redação.

³⁰ Art.º 39.º do CCP na sua atual redação.

³¹ Art.º 263.º do CCP na sua atual redação.

³² Alínea c) do n.º 1 do art.º 261.º do CCP na sua atual redação.

³³ Art.º 251.º do CCP na sua atual redação.

De referir as seguintes particulares, contempladas no CCP³⁴:

- Só as partes num acordo quadro podem dele beneficiar;
- O adjudicatário tem a obrigação de fornecer bens móveis ou prestar serviços, nas condições previstas no acordo quadro, sempre e à medida que a entidade adjudicante o requeira;
- A entidade adjudicante não é obrigada a adquirir ao abrigo do acordo quadro, salvo autovinculação;
- A celebração de contratos ao abrigo de acordos quadro não pode implicar alterações substanciais das condições neles consagrados;
- A entidade adjudicante pode atualizar as características dos bens móveis ou serviços, desde que observe as limitações previstas no n.º 3 do art.º 257.º do CCP.

Como já referido existem no CCP duas modalidades de acordo quadro. A primeira modalidade³⁵, quando no acordo quadro estejam suficientemente especificados todos os aspetos da execução dos contratos a celebrar ao seu abrigo que sejam submetidos à concorrência pelo caderno de encargos (acordo quadro "fechado", com uma única entidade fornecedora). O contrato³⁶ a celebrar ao abrigo desta modalidade é por ajuste direto (sem caderno de encargos) pelo critério material de escolha do procedimento que permite a celebração dos contratos de qualquer valor. A segunda modalidade³⁷ é prevista para quando no acordo quadro não estejam totalmente contemplados ou não estejam suficientemente especificados os aspetos da execução dos contratos a celebrar ao seu abrigo que sejam submetidos à concorrência pelo caderno encargos (acordo quadro "aberto", com várias entidades fornecedoras). O contrato³⁸ a celebrar está sujeito à concorrência no seio do acordo quadro segundo às regras do procedimento inicial da criação do acordo quadro.

A celebração de *call offs* obedece a trâmites mais simplificados quando comparados com os do concurso público. Note-se que, em razão de o acordo quadro fundamentar este modo mais ágil de celebração do *call off*, esta agilização é apenas admitida na medida em que o acordo quadro seja válido e eficaz e o *call off* caiba no seu âmbito (Pinto, 2011). O modo de celebração depende da modalidade de acordo quadro subjacente.

³⁴ Art.º 251.º e ss do CCP na sua atual redação.

³⁵ Alínea a) do n.º 1 do art.º 252.º do CCP na sua atual redação.

³⁶ Art.º 258.º do CCP na sua atual redação.

³⁷ Alínea b) do n.º 1 do art.º 252.º do CCP na sua atual redação.

³⁸ Art.º 259.º do CCP na sua atual redação.

No caso da modalidade 1.A, o *call off* é celebrado através de ajuste direto ao abrigo do número 1 do art.º 258.º, da alínea c) do número 1 do art.º 25.º, da alínea e) do número 1 do art.º 26.º ou da alínea h) do número 1 do art.º 27.º, todos do CCP. No contrato-quadro, todos os termos de execução já se encontram definidos de modo completo e definitivo, por isso há apenas que adjudicar o *call off* nos termos do acordo quadro. Convém referir o número 3 do art.º 258.º do CCP que afirma que a entidade adjudicante pode solicitar, por escrito, ao co-contratante que este pormenorize os aspetos constantes da sua proposta. Ora, segundo Pinto 2011, esta afirmação levanta três questões: será possível completar a proposta? Modificar/atualizar a proposta? Ou solicitar informação adicional sobre o bem ou serviço adquirir? A mesma autora seguindo a disposição do 2.º parágrafo do número 3 do art.º 32.º da Diretiva interpreta que a proposta do acordo quadro está formulada de modo a abranger todas as modalidades com um só operador económico (modalidades 1.A e 1.B) quer estas fixem ou não todas as cláusulas. Assim não é possível proceder-se à modificação, atualização ou completar a proposta, apenas facultar informação adicional sobre o bem ou serviço a adquirir.

A segunda modalidade (2.B) pressupõe por definição que nem todos os termos de execução estejam definidos, não sendo possível a adjudicação do *call off* apenas nos termos do acordo quadro e da proposta inicial. Assim realiza-se a abertura do concurso, nos termos do art.º 259.º do CCP, notificando-se todos os adjudicatários do acordo quadro para apresentarem proposta. Os prazos de entrega de proposta ficam na discricionariedade da entidade adjudicante devendo ser suficientes tendo em conta a complexidade e quantidade dos elementos necessário à elaboração correta da proposta a submeter. Referir que todos os critérios de classificação das propostas devem seguir o estabelecido no acordo quadro, quer os critérios de adjudicação, os critérios de desempate e aspetos não submetidos à concorrência.

Existem aspetos que são necessários ter em conta nas celebrações dos *call offs*.

Não existe a obrigatoriedade da redução a escrito do contrato resultante do *call off*, independentemente do valor em causa, por força da alínea b) do número 1 do art.º 95.º do CCP.

Em relação à obrigatoriedade de celebração de *call offs*, existe dois tipos de entidades que o podem fazer:

- Entidade Vinculada: Serviços da administração direta do Estado e institutos público, que imperativamente são obrigados a realizar as suas aquisições através de *call off* ao abrigo dos acordos quadro;

- Entidade Voluntária: Entidades da administração autónoma e sector empresarial público, que voluntariamente se vinculam aos acordos quadro, devendo realizar as aquisições pelos *call off*, sobre a pena de não o fazerem, serem expulsas do processo até 3 anos, sem poderem beneficiar das contrapartidas deste instrumento aquisitivo.

Importa alertar que apesar da existência de entidades vinculadas e voluntárias ser de aplicação da ESPAP, as UMC têm obrigadoriedades próprias vinculando as suas entidades através de despachos publicados em DR.

Mas o carácter vinculativo dos acordos quadro levantam problemas práticos:

1. Se no acordo quadro o preço mais baixo é superior ao praticado pela entidade adjudicante. A SPMS³⁹ prevê esta situação instruindo as suas entidades a realizar o *call off* com o preço praticado pela entidade adjudicante ou pela proposta apresentado por empresa externa ao acordo quadro, e verificar se esse é acompanhado pelas empresas do acordo quadro. Em caso negativo a entidade adjudicante pode realizar um procedimento para adquirir o objeto fora do acordo quadro. Este procedimento entra em conflito com o princípio da boa Administração Pública⁴⁰;
2. Existe a exceção de obrigadoriedade de aquisição por acordo quadro, prevista no número 4 do art.º 5.º do Decreto-lei n.º 37/2008, de 28 de fevereiro, que exceciona essa obrigadoriedade centralizada em caso de autorização expressa do membro do governo responsável pela área das finanças. É preciso então que num momento anterior à contratação direta, a entidade adjudicante envie uma proposta fundamentada e obtenha a devida autorização;
3. Outro problema existe quando o objeto, bens, serviço ou obras, não se encontra caracterizado nos acordos quadro existentes, mas está abrangido pelas categorias de bens e serviços da Portaria n.º 772/2008, de 6 de agosto, e respetivas alterações. Ou seja, a proibição de contratação direta incide sobre categorias extremamente genéricas. Esta situação tem implicações surreais, pois numa situação em que o bem ou serviço não está previsto no âmbito objetivo concreto do acordo quadro, mas cabe dentro da categoria genérica, acontece o seguinte: por um lado, não se pode recorrer ao acordo quadro porque o bem ou serviço não consta do seu âmbito objetivo; mas por outro lado

³⁹ Circular Normativa n.º 01/2015 dos SPMS.

⁴⁰ Art.º 5.º do Decreto-lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro.

não se pode recorrer à contratação direta porque a contratação direta destas categorias está proibida pelo número 4 do art.º 5.º do Decreto-lei 37/2007, de 28 de fevereiro, (Pinto, 2011). Sendo a única solução a exceção de obrigatoriedade mencionada no ponto 2;

4. No número 4 do art.º 5.º do Decreto-lei 37/2007, de 28 de fevereiro, deparamo-nos com uma situação que afeta diariamente as instituições, a proibição de toda a contratação direta das categorias indicadas na Portaria n.º 772/2008, de 6 de agosto, e respetivas alterações, incluindo a utilização do ajuste direto simplificado. A aquisição esporádica de baixo valor, inferior a 5.000 €, fica vedada, criando entraves à eficiência administrativo e ao próprio princípio dos acordos quadro de criam poupança com grandes volumes;
5. Por último existe a situação da urgência. Sendo o *call off* um procedimento com tramitos temporais, prazo para apresentação de proposta, audiência dos interessados, documentos de habilitação, entre outros, como resolver uma situação de urgência imperiosa, como a aquisição de um medicamento dentro de um espaço de uma hora para socorrer uma vida humana que acabou de entrar na instituição. A alínea c) do número 1 do art.º 24.º do CCP pode ser a resposta para adquirir esse artigo de acordo quadro por contratação direta. Atenção que é preciso justificar ao pormenor a utilização deste artigo, a urgência e ter cautela para não generalizar.

O acordo quadro implica desde logo três limitações da liberdade contratual do adjudicatário:

1. Fica restrito a celebrar *call offs*, obrigação de contratar;
2. Não celebrar *call offs* em desconformidade com o acordo quadro, obrigação de respeitar o modo de contratação e o conteúdo dos *call offs* que foram fixados no acordo quadro;
3. Não praticarem preços mais altos nas propostas para a celebração de *call offs* do que aqueles que indicaram nas propostas aquando da celebração do acordo quadro. A prática contratual portuguesa optou pela proibição de subida de preço na proposta para efeitos de celebração de *call offs*. Apenas se permite variação negativa, mas não positiva, isto é, pode-se baixar o preço mas não subir.

Em relação à duração dos acordos quadro, regra geral impõe não ultrapassem os quatro anos, número 1 do art.º 256.º do CCP, existindo excecionalmente a possibilidade de poderem ter uma duração além destes quatro anos, desde que fundamentada, números 2 e 3 do art.º 256.º do CCP. Com efeitos de um acordo quadro ser um sistema fechado à concorrência do mercado a partir da sua celebração, ter-se limitado a sua duração a quadro ano, também está presente na Diretiva. A questão está em saber se quatro anos para um acordo quadro de objetos com um mercado dinâmico não é extremamente limitador da concorrência. Outro ponto em ter em conta é que não existe norma legal para a duração mínima dos acordos quadro, portanto não é obrigatória a sua duração pelo limite máximo.

No que respeita aos *call offs* estes podem ter a mesma duração do acordo quadro, isto é, limite de quatro anos (Pinto, 2011). Mas convém referir o seguinte, se um acordo quadro termina sua vigência, o *call off* continua em vigor pelo prazo estabelecido nas suas peças do procedimento. Esta permissão é relativamente clara, porque o que está em causa é apenas e somente a execução do *call off*. Mais, assumindo que a celebração do *call off* está em conformidade face às demais regras, e tendo em conta que o acordo quadro e o *call off* são dois contratos distintos e autónomos, isto é, não se reconduzem a um único contrato de execução sucessiva, não se vê porque a caducidade do acordo quadro deveria obstar à execução do *call off*.

3.5.1 Contrato Público de Aprovisionamento 2012/102 – Prestação de Serviços Médicos às Instituições e Serviços do Serviço Nacional de Saúde

Tendo sido detalhado os tramitos da contratação pública e analisada a celebração de acordos quadro e *call offs*, convém agora analisar um exemplo real e em vigor. Para isso foi selecionado o CPA 2012/102 do SPMS, devido e sua abrangência extremamente complexa devido ao objeto do acordo quadro e do feedback negativo no seio do SNS na fase de execução do contrato.

O CPA 2012/102, parte do concurso público n.º 2012/102 de publicação internacional da SPMS, tem como objeto do concurso a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento para a prestação de serviços médicos, para todos os distritos de Portugal continental para as seguintes especialidades:

- Anatomia Patológica;
- Anestesiologia;
- Cardiologia;
- Cardiologia Pediátrica;
- Cirurgia Geral;
- Cirurgia Pediátrica;
- Cirurgia Plástica e Reconstrutiva e Estética;
- Dermato-Venereologia;
- Endocrinologia e Nutrição;
- Estomatologia;
- Gastroenterologia;
- Genética Médica;
- Ginecologia/Obstetrícia;
- Imuno-hemoterapia;
- Medicina geral e Familiar;
- Medicina Física e Reabilitação;
- Medicina interna;
- Medicina do trabalho;
- Nefrologia;
- Neurologia;
- Neurocirurgia;
- Neurorradiologia;
- Oftalmologia;
- Oncologia médica;
- Ortopedia;
- Otorrinolaringologia;
- Patologia Clínica;
- Pediatria;
- Pneumologia;
- Psiquiatria adultos;
- Psiquiatria de infância e adolescência;
- Radiologia (radio diagnóstico);
- Urologia;
- Sem especialidade.

Tendo cada distrito a um número de horas/médico/ano e especialidades necessárias, dados facultados pelas Administrações Regionais de Saúde.

Para a formação do acordo quadro (CPA) entram os seguintes critérios:

Programa do concurso

- Artigo 5.º - Critério de Adjudicação
 - O do mais baixo preço unitário por hora;
 - A adjudicação será efetuada separadamente por lotes;
 - Para cada lote serão selecionados 20 prestadores de serviços, sendo ordenados de forma crescente, pelo preço mais baixo.

- Artigo 9.º - Proposta
 - A proposta a entregar tem de conter o Anexo I do CCP e o formulário de resposta onde consta a identificação da entidade, número da apólice de seguro de responsabilidade civil e preço/hora excluído de IVA nos termos do artigo 9.º, n.º 1, alínea b) do código do IVA;
 - Os concorrentes poderão apresentar proposta para todos os lotes ou parte.

- Artigo 22.º - Aceitação da minuta dos CPA
 - Redução a escrito do contrato dos CPA.

- Artigo 25.º - Documento de habilitação
 - Apresentar os documentos previstos nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 81.º do CCP.

- Artigo 27.º - Obrigatoriedade
 - *" As aquisições dos serviços abrangidos pelo presente concurso são de carácter obrigatório para as Instituições e serviços do Serviço Nacional de Saúde, mediante despacho do membro do governo responsável pela área da saúde, exceto se dispensadas por Despacho do Ministro da Saúde, podendo essa competência ser delegada e subdelegada. "*

O programa do concurso são as regras que a entidade adjudicante pretende para a celebração do CPA, que neste caso evidência meramente a criação de uma lista até 20

prestadores de serviços por lote, com a apresentação mínima de documentos exigidos pelo CCP, sem qualquer prova da capacidade técnica para assegurar o objeto a concurso.

Analisemos agora o Caderno de Encargos, que delimita as condições da execução dos contratos e celebração dos *call offs*:

- Cláusula 3.ª - Prazo
 - Os CPA são válidos até ao máximo de 3 anos, sendo renováveis por períodos de 12 meses.

- Cláusula 4.ª - Contratos de Prestação de Serviços a celebrar ao abrigo dos CPA
 - Os *call off* devem ser nos termos do artigo 259.º do CCP;
 - O critério de adjudicação a adotar é o da proposta economicamente mais vantajosa:
 - Preço - mínimo de 50%;
 - Outros critérios, que permitam valorizar as competências clínicas necessárias à prestação de serviços médicos - máximo de 50%.
 - Os *call offs* devem descrever o número de horas semanais e horário que pretendem, o local da prestação de serviços e discriminar as tarefas subjacentes à contratação. As competências clínicas necessárias a cada prestação de serviço podem ser valorizadas como critério de avaliação das propostas nos termos do ponto anterior;
 - As entidades contratantes devem ainda solicitar declarações para atestarem a execução da prestação de serviços médicos.

- Cláusula 5.ª - Obrigações principais dos prestadores de serviços
 - Entrega das escalas de serviço mensalmente e nome dos respetivos colaboradores;
 - O prestador de serviços fica ainda obrigado, designadamente, a recorrer a todos os meios humanos, materiais e informáticos que sejam necessários e adequados à prestação do serviço;
 - É da responsabilidade do prestador de serviços o pagamento de todas as perdas ou danos causados, designadamente ao nível da utilização de equipamentos e outros materiais, e de possuir seguro de responsabilidade civil profissional para os profissionais médicos;
 - O prestador de serviços terá que tomar conhecimento direto dos protocolos de medicamentos, protocolos clínicos e outros, bem como dos regulamentos da Instituição, junto da Direção Clínica, para seu efetivo cumprimento;

- Os profissionais que venham a prestar serviço médico ficarão na dependência do Diretor Clínico da Instituição contratante;
 - Os profissionais que venham a prestar serviços médicos, deverão estar habilitados para funcionar com o *software* existente nas Instituições contratantes;
 - Na eventualidade de o prestador de serviços pretender colocar novo(s) profissional(ais) de saúde, deve informar a entidade contratante com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias e apresentar os elementos exigidos no programa do concurso, só sendo possível a colocação de novos profissionais com a autorização prévia da entidade contratante.
- Cláusula 10.^a - Impossibilidade temporária de prestação de serviços
 - Considera-se impossibilidade temporária de prestação de serviços uma interrupção de prestação de serviços por período superior a 3 dias.
 - Cláusula 12.^a - Incumprimento dos Prazos estabelecidos pelas entidades adquirentes
 - Sem prejuízo da responsabilidade sobre danos excedentes e/ou causados a terceiros, pelo incumprimento de obrigações emergentes do contrato celebrado, a SPMS pode exigir do prestador de serviços o pagamento de uma sanção pecuniária, de montante a fixar em função da gravidade do incumprimento, até 10% do valor do contrato.
 - Cláusula 14.^a - Resolução do CPA por parte do contraente público
 - Sem prejuízo de outros fundamentos de resolução de contrato previstos na lei, as entidades adquirentes podem resolver o contrato a título sancionatório no caso de o prestador de serviços violar de forma grave ou reiterada qualquer das obrigações que lhe incumbem, designadamente, no caso de violação sistemática das condições contratuais, atraso, total ou parcial, na prestação dos serviços objeto do contrato.

Fica claro que recai sobre as entidades adjudicantes dos *call offs* o ónus de, muitas vezes sob compromisso de honra, verificar as capacidades técnicas e humanas das empresas prestadoras de serviços médicos, podendo ficar reféns de não adjudicações, aumentando a burocracia do processo administrativo.

Por último referir os aspetos de execução dos contratos não submetidos à concorrência, presentes o anexo II do caderno de encargos do CP 2012/102. Estes incidem principalmente nos

profissionais de saúde e a sua conduta, ficando um pouco há quem das obrigações das empresas como entidade que presta os serviços.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação aplicada é muito importante nos dias de hoje, pois permite descobrir novos factos para deduções feitas a partir de teorias que tenham aplicações e consequências práticas.

Esta dissertação procura, para além de uma aproximação o mais rigorosa possível a técnicas científicas, uma proposta de mudança num contexto específico.

De forma a conseguir atingir-se os objetivos propostos, segue-se a explicação da metodologia adotada para a presente dissertação.

Com a presente dissertação pretende-se analisar as vantagens e desvantagens, satisfação e interesse dos acordos quadro no funcionamento dos organismos públicos da área da saúde. Esta dissertação visa responder à questão principal que se traduz no objetivo desta investigação.

Para atingir os objetivos propostos é fundamental indicar as estratégias a utilizar, de forma a orientar a pesquisa e encarar a metodologia como um conjunto de métodos e técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica (Fortin, 2000).

Por forma a ter-se acesso a informação necessária para encontrar uma possível resposta ao objetivo que esta dissertação se propõem, foi necessário recorrer a métodos de recolha de dados. Os instrumentos de recolha serão a pesquisa bibliográfica, a pesquisa e análise documental e o inquérito por questionário.

Esta metodologia foi escolhida porque o questionário considera as opiniões dos agentes e atores e dados factuais do objeto a investigar. Os objetivos originam as hipóteses de investigação, que carecem de confirmação (total ou parcial) ou não confirmação (Sarmiento, 2008).

A metodologia teve três fases principais, a pesquisa bibliográfica, realização e análise de questionários. A pesquisa bibliográfica e respetiva análise ocorreu ao longo de todo o estudo, e foi desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente constituído por artigos científicos, livros e legislação, identificados consoante o teor dos mesmos, importância e temáticas. Na fase de realização do questionário, foram analisadas as componentes teóricas e

preparado um estudo de possíveis perguntas que permite-se responder ao objetivo e hipóteses da dissertação. Validadas as perguntas e estrutura final do questionário foi submetido a teste a um grupo de quatro profissionais da Administração Pública, funcionários de uma entidade hospitalar com experiência em processos de contratação pública e no CPA 2012/102. Foram sugeridas alterações mínimas, sendo algumas delas aceites, completando o questionário final.

No processo do envio e análise dos questionários, estes foram enviados através de *link* por correio eletrónico remetido para os Secretariados dos Conselhos de Administração de cada instituição selecionada⁴¹. Sendo o universo de análise ser respondido por profissionais que trabalham diariamente com AQ e o CPA 2012/102 O questionário *online* foi realizado e aplicado pelo *Google Forms*.

O questionário⁴² é constituído por seis partes de questões abertas e fechadas. A primeira parte refere-se à identificação da instituição, sem solicitar a sua designação e duas questões abertas. A segunda parte procura a ordenação dos procedimentos mais adotados. A terceira parte recorre a uma escala de *Likert* de 7 pontos, sendo 1 discordo completamente a 7 concordo plenamente para aferir a prestação dos acordos quadro. Na quarta parte, perguntas de sim /não ou escolha de opções para avaliar o desempenho do CPA 2012/102. Quinta parte, duas perguntas abertas sobre a opinião pessoal sobre os AQ/CPA. E por último a caracterização do autor do preenchimento do questionário sem solicitar dados pessoais que possam levar à sua identificação.

Para o tratamento dos dados recolhidos utilizaram-se ferramentas informática, *Statistical Package for Social Science (SPSS)* e o *Microsoft Excel*. Estas ferramentas serviram para o tratamento estatístico dos dados. Assim, fez-se uma análise quantitativa das questões fechadas e uma análise de conteúdo às questões abertas. Para a escrita do trabalho utilizou-se o *Microsoft Word*.

⁴¹ Anexo A

⁴² Anexo B

5. RESULTADOS

Realizados os questionários e analisados estatisticamente, cumpre este capítulo apresentar os resultados.

5.1 Resultados obtidos

O questionário foi enviado para 44 instituições públicas do SNS, Centros Hospitalares, Hospitais, Unidades Locais de Saúde e Institutos Portugêses de Oncologia, do norte ao sul do país, em Portugal Continental.

Este envio foi realizado em quatro fases, tendo a primeira sido iniciada na terceira semana de Abril de 2015, espaçadas sensivelmente entre si por um período de 3 semanas. Na primeira fase o *link* para o questionário foi enviado para os correios eletrónicos dos secretariados dos Conselhos de Administração das instituições, obtidos através do portal da saúde⁴³. Numa segunda e terceira fase foram utilizados não só os correios eletrónicos dos secretariados mas também os dos Aproveitamento. Na quarta fase, e como uma análise inicial dos dados obtidos até aquele momento, foi efetuado um reforço do envio do questionário para as instituições da área de Lisboa.

Foram rececionados e validados 20 questionários referentes a 16 instituições diferentes.

Para não tornar este capítulo excessivamente longo e racionalização de espaço os dados estatísticos obtidos estão em anexo, os quais são devidamente identificados para a respetiva questão. As questões de resposta aberta serão expostas e analisadas no contexto do próximo capítulo.

Os resultados obtidos aos questionários foram os seguintes:

⁴³ [Http://www.portaldasaude.pt](http://www.portaldasaude.pt).

1.ª Parte - Identificação da Instituição

De forma a tratar os dados das questões 1.1 e 1.2, a localidade preenchida foi transformada em Litoral ou Interior, conforme a sua localização geográfica, e o distrito preenchido foi transformado em Norte (a norte do rio Douro), Centro (entre o rio Douro e o rio Tejo) ou Sul (a sul do rio Tejo, incluindo a zona a grande Lisboa), conforme a sua localização geográfica⁴⁴.

Tabela 2: Resultados das questões 1.1 à 1.3

Localização	Distritos	N.º de camas
70% Litoral 30% Interior	35% Norte 25% Centro 40% Sul	75% têm até 400 camas

2.ª Parte - Procedimentos adotados

Questão 2.1 - Ordene os procedimentos adotados pela instituição do mais utilizado para o menos utilizado⁴⁵.

- 1.º Ajuste Direto Simplificado;
- 2.º Ajuste Direto (alínea a) do n.º 1 do art.º 20.º);
- 3.º Ajuste Direto (art.º 24.º e seguintes);
- 4.º Concurso Público;
- 5.º *Call offs*;
- 6.º Contratação Excluída;
- 7.º Concurso Limitado por prévia qualificação;
- 8.º Concurso Público Urgente;
- 9.º Procedimento de negociação;
- 10.º Diálogo Concorrencial.

3.ª Parte - Acordos Quadro

Questão 3.1 - É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

Resultado: 55% consideram que os AQ/CPA são um procedimento menos burocrático⁴⁶.

⁴⁴ Anexos C1 a C3.

⁴⁵ Anexo C4.

⁴⁶ Anexo C5.

Questão 3.2 - É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

Resultado: Para 50%, os AQ/CPA configuram procedimentos simples e rápido⁴⁷.

Questão 3.3 - Concorda que um procedimento AQ/CPA é limitador da concorrência?

Resultado: 60% têm opinião nesse sentido, chegando mesmo 30% a responder "concordo" e 20% a firmar “concordo plenamente”⁴⁸.

Questão 3.4 - Um procedimento AQ/CPA não permite à instituição liberdade para negociar margens de redução de despesa.

Resultado: Para 55% os AQ/CPA não permitem a liberdade plena de negociação. Com uma percentagem de 45% no "concordo"⁴⁹.

Questão 3.5 - A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.

Resultado: Os AQ/CPA não trazem vantagens nos preços unitários praticados pelas instituições para 90% dos inquiridos. 30% "discordam completamente" com esta afirmação⁵⁰.

Questão 3.6 - Na aquisição em procedimento AQ/CPA a qualidade dos bens/prestação de serviços diminui em relação a aquisições anteriores por procedimento próprio da instituição.

Resultado: 70% indicam que vêem baixar a qualidade das aquisições, mesmo que pouco. Mas para 55% estas aquisições através de procedimentos de AQ/CPA têm qualidade inferior⁵¹.

Questão 3.7 - Concorda com a afirmação “existem mais problemas procedimentais e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.

Resultado: Para 65% um AQ/CPA não cria mais problemas que um procedimento próprio da instituição. Inclusive para 45% até tem melhorias⁵².

⁴⁷ Anexo C6.

⁴⁸ Anexo C7.

⁴⁹ Anexo C8.

⁵⁰ Anexo C9.

⁵¹ Anexo C10.

⁵² Anexo C11.

Questão 3.8 - Concorda com a afirmação “Os acordos quadro são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.

Resultado: Opiniões muito repartidas, com 40% de opiniões negativas, 20% de indiferente, e 40% de opiniões positivas⁵³.

Questão 3.9 - Se for dada a possibilidade de escolha, para aquisição de bens/prestação de serviços, por qual opção optaria?

Resultado: 75% defendem que depende dos bens/prestação de serviços a adquirir⁵⁴.

Questão 3.10 - Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.

Resultado: Para 40% não existem motivos de satisfação ou insatisfação⁵⁵.

Questão 3.11 - Satisfação geral com os AQ/CPA.

Resultado: 45% dão nota positiva a estes procedimentos⁵⁶.

4.ª Parte - Call off “CPA para a área da Saúde, com vista à prestação de serviços médicos às instituições e serviços do serviço nacional de saúde - CP 2012/102” dos SPMS EPE

Questão 4.1 - Realizou *call off* ao abrigo do CPA 2012/102?

Resultado: 75% realizam pelo menos um *call off* ao abrigo do CPA 2012/102⁵⁷.

Questão 4.2 - Durante a fase de receção de propostas foram solicitados esclarecimentos ao procedimento?

Resultado: Verificou-se 66,7% de procedimentos com esclarecimentos⁵⁸.

Questão 4.3 - Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?

Resultado: Verificou-se 66,7% de procedimentos com concorrentes excluídos⁵⁹.

⁵³ Anexo C12.

⁵⁴ Anexo C13.

⁵⁵ Anexo C14.

⁵⁶ Anexo C15.

⁵⁷ Anexo C16.

⁵⁸ Anexo C17.

⁵⁹ Anexo C18.

Questão 4.4 - Na fase de audiência prévia (art.º 123.º por remissão do art.º 147.º e n.º 2 do art.º 124.º) quantos relatórios foram realizados antes da notificação de adjudicação?

Resultado: 73.3% só realizam uma audiência prévia⁶⁰.

Questão 4.5 - Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?

Resultado: 53.3% dos adjudicatários cumpriram com a apresentação dos documentos de habilitação. Verificou-se uma percentagem relativamente alta, 26.7%, de 3 ou mais adjudicatários que falharam com esta obrigação⁶¹.

Questão 4.6 - Quantos *call offs* ao abrigo do CPA 2012/102 realizou?

Resultado: 60% realizaram 4 ou mais *call offs* por instituição ao abrigo do 2012/102⁶².

Questão 4.7- Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição.

Resultado: Positiva para 60% dos inquiridos⁶³.

Questão 4.8 - Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição.

Resultado: Uma prestação normal para 40% dos inquiridos, mas 33,3% a considerem "nula"⁶⁴.

Questão 4.9 - Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.

Resultado: Sem nenhuma penalidade para 73.3%⁶⁵.

Questão 4.10 - Número de resolução de contratos ao abrigo do *call off* CPA 2012/102.

Resultado: 60% de contratos cumpridos pelo tempo de vigência estabelecido⁶⁶.

⁶⁰ Anexo C19.

⁶¹ Anexo C20.

⁶² Anexo C21.

⁶³ Anexo C22.

⁶⁴ Anexo C23.

⁶⁵ Anexo C24.

⁶⁶ Anexo C25.

Questão 4.11 - Satisfação geral com o CPA 2012/102.

Resultado: A insatisfação verificou-se em 66,7% dos inquiridos, com 40% "muito insatisfeitos"⁶⁷

Questão 4.12 - Se fosse permitido, preferia contratar profissionais da área de medicina por:

Resultado: Para 80%, por procedimento concursal de recrutamento externo pelos Recursos Humanos da própria instituição⁶⁸.

6.ª Parte - Caracterização do autor do preenchimento

Questão 6.1 - Caracterização do autor do preenchimento do questionário.

Resultado: 47.1% dos inquiridos são diretores de serviço⁶⁹.

Questão 6.2 - Unidade orgânica.

Resultado: Os serviços de aprovisionamento respondem por 84,2% das opiniões⁷⁰.

Para responder às hipóteses apresentadas, foram verificados os pressupostos de normalidade⁷¹, se respeitam uma distribuição normal, através dos testes *Kolmogorov Smirnov* e de *Shapiro Wilk*⁷² e utilizado o Coeficiente de Correlação de *Pearson*⁷³ para uma distribuição normal e o Coeficiente de Correlação de *Spearman*⁷⁴ para correlações não paramétricas.

⁶⁷ Anexo C26.

⁶⁸ Anexo C27.

⁶⁹ Anexo C28.

⁷⁰ Anexo C29.

⁷¹ Se o valor de prova (também conhecido por valor-p, *sig.* ou *p-value*) for inferior ou igual a 0,05, a hipótese de normalidade é rejeitada, não se verificando o pressuposto da normalidade nos dados – razão pela qual tem que se recorrer a testes estatísticos não paramétricos. Se o valor de prova for superior a 0,05, a hipótese de normalidade não é rejeitada, ou seja, verifica-se o pressuposto da normalidade nos dados – critério para a utilização de testes estatísticos paramétricos.

⁷² Considerado este último uma vez que a dimensão do grupo é inferior a 50.

⁷³ Se o coeficiente de correlação for diferente de zero existe uma relação significativa entre as duas variáveis surgindo desta forma a hipótese do coeficiente ser igual a zero. Se o valor de prova obtido for inferior ou igual a 0,05, esta hipótese é rejeitada permitindo afirmar que existe relação significativa entre as duas variáveis. Caso contrário (se o valor de prova for superior a 0,05) a hipótese não é rejeitada, ou seja, o coeficiente de correlação poderá ser nulo e não podemos afirmar que exista relação significativa entre as duas variáveis. No caso de a relação ser significativa esta poderá ser negativa ou positiva, uma vez que o Coeficiente de Correlação de *Pearson* varia entre -1 e 1.

⁷⁴ A metodologia e a interpretação são idênticas à utilizada no Coeficiente de Correlação de *Pearson*.

5.2 Discussão dos Resultados

Esta dissertação tem como objetivo, analisar os acordos quadro nas instituições do sector da saúde, em particular a execução do CPA 2012/102, e testar as hipóteses levantadas sobre o objetivo em causa. Recolhida, apresentada e analisada toda a informação obtida, é agora pertinente efetuar o cruzamento da informação, para formular possíveis repostas, que são reforçadas com a opinião dos inquiridos dadas nas questões abertas, assinaladas entre aspas e itálico⁷⁵.

Antes de passar aos dados sobre os acordos quadro, uma breve referência à caracterização dos autores do preenchimento. Mais de 75% das entidades que responderam ao questionário, apenas o fizeram por uma pessoa, sendo 64.7% por quadros especializados, Diretor de Serviço ou técnico superior do aprovisionamento, podendo ser interpretado que estes profissionais respondam pela instituição. Caso esta dedução seja verdadeira, assim este questionário representaria a opinião de 23.5% das 44 principais instituições públicas de Portugal Continental.

Um dado importante para entender a importância dos *call offs* nas instituições, é a sua utilização como processo aquisitivo, sendo o 5.º instrumento de aquisições, atrás dos vários tipos de ajuste direto e do concurso público. O ajuste direto simplificado (aquisições até 5.000€ e autorização sobre a fatura⁷⁶) é o procedimento mais utilizado. Esta posição deriva muito da sua forte utilização no sul do país, sendo no centro onde o *call off* tem mais impacto nas aquisições⁷⁷.

Analisando os resultados obtidos na 3.ª Parte do questionário, opinião sobre os AQ/CPA de uma forma geral, verificamos que as opiniões convergem para que os AQ/CPA sejam na realidade um instrumento mais simples, com "*menor litigância*" e "*menos burocracia e mais rapidez (...)*" que os restantes procedimentos, apesar da "*obrigatoriedade de procedimento próprio após seleção da central de compras*" levar à "*duplicação de encargos administrativos*" e "*repetição de todas as fases de um procedimento de aquisição*". Mas limitam a concorrência "*pois só podemos consultar quem está selecionado no AQ*" o que "*em certas áreas poderão ser limitativos do espectro de negociação*". Não permitem as entidades negociarem preços que baixem os seus custos e fornecerem objetos de qualidade inferior, uma vez que os AQ/CPA

⁷⁵ Anexo D.

⁷⁶ Art.º 128.º do CCP na sua atual redação.

⁷⁷ Anexo E1.

levam ao "condicionamento da liberdade de escolha do bem ou serviço, inadequação do bem ou serviço à instituição e seleção de bens e serviços pobre e desadequada, parecendo que apenas foi considerado o preço mais baixo, não havendo preocupação com a qualidade dos bens e a sua interoperabilidade" nem "as necessidades e particularidades específicas das instituições". As respostas repartidas das questões 3.7 e 3.8, reflete isto mesmo, apesar de menos burocráticos os AQ/CPA têm as suas desvantagens⁷⁸, com 40% a terem uma opinião⁷⁹ neutra porque têm prós e contras, apesar de poderem " esmagar as PME`s".

Referir também a forte opinião de que a utilização do AQ/CPA está dependente do tipo de objeto a adquirir (questão 3.9). "Os AQ dos SPMS são úteis nas áreas dos medicamentos, pois os artigos são iguais para todas as instituições. AQ para dispositivos médicos (...), é uma confusão fazer correspondências entre os (...) artigos e os dos AQ. Os SPMS nos dispositivos deveria determinar o preço máximo a pagar, definir o 'preço bom' deixando as negociações e aquisições para as instituições". E acrescentam "Em geral apresentam-se desajustados das reais necessidades da instituição, em particular no que respeita a material de consumo clínico de baixo custo e de grande volume de consumo, sendo que nesses AQ em particular os bons resultados são muitíssimo escassos. Nos procedimentos de material mais diferenciado e/ou mais caro (CDI's, Stent's, Pacemakers,...) os resultados são muito satisfatórios e revelam que o procedimento, quando bem estruturado, é muito útil para as Instituições. Nos procedimentos para fármacos é indiscutível a utilidade dos AQ, facilitando em larga medida o processo de contratação."

Testando as hipóteses e aferindo a distribuição e correlação dos dados das respostas:

- H1⁸⁰: analisando as questões 3.4 e 3.5, as mais importantes para esta hipótese, verificamos valores *p-value* muito abaixo de 0,05 revelando uma distribuição não normal. Face aos valores muito baixos optou-se por uma abordagem focada nos comentários das questões abertas.
- H2⁸¹: Perante uma distribuição normal para as questões 3.2 e 3.7, verifica-se uma correlação negativa moderada (-0,323), facilmente compreendida com o facto de

⁷⁸ Anexo E2.

⁷⁹ Anexo C14.

⁸⁰ Anexo E3.

⁸¹ Anexo E4.

quanto mais simples e rápido é um processo por AQ/CPA, menos problemas as instituições têm com estes instrumentos.

- H3⁸²: Com uma distribuição normal a questão 3.1 indica a tendência de opiniões. Com uma forte correlação positiva com a questão 3.2 (0.811) verifica-se que o que mais contribui para esta tendência é a simplicidade e rapidez dos AQ/CPA do que os valores unitários obtidos (questão 3.5, correlação de 0,385).
- H4⁸³: Apesar de esta hipótese estar diretamente ligada à questão 3.9, convém analisar as questões 3.10 e 3.11. Uma distribuição normal com correlação positiva forte, que entende perfeitamente, uma vez as necessidades das instituições satisfeitas através de AQ/CPA, maior é a satisfação geral com este instrumento de contratação.

Conclusão das hipóteses:

- H1 - Os Acordos Quadro são um instrumento que reduz a despesa das instituições, a conclusão é não, porque não permitem às instituições margem de manobra para negociarem os preços com os fornecedores que oferecem melhores condições contratuais e até mesmo melhor qualidade. Existe uma grande restrição dentro do AQ/CPA, quer para escolher o fornecedor quer o preço a praticar.
- H2 - Os Acordos Quadro são um instrumento fácil de trabalhar nas instituições. Realmente, devido a uma maior simplicidade, prazos processuais menores e menos burocracia, por exemplo comparados com um concurso público, os AQ/CPA facilitam os processos administrativos da AP.
- H3 - Os Acordos Quadro são um instrumento desburocratizador da contratação pública nacional. O facto de os AQ/CPA libertarem alguns processos de contratação pública, como a redução de contrato por escrito, publicação de anúncios, entre outros, permitem desburocratizar a contratação pública nacional.
- H4 - É preferível aderir a Acordos Quadro do que realizar outros procedimentos (concursos públicos e ajustes diretos) para atingir os objetivos das entidades. Verifica-

⁸² Anexo E5.

⁸³ Anexo E6.

se quer pelas respostas às questões fechadas, quer pelas opiniões de resposta aberta, que a preferência de realizar um procedimento por AQ/CPA vai depender do objeto a adquirir. Medicamentos e dispositivos médicos de elevado valor com as mesmas características entre fornecedores, têm uma preferência elevada para serem adquiridos por AQ/CPA. Já dispositivos médicos de baixo valor, com características diferentes de instituição para instituição e prestações de serviços complexas a aquisição é preferencialmente por outro procedimento aquisitivo.

Passando agora para os resultados da 4.ª Parte - *Call off* “CPA para a área da Saúde, com vista à prestação de serviços médicos às instituições e serviços do serviço nacional de saúde - CP 2012/102” dos SPMS EPE, onde 66.7% dos *call offs* tiveram esclarecimento e concorrentes excluídos. Apesar dos esclarecimentos poderem ter diversos assuntos, desde classificação de documentos à clarificação de dados das peças, o número elevado de concorrentes excluídos onde se junta os 46.7% de adjudicatários que não entregaram documentos de habilitação, são dados preocupantes. Um dos motivos é que *"muitas empresas apresentam proposta, mas depois não têm disponíveis os profissionais necessários e algumas empresas que fazem parte dos acordos quadro já faliram, no entanto, continuamos obrigados a convidá-las"* podendo deixar cair o *call off* caso não aja segundo classificado, deixa desde já a dúvida sobre a eficácia deste CPA. Pode-se afirmar que esta possível baixa eficácia do CPA 2012/102 está dependente dos co-contrantes do CPA, talvez relacionada com o facto que aquando da formação do CPA, os SPMS não exigirem provas de competências técnicas e de recursos humanos aos concorrentes, com critério de adjudicação desajustado, *"deixando às entidades adquirentes o ónus de assegurar a qualidade da prestação do serviço"* durante a realização dos *call offs*. Verifica-se inúmeros incumprimentos, prejudicando os serviços e aumentando a burocracia, uma vez que *"(...) as empresas seleccionadas não correspondem na realidade as pretensões do AQ"* visto *" (...) as empresas seleccionadas no concurso despoletado pelo SPMS e seleccionadas pela mesma, são obrigadas a concorrer, e isso não acontece, e as que concorrem, não apresentam soluções para as necessidades dos hospitais. Quando o hospital chega à fase de adjudicação e, posteriormente as empresas a prestarem os serviços adjudicados, constata-se muita inconformidade e, essencialmente falta de recursos humanos"*. Outro dado que suporta estas afirmações é o facto de 73.3% realizarem apenas uma audiência prévia, o que leva a questionar, se as empresas são excluídas por justa causa⁸⁴, tendo consciência da sua operacionalidade ao abrigo deste CPA. A insatisfação de 66.7% para com este CPA, com uns 40% muito insatisfeitos, reforça os

⁸⁴ Ao abrigo do art.º 146.º do CCP na sua actual redacção.

argumentos apresentados, mas também mostra que esta insatisfação, já em fase de execução do contrato, não recai sobre as empresas mas sobre a postura e desempenho dos profissionais que estas colocam nas instituições⁸⁵.

Testando a hipótese H5⁸⁶, aferindo a distribuição e correlação dos dados das respostas, perante dados não parametrizados e não normais, fica a correlação moderada entres as questões 4.5, 4.9 e 4.10, indicando que quando um procedimento tem adjudicatários que não entregam documentos de habilitação, durante a fase de execução do contrato poderá existir penalidades e resolução de contratos. Devido aos resultados estatísticos desta hipótese, esta análise é meramente um pressuposto.

Conclusão da hipótese H5 - A execução contratual dos Acordos Quadro de prestações de serviços médicos é mais respeitada no litoral.

Efetivamente existe na opinião pública a noção que os profissionais de saúde têm maior resistência em deslocar-se para o interior do país. *"Ao nível dos recursos humanos são um desastre, em virtude de a grande maioria dos profissionais que estão disponíveis são sobretudo do litoral e os valores horas são muito baixos para suportar as deslocações para o interior, resultado uma desgraça ao abrir procedimentos via acordo quadro, porque simplesmente os recursos humanos não vem para o interior pelos valores pagos pelas empresas inscritas no acordo quadro."* Após análise dos dados⁸⁷, apenas verifica-se que o interior do país aplica mais penalidades às empresas por incumprimento, mas quer a nível de satisfação ou de resolução de contratos não é indicativa a diferenças entre litoral e interior. Pode existir um maior rigor na execução contratual no litoral do que no interior mas um cumprimento contratual igual.

Por último não deixar de referir que 80% das instituições preferem contratar este profissionais por meio próprios do que por empresas prestadoras de serviços ou CPA. Mesmo as instituições com opinião positiva sobre o CPA referem *"(...) que contudo deveria existir a possibilidade de em casos excepcionais e devidamente fundamentados, contratação direta ao médico sem intervenção de empresas"*.

⁸⁵ Anexo E7.

⁸⁶ Anexo E8.

⁸⁷ Anexo E9.

6. CONCLUSÕES

Com bases nos princípios da Nova Gestão Pública as instituições têm de repensar os seus modelos de planeamento estratégico, adaptando-os aos novos tempos, que passam pela eficácia, eficiência e desburocratização dos serviços públicos. Ao contrário das empresas privadas, que procuram principalmente o lucro, a Administração Pública deve ter a gestão centrada em resultados que conduzam a um serviço com controlo da utilização dos recursos públicos.

A Gestão Pública é a administração desse recursos públicos da forma mais eficaz e eficiente tendo sempre em vista o interesse público.

Atualmente Portugal está a recuperar de uma crise económica, vivida nos últimos anos, ultrapassada com ajuda externa. Muitas medidas legislativas foram tomadas para atingir esse objetivo, e algumas delas passaram pela contratação pública.

O Código dos Contratos Públicos representa uma transposição das Diretivas n.º 2004/17/CE e n.º 2004/18/CE do Parlamento Europeu, 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. Com o objetivo de introduzir um maior rigor e celeridade em matéria de contratação pública e de execução de contratos administrativos, tendo em conta a relevância da atividade administrativa contratualizada, bem como a indispensabilidade do controlo da despesa pública.

Previsto nesta norma legal, existem as Centrais de Compras, sendo a ESPAP a entidade de controlo do SNCP, levando as UMC a procurarem satisfazer as necessidades das instituições de cada Ministério.

Para atingir esses objetivos estas entidades utilizaram um instrumento da contratação pública, os acordos quadro, que têm a reputação de racionalização da despesa (redução da despesa pública), a eficiência operacional (desburocratização e aceleração dos processos aquisitivos) e a promoção da competitividade dos fornecedores.

Para poderem aceder a estes benefícios as entidades realizam *call offs* ao abrigo dos AQ para as suas necessidades, existindo a obrigatoriedade da sua utilização.

Nos últimos 3 anos este instrumento de contratação pública passou a fazer parte ativa do portefólio do gestor público como uma ferramenta desburocratizadora e de poupança da despesa. Um Ministério muito ligado a esta ferramenta é o da Saúde, com a sua UMC, os SPMS.

O objetivo principal desta dissertação é analisar os acordos quadro nas instituições públicas do sector da saúde, em particular a execução do CPA 2012/102 de prestação de serviços médicos, de forma a contribuir para uma melhor compreensão dos benefícios e "prejuízos" deste instrumento, analisando mais em pormenor o caso do CPA 2012/102.

Verificou-se, pela opinião de diversas instituições públicas de saúde, que trabalham na prática diariamente com AQ e CPA, que da reputação que estes instrumentos detêm apenas a desburocratização e a aceleração de processos é correta, falhando na promoção da competitividade por se encontrarem fechados a novos concorrentes durante quatro anos e sobretudo, no ponto mais importante para conjuntura económica atual, racionalização da despesa, impedindo as instituições de negociarem elas as margem de redução de preços, com fornecedores mais competitivos e com melhor qualidade que sirvam em pleno as necessidades da instituição. Por parte destas não recolhem satisfação na sua aplicação.

Em relação ao CPA 2012/102, conclui-se que é um procedimento que leva os respetivos *call offs* a inúmeros incumprimentos a nível da formação do contrato, com um elevado número de concorrentes excluídos e adjudicatários que não apresentam os documentos de habilitação.

É um CPA que não facilita os tramitos das instituições e ainda coloca sobre estas o ónus de analisarem as capacidades das empresas concorrentes, onde apenas deveriam utilizar os *call offs* para adquirirem sem mais procedimentos, rápido e com controlo de custos a prestação de serviços médicos. É um CPA que não satisfaz as instituições públicas do sector da saúde, quer na realização dos *call offs* quer dos profissionais que coloca nestas instituições.

Por fim referir que não se verifica uma diferença entre litoral e interior na execução contratual, apenas pequenos incumprimentos.

6.1 Limitações

Apesar do máximo empenho e rigor na realização desta dissertação, verificam-se algumas limitações. As ilações retiradas nesta dissertação apenas podem refletir uma imagem no seio da tutela do Ministério da Saúde, não podendo ser reproduzidas para outros Ministérios. Estando os outros Ministérios maioritariamente com entidades tuteladas diretamente pelo Estado ou institutos públicos e a obrigatoriedade de acederam aos AQ com entidades vinculadas, será um contributo para este tema a auscultação das suas opiniões sobre os AQ nas suas práticas de contratação.

Inúmeros foram os esforços para atingir o máximo de retorno de questionários. Apesar de uma das razões ter sido exposta no capítulo da discussão dos resultados, não se pode deixar de assinalar o baixo número de questionários tratados e analisados para a análise estatística, sendo reduzido o universo de entidades. Um dos problemas derivados desta limitação prende-se com o facto de não ter sido possível recolher a opinião dos centros hospitalares de Lisboa. Uma das hipóteses apontadas para esta situação prende-se com a reestruturação do principal centro hospitalar da capital.

6.2 Recomendações

Atendendo ao estudo efetuado e à opinião de alguns dos inquiridos ressalvam-se algumas recomendações que procuram contribuir para a melhoria, não só dos acordos quadro, mas também dos processos de contratação pública que envolvem estes instrumentos.

- Deverá ser revista a obrigatoriedade de aquisição por acordo quadro de valores trianuais inferiores ao limite do ajuste direto simplificado, impedindo uma burocratização excessiva para aquisições sem impacto orçamental;
- Exceções demasiado burocráticas, quer para as urgências imperiosas quer por motivos técnicos e/ou funcionais das instituições;
- Nos AQ/CPA de prestação de serviços devem ser acautelados todas as exigências do território nacional. Isto é, a capacidade de uma empresa sediada em Santarém prestar os seus serviços em Lisboa é diferente do que em Bragança ou Faro. Os AQ/CPA em vez de lotes gerais com aspetos não submetidos à concorrência iguais para cada distrito,

devem ter aspetos ou mesmo critérios de adjudicação em concordância com a realidade de cada lote.

- Mais informação sobre as características e fichas técnicas sempre disponíveis, principalmente no catálogo dos SPMS referente a dispositivos médicos. Permite evitar a criação de *call offs* que depois em sede de análise de proposta verificam-se que não correspondem às necessidades da instituição.

Por último referir um processo muito interessante que foi sugerido durante a realização desta dissertação. Em vez de as entidades realizem *call offs* para todos os AQ/CPA, as UMC realizam um estudo de mercado anual, publicando no fim uma informação vinculativa do preço unitário máximo e preço unitário de referência a pagar por determinado objeto.

O preço unitário máximo impedia as instituições de adquirirem a preços superiores ao estipulado e o preço unitário de referência, o preço recomendado, chamava à atenção que para valores muito abaixo deste pode estar comprometida a qualidade ou *dumping*. Isto permitia às entidades adquirirem ao abrigo dessa informação os objetos que necessitam, sem ser necessário realizar procedimento extenso (apenas com um processo de autorização simples, juntando a proposta e documentos legalmente exigidos), consultando o mercado à vontade sem estarem restringidos a um grupo, e negociarem margens de poupança livremente que contribuam para o controlo da despesa com artigos que correspondam às necessidades da instituição com qualidade.

BIBLIOGRAFIA

American Psychological Association, 2011. Publication manual of the American psychological association. Washington, DC.

Arrowsmith, S. (1999). Framework Purchasing and Qualification Lists under the European Procurement Directives: Part I. *Public Procurement Law Review*, 115-146.

Barzelay, M. (2001). The new public management: Improving research and policy dialogue (Vol. 3). Univ of California Press.

Bonezzi, C., Pedraça, L. (2008). A Nova Administração Pública: Reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. *Centro de Estudos Sociais Aplicados Escola de Governo do Paraná*. Universidade Estadual de Londrina. Paraná.

Braga, M. (1991) (1ª ed). Gestão de Aprovisionamentos. Lisboa: Editorial Presença, p. 10.

Caupers, J. (2002). Introdução à ciência da Administração Pública. Lisboa: Âncora Editora, p. 11-12.

Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11.

Costa, A. A., Arantes, A., Tavares, L. (2013). Evidence of the impacts of public e-procurement: The Portuguese experience. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(4), 238-246.

Denhardt, R., Denhardt, J. (2000). “The New Public Service: Serving Rather than Steering” *Public Administration Review* Vol. 60, 549–559.

Dixon, J., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, N. (1998). Managerialism something old, something borrowed, little new: economic prescription versus effective organizational change in public agencies. *International journal of public sector management* 11(23): 164–187.

Drucker, P. F. (1986). The changed world economy (p. 775). Council on Foreign Relations.

Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*. Blackwell Publishers, USA

Elzinga, A. (2010). New Public Management, science policy and the orchestration of university research-academic science the loser. *TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 6(2), 307-332.

Ferreira, L., Sarmiento, M. (2009). Da investigação quantitativa em contabilidade: Investigação por inquérito. *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática*, 167-208.

Fortin, M. (2000). O processo de investigação: da conceptualização à realização. Lisboa, Lusodidactica.

Fradique, N. (2012). A Importância do Programa Preliminar e do projeto no âmbito da Contratação Pública. *Instituto Superior de Engenharia de Lisboa*. Lisboa

Funnell, W., Cooper, K. (1998). Public sector accounting and accountability in Australia. Sydney: University of New South Wales Press.

Glynn, J., Perkins, D. (1997). Control and accountability in the NHS market: a practical proposition or logical impossibility? *International journal of public sector management* 10(1/2): 62–75.

Grande Dicionário da Língua Portuguesa, Porto, Porto Editora, 2004.

Guthrie, J., Parker, L.D. (1998). ‘Managerialism’ and ‘Marketisation’ in financial management change in Australia. In *Global warning: debating international developments in new public financial management*.

Henrique, J. (2008). Aproveitamento Público e o Exército. Academia Militar. Lisboa.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69 (Spring), 3-19.

Jackson, P. (1994). “The new public sector management: surrogate competition and contracting out” in Peter Jackson and Catherine Price (ed) *Privatisation and regulation: A review of the issues* New York

Karjalainen, K. (2009). Challenges of Purchasing Centralization - Empirical Evidence from Public Procurement. *Helsinki School of Economics*.

Karjalainen, K. (2011). Estimating the cost effects of purchasing centralization—Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and supply Management*, 17(2), 87-97.

Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial accountability & management*, 24(1), 77-96.

Leeuw, F. (1996). Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers. *Accounting, auditing and accountability journal* 9(2): 92–102.

Mimoso A. (2013). Acordos quadro e Centrais de compras, INA, Lisboa

Neves, A. (2002). Gestão na Administração Pública Cascais: Editora Pergaminho p. 31-32.

Orchard, L. (1998). Managerialism, economic rationalism and public sector reform in Australia: connections, divergences, alternatives. *Australian journal of public administration* 57(1): 19–32.

Pinto, L. (2011). Os Acordos-Quadro no Direito da Contratação Pública. *Edições Almedina*. Coimbra

Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*. Oxford; Basil Blackwell

Reh fuss, John. (1991). “A Leaner, tougher public management? Public agency competition with private contractors” *Public Administration Quarterly* nº ,239-252.

Ribeiro, J. J. T. (1997). *Lições de Finanças Públicas*. Coimbra: Coimbra Editora, p. 19

Rodrigues, M., Araujo, J., (2005). A nova gestão pública na governação local.

Roxo, F. V. (2007) (40ª ed). *Compras Públicas. Interface nº144*.

Santos, C. (2006). *Introdução à Gestão Pública*. Saraiva. São Paulo.

Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

Silva, T. (2012). De que forma poderão as entidades privadas referidas no n.2 do artigo 3º recorrer à Contratação Pública?. Faculdade de Direito. *Universidade do Porto*.

SPMS (2014). *Plano Estratégico 2014-2016. Serviços Partilhados do Ministério da Saúde*. Lisboa

Walker, H., Brammer, S. (2012). The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 256-268.

Warrington, E. (1997). “Tree Vies of the “the New Public Administration””. *Public Administration and Development* Vol. 17, 3-12.

Legislação

CPA 2012/102

Decreto-lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro.

Decreto-lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro.

Decreto-lei n.º 4/2015, de 07 de janeiro.

Diretiva 2004/18/CE, de 31 de março.

Portaria n.º 55/2013, de 7 de fevereiro.

Regulamento n.º 330/2009, de 30 de julho.

Internet

[Http://www.netfarma.pt](http://www.netfarma.pt)

[Http://spms.min-saude.pt](http://spms.min-saude.pt)

[Http://www.portaldasaude.pt](http://www.portaldasaude.pt)

ANEXOS

Anexo A – Correio eletrónico enviado às instituições

Inquérito por Questionário

O meu nome é Ricardo Gonçalo Albino Ramires e sou aluno do Mestrado em Gestão, especialização Sector Público Administrativo (2013-2015) da Universidade de Évora, e encontrou-me a realizar a minha dissertação no âmbito dos acordos quadro.

Um dos objetivos de um gestor público é reduzir a despesa aumentando a eficiência e eficácia dos processos de instituição que gere.

Nesta perspetiva os acordos quadro com meio de racionalização da despesa, eficiência operacional e promoção da competitividade dos fornecedores⁸⁸ poderá ser um instrumento útil aos gestores públicos.

Na prática, esta realidade dos acordos quadro pode ser diferente. O presente questionário visa obter a real perceção dos organismos que utilizam este procedimento, recolhendo informação que permita analisar a execução dos acordos quadro, focando no contrato público de aprovisionamento (CPA) decorrente do Concurso Público 2012/102 – Prestação de serviços médicos às instituições e serviços do Serviço Nacional de Saúde realizado pelos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS).

O presente inquérito por questionário é dirigido aos membros do Conselho de Administração, administradores hospitalares e departamento de aprovisionamento da instituição, sendo preenchido pelos profissionais que lidam no seu dia-a-dia com os acordos quadro e em especial com o CP 2012/102 dos SPMS.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais, destinando-se exclusivamente para a interpretação do problema em estudo e conseqüente tratamento e análise estatística. O seu preenchimento com conhecimento e profissionalismo poderá vir a ajudar a revelar a atualidade prática dos acordos quadro.

O presente questionário está disponível em Google Forms https://docs.google.com/forms/d/1KcaExsLu60sH3dJbclQyfaN28by_JRRktIsaC7twU2k/viewform?usp=send_form.

Informação de preenchimento

O questionário está baseado no sistema de escala de Likert, para pesquisa de opinião medindo uma resposta entre dois extremos, negativa ou positiva e a sua intensidade.

Informação adicional:

- Todos os artigos referidos pertencem ao do Código dos Contratos Públicos (DL n.º 18/2008, de 29 de janeiro e respetivas alterações);
- As abreviaturas AQ e CPA correspondem, respetivamente, a acordos quadro ESPAP e acordos quadro SPMS;

⁸⁸ Fonte: <https://www.espap.pt/servicos/Paginas/spcp.aspx#maintab11>

- Entenda-se por procedimento próprio da instituição um procedimento realizado de forma autónomo pela instituição independentemente do tipo de procedimento a adotar;

Em caso de esclarecimentos e informação adicional contacte:

- ✓ Correio eletrónico: rgramires@gmail.com
- ✓ Telemóvel: 938238467

Obrigado pela sua colaboração
Ricardo Ramires

Anexo B - Questionário

Questionário

1.ª Parte - Identificação da Instituição

1.1 Localidade onde está sediada.

1.2 Distrito(s) que a instituição abrange.

1.3 Número de camas da instituição.

2.ª Parte - Procedimentos adotados

2.1 Ordene os procedimentos adotados pela instituição do mais utilizado para o menos utilizado. (Os procedimentos não utilizados deixar em branco).

- Ajuste Direto Simplificado
- Ajuste Direto (alínea a) do n.º 1 do art.º 20.º)
- Ajuste Direto (art.º 24.º e seguintes)
- Call Off's*
- Concurso Público
- Concurso Público Urgente
- Concurso limitado por prévia qualificação
- Procedimento de negociação
- Diálogo concorrencial
- Contratação Excluída

3.ª Parte - Acordos Quadro

3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.3 Concorda que um procedimento AQ/CPA é limitador da concorrência?

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.4 Um procedimento AQ/CPA não permite à instituição liberdade para negociar margens de redução de despesa.

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.5 A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.6 Na aquisição em procedimento AQ/CPA a qualidade dos bens/prestação de serviços diminui em relação a aquisições anteriores por procedimento próprio da instituição.

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.7 Concorda com a afirmação “existem mais problemas procedimentais e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.8 Concorda com a afirmação “Os acordos quadro são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.

Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Indiferente	Concordo pouco	Concordo	Concordo plenamente

3.9 Se for dada a possibilidade de escolha, para aquisição de bens/prestação de serviços, por qual opção optaria?

- Acordo Quadro/*Call Off*
- Procedimento próprio da instituição
- Depende dos bens/prestação de serviços a adquirir

3.10 Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.

Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

3.11 Satisfação geral com os AQ/CPA.

Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

4.ª Parte - Call Off “CPA para a área da Saúde, com vista à prestação de serviços médicos às instituições e serviços do serviço nacional de saúde - CP 2012/102” dos SPMS EPE

4.1 Realizou *Call Off* ao abrigo do CPA 2012/102?

- Sim

Não. Se assinalou esta opção passe para a 5.1.

4.2 Durante a fase de receção de propostas foram solicitados esclarecimentos ao procedimento?

Sim

Não

4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?

Sim

Não

4.4 Na fase de audiência prévia (art.º 123.º e n.º 2 do art.º 124.º) quantos relatórios foram realizados antes da notificação de adjudicação? (Entenda-se que a notificação de adjudicação já incorpora o relatório final com a autorização da decisão de contratar pelo órgão competente)

1

2

≥ 3

4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?

0

1

2

≥ 3

4.6 Quantos *Call Off's* ao abrigo do CPA 2012/102 realizou? (entende-se *Call Offs* independentes para especialidades diferentes e não repetidas em outros *Call Offs*)

0

1

2

3

≥ 4

4.7 Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição.

Desastrosa	Desajustada	Nula	Regular	Competente	Muito eficiente

4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição.

Desastrosa	Desajustada	Nula	Regular	Competente	Muito eficiente

4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato (nos últimos 18 meses).

- 0
- 1
- 2
- 3
- ≥ 4

4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do *Call Off* CPA 2012/102 (nos últimos 18 meses).

- 0
- 1
- 2
- 3
- ≥ 4

4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.

Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

4.12 Se fosse permitido, preferia contratar profissionais da área de medicina por:

- Procedimento concursal de recrutamento externo pelos Recursos Humanos da própria instituição
- Contratação por empresas prestadoras de serviços médicos através de procedimentos próprios da instituição

- Contratação por empresas prestadoras de serviços médicos através de procedimentos centralizados (AQ) mas em novo CPA.
- Contratação por empresas prestadoras de serviços médicos através de procedimentos centralizados (AQ) pelo CPA 2012/102

4.13 Se na questão anterior assinou a última opção, indique as principais razões para a sua preferência.

5.ª Parte - Opinião Pessoal

5.1 Opinião sincera e profissional sobre as aquisições por AQ/CPA.

5.2 Caso tenha opinião negativa sobre estes tipos de aquisições, indique o que seria necessário para este instrumento se tornar eficaz.

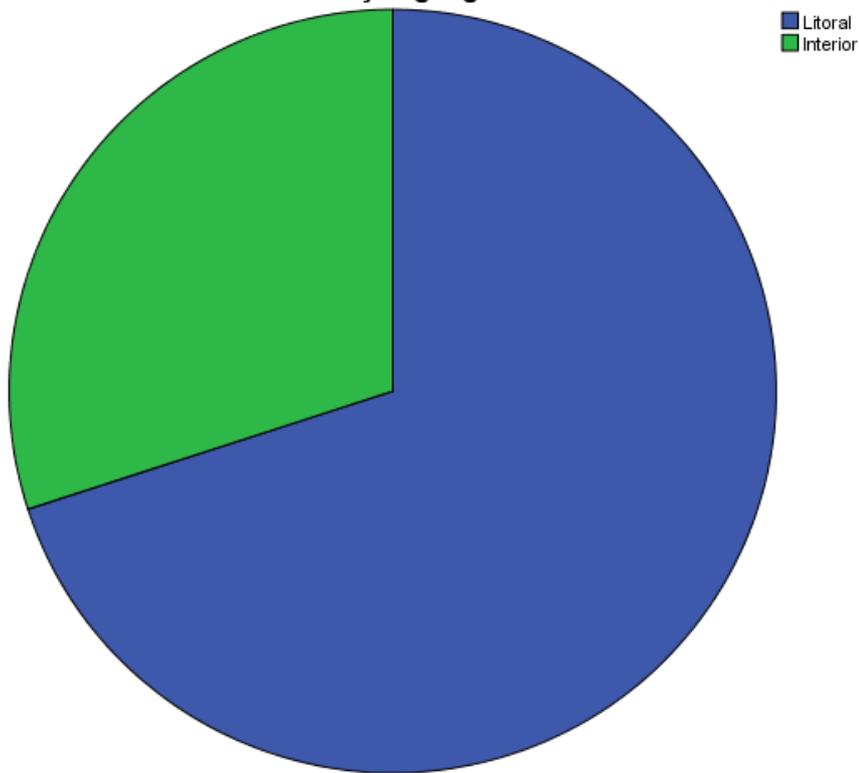
6.ª Parte - Caracterização do autor do preenchimento

6.1 Caracterização do autor do preenchimento do questionário

Cargo _____ Serviço _____

Anexo C - Resultados**Anexo C1 – Questão 1.1****Posição geográfica Litoral/Interior**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Litoral	14	70,0	70,0	70,0
	Interior	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

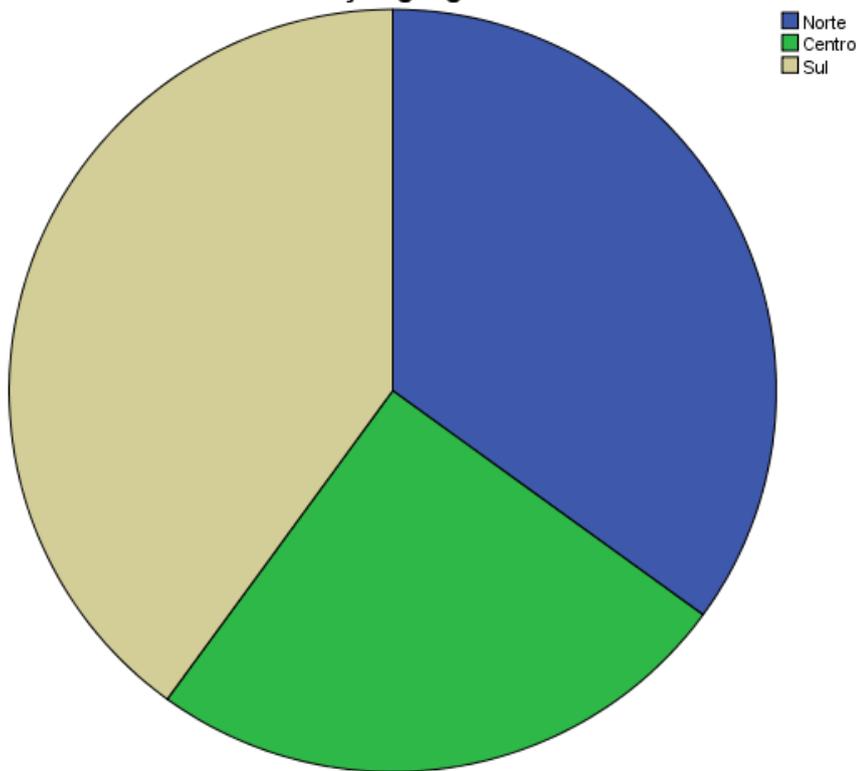
Posição geográfica Litoral/Interior

Anexo C2 – Questão 1.2

Posição geográfica Norte/Centro/Sul

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Norte	7	35,0	35,0	35,0
	Centro	5	25,0	25,0	60,0
	Sul	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Posição geográfica Norte/Centro/Sul



Anexo C3 – Questão 1.3**Número de camas**

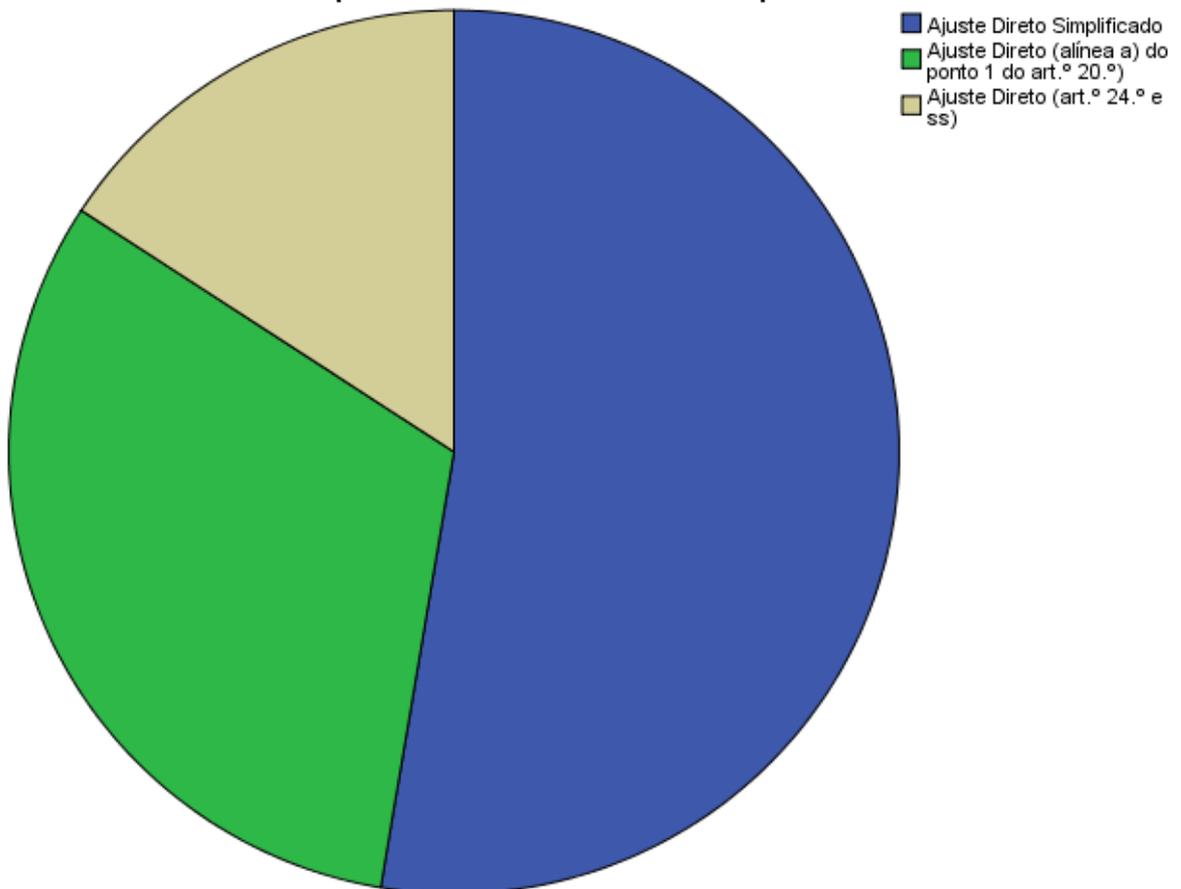
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	48	2	10,0	10,0	10,0
	58	1	5,0	5,0	15,0
	117	1	5,0	5,0	20,0
	123	1	5,0	5,0	25,0
	154	1	5,0	5,0	30,0
	201	1	5,0	5,0	35,0
	320	1	5,0	5,0	40,0
	326	4	20,0	20,0	60,0
	400	3	15,0	15,0	75,0
	500	1	5,0	5,0	80,0
	577	1	5,0	5,0	85,0
	612	1	5,0	5,0	90,0
	640	1	5,0	5,0	95,0
	760	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Anexo C4 – Questão 2.1

Primeiro procedimento mais utilizado pelas Entidades

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Ajuste Direto Simplificado	10	50,0	52,6	52,6
	Ajuste Direto (alínea a) do n.º 1 do art.º 20.º)	6	30,0	31,6	84,2
	Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	1	5,0		
Total		20	100,0		

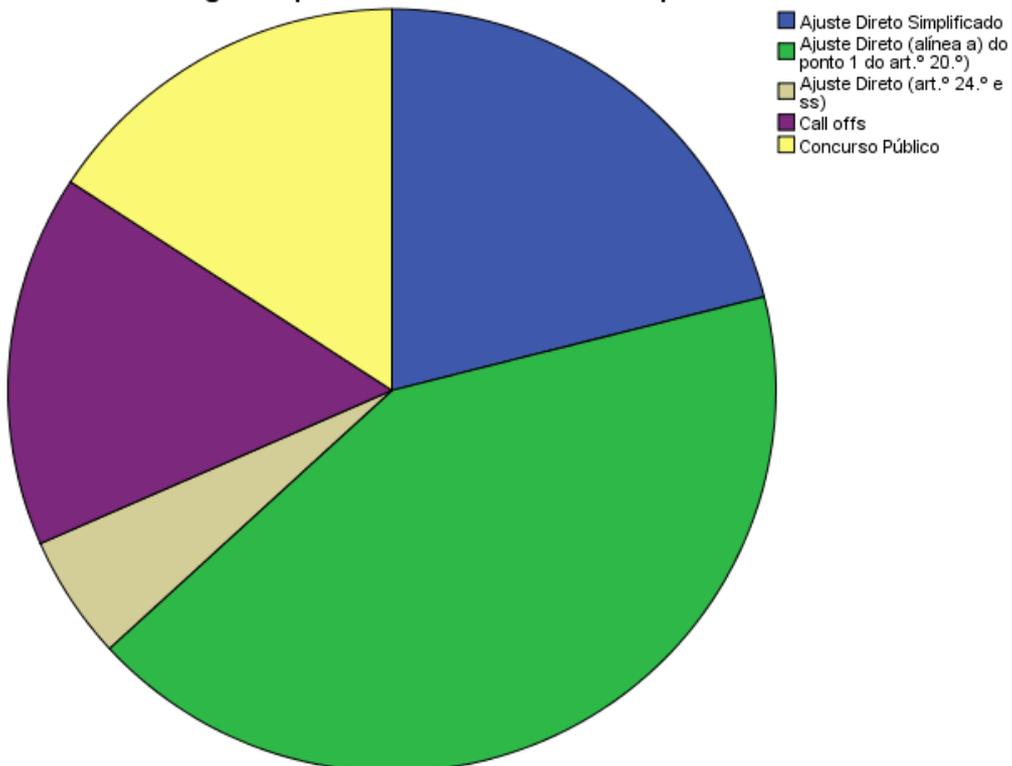
Primeiro procedimento mais utilizado pelas Entidades



Segundo procedimento mais utilizado pelas Entidades

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Ajuste Direto Simplificado	4	20,0	21,1	21,1
	Ajuste Direto (alinea a) do n.º 1 do art.º 20.º)	8	40,0	42,1	63,2
	Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	1	5,0	5,3	68,4
	<i>Call offs</i>	3	15,0	15,8	84,2
	Concurso Público	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	1	5,0		
Total		20	100,0		

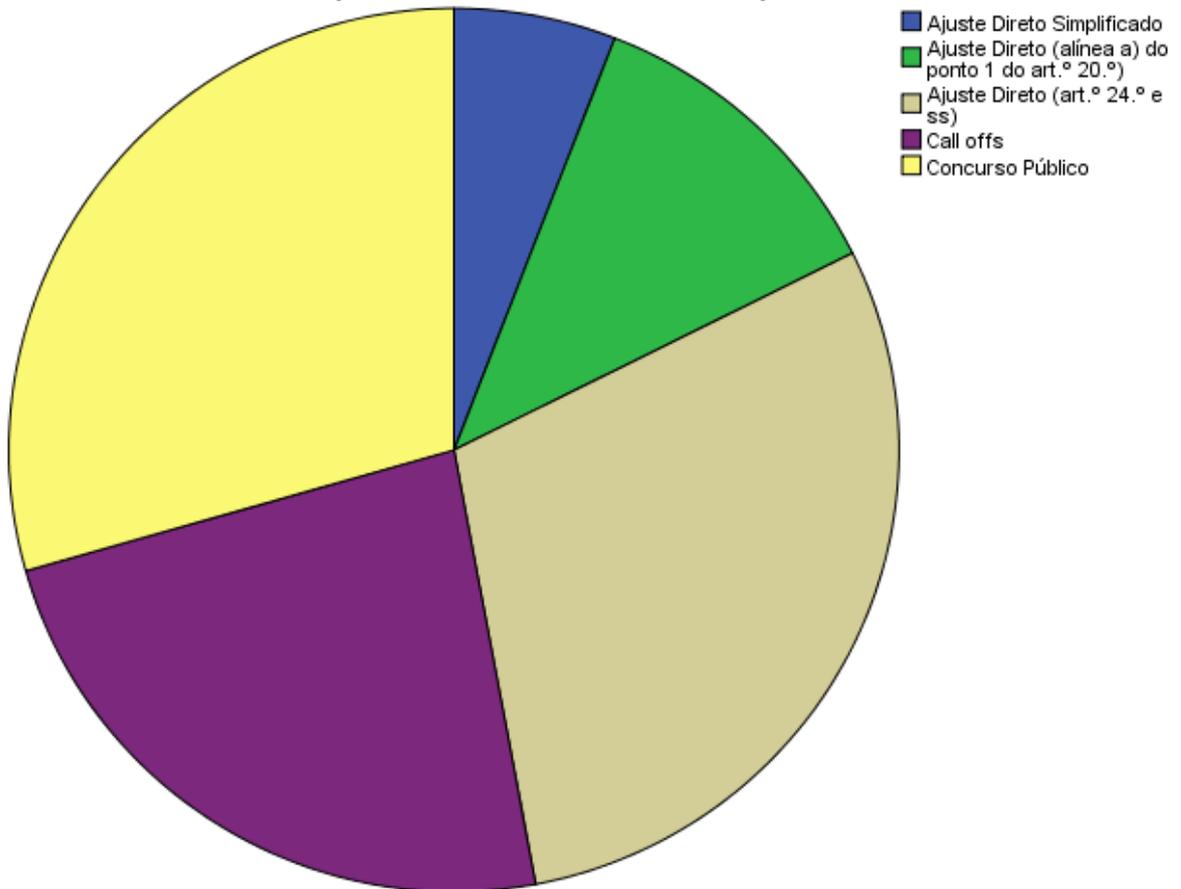
Segundo procedimento mais utilizado pelas Entidades



Terceiro procedimento mais utilizado pelas Entidades

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Ajuste Direto Simplificado	1	5,0	5,9	5,9
	Ajuste Direto (alínea a) do n.º 1 do art.º 20.º)	2	10,0	11,8	17,6
	Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	5	25,0	29,4	47,1
	<i>Call offs</i>	4	20,0	23,5	70,6
	Concurso Público	5	25,0	29,4	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	3	15,0		
Total		20	100,0		

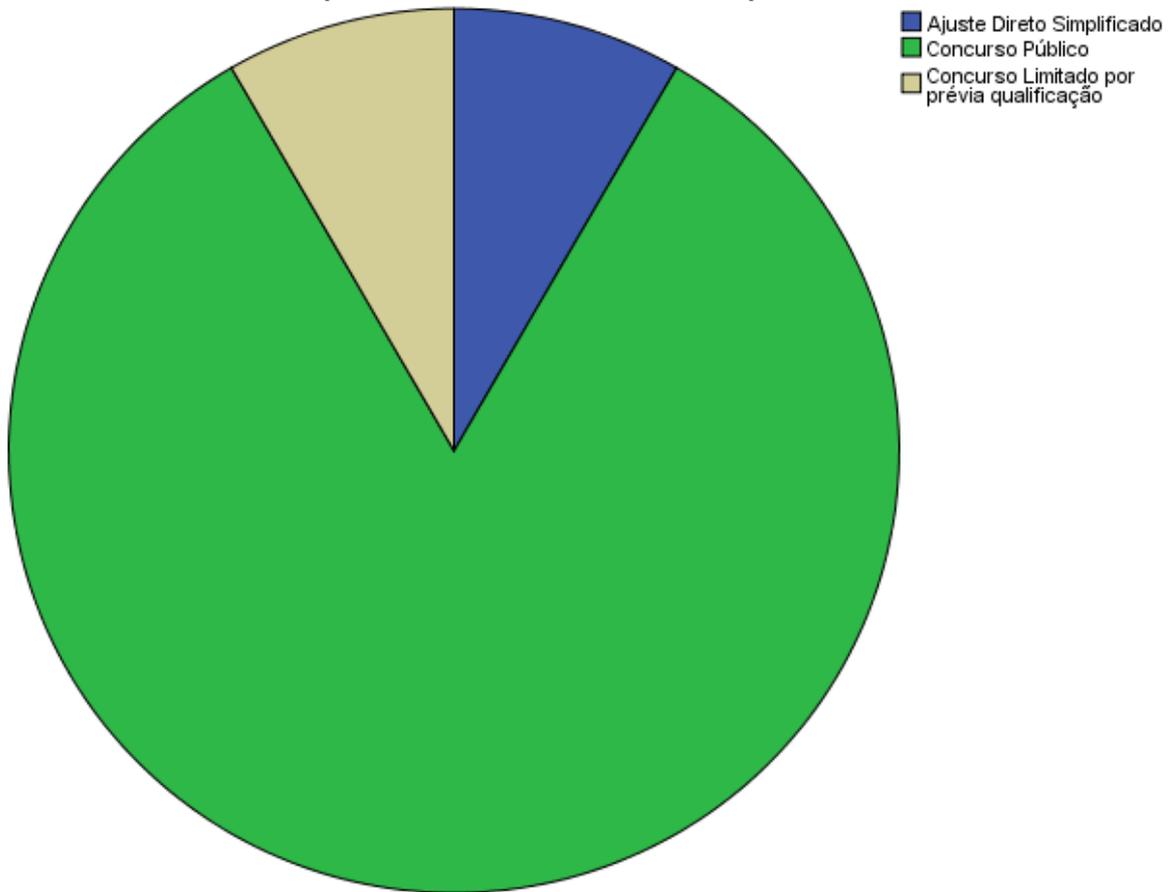
Terceiro procedimento mais utilizado pelas Entidades



Quarto procedimento mais utilizado pelas Entidades

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Ajuste Direto Simplificado	1	5,0	8,3	8,3
	Concurso Público	10	50,0	83,3	91,7
	Concurso Limitado por prévia qualificação	1	5,0	8,3	100,0
	Total	12	60,0	100,0	
<i>Missing</i>	System	8	40,0		
Total		20	100,0		

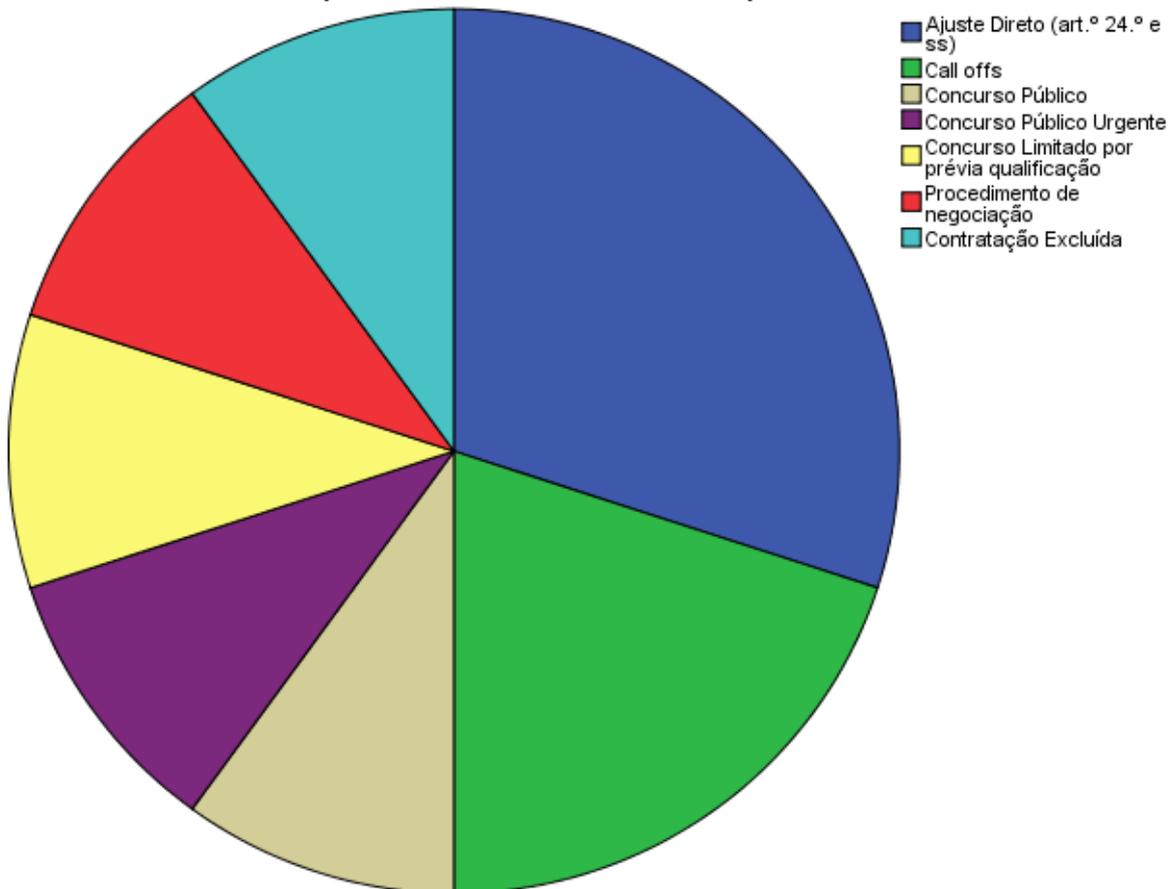
Quarto procedimento mais utilizado pelas Entidades



Quinto procedimento mais utilizado pelas Entidades

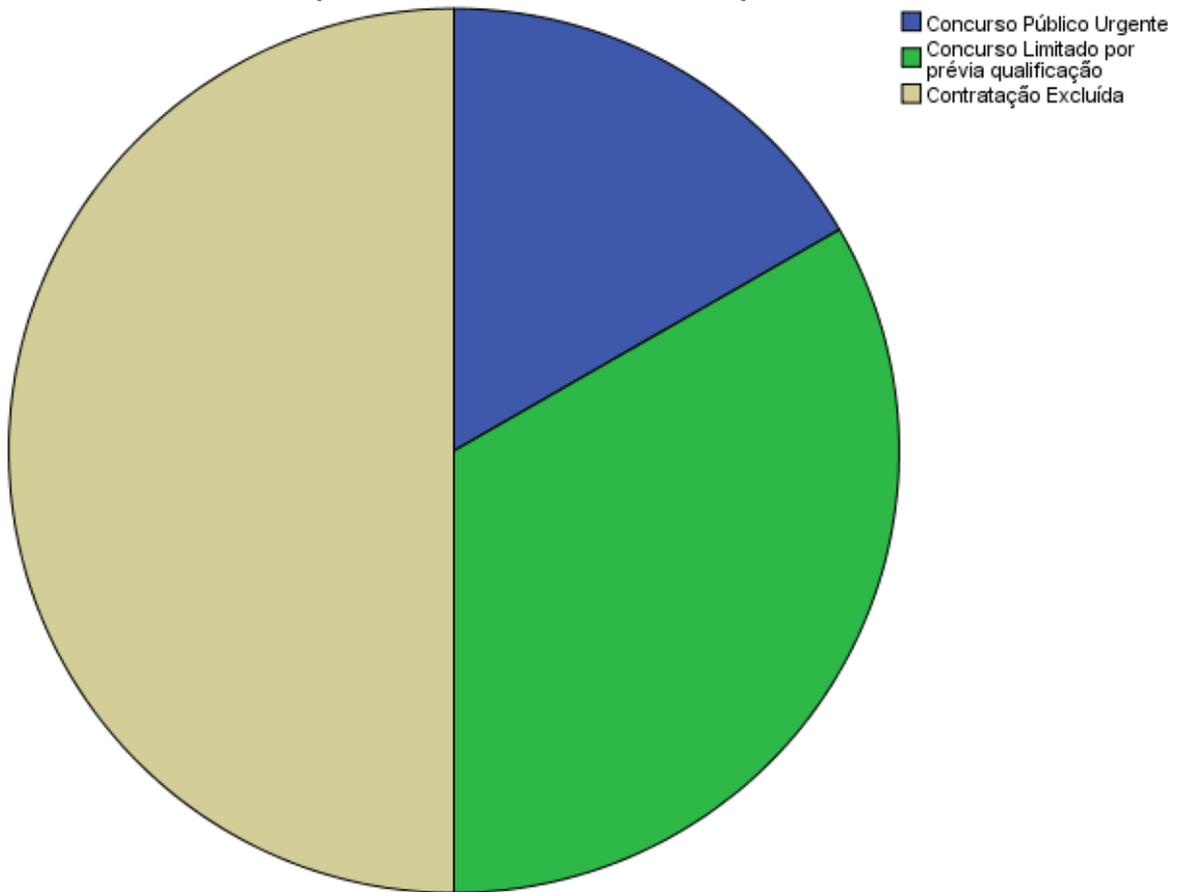
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	3	15,0	30,0	30,0
	Call offs	2	10,0	20,0	50,0
	Concurso Público	1	5,0	10,0	60,0
	Concurso Público Urgente	1	5,0	10,0	70,0
	Concurso Limitado por prévia qualificação	1	5,0	10,0	80,0
	Procedimento de negociação	1	5,0	10,0	90,0
	Contratação Excluída	1	5,0	10,0	100,0
	Total	10	50,0	100,0	
<i>Missing</i>	System	10	50,0		
Total		20	100,0		

Quinto procedimento mais utilizado pelas Entidades



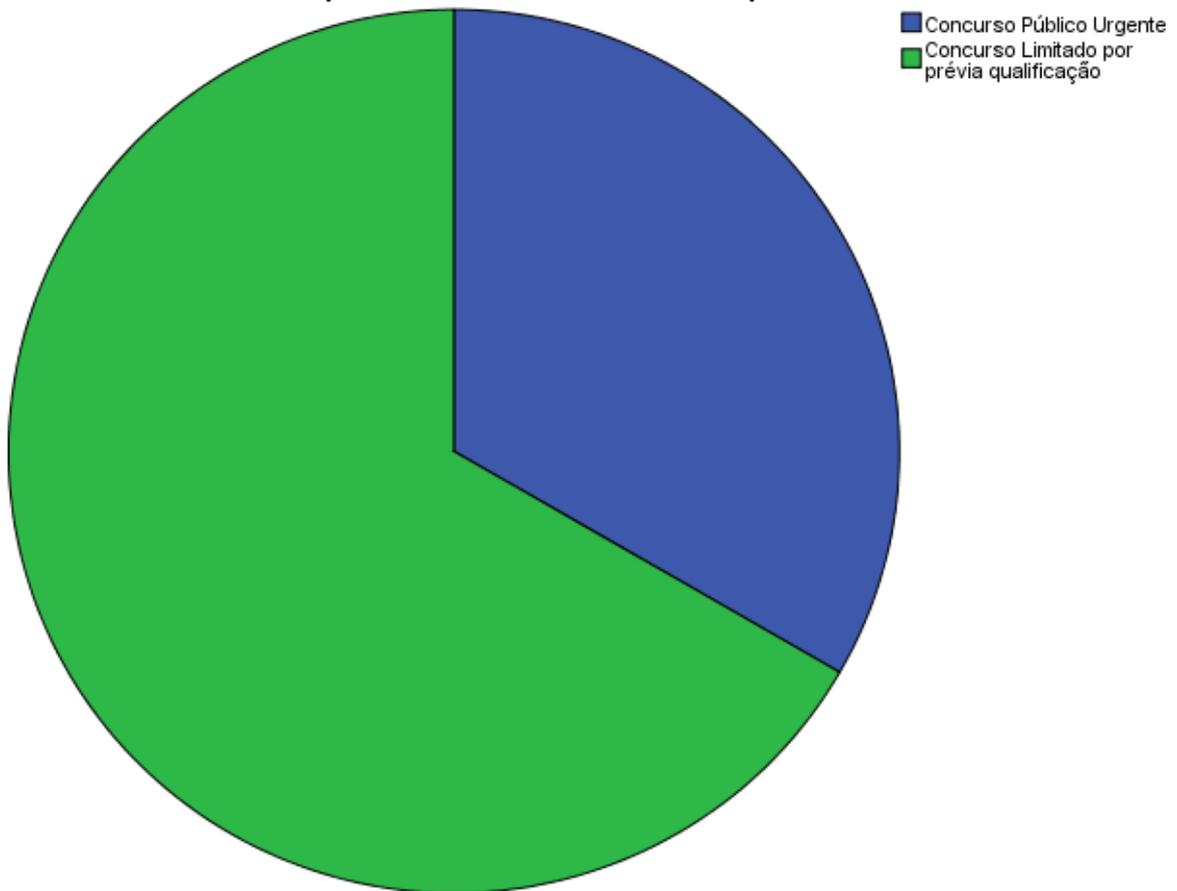
Sexto procedimento mais utilizado pelas Entidades

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Concurso Público Urgente	1	5,0	16,7	16,7
	Concurso Limitado por prévia qualificação	2	10,0	33,3	50,0
	Contratação Excluída	3	15,0	50,0	100,0
	Total	6	30,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	14	70,0		
Total		20	100,0		

Sexto procedimento mais utilizado pelas Entidades

Sétimo procedimento mais utilizado pelas Entidades

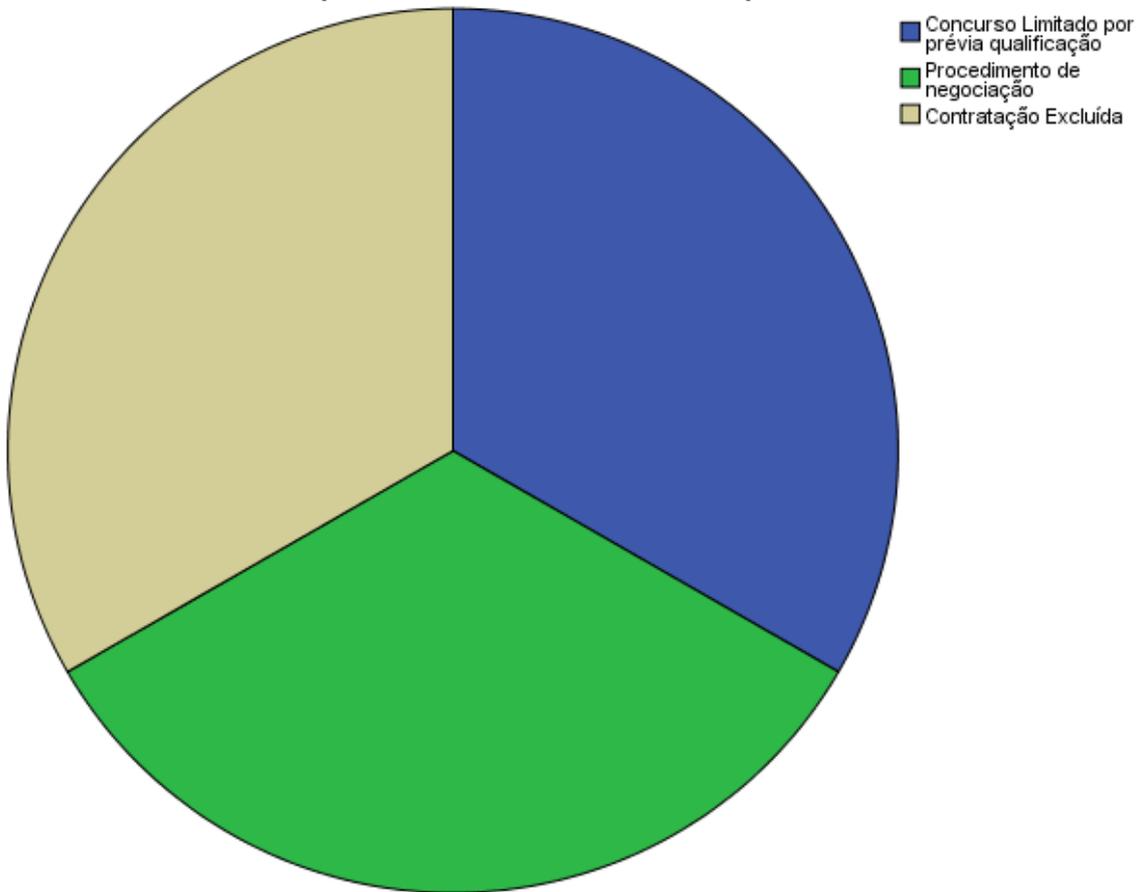
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Concurso Público Urgente	1	5,0	33,3	33,3
	Concurso Limitado por prévia qualificação	2	10,0	66,7	100,0
	Total	3	15,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	17	85,0		
Total		20	100,0		

Sétimo procedimento mais utilizado pelas Entidades

Oitavo procedimento mais utilizado pelas Entidades

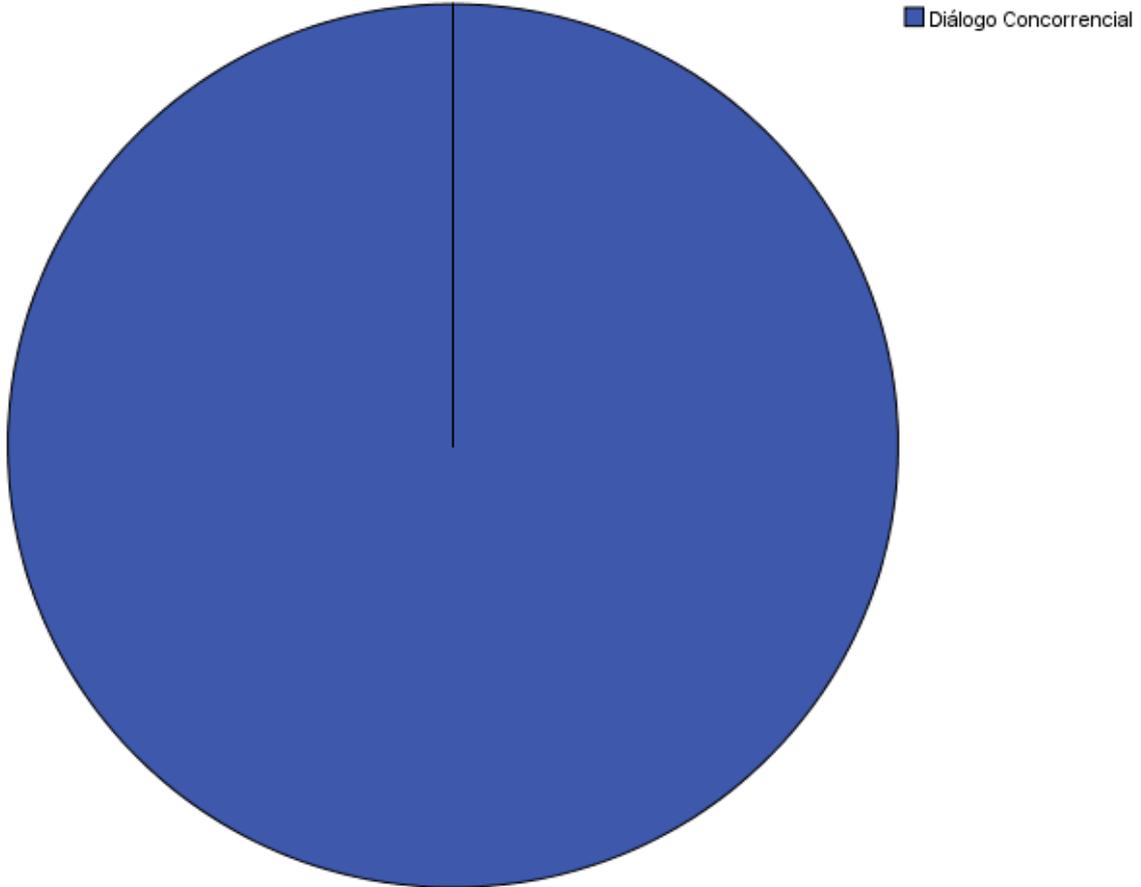
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Concurso Limitado por prévia qualificação	1	5,0	33,3	33,3
	Procedimento de negociação	1	5,0	33,3	66,7
	Contratação Excluída	1	5,0	33,3	100,0
	Total	3	15,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	17	85,0		
Total		20	100,0		

Oitavo procedimento mais utilizado pelas Entidades



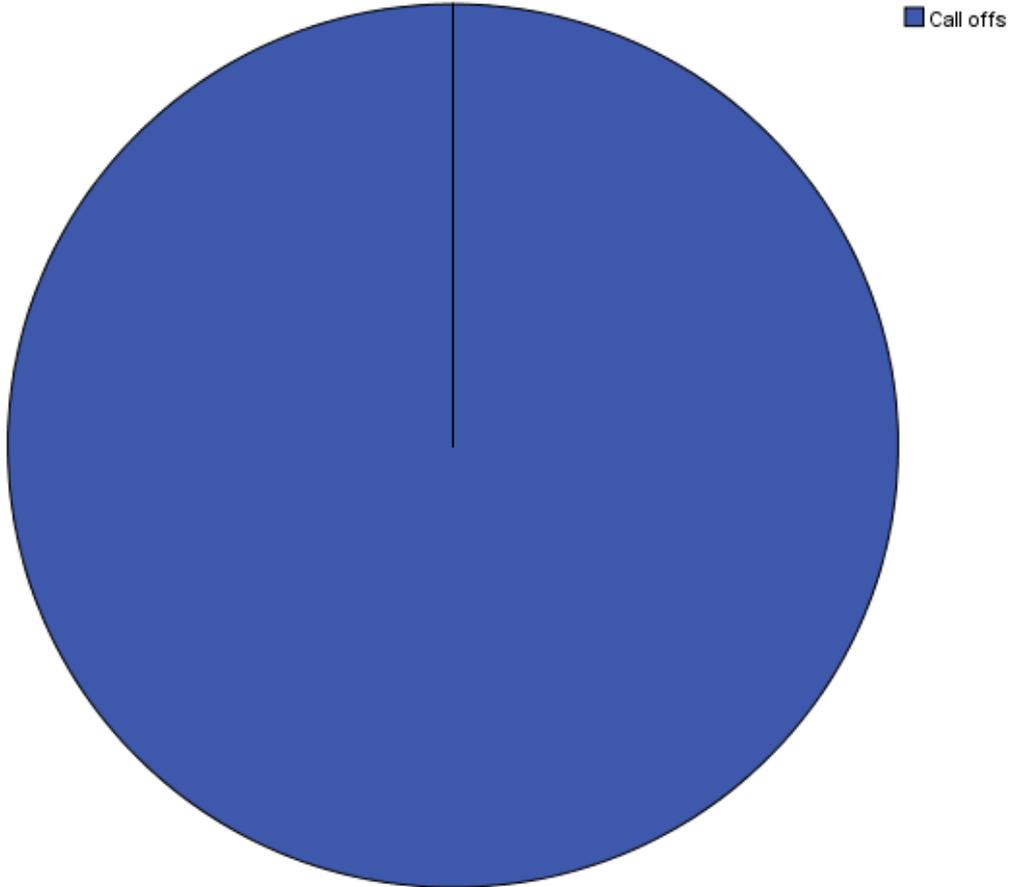
Nono procedimento mais utilizado pelas Entidades

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Diálogo Concorrencial	1	5,0	100,0	100,0
<i>Missing</i>	<i>System</i>	19	95,0		
Total		20	100,0		

Nono procedimento mais utilizado pelas Entidades

Décimo procedimento mais utilizado pelas Entidades

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Call offs</i>	1	5,0	100,0	100,0
<i>Missing</i>	<i>System</i>	19	95,0		
Total		20	100,0		

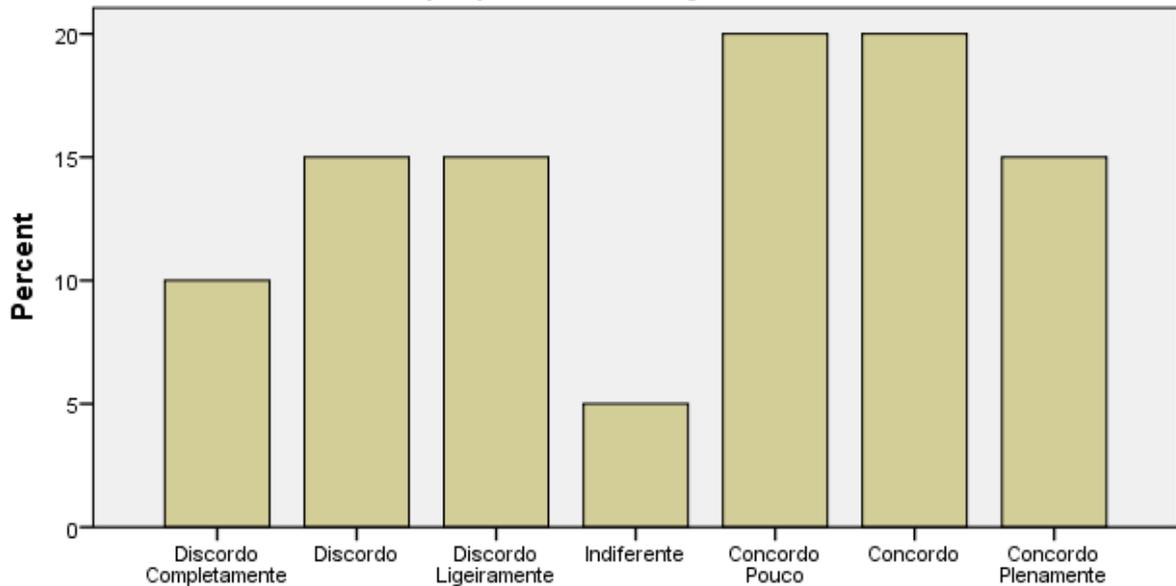
Décimo procedimento mais utilizado pelas Entidades

Anexo C5 – Questão 3.1

3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo Completamente	2	10,0	10,0	10,0
	Discordo	3	15,0	15,0	25,0
	Discordo Ligeiramente	3	15,0	15,0	40,0
	Indiferente	1	5,0	5,0	45,0
	Concordo Pouco	4	20,0	20,0	65,0
	Concordo	4	20,0	20,0	85,0
	Concordo Plenamente	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.



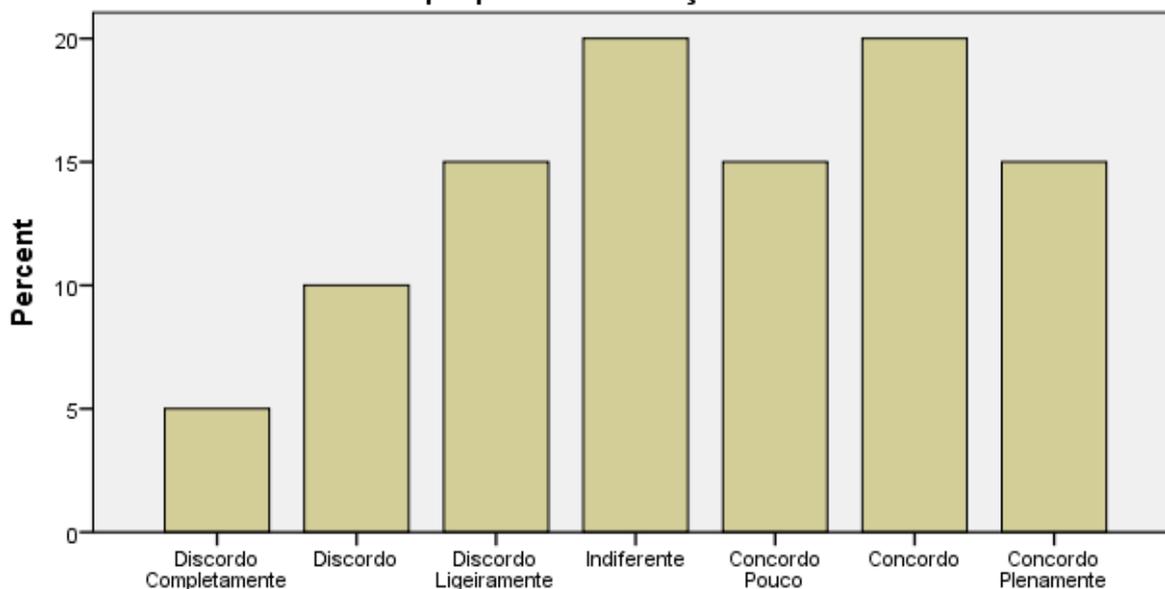
3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

Anexo C6 – Questão 3.2

3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo Completamente	1	5,0	5,0	5,0
	Discordo	2	10,0	10,0	15,0
	Discordo Ligeiramente	3	15,0	15,0	30,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	50,0
	Concordo Pouco	3	15,0	15,0	65,0
	Concordo	4	20,0	20,0	85,0
	Concordo Plenamente	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.



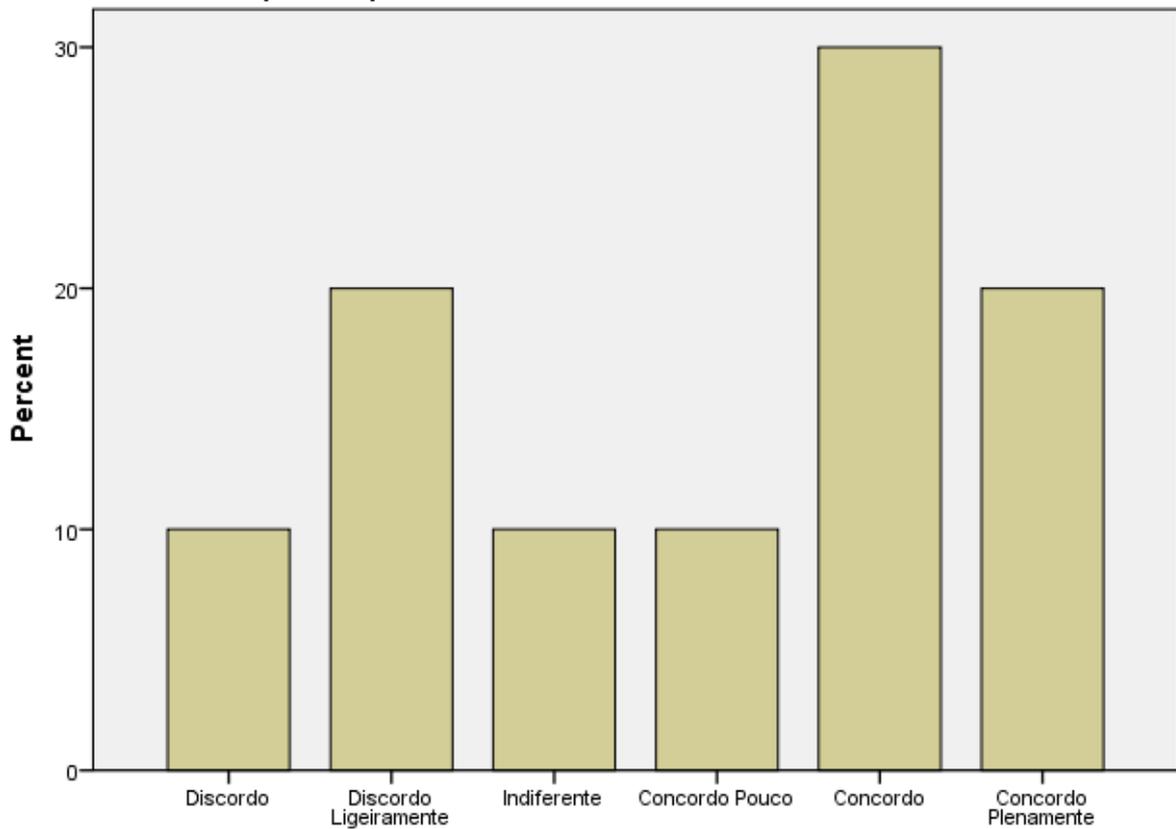
3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.

Anexo C7 – Questão 3.3

3.3 Concorda que um procedimento AQ/CPA é limitador da concorrência?

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo	2	10,0	10,0	10,0
	Discordo Ligeiramente	4	20,0	20,0	30,0
	Indiferente	2	10,0	10,0	40,0
	Concordo Pouco	2	10,0	10,0	50,0
	Concordo	6	30,0	30,0	80,0
	Concordo Plenamente	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.3 Concorda que um procedimento AQ/CPA é limitador da concorrência?



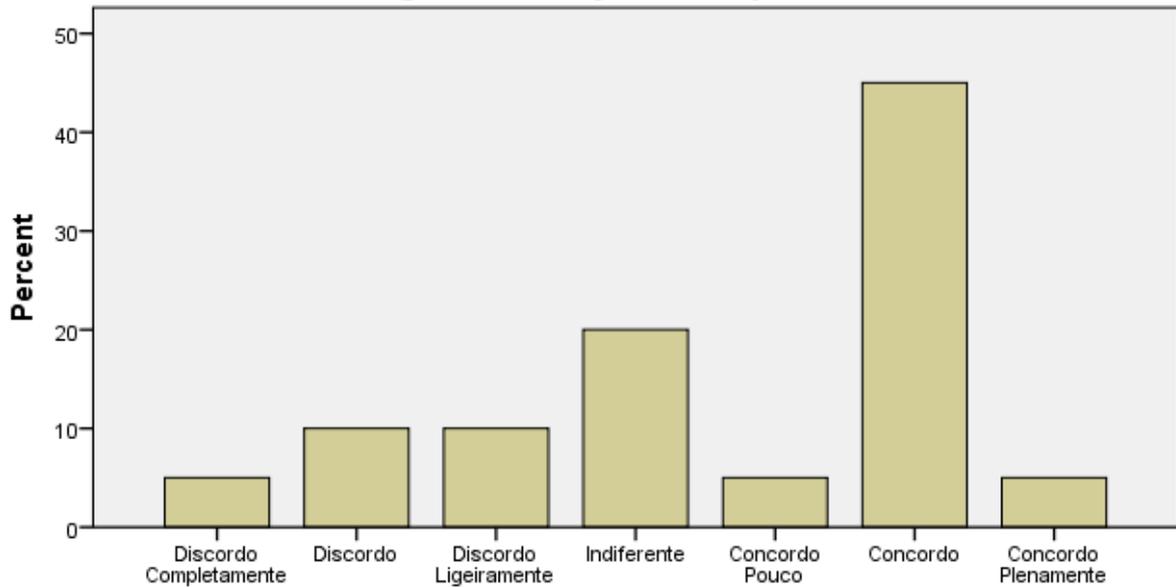
3.3 Concorda que um procedimento AQ/CPA é limitador da concorrência?

Anexo C8 – Questão 3.4

3.4 Um procedimento AQ/CPA não permite à instituição liberdade para negociar margens de redução de despesa.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo Completamente	1	5,0	5,0	5,0
	Discordo	2	10,0	10,0	15,0
	Discordo Ligeiramente	2	10,0	10,0	25,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	45,0
	Concordo Pouco	1	5,0	5,0	50,0
	Concordo	9	45,0	45,0	95,0
	Concordo Plenamente	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.4 Um procedimento AQ/CPA não permite à instituição liberdade para negociar margens de redução de despesa.



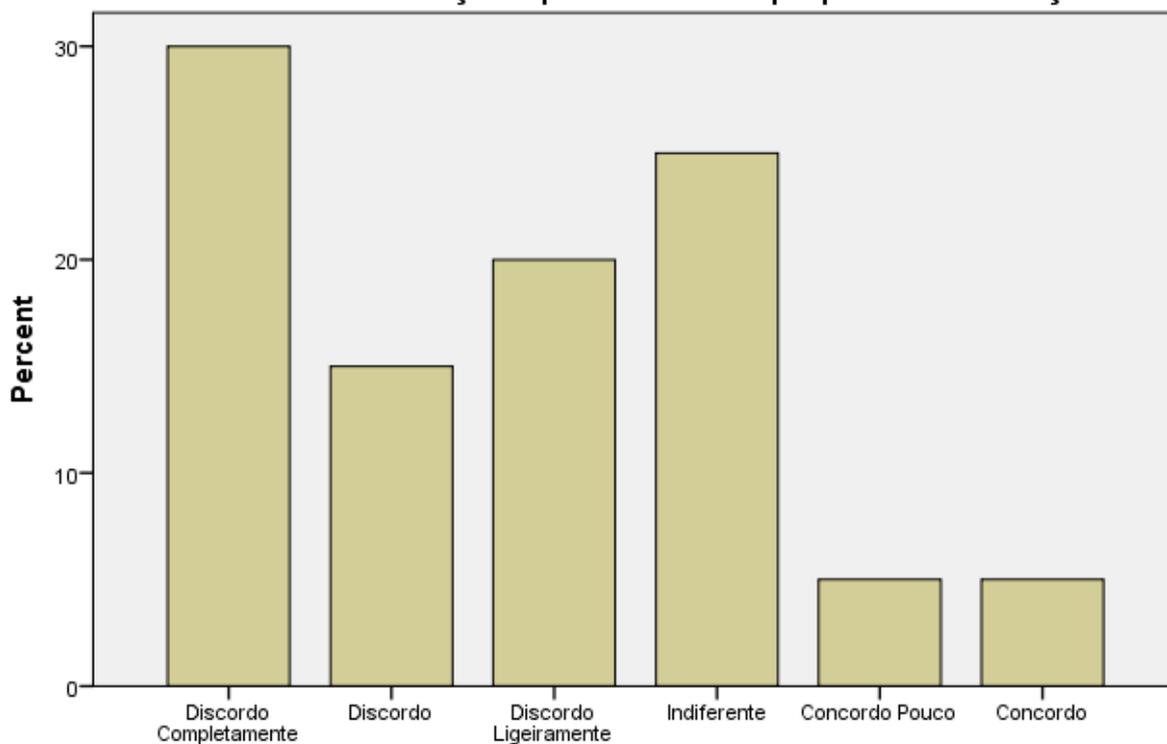
3.4 Um procedimento AQ/CPA não permite à instituição liberdade para negociar margens de redução de despesa.

Anexo C9 – Questão 3.5

3.5 A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo Completamente	6	30,0	30,0	30,0
	Discordo	3	15,0	15,0	45,0
	Discordo Ligeiramente	4	20,0	20,0	65,0
	Indiferente	5	25,0	25,0	90,0
	Concordo Pouco	1	5,0	5,0	95,0
	Concordo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.5 A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.



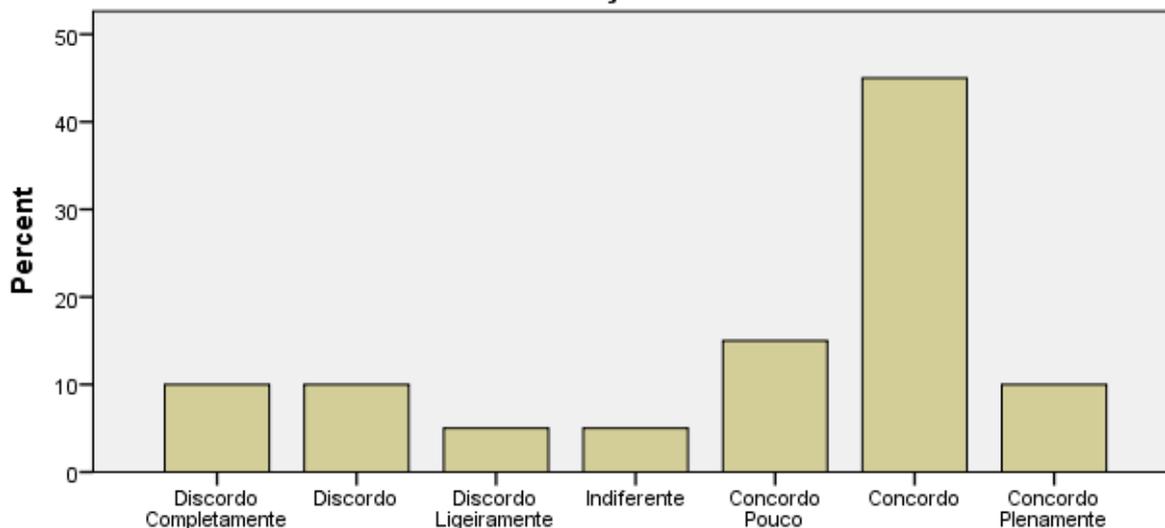
3.5 A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.

Anexo C10 – Questão 3.6

3.6 A aquisição em procedimento AQ/CPA a qualidade dos bens/prestação de serviços diminui em relação a aquisições anteriores por procedimento próprio da instituição.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo Completamente	2	10,0	10,0	10,0
	Discordo	2	10,0	10,0	20,0
	Discordo Ligeiramente	1	5,0	5,0	25,0
	Indiferente	1	5,0	5,0	30,0
	Concordo Pouco	3	15,0	15,0	45,0
	Concordo	9	45,0	45,0	90,0
	Concordo Plenamente	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.6 A aquisição em procedimento AQ/CPA a qualidade dos bens/prestação de serviços diminui em relação a aquisições anteriores por procedimento próprio da instituição.



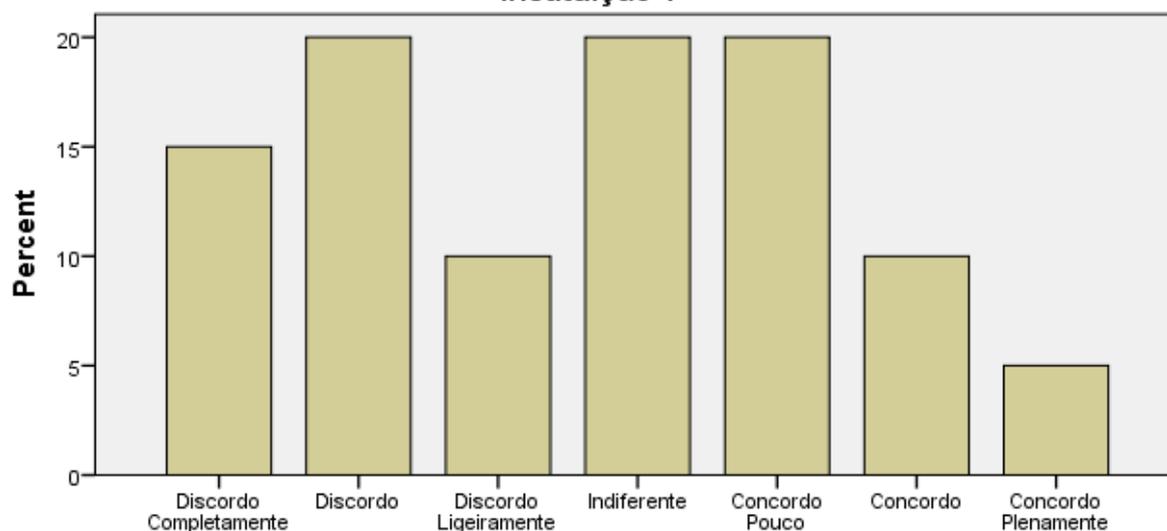
3.6 A aquisição em procedimento AQ/CPA a qualidade dos bens/prestação de serviços diminui em relação a aquisições anteriores por procedimento próprio da instituição.

Anexo C11 – Questão 3.7

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo Completamente	3	15,0	15,0	15,0
	Discordo	4	20,0	20,0	35,0
	Discordo Ligeiramente	2	10,0	10,0	45,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	65,0
	Concordo Pouco	4	20,0	20,0	85,0
	Concordo	2	10,0	10,0	95,0
	Concordo Plenamente	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.



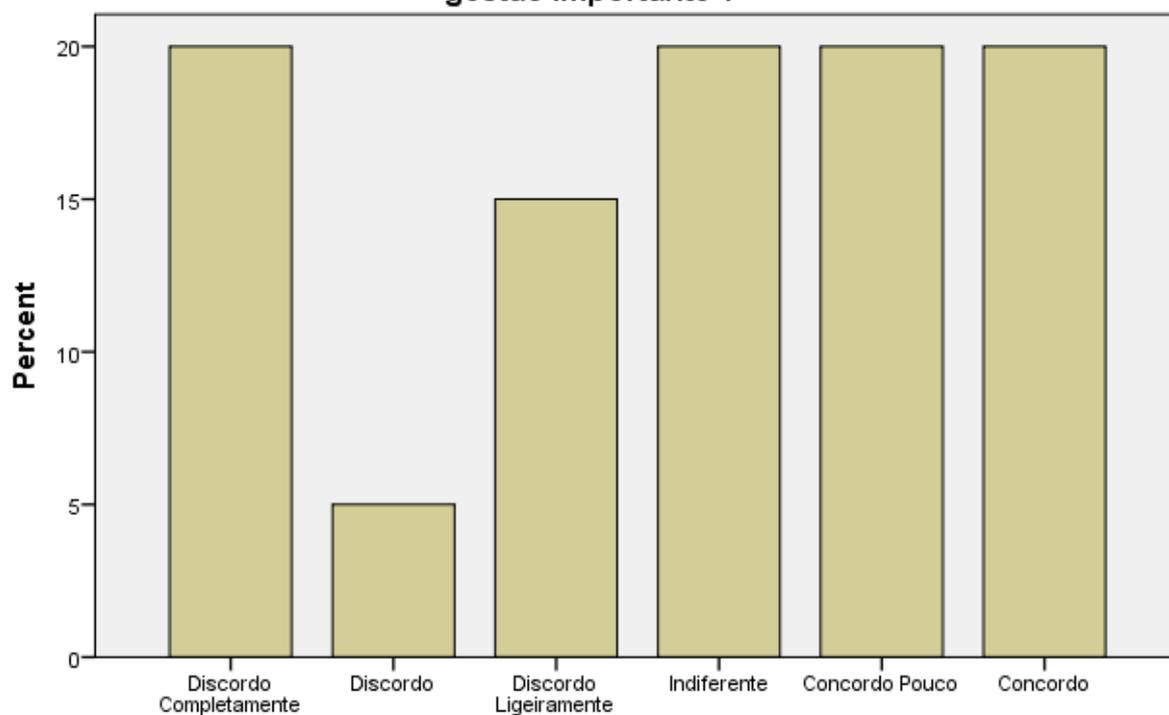
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.

Anexo C12 – Questão 3.8

3.8 Concorda com a afirmação “Os acordos quadro são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Discordo Completamente	4	20,0	20,0	20,0
	Discordo	1	5,0	5,0	25,0
	Discordo Ligeiramente	3	15,0	15,0	40,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	60,0
	Concordo Pouco	4	20,0	20,0	80,0
	Concordo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.8 Concorda com a afirmação “Os acordos quadros são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.



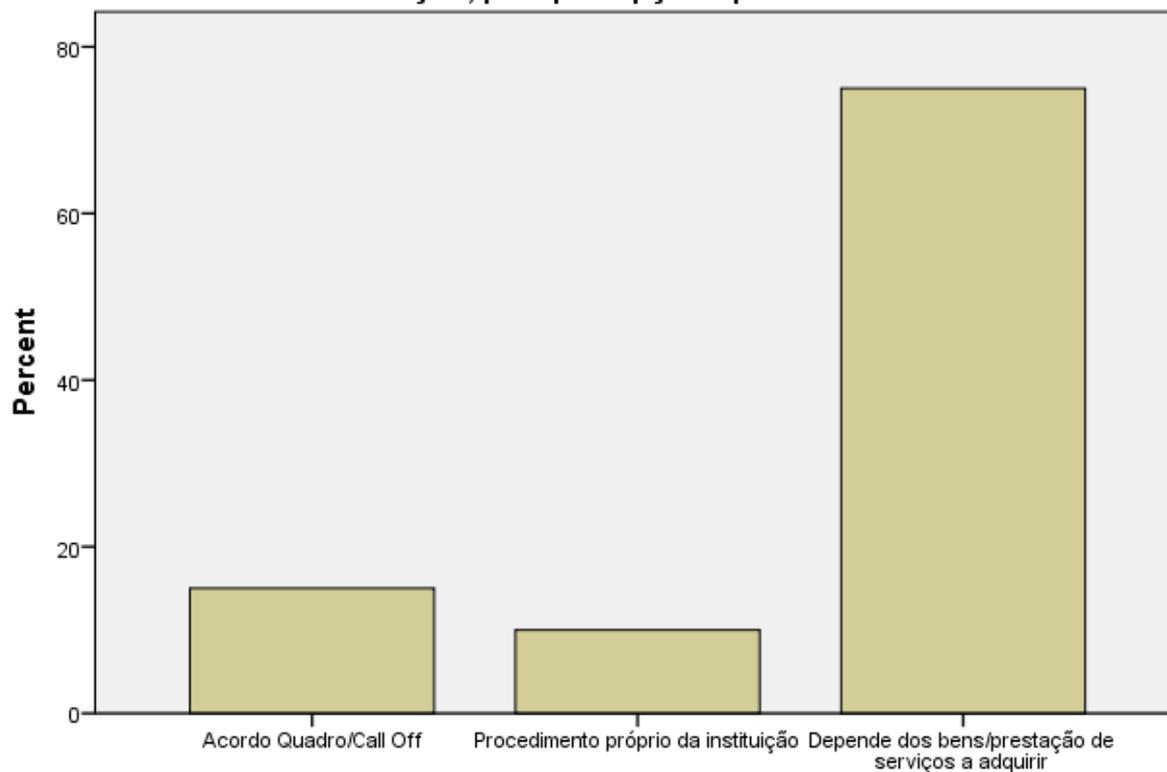
3.8 Concorda com a afirmação “Os acordos quadros são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.

Anexo C13 – Questão 3.9

3.9 Se for dada a possibilidade de escolha, para aquisição de bens/prestação de serviços, por qual opção optaria?

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i> Acordo Quadro/ <i>Call Off</i>	3	15,0	15,0	15,0
Procedimento próprio da instituição	2	10,0	10,0	25,0
Depende dos bens/prestação de serviços a adquirir	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

3.9 Se for dada a possibilidade de escolha, para aquisição de bens/prestação de serviços, por qual opção optaria?



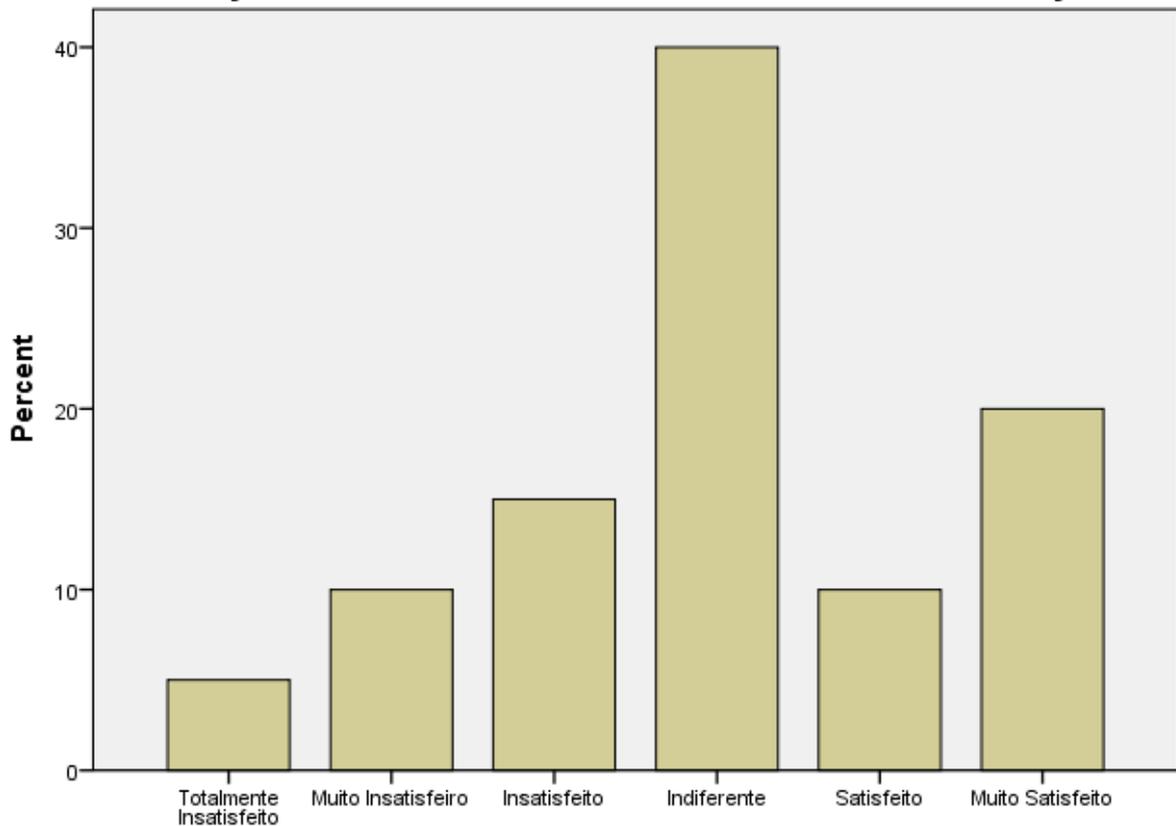
3.9 Se for dada a possibilidade de escolha, para aquisição de bens/prestação de serviços, por qual opção optaria?

Anexo C14 – Questão 3.10

3.10 Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Totalmente Insatisfeito	1	5,0	5,0	5,0
	Muito Insatisfeito	2	10,0	10,0	15,0
	Insatisfeito	3	15,0	15,0	30,0
	Indiferente	8	40,0	40,0	70,0
	Satisfeito	2	10,0	10,0	80,0
	Muito Satisfeito	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.10 Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.



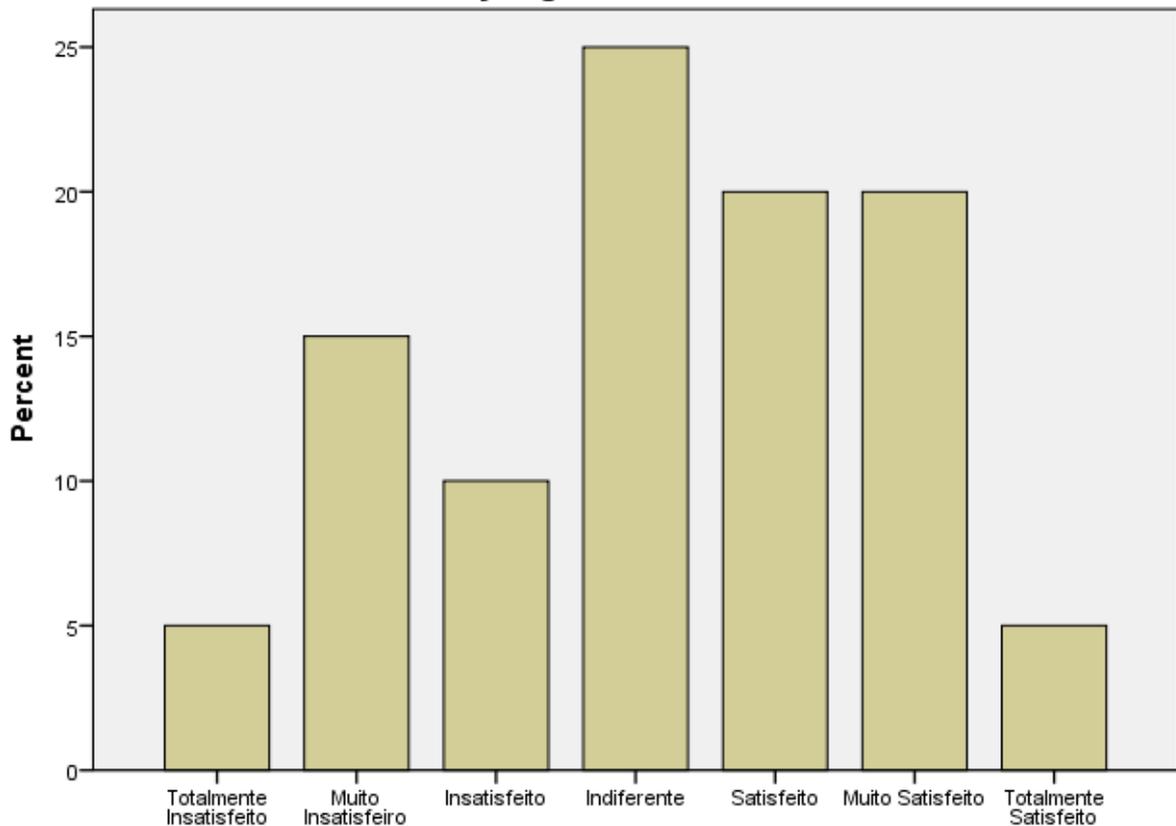
3.10 Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.

Anexo C15 – Questão 3.11

3.11 Satisfação geral com os AQ/CPA.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Totalmente Insatisfeito	1	5,0	5,0	5,0
	Muito Insatisfeito	3	15,0	15,0	20,0
	Insatisfeito	2	10,0	10,0	30,0
	Indiferente	5	25,0	25,0	55,0
	Satisfeito	4	20,0	20,0	75,0
	Muito Satisfeito	4	20,0	20,0	95,0
	Totalmente Satisfeito	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

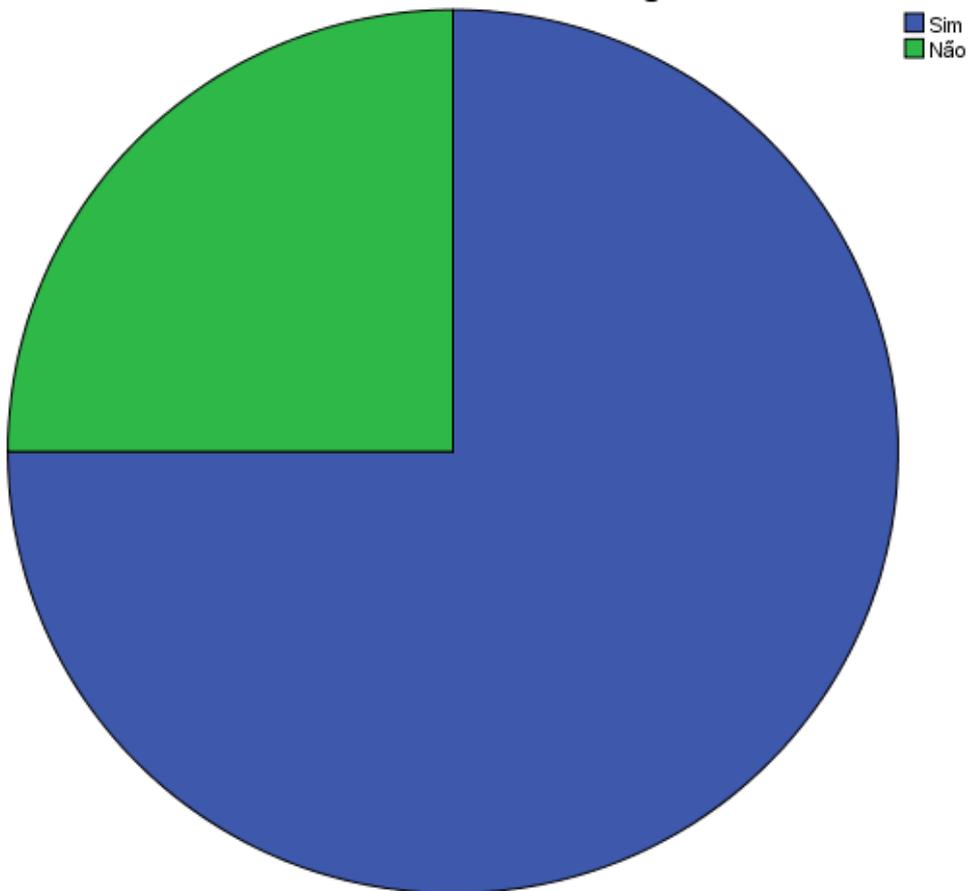
3.11 Satisfação geral com os AQ/CPA.



3.11 Satisfação geral com os AQ/CPA.

Anexo C16 – Questão 4.1**4.1 Realizou Call Off ao abrigo do CPA 2012/102?**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Sim	15	75,0	75,0	75,0
	Não	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

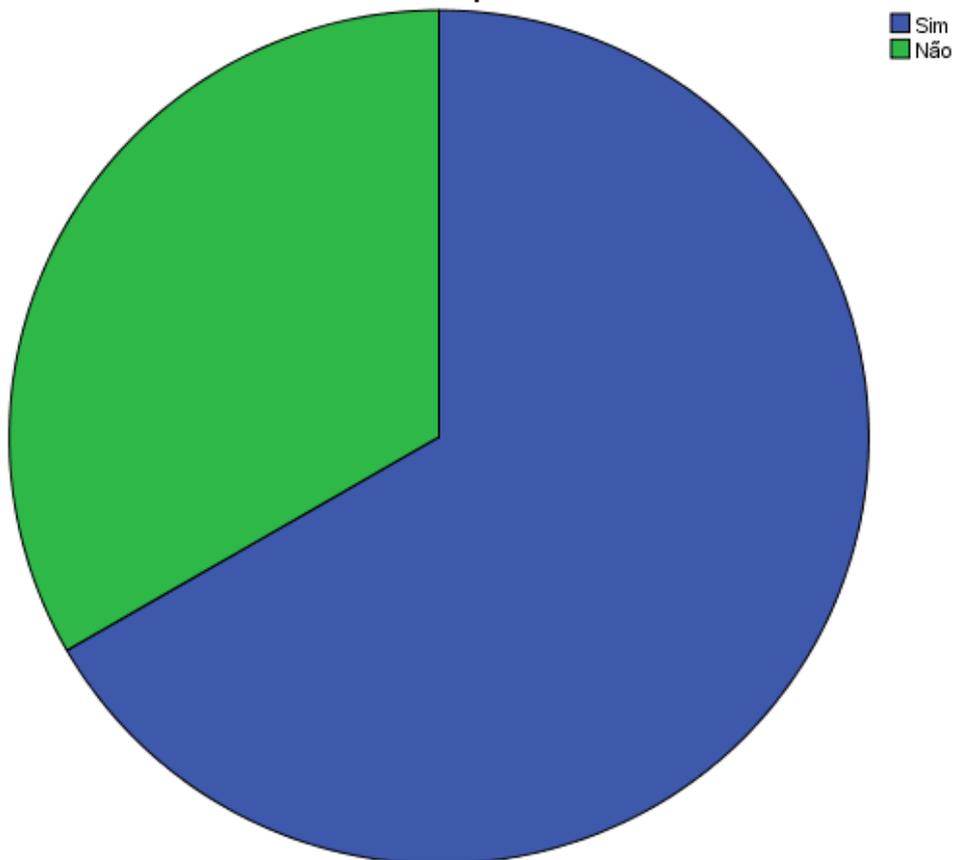
4.1 Realizou Call Off ao abrigo do CPA 2012/102?

Anexo C17 – Questão 4.2

4.2 Durante a fase de recepção de propostas foram solicitados esclarecimentos ao procedimento?

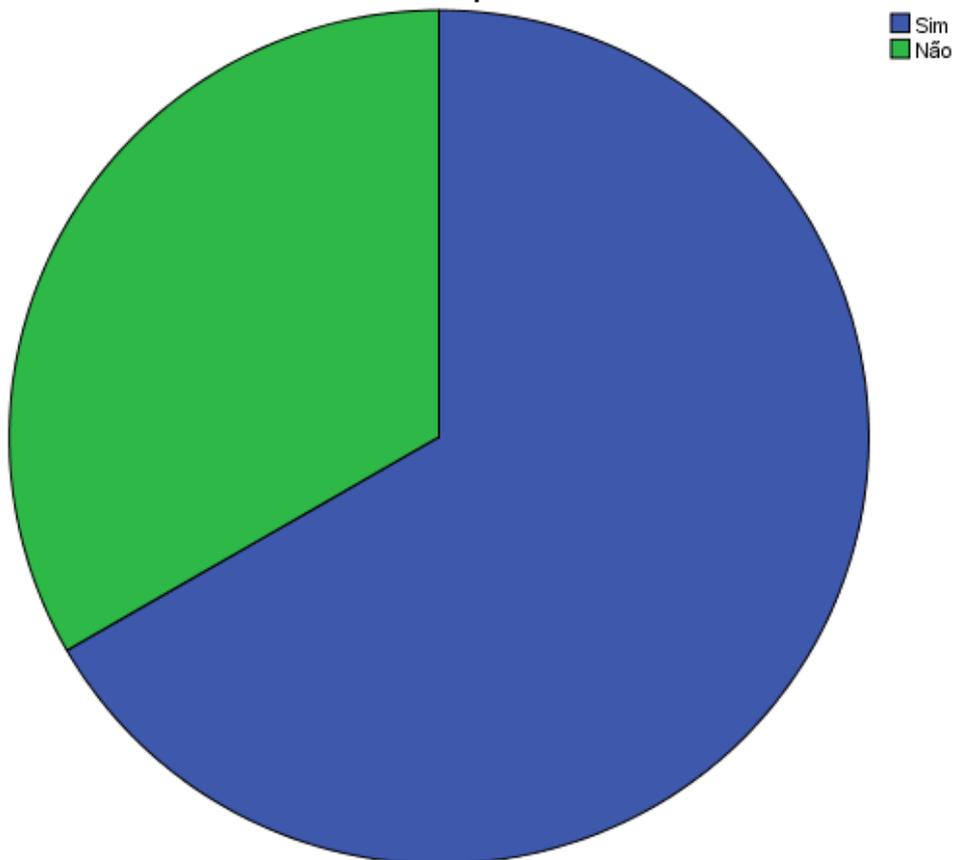
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Sim	10	50,0	66,7	66,7
	Não	5	25,0	33,3	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

4.2 Durante a fase de recepção de propostas foram solicitados esclarecimentos ao procedimento?



Anexo C18 – Questão 4.3**4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Sim	10	50,0	66,7	66,7
	Não	5	25,0	33,3	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

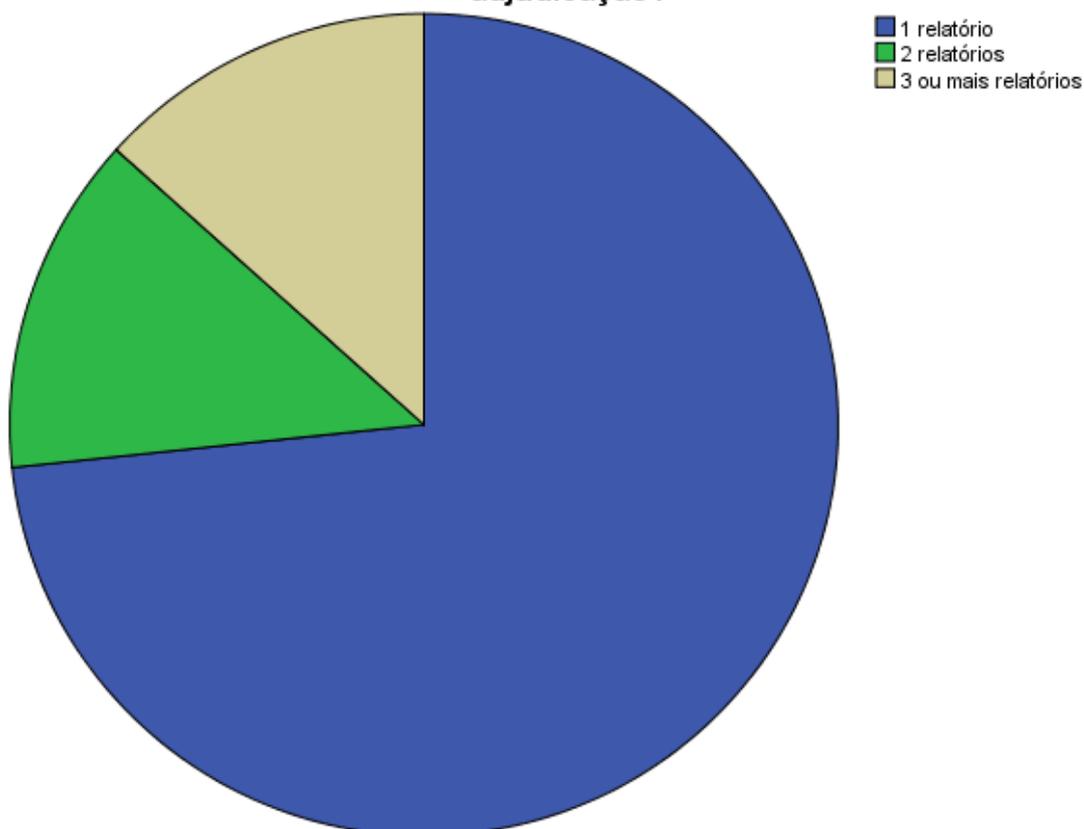
4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?

Anexo C19 – Questão 4.4

4.4 Na fase de audiência prévia (art.º 123.º por remissão do art.º 147.º e n.º 2 do art.º 124.º) quantos relatórios foram realizados antes da notificação de adjudicação?

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	1 relatório	11	55,0	73,3	73,3
	2 relatórios	2	10,0	13,3	86,7
	3 ou mais relatórios	2	10,0	13,3	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

4.4 Na fase de audiência prévia (art.º 123.º por remissão do art.º 147.º e ponto 2 do art.º 124.º) quantos relatórios foram realizados antes da notificação de adjudicação?

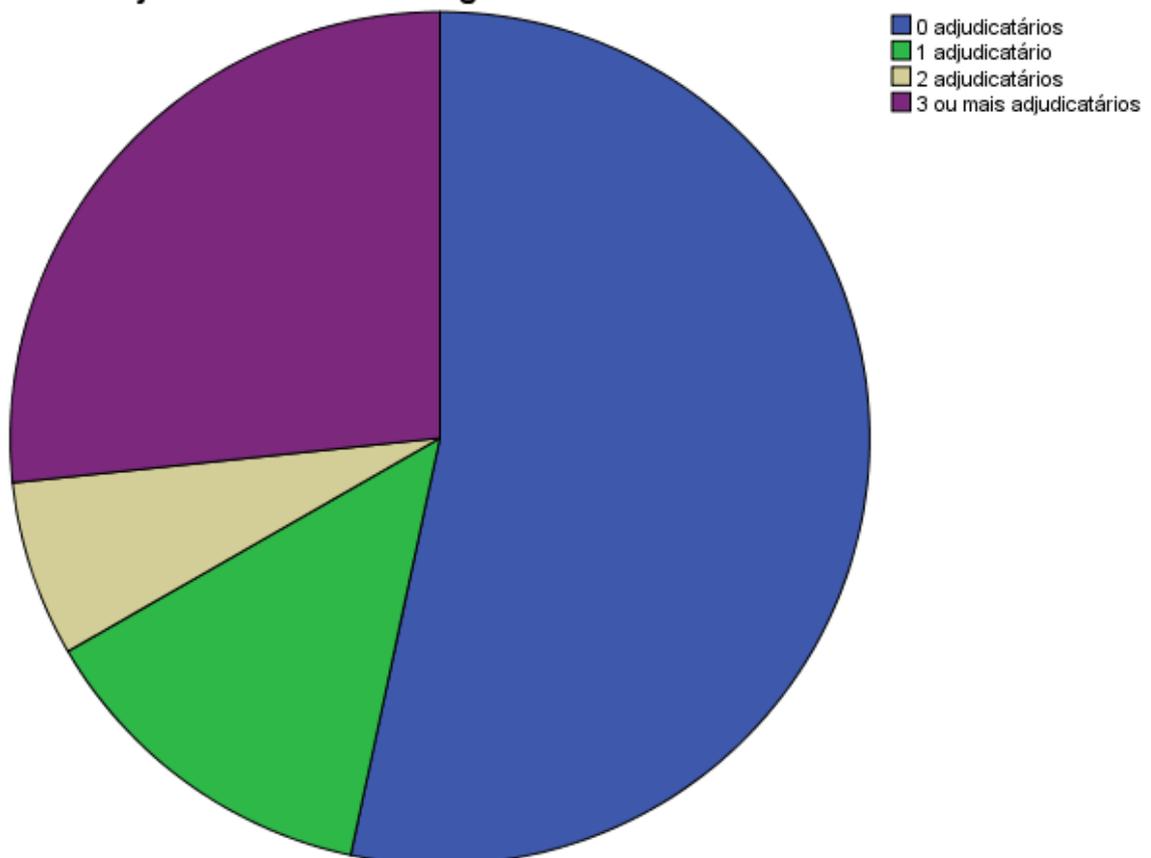


Anexo C20 – Questão 4.5

4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	0 adjudicatários	8	40,0	53,3	53,3
	1 adjudicatário	2	10,0	13,3	66,7
	2 adjudicatários	1	5,0	6,7	73,3
	3 ou mais adjudicatários	4	20,0	26,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

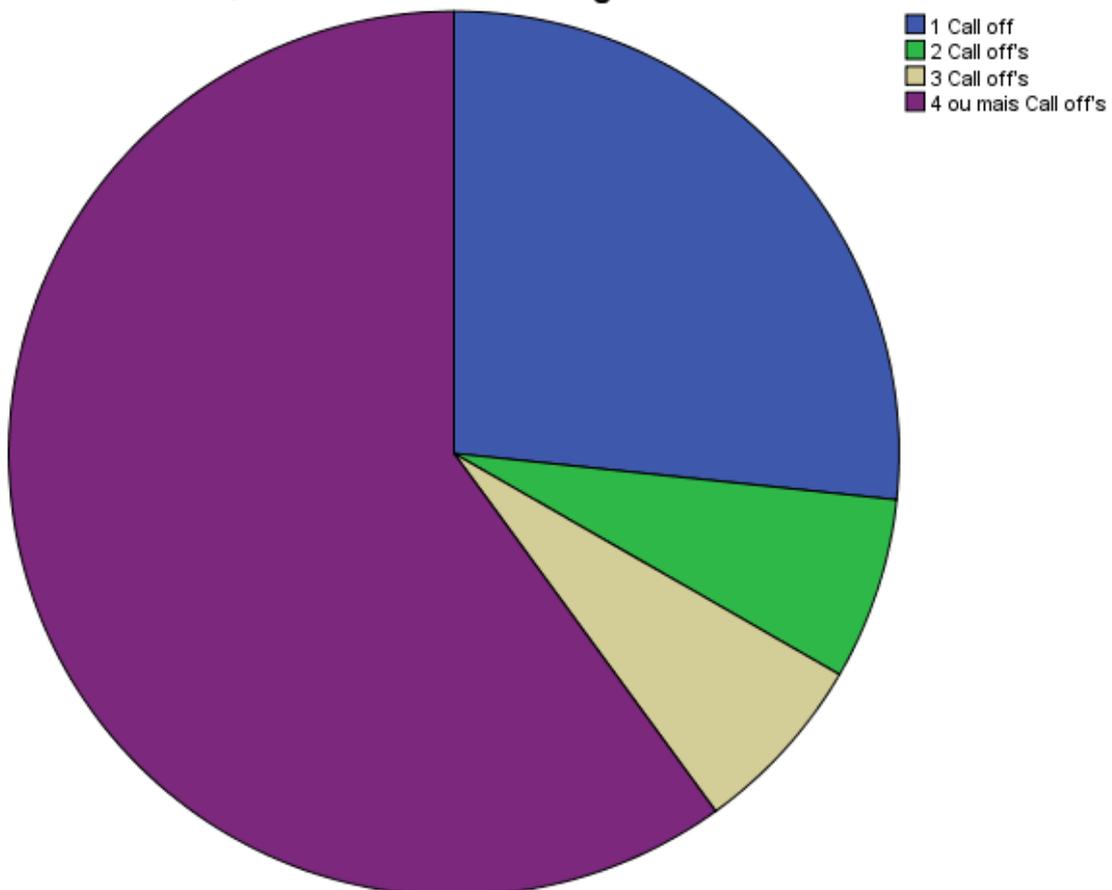
4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?



Anexo C21 – Questão 4.6

4.6 Quantos *Call Off's* ao abrigo do CPA 2012/102 realizou?

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	1 <i>Call off</i>	4	20,0	26,7	26,7
	2 <i>Call off's</i>	1	5,0	6,7	33,3
	3 <i>Call off's</i>	1	5,0	6,7	40,0
	4 ou mais <i>Call off's</i>	9	45,0	60,0	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

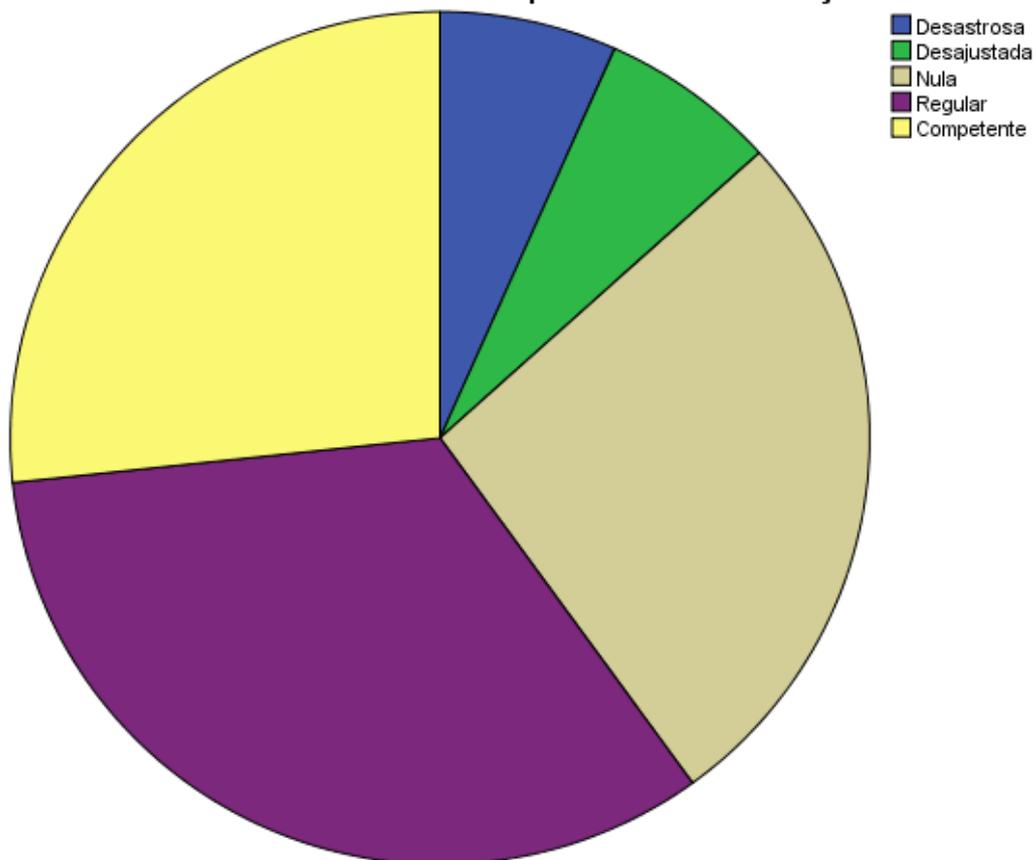
4.6 Quantos *Call Off's* ao abrigo do CPA 2012/102 realizou?

Anexo C22 – Questão 4.7

4.7 Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Desastrosa	1	5,0	6,7	6,7
	Desajustada	1	5,0	6,7	13,3
	Nula	4	20,0	26,7	40,0
	Regular	5	25,0	33,3	73,3
	Competente	4	20,0	26,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

4.7 Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição.

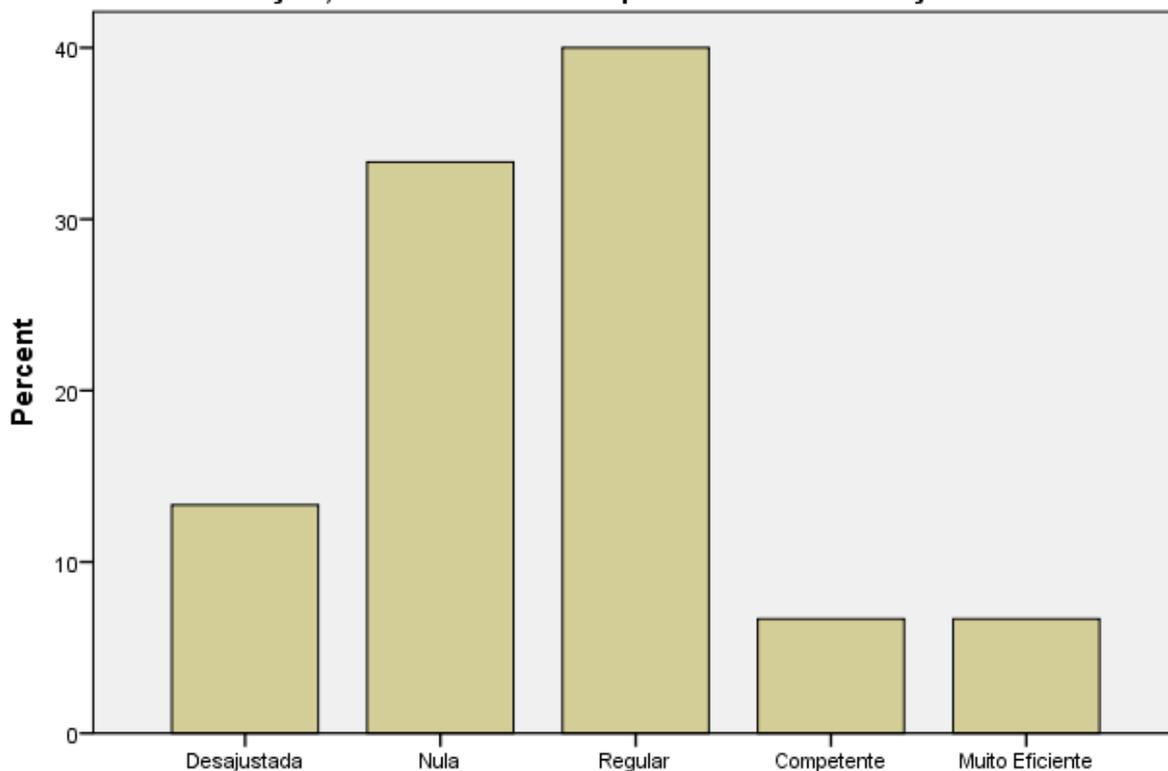


Anexo C23 – Questão 4.8

4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Desajustada	2	10,0	13,3	13,3
	Nula	5	25,0	33,3	46,7
	Regular	6	30,0	40,0	86,7
	Competente	1	5,0	6,7	93,3
	Muito Eficiente	1	5,0	6,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

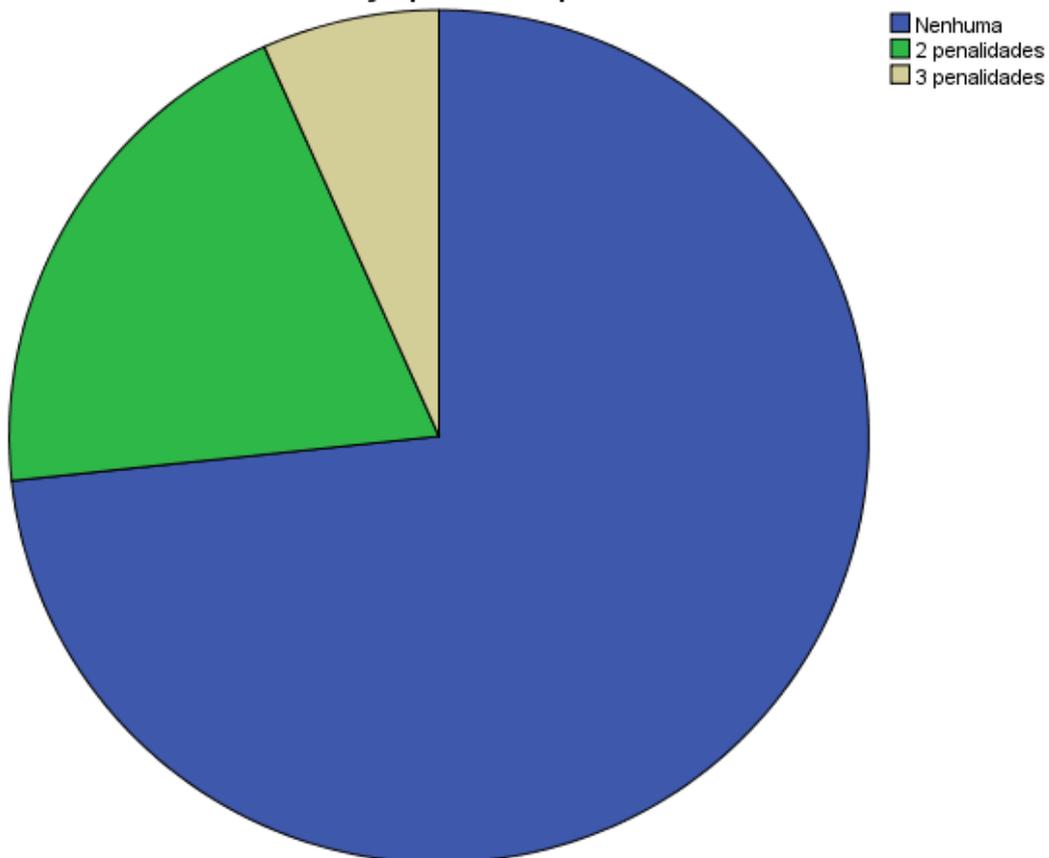
4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição.



4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição.

Anexo C24 – Questão 4.9**4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.**

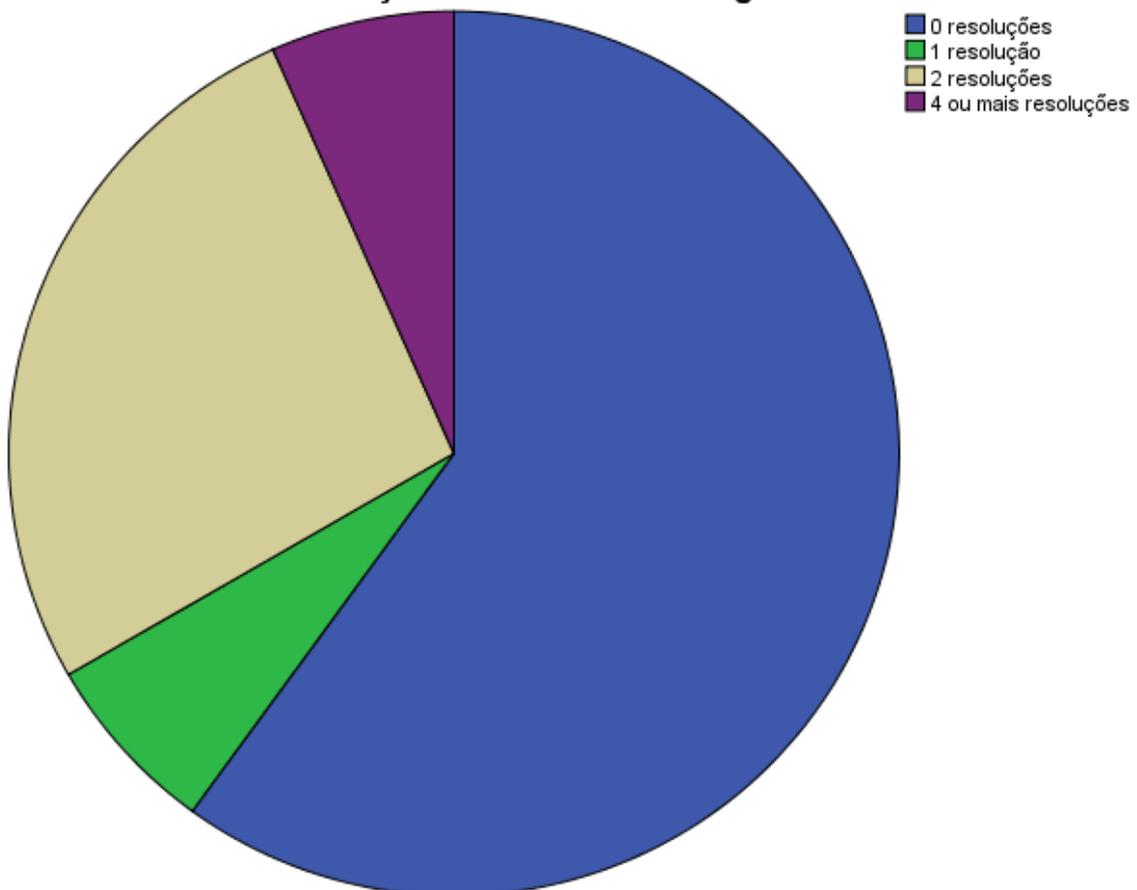
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Nenhuma	11	55,0	73,3	73,3
	2 penalidades	3	15,0	20,0	93,3
	3 penalidades	1	5,0	6,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.

Anexo C25 – Questão 4.10

4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do *Call Off* CPA 2012/102.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	0 resoluções	9	45,0	60,0	60,0
	1 resolução	1	5,0	6,7	66,7
	2 resoluções	4	20,0	26,7	93,3
	4 ou mais resoluções	1	5,0	6,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

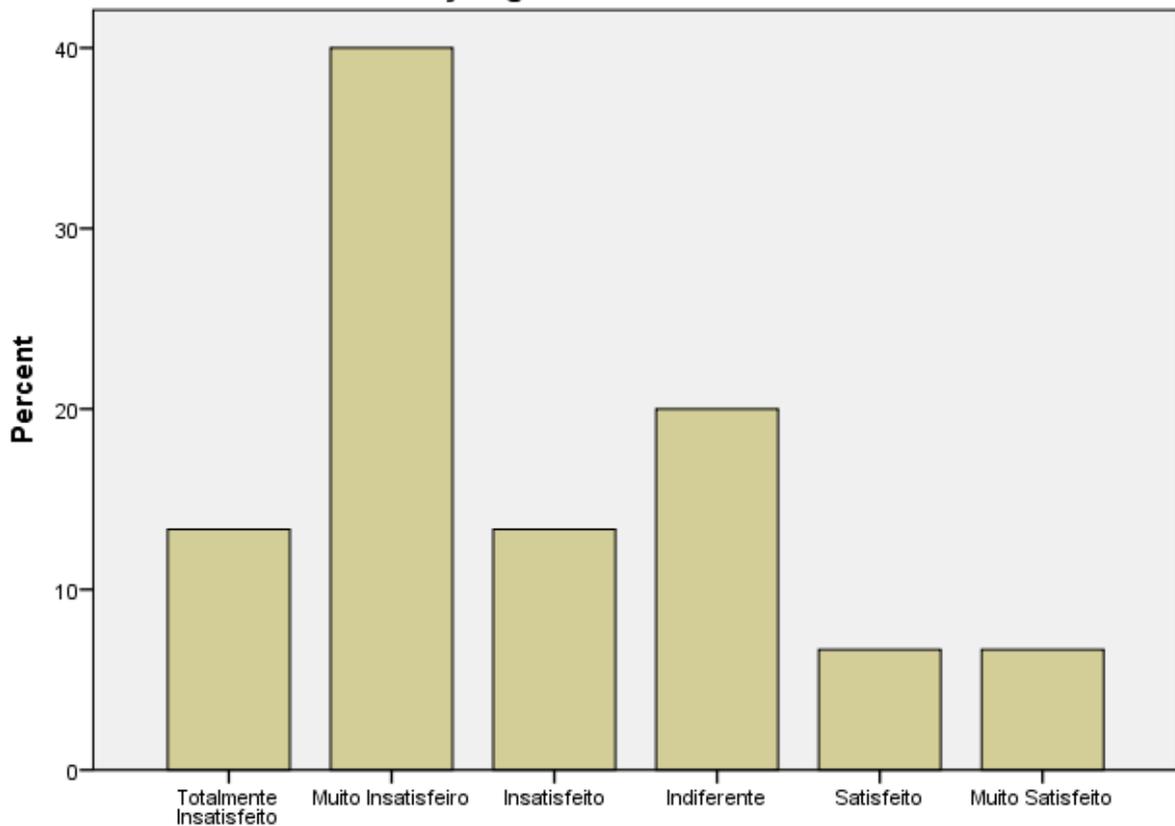
4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do *Call Off* CPA 2012/102.

Anexo C26 – Questão 4.11

4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Totalmente Insatisfeito	2	10,0	13,3	13,3
	Muito Insatisfeito	6	30,0	40,0	53,3
	Insatisfeito	2	10,0	13,3	66,7
	Indiferente	3	15,0	20,0	86,7
	Satisfeito	1	5,0	6,7	93,3
	Muito Satisfeito	1	5,0	6,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	5	25,0		
Total		20	100,0		

4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.



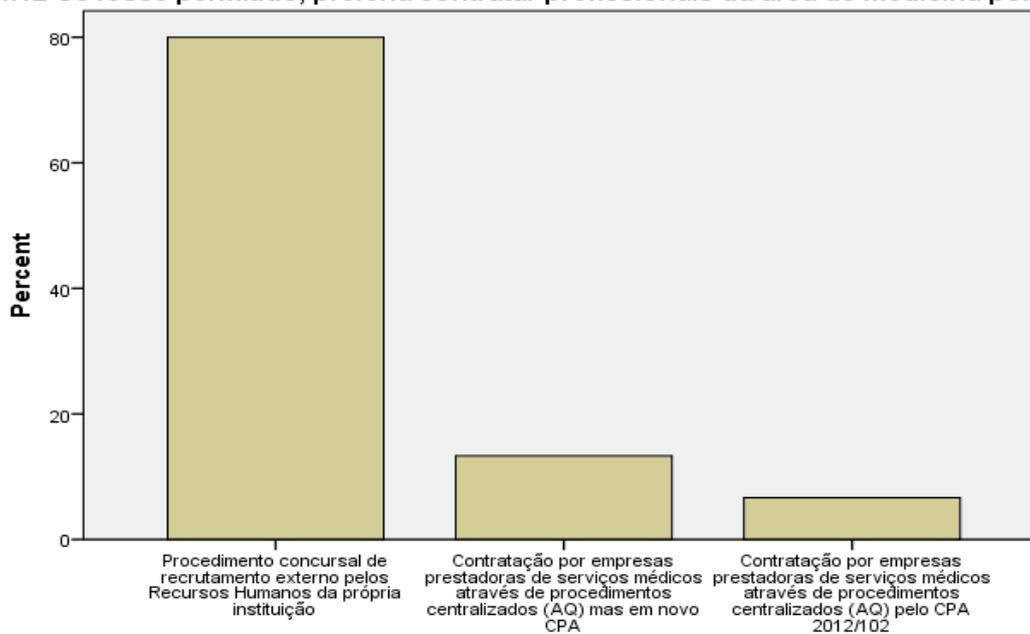
4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.

Anexo C27 – Questão 4.12

4.12 Se fosse permitido, preferia contratar profissionais da área de medicina por:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Procedimento concursal de recrutamento externo pelos Recursos Humanos da própria instituição	12	60,0	80,0	80,0
	Contratação por empresas prestadoras de serviços médicos através de procedimentos centralizados (AQ) mas em novo CPA	2	10,0	13,3	93,3
	Contratação por empresas prestadoras de serviços médicos através de procedimentos centralizados (AQ) pelo CPA 2012/102	1	5,0	6,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
Missing	System	5	25,0		
Total		20	100,0		

4.12 Se fosse permitido, preferia contratar profissionais da área de medicina por:



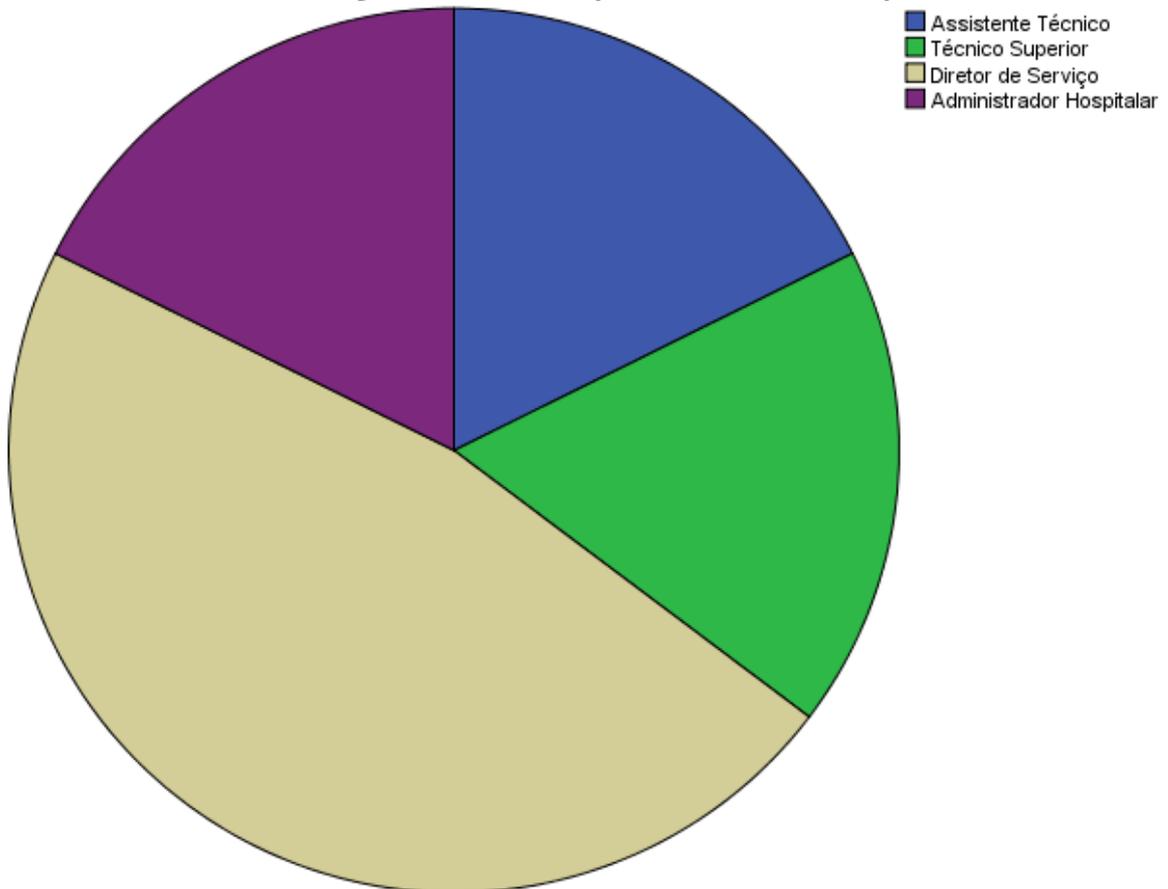
4.12 Se fosse permitido, preferia contratar profissionais da área de medicina por:

Anexo C28 – Questão 6.1

6.1 Caracterização do autor do preenchimento do questionário.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Assistente Técnico	3	15,0	17,6	17,6
	Técnico Superior	3	15,0	17,6	35,3
	Diretor de Serviço	8	40,0	47,1	82,4
	Administrador Hospitalar	3	15,0	17,6	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	3	15,0		
Total		20	100,0		

6.1 Caracterização do autor do preenchimento do questionário.

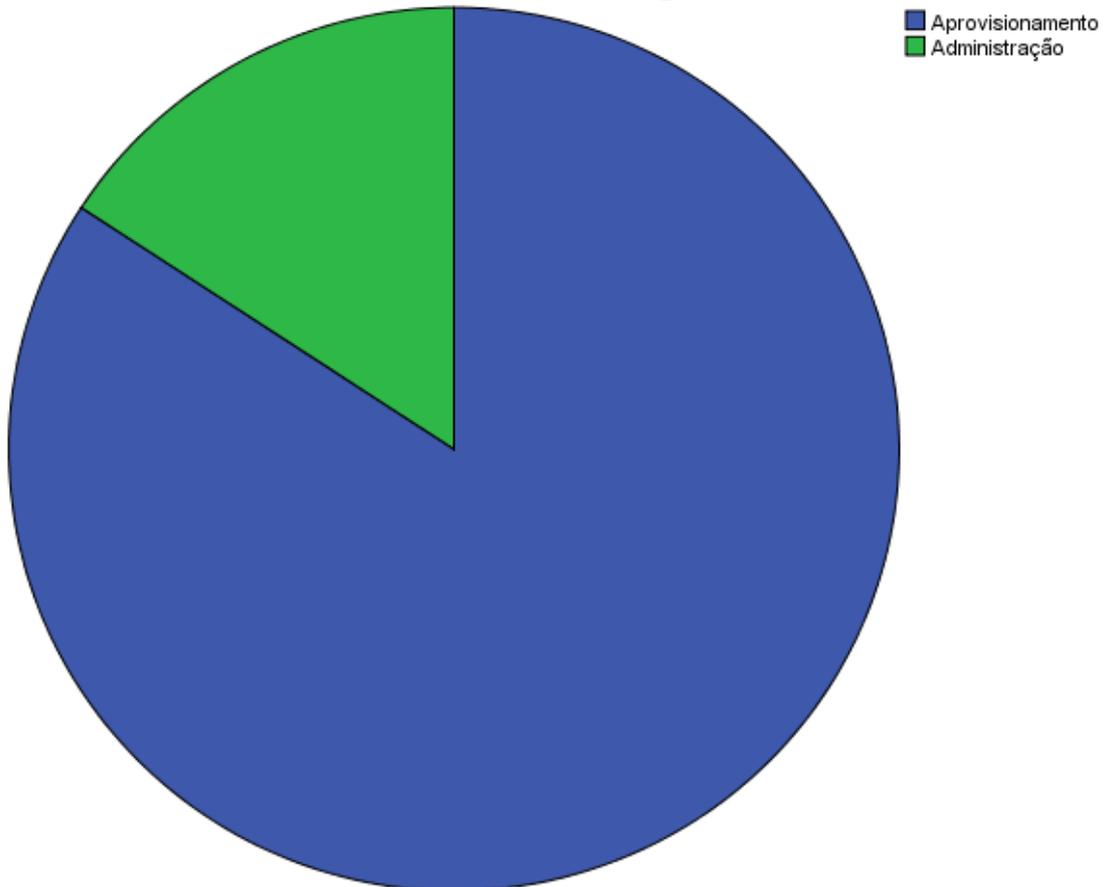


Anexo C29 – Questão 6.2

6.2 Unidade orgânica

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Aprovisionamento	16	80,0	84,2	84,2
	Administração	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	1	5,0		
Total		20	100,0		

6.2 Unidade organica



Anexo D – Respostas às perguntas abertas

4.13 Se na questão anterior assinou a última opção, indique as principais razões para a sua preferência.
Não demonstrou problemas que justifiquem apontar a necessidade de novo AQ
5.1 Opinião sincera e profissional sobre as aquisições por AQ/CPA.
<p>Por experiência própria, acho que as empresas selecionadas não correspondem na realidade as pretensões do AQ, e por conseguinte do co-contratante, para ser mais específica, as empresas selecionadas no concurso desputado pelo SPMS e selecionadas pela mesma, são obrigadas a concorrer, e isso não acontece, e as que concorrem, não apresentam soluções para as necessidades dos hospitais. Quando o hospital chega à fase de adjudicação e, posteriormente as empresas a prestarem os serviços adjudicados, constata-se muita inconformidade e, essencialmente falta de recursos humanos.</p>
<p>Os aq dos spms são uteis nas áreas dos medicamentos, pois os artigos são iguais para todas as instituições. Aq para dispositivos médicos já discordo, é uma confusão fazer correspondências entre os nossos artigos e os dos aq. Os spms nos dispositivos deveria determinar o preço máximo a pagar, definir o 'preço bom' deixando as negociações e aquisições para as instituições</p>
<p>Opinião Pessoal:</p> <p>Penso ser uma mais valia para as Instituições os acordos quadro no âmbito da prestação de serviços médicos, contudo deveria existir a possibilidade de em casos excecionais e devidamente fundamentados, contratação direta ao médico sem intervenção de empresas.</p>
<p>Em geral apresentam-se desajustados das reais necessidades da instituição, em particular no que respeita a material de consumo clínico de baixo custo e de grande volume de consumo, sendo que nesses AQ's em particular os bons resultados são muitíssimo escassos. Nos procedimentos de material mais diferenciado e/ou mais caro (CDI's, Stent's, Pacemakers...) os resultados são muito satisfatórios e revelam que o procedimento, quando bem estruturado, é muito útil para as Instituições. Nos procedimentos para fármacos é indiscutível a utilidade dos AQ's, facilitando em larga medida o processo de contratação. Assim, considero o AQ como uma ótima ferramenta que deve ser direcionada para os produtos mais relevantes em termos de custos, devendo ser sempre privilegiada em relação aos restantes procedimentos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Obrigatoriedade de procedimento próprio após seleção da central de compras - duplicação de encargos administrativos <ul style="list-style-type: none"> - Condicionamento da liberdade de escolha do bem ou serviço <ul style="list-style-type: none"> - Inadequação do bem ou serviço à instituição - Seleção de bens e serviços pobre e desadequada, parecendo que apenas foi considerado o preço mais baixo, não havendo preocupação com a qualidade dos bens e a sua interoperabilidade
<p>Menos burocracia e mais rapidez...embora limite a concorrência pois só podemos consultar quem está selecionado no AQ</p>
<p>Considerando em especial que são feitos de forma que não acautela as necessidades e particularidades específicas das instituições, nem são precedidos de uniformização práticas clínicas ou outras nas instituições, são um mau instrumento.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. muitas empresas apresentam proposta, mas depois não têm disponíveis os profissionais necessários. 2. algumas empresas que fazem parte dos acordos quadro já faliram, no entanto, continuamos obrigados a convidá-las.

1 - Não simplificam a tramitação do concurso. Repetição de todas as fases de um procedimento de aquisição. 2 - Má seleção de empresas prestadores de serviços:- em grande número- preços unitários com uma grande variação entre o máximo e o mínimo- falta definição do preço mínimo a pagar ao colaborador, acautelando a qualidade da prestação do serviço 3 - Imposição do critério de adjudicação da proposta economicamente mais vantajosa, deixando às entidades adquirentes o ónus de assegurar a qualidade da prestação do serviço.

Permitem maior celeridade processual, permitindo a concorrência entre fornecedores já devidamente selecionados, no entanto, em certas áreas poderão ser limitativos do espectro de negociação.

As aquisições realizadas no âmbito do acordo quadro resultam adequadas ao nível do material de consumo clínico e medicamentos/ reagentes. Ao nível dos recursos humanos são um desastre, em virtude de a grande maioria dos profissionais que estão disponíveis são sobretudo do litoral e os valores horas são muito baixos para suportar as deslocações para o interior, resultado uma desgraça ao abrir procedimentos via acordo quadros, porque simplesmente os recursos humanos não vem para o interior pelos valores pagos pelas empresas inscritas no acordo quadro.

Menor litigância;
Procedimento mais rápido;
Limitação da concorrência ao qualificarem x co-contratantes;
Esmaga as PME`s;
Reduz as assimetrias de preço praticados pelos fornecedores perante instituições com menor número de camas ou com menor capacidade de pagamento;

5.2 Caso tenha opinião negativa sobre estes tipos de aquisições, indique o que seria necessário para este instrumento se tornar eficaz.

Eliminar-se os CPA's de material de baixo custo, possibilitar o acesso dos fornecedores ao AQ (para efeitos de qualificação) ao longo da sua vigência e não apenas num único momento para evitar a limitação de concorrência, possibilitar a apresentação de alternativas às referências qualificadas sem prejuízo do respeito pelo preço máximo definido.

- Dispensa de procedimento próprio através de um contrato de mandato administrativo ou outro instrumento, em que a central de compras age em nome da instituição
- Possibilidade de a instituição designar em pormenor quais as suas necessidades

O procedimento de AQ será sempre inutil face aos demais procedimentos existentes. Em minha opinião seriam substituídos com sucesso por orientações de procedimento, emidas com maior flexibilidade e possibilidade de atualização, após verdadeiras reflexões sobre praticas clinicas e de consumos. Ex: "Para a realização de exames de ginecologia em consulta o equipamento tipo deve ter as funcionalidades xyz e as sondas abc. O custo não deverá exceder os 30.000 €." ou "Os stents coronários com fármaco devem ser considerados com igual efeito terapeutico independente da droga, devendo as instituições dispor apenas do que tiver menor custo a cada momento. Nesta data o preço alvo que devem procurar é 550 €".

- 1 - Rigorosa seleção de empresas prestadoras de serviços, do ponto de vista da capacidade técnica e da qualidade
- 2 - Possibilidade de contratação ao abrigo de AQ/CPA por negociação direta.

Retirar os recursos humanos dos acordos quadro, em virtude de as empresas concorrerem ao acordo quadro com CV fictícios, que na pratica em relação ao interior do país são uma mão cheia de nada. Quem decidiu estes procedimentos só olhou para os grandes hospitais nos grandes centro urbanos na tentativa de baixar custos esquecendo-se do resto do país.

As fichas técnicas dos artigos deveriam de estar sempre disponíveis;

Anexo E – Análise Estatística

Anexo E1 – Posição geográfica vs Procedimentos mais utilizados

Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Primeiro procedimento mais utilizado pelas Entidades. *Crosstabulation*

Count

			Primeiro procedimento mais utilizado pelas Entidades			Total
			Ajuste Direto Simplificado	Ajuste Direto (alínea a) do n.º 1 do art.º 20.º)	Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte	2	3	1	6	
	Centro	1	2	2	5	
	Sul	7	1	0	8	
Total		10	6	3	19	

Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Segundo procedimento mais utilizado pelas Entidades. *Crosstabulation*

Count

			Segundo procedimento mais utilizado pelas Entidades			Call offs
			Ajuste Direto Simplificado	Ajuste Direto (alínea a) do n.º 1 do art.º 20.º)	Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte	2	1	0	1	
	Centro	1	0	1	2	
	Sul	1	7	0	0	
Total		4	8	1	3	

Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Segundo procedimento mais utilizado pelas Entidades. *Crosstabulation*

Count

		Segundo procedimento mais utilizado pelas Entidades		Total
			Concurso Público	
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte		2	6
	Centro		1	5
	Sul		0	8
Total			3	19

Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Terceiro procedimento mais utilizado pelas Entidades. *Crosstabulation*

Count

			Terceiro procedimento mais utilizado pelas Entidades			Call offs
			Ajuste Direto Simplificado	Ajuste Direto (alínea a) do n.º 1 do art.º 20.º)	Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte	1	0	1	1	
	Centro	0	2	1	0	
	Sul	0	0	3	3	
Total		1	2	5	4	

**Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Terceiro procedimento mais utilizado pelas Entidades.
Crosstabulation**

Count

		Terceiro procedimento mais utilizado pelas Entidades	
		Concurso Público	Total
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte	2	5
	Centro	1	4
	Sul	2	8
Total		5	17

**Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Quarto procedimento mais utilizado pelas Entidades.
Crosstabulation**

Count

		Quarto procedimento mais utilizado pelas Entidades			Total
		Ajuste Direto Simplificado	Concurso Público	Concurso Limitado por prévia qualificação	
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte	0	2	1	3
	Centro	1	2	0	3
	Sul	0	6	0	6
Total		1	10	1	12

**Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Quinto procedimento mais utilizado pelas Entidades.
Crosstabulation**

Count

		Quinto procedimento mais utilizado pelas Entidades			
		Ajuste Direto (art.º 24.º e ss)	Call offs	Concurso Público	Concurso Público Urgente
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte	0	0	0	0
	Centro	0	1	1	0
	Sul	3	1	0	1
Total		3	2	1	1

**Posição geográfica Norte/Centro/Sul * Quinto procedimento mais utilizado pelas Entidades.
Crosstabulation**

Count

		Quinto procedimento mais utilizado pelas Entidades			Total
		Concurso Limitado por prévia qualificação	Procedimento de negociação	Contratação Excluída	
Posição geográfica Norte/Centro/Sul	Norte	1	0	1	2
	Centro	0	1	0	3
	Sul	0	0	0	5
Total		1	1	1	10

Anexo E2 – Crosstabulation questões 3.1, 3.2 e 3.7

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”. * 3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição. Crosstabulation

Count

		3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.		
		Discordo Completamente	Discordo	Discordo Ligeiramente
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.	Discordo Completamente	0	0	1
	Discordo	1	0	0
	Discordo Ligeiramente	0	1	1
	Indiferente	0	1	0
	Concordo Pouco	0	0	1
	Concordo	0	1	0
	Concordo Plenamente	1	0	0
Total		2	3	3

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”. * 3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição. Crosstabulation

Count

		3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.		
		Indiferente	Concordo Pouco	Concordo
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.	Discordo Completamente	0	0	1
	Discordo	0	2	1
	Discordo Ligeiramente	0	0	0
	Indiferente	1	1	1
	Concordo Pouco	0	1	0
	Concordo	0	0	1
	Concordo Plenamente	0	0	0
Total		1	4	4

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”. * 3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição. Crosstabulation

Count

		3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	
		Concordo Plenamente	Total
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.	Discordo Completamente	1	3
	Discordo	0	4
	Discordo Ligeiramente	0	2
	Indiferente	0	4
	Concordo Pouco	2	4
	Concordo	0	2
	Concordo Plenamente	0	1
Total	3	20	

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”. * 3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição. Crosstabulation

Count

		3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.		
		Discordo Completamente	Discordo	Discordo Ligeiramente
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.	Discordo Completamente	0	0	1
	Discordo	0	0	0
	Discordo Ligeiramente	0	1	0
	Indiferente	0	0	1
	Concordo Pouco	0	0	1
	Concordo	0	1	0
	Concordo Plenamente	1	0	0
Total		1	2	3

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”. * 3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição. Crosstabulation

Count

		3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.		
		Indiferente	Concordo Pouco	Concordo
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.	Discordo Completamente	0	1	0
	Discordo	2	0	2
	Discordo Ligeiramente	0	0	1
	Indiferente	1	1	1
	Concordo Pouco	0	1	0
	Concordo	1	0	0
	Concordo Plenamente	0	0	0
Total		4	3	4

3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”. * 3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição. Crosstabulation

Count

		3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	Total
		Concordo Plenamente	
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.	Discordo Completamente	1	3
	Discordo	0	4
	Discordo Ligeiramente	0	2
	Indiferente	0	4
	Concordo Pouco	2	4
	Concordo	0	2
	Concordo Plenamente	0	1
Total		3	20

Anexo E3 – Teste distribuição normal questões 3.4 e 3.5

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
3.4 Um procedimento AQ/CPA não permite à instituição liberdade para negociar margens de redução de despesa.	,283	20	,000	,865	20	,009
3.5 A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.	,176	20	,107	,898	20	,038

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo E4 – Teste distribuição normal e correlação questões 3.2 e 3.7

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	,149	20	,200*	,944	20	,288
3.7 Concorda com a afirmação “existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição”.	,161	20	,189	,938	20	,224

Correlations

		3.7 Concorda com a afirmação "existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento por AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição".
3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 -,323 ,165 20 20
3.7 Concorda com a afirmação "existe mais problemas procedimentares e contratuais com um procedimento por AQ/CPA do que um procedimento próprio da instituição".	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,323 1 ,165 20 20

Anexo E5 – Teste distribuição normal e correlação questões 3.1 e 3.8

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	,185	20	,071	,912	20	,071
3.8 Concorda com a afirmação “Os acordos quadro são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.	,156	20	,200*	,890	20	,027

*. This is a lower bound of the true significance.

Correlations

		3.8	3.5 A
	3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	Concorda com a afirmação “Os acordos quadro são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.	aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.
3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,727** ,000 20	,385 ,094 20
3.8 Concorda com a afirmação “Os acordos quadro são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,727** ,000 20	,380 ,098 20
3.5 A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,385 ,094 20	1 ,098 20
3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,811** ,000 20	,436 ,055 20

Correlations

		3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.
3.1 É menos burocrático um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,811** ,000 20
3.8 Concorda com a afirmação “Os acordos quadro são um meio de desburocratização, eficiência procedimental, redução de despesa e um meio de gestão importante”.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,676** ,001 20
3.5 A aquisição de bens/prestação de serviços ao abrigo de AQ/CPA têm valores unitários inferiores em relação a procedimentos próprios da instituição.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,436 ,055 20
3.2 É mais simples e rápido um procedimento por AQ/CPA que um procedimento próprio da instituição.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo E6 – Teste distribuição normal e correlação questões 3.10 e 3.11

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
3.10 Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.	,200	20	,035	,918	20	,090
3.11 Satisfação geral com os AQ/CPA.	,152	20	,200*	,949	20	,355

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		3.10 Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.	3.11 Satisfação geral com os AQ/CPA.
3.10 Satisfação com os AQ/CPA às efetivas necessidades da instituição.	Pearson Correlation	1	,884**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	20	20
3.11 Satisfação geral com os AQ/CPA.	Pearson Correlation	,884**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	20	20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo E7 – Crosstabulation questões 4.7, 4.8 e 4.11

4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102. * 4.7 Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição. *Crosstabulation*

Count

		4.7 Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição.		
		Desastrosa	Desajustada	Nula
4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Totalmente Satisfeito	0	0	0
	Muito Insatisfeito	1	1	2
	Insatisfeito	0	0	2
	Indiferente	0	0	0
	Satisfeito	0	0	0
	Muito Satisfeito	0	0	0
Total		1	1	4

4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102. * 4.7 Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição. *Crosstabulation*

Count

		4.7 Resposta, das empresas no âmbito administrativo e processual, às necessidades e processo da instituição.		
		Regular	Competente	Total
4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Totalmente Satisfeito	1	1	2
	Muito Insatisfeito	2	0	6
	Insatisfeito	0	0	2
	Indiferente	2	1	3
	Satisfeito	0	1	1
	Muito Satisfeito	0	1	1
Total		5	4	15

4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102. * 4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição. Crosstabulation

Count

		4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição.		
		Desajustada	Nula	Regular
4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Totalmente Satisfeito	0	1	1
	Muito Insatisfeito	2	2	2
	Insatisfeito	0	2	0
	Indiferente	0	0	2
	Satisfeito	0	0	1
	Muito Satisfeito	0	0	0
Total		2	5	6

4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102. * 4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição. Crosstabulation

Count

		4.8 Resposta, dos profissionais das empresas adjudicatárias da prestação de serviços, às necessidades e processo da instituição.		
		Competente	Muito Eficiente	Total
4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Totalmente Satisfeito	0	0	2
	Muito Insatisfeito	0	0	6
	Insatisfeito	0	0	2
	Indiferente	0	1	3
	Satisfeito	0	0	1
	Muito Satisfeito	1	0	1
Total		1	1	15

Anexo E8 – Teste distribuição normal e correlação questões 4.3, 4.5, 4.9, 4.10 e 4.11**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?	,419	15	,000	,603	15	,000
4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?	,321	15	,000	,725	15	,000
4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.	,448	15	,000	,608	15	,000
4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do <i>Call Off</i> CPA 2012/102.	,357	15	,000	,720	15	,000
4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	,257	15	,009	,901	15	,097

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?	
rho	Spearman's	4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 15
		4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,198 ,480 15
		4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,042 ,881 15
		4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do <i>Call Off</i> CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,093 ,741 15
		4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,204 ,466 15

Correlations

			4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?
Spearman's rho	4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,198 ,480 15
	4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 .000 15
	4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,605* ,017 15
	4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do <i>Call Off</i> CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,587* ,021 15
	4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,085 ,762 15

			4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.
Spearman's rho	4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,042 ,881 15
	4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,605* ,017 15
	4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 15
	4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do <i>Call Off</i> CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,737** ,002 15
	4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,002 ,993 15

			4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do <i>Call Off</i> CPA 2012/102.
Spearman's rho	4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,093 ,741 15
	4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,587* ,021 15
	4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,737** ,002 15
	4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do <i>Call Off</i> CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 15
	4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,132 ,638 15

			4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.
Spearman's rho	4.3 Na fase de análise de propostas foram excluídos concorrentes ao procedimento?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,204 ,466 15
	4.5 Na fase de apresentação dos documentos de habilitação, quantos adjudicatários não entregaram todos os documentos solicitados?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,085 ,762 15
	4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,002 ,993 15
	4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do <i>Call Off</i> CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,132 ,638 15
	4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo E9 – Crosstabulation questões 4.9, 4.10 e 4.11 vs Posição geográfica

4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do Call Off CPA 2012/102. * Posição geográfica Litoral/Interior Crosstabulation

Count

	Posição geográfica Litoral/Interior		Total
	Litoral	Interior	
4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do Call Off CPA 2012/102.	0 resoluções	3	9
	1 resolução	1	1
	2 resoluções	2	4
	4 ou mais resoluções	0	1
Total	9	6	15

Posição geográfica Litoral/Interior * 4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do Call Off CPA 2012/102. Crosstabulation

Count

	4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do Call Off CPA 2012/102.		
	0 resoluções	1 resolução	2 resoluções
Posição geográfica Litoral	6	0	2
Litoral/Interior Interior	3	1	2
Total	9	1	4

Posição geográfica Litoral/Interior * 4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do Call Off CPA 2012/102. Crosstabulation

Count

	4.10 Número de resolução de contratos ao abrigo do Call Off CPA 2012/102.		Total
	Litoral	Interior	
Posição geográfica Litoral/Interior	4 ou mais resoluções	1	9
		0	6
Total		1	15

Posição geográfica Litoral/Interior * 4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato. Crosstabulation

Count

			4.9 Número de penalidade contratuais aplicadas às empresas prestadoras do serviço por incumprimento do contrato.			Total
			Nenhuma	2 penalidades	3 penalidades	
Posição geográfica	Litoral		8	0	1	9
	Interior		3	3	0	6
Total			11	3	1	15

Posição geográfica Litoral/Interior * 4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102. Crosstabulation

Count

			4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.			
			Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente
Posição geográfica	Litoral		1	3	2	2
	Interior		1	3	0	1
Total			2	6	2	3

Posição geográfica Litoral/Interior * 4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102. Crosstabulation

Count

			4.11 Satisfação geral com o CPA 2012/102.		
			Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Posição geográfica Litoral/Interior	Litoral		1	0	9
	Interior		0	1	6
Total			1	1	15