

# Reengenharia de Processos de Negócio da Contratação Pública

Definição do modelo de  
Gestão de Processos da SGPCM

**João Ricardo de Oliveira Costa**

Orientador: Professora Doutora Maria Helena Gonçalves Costa Ferreira  
Monteiro

Trabalho de Projeto para obtenção de grau de Mestre  
em Gestão e Políticas Públicas

*Lisboa*

*2019*

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

# Reengenharia de Processos de Negócio da Contratação Pública

Definição do modelo de Gestão de Processos da SGPCM

***João Ricardo de Oliveira Costa***

*Orientador:* Doutora Maria Helena Gonçalves Costa Ferreira Monteiro

Trabalho de Projeto para obtenção de grau de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Júri:

Presidente: Doutor Ricardo João Magro Ramos Pinto, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutora Maria Helena Gonçalves Costa Ferreira Monteiro, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientadora;

Mestre João Manuel Domingos da Silva Rolo, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de especialista de mérito reconhecido.

*Lisboa*

*2019*

## AGRADECIMENTOS

Para a concretização deste trabalho contei com o apoio de muitas pessoas, às quais devo uma nota de agradecimento:

1. Aos professores do mestrado de Gestão e Políticas Públicas, especialmente a Professora Doutora Maria Helena Monteiro, orientadora deste trabalho final, pela motivação e conhecimento transmitido ao longo deste processo;
2. Aos meus colegas da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, especialmente os que estiveram envolvidos diretamente no projeto, pela sua generosidade e dedicação;
3. Ao Dr. David Xavier, Dra. Catarina Romão Gonçalves e Dr. Sérgio Pereira, cujo apoio e pensamento estratégico permitiram o esboço deste projeto;
4. À minha família, especialmente à Anabela e ao Pedro Vicente, pelo carinho e paciência que têm tido comigo ao longo deste percurso.

## RESUMO

Este trabalho é o resultado de um projeto de Gestão de Processos de Negócio (BPM) que visou a modelação dos fluxos de trabalho da área de Compras Públicas da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM). Este organismo desenvolve atribuições no Centro do Governo (CoG), nomeadamente no apoio técnico-administrativo a diferentes áreas governativas e às entidades administrativas sob sua tutela.

À exigência e multiplicidade deste contexto, adiciona-se a complexidade do regime legal da Contratação Pública, que se caracteriza pelas regras apertadas dos procedimentos pré-contratuais, de modo a garantir a transparência, a livre-concorrência e o controlo de despesa.

Este contexto impossibilitou o necessário período refletivo por parte da gestão, assim como a passagem do conhecimento tácito para explícito, o que tem originado situações de retrabalho, de alguma discricionariedade na execução dos processos, assim como ineficiências, não-conformidades e a desestruturação de dados.

Assim, com base nas práticas de BPM, estabeleceram-se modelos unívocos e simplificados dos fluxos de trabalho da Contratação Pública (na notação BPMN 2.0), e preparou-se a sua implementação. Tendo a base legal garantida, o processo envolveu as partes interessadas, num processo discutido e participado, para garantir o envolvimento e alinhamento. O resultado obtido irá lograr maior eficiência, eficácia e economia nos procedimentos, cumprindo, simultaneamente, os desígnios governamentais para a partilha e desmaterialização de serviços.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Centro do Governo; Contratação Pública; Gestão de Processos de Negócio; Gestão de Projetos; Modelação de Processos

## ABSTRACT

This work is the outcome of a Business Process Management (BPM) project aimed at modelling the workflows of General Secretariat of the Presidency of the Council of Ministers (SGPCM) Public Procurement area. This organisation has ascriptions has Center of Government (CoG), namely the technical and administrative support to different governmental areas and to the administrative entities under its supervision.

To the requirement and multiplicity of this context is added the complexity of the legal regime of Public Procurement, which is characterized by the tight rules of pre-contract procedures, in order to guarantee transparency, free competition and expenditure control.

This context has prevented the necessary reflective period on the part of management, as well as the shift from tacit to explicit knowledge, which has led to situations of rework, some discretion in the execution of processes, as well as inefficiencies, nonconformities and data disruption.

Thus, based on BPM practices, univocal and simplified models of Public Procurement workflows (in BPMN 2.0 notation) were established, and the implementation was prepared. With the legal basis guaranteed, the process involved stakeholders in a discussed and participated process to ensure involvement and alignment. The result will achieve greater efficiency, effectiveness and economy in the procedures, while fulfilling the governmental plans for the sharing and dematerialization of services.

**Keywords:** Civil Service; Centre of Government; Public Procurement; Business Process Management; Project Management; Process Modelling

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2:1- Representação dos pilares do eGovernment Action Plan 2016-2020 (Comissão Europeia, 2018). .....	5
Figura 2:2- Organograma da SGPCM a março de 2019 (SGPCM, 2019) .....	6
Figura 2:3- Estrutura de Atores de Negócio da Presidência do Conselho de Ministros (notação ArchiMate 3.0).....	8
Figura 2:4- Etapas Históricas da Gestão da Qualidade.....	17
Figura 2:5- Modelo de Governance, Risk e Complicance de Gestão de Riscos (Moeller, 2011, p. 25).....	22
Figura 2:6- Matriz de risco (adaptado do despacho n.º 36/2009 do Tribunal de Contas) .....	23
Figura 3:1- OBS do projeto. ....	25
Figura 3:2- Quadro principal da notação ArchiMate (The Open Group, 2016, p. 7) .....	34
Figura 4:1- Estrutura de Atores de Negócio da SGPCM (notação Archimate 3.0) .....	38
Figura 4:2- Estrutura de Atores e respetivos papéis da DSPA por áreas funcionais (notação ArchiMate 3.0).....	39
Figura 4:3- Análise PESTAL do projeto. ....	40
Figura 4:4- Matriz SWOT do projeto (vermelho= internas; azul= externas). ....	41
Figura 4:5- Diagrama de Contexto do Sistema de Contratação Pública (maior detalhe em apêndice 3). ....	42
Figura 4:6- Matriz de Poder/Interesse do projeto. ....	43
Figura 4:7- Mapa das Influências e Dependências entre os atores do projeto. ....	44
Figura 4:8 – Estrutura das Funções e Processos de Negócio MEF alvo do projeto (notação ArchiMate 3.0).....	46
Figura 4:9- Estrutura da relação do Objeto do Negócio com os Processos de Aquisição (notação ArchiMate 3.0).....	48
Figura 4:10- Fotografia de membro de equipa de projeto a modelar em whiteboard. ....	49
Figura 4:11- Fotografia de modelação em construção em whiteboard.....	49
Figura 4:12- Print-screen do processo de modelação em MS Visio 2013.....	50

Figura 4:13- Registo fotográfico da sessão de Focus Group (1).....	51
Figura 4:14- Registo fotográfico da sessão de Focus Group (2).....	52
Figura 4:15- Gráfico que mostra a agregação em categorias de riscos dos eventos levantados nos Focus Groups.....	53
Figura 4:16- Gráfico que mostra a agregação de medidas de mitigação em categorias levantados nos Focus Groups.....	53
Figura 4:17- Gráfico da relação entre processos identificados, modelados e descritos.	54
Figura 4:18- Registo fotográfico dos modelos de Processos de Negócio de Contratação Pública afixados em corredor da SGPCM. ....	56

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2:1- Quadro de apoio da SGPCM a gabinetes e entidades públicas .....	7
Tabela 2:2- Caracterização sumária dos tipos de procedimentos pré-contratuais. ....	11
Tabela 2:3- Exemplos de fatores de criação de um projeto (PMI, 2017, p. 6).....	14
Tabela 2:4- Critérios de Classificação do Risco (adaptado do despacho n.º 36/2009 do Tribunal de Contas) .....	23
Tabela 3:1- Cronograma de atividades em WBS do projeto .....	27
Tabela 3:2- Matriz de Responsabilidades do Projeto (modelo RACI) .....	28
Tabela 4:1- Plano de Comunicação para os stakeholders-chave.....	44
Tabela 4:2- Dimensão das modelações dos workflows em BPMN 2.0 .....	55

## ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

ACE – Administração Central do Estado;

AMA – Agência para a Modernização Administrativa, IP;

ANCP – Agência Nacional de Compras Públicas;

AP – Administração Pública;

AQ – Acordo-Quadro;

Art.º - Artigo;

BPI – Business Process Innovation;

BPM – Business Process Management (Gestão de Processos de Negócio);

BPMN – Business Process Management Notation;

BPR – Business Process Reengineering;

CBOK – Common Body of Knowledge;

CCP – Código dos Contratos Públicos;

CoG – Center of Government (Centro de Governo);

CPA – Código de Processo Administrativo;

DLEO – Decreto-Lei de Execução Orçamental;

DRE – Diário da República Eletrónico;

DSFC – Direção de Serviços Financeiros e Contabilidade;

DSPA – Direção de Serviços de Património e Aquisições;

eGov – Governo Eletrónico;

EM – Equipa Multidisciplinar;

eSPap – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP;

EM – Equipa Multidisciplinar;

Ex. – Exemplo;

GAF – Gestão Administrativa e Financeira;

GeRFiP – Sistema de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado

GeRHuP – Sistema de Gestão de Recursos Humanos em modo Partilhado

iAP – Plataforma para a Interoperabilidade na Administração Pública;

i.e. – *Id est* (isto é);

ISA<sup>2</sup> – Interoperability Solutions for European Public Administrations;

LEO – Lei de Enquadramento Orçamental;

MAI – Ministério da Administração Interna;

MDN – Ministério da Defesa Nacional;

ME – Ministério da Economia;

MF – Ministério das Finanças;

MEF – Macroestrutura Funcional;

MIH – Ministério das Infraestruturas e Habitação;

MIP – Metainformação para a Interoperabilidade;

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros;

MP – Ministério do Planeamento;

MS – Ministério da Saúde;

MTSSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social;

NPD – Número de Processo de Despesa;

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

PAEIS – Programa da Administração Eletrónica e Interoperabilidade Semântica;

PCM – Presidência do Conselho de Ministros;

PMBOK – Project Management Book of Knowledge

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado;

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados;

SGPCM – Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros;

SGPVE – Sistema de Gestão do Parque de Veículos do Estado;

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa;

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UO – Unidade Orgânica;

WBS – *Work Breakdown Structure*

# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS .....	ix
ÍNDICE GERAL .....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
1. TEMA, OBJETO E OBJETIVOS .....	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1. A SGPCM na Administração Central do Estado .....	4
2.2. Contratação Pública e o Código de Contratos Públicos.....	8
2.2.1. Procedimentos Pré-Contratuais.....	9
2.3. Gestão de Projetos.....	13
2.4. Business Process Management .....	14
2.4.1. Da Teoria da Divisão do Trabalho à Administração Científica .....	15
2.4.2. Do Controlo da Qualidade ao Total Quality Management .....	16
2.4.3. Lean Production e Six Sigma .....	19
2.4.4. Reengenharia e/ou Inovação de Processos .....	19
2.5. Gestão do Risco.....	21
3. METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO .....	24
3.1. Equipa de Projeto.....	25

3.2.	Estrutura do Projeto .....	25
3.2.1.	Cronograma do Projeto.....	26
3.3.	Técnicas de Recolhas de Dados .....	29
3.3.1.	Análise Documental .....	30
3.3.2.	Ferramentas de Análise de Contexto.....	30
3.3.3.	Questionário.....	31
3.3.4.	Entrevistas .....	32
3.3.5.	Focus Group .....	32
3.4.	Comunicação Estratégica.....	33
3.5.	Modelação e Notação.....	33
4.	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS .....	37
4.1.	Análise Orgânico-Funcional .....	37
4.2.	Análise do Contexto.....	39
4.2.1.	Análise de Stakeholders .....	42
4.3.	Comunicação e Monitorização do Projeto .....	44
4.4.	Identificação dos Processos .....	45
4.5.	Modelação e Descrição dos Processos de Negócio .....	48
4.5.1.	Dimensão das Modelações .....	55
	CONCLUSÕES .....	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
	Legislação .....	65
	APÊNDICE 1 - GLOSSÁRIO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA.....	68
	APÊNDICE 2 - FICHA DE ÂMBITO DO PROJETO.....	81
	APÊNDICE 3 - DIAGRAMA DE CONTEXTO .....	82
	APÊNDICE 4 – RELATÓRIO DE ATIVIDADES TRIMESTRAL .....	83

APÊNDICE 5 – MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEXTO DO PROJETO .....	84
APÊNDICE 6 – QUADRO DE ANÁLISE DE STAKEHOLDERS.....	87
APÊNDICE 7 – QUADRO DE ANÁLISE DA INFLUÊNCIAS DOS ATORES .....	89
APÊNDICE 8 - LINHA CRONOLÓGICA DO PROJETO.....	90
APÊNDICE 9 - GANTT DO PROJETO.....	91
APÊNDICE 10 - MODELO DO QUESTIONÁRIO.....	94
APÊNDICE 11 - QUADRO DO FOCUS GROUP À ÁREA DE APROVISIONAMENTO E GESTÃO DE CONTRATOS.....	98
APÊNDICE 12 - QUADRO DO FOCUS GROUP À ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS.....	101
APÊNDICE 13 - NOTAÇÃO CAMADA NEGÓCIO DE ARCHIMATE 3.0.....	104
APÊNDICE 14 - NOTAÇÃO BPMN 2.0 .....	106
Objeto de Fluxo “Eventos” .....	106
Objeto de Fluxo “Atividades”.....	107
Objeto de Fluxo “Desvios” .....	108
Objeto de Conexão .....	109
Objeto “Piscina” e “Pistas” .....	109
APÊNDICE 15 - CONVOCATÓRIA PARA O FOCUS GROUP.....	110
APÊNDICE 16 – SLIDE DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	111
APÊNDICE 17 –SLIDES DO FOCUS GROUP (PARTE INICIAL).....	112
APÊNDICE 18 – MODELOS DOS FLUXOS DE TRABALHO .....	113
PN-001: Processamento de Manifestação de Interesse.....	113
PN-002: Cabimentar.....	116
PN-003: Aquisição por Ajuste Direto Simplificado .....	118
PN-004: Alteração Orçamental .....	120
PN-005: Aquisição por Ajuste Direto .....	123

PN-006: Elaboração de Pareceres Prévios de Aquisição .....	129
PN-007: Aquisição por Contratação Excluída .....	133
PN-008: Aquisição por Consulta prévia .....	137
PN-009: Constituir Júri do Procedimento .....	144
PN-010: Aquisição por Concurso Limitado por Prévia Qualificação.....	146
PN-011: Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas.....	156
PN-012: Aquisição por Acordo-Quadro .....	158
PN-013: Aquisição de Viatura .....	163
PN-014: Aquisição por Concurso Público Urgente .....	166
PN-015 – Aquisição por Concurso Público.....	173
APÊNDICE 19 – MODELO DE FICHA DE PROCESSO (IM-005).....	181
APÊNDICE 20 – MANUAL DE PROCESSOS.....	188

## INTRODUÇÃO

A conceção deste projeto visou responder a uma necessidade identificada aquando da elaboração do Plano Estratégico da SGPCM (2017). Numa análise preliminar foi identificada a falta de conhecimento sistematizado e formalizado na organização, o que, aliada à elevada rotatividade de trabalhadores nos últimos anos, pode transformar um mero Risco Operacional num Risco Estratégico<sup>1</sup>.

A preocupação ficou refletida no documento suprarreferido, nomeadamente no objetivo estratégico “otimizar processos promovendo a inovação, a simplificação e a transparência”. A organização entendeu, então, responder a esta questão de forma firme e vigorosa.

Acresce a esta situação o facto da Sociedade da Informação<sup>2</sup>, na qual nos inserimos, exigir respostas cada vez mais eficientes e personalizadas. A inovação e o incremento da conectividade têm transformado a sociedade e a economia, assim como o contexto das organizações, tanto pela competitividade como pela exigência do mercado. A “Quarta Revolução Industrial”<sup>3</sup>, consubstanciada pelo desenvolvimento da Inteligência Artificial, da robótica, Internet-das-Coisas, veículos autónomos, impressão 3-D, nanotecnologia,

---

<sup>1</sup> O acumular de eventuais perdas de eficiência e eficácia podem dar origem a perdas de imagem, i.e., na integridade e reputação da instituição (a nível interno e externo).

<sup>2</sup> Conceito de Fritz Machlup em “The Production and Distribution of Knowledge in the United States” (1964). M. Castells (2010, pp. 29-30) descreve a Era da Informação como um período que tem por base a rápida evolução das tecnologias de processamento e de comunicação, que “(...) induz um padrão de descontinuidade na matéria base da economia, sociedade e cultura” (tradução livre).

<sup>3</sup> “A Primeira Revolução Industrial usou a energia da água e do vapor para mecanizar a produção. A Segunda usou energia elétrica para criar a produção em massa. A Terceira usou a eletrónica e a Tecnologia da Informação para automatizar a produção. Agora uma Quarta Revolução Industrial está a construir sob a terceira, a revolução digital que tem ocorrido desde meados do último século. É caracterizada por uma fusão das tecnologias que está a desvanecer as linhas entre as esferas física, digital e biológica” (Schwab, 2015) (tradução livre).

biotecnologia, computação quântica, etc., vem transformando os sistemas de produção, gestão e de governança (Schwab, 2015).

O cenário para Governos e Administração Pública (AP) está traçado. É fundamental adotar novos modelos de interação e colaboração com os cidadãos, não apenas para a transmissão de informação, mas para a participação na tomada de decisão e no incremento de mecanismos de transparência e *accountability*<sup>4</sup>. Os recursos serão cada vez mais escassos para operações intermédias ou de suporte, porém, o funcionamento do Estado deve ser mais eficaz, eficiente e efetivo. Deste ponto de vista é preciso um conhecimento pleno do “negócio” e dos recursos à sua disposição.

A SGPCM, situada num ambiente de grande exigência e volatilidade, que caracteriza o CoG, procura, através do BPM, otimizar, normalizar e promover a interoperabilidade entre sistemas, permitindo desmaterializar e automatizar procedimentos e assim alinhar com a visão do Governo e da Comissão Europeia para o desenvolvimento do Governo Eletrónico (eGov).

O objeto deste projeto é a reengenharia de processos de negócio da Contratação Pública na SGPCM<sup>5</sup>. Trata-se de uma área de elevado risco de gestão e de corrupção na AP e, por esse motivo, alvo de regulamentação apertada no sentido de controlar a despesa e a assegurar igualdade concorrencial. Assim, a concretização do objetivo principal deste projeto, a modelação dos *workflows* dos procedimentos pré-contratuais da SGPCM patentes no Código de Contratos Públicos (CCP), permitirá o *kick-off* da gestão por processos na SGPCM.

---

<sup>4</sup> Por outro lado, surgirão questões relacionadas com a excessiva informação/vigilância, através do aumento, cruzamento e tratamento de dados associados às atividades dos cidadãos, o que gerará óbvios conflitos em sociedades democráticas (Schwab, 2015).

<sup>5</sup> Inserida na Direção de Serviços de Património e Aquisições (DSPA).

## 1. TEMA, OBJETO E OBJETIVOS

O tema do trabalho prende-se com a otimização e padronização dos fluxos de trabalho da Contratação Pública, um prelúdio para a implementação de BPM na SGPCM. O contexto de elevada complexidade e exigência do CoG, onde a organização se situa, acarreta uma exigência e responsabilidade que não se compadecem com erros e atrasos na atuação. O objeto de estudo, ou seja, o projeto de reengenharia de processos de negócio da área funcional de Compras Públicas<sup>6</sup>, poderá mitigar muitas das disfunções que ocorrem na execução dos processos.

Assim, o projeto tem como principal objetivo implementar a primeira fase de gestão por processos na SGPCM, recorrendo a técnicas de Gestão de Projetos e de BPM, para definir modelos dos *workflows*, devidamente aprovados, em *compliance* com a legislação existente e com as boas-práticas relativas aos procedimentos pré-contratuais previstos pelo Código de Contratos Públicos, possibilitando estabelecer uma base comum de entendimento. Em termos mais específicos, pretende-se:

- a) Identificar a área e os perfis funcionais relacionados à Contratação Pública;
- b) Identificar os fluxos de trabalho e associá-los aos processos de negócio definidos pela Macroestrutura Funcional (MEF) da AP.
- c) Modelar e descrever os fluxos dos procedimentos pré-contratuais de Contratação Pública;
- d) Identificar eventos de risco, categorizá-los e atribuir significância e possíveis medidas de mitigação;
- e) Definir uma estratégia comunicacional do projeto;
- f) Definir um modelo de aprovação interno, para posterior monitorização e mensuração da execução.

---

<sup>6</sup> Inserida na Direção de Serviços de Património e Aquisições (DSPA) da SGPCM.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo pretende caracterizar o contexto orgânico-funcional no qual o projeto ocorre, assim como o contexto teórico-metodológico que está na base do trabalho realizado.

### 2.1. A SGPCM na Administração Central do Estado

O contexto atual da AP foi definido, sobretudo, pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Com base em princípios de “simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos” (alínea e, n.º 2, Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto), visou organizar serviços de partilha de funções e atividades comuns, obedecendo a princípios como o “desenho dos procedimentos no sentido da integração e otimização”, a “utilização de novas ferramentas apoiadas em *benchmarking* com vista à automatização de procedimentos”, a “contratualização com os serviços «clientes» quanto a características dos produtos, prazos e níveis de desempenho” e o “uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação (alínea b, c, d, e do n.º 16)<sup>7</sup>.

A este contexto não é indiferente o incremento do eGov, fomentado pela União Europeia no dealbar do século XXI. Este desenvolvimento necessita do desenvolvimento dos processos administrativos para um serviço público mais eficiente e de valor

---

<sup>7</sup> Para promover o desenvolvimento da partilha de serviços, a eSPap tem desenvolvido plataformas transversais para obter ganhos de eficiência e eficácia. Assim, surge a solução de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado (GeRFiP), a Gestão de Recursos Humanos em modo Partilhado (GeRHuP) e a solução de Gestão Integrada da Avaliação do Desempenho da Administração Pública (GeADAP). A eSPap gere ainda uma plataforma que recolhe a informação da frota do estado, o Sistema de Gestão do Parque de Veículos do Estado – SGPVE (eSPap, 2018).

acrescentado, contribuindo para a estratégia europeia de transição para uma economia do Conhecimento<sup>8</sup>.

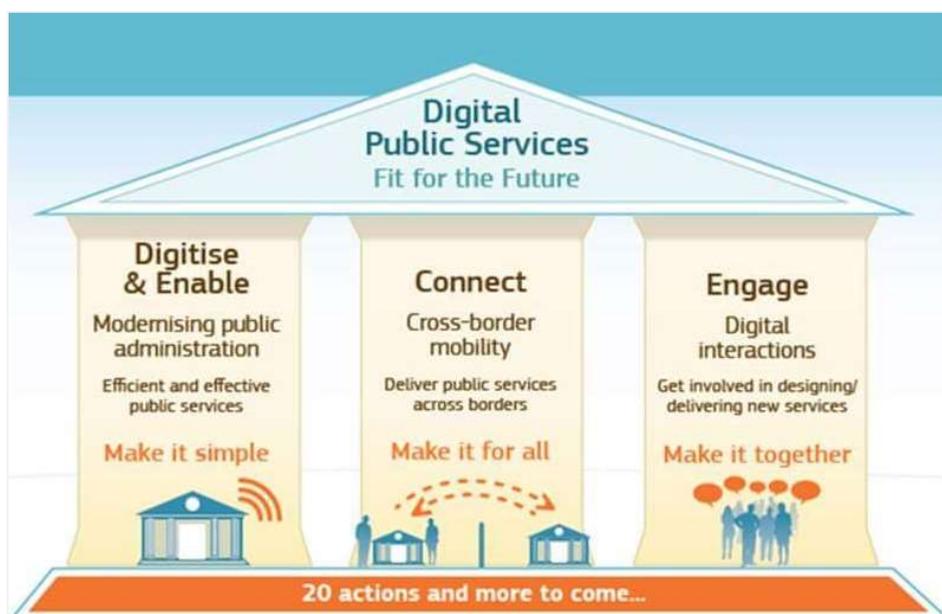


Figura 2:1- Representação dos pilares do eGovernment Action Plan 2016-2020 (Comissão Europeia, 2018).

O PRACE, como reforma integrante do movimento New Public Management em Portugal (Carvalho, 2008, pp. 264-265), incrementou os “Serviços Partilhados”, concentrando, em alguns organismos, as “funções comuns” do Estado (n.º 13), nomeadamente nas Secretarias-Gerais e nos Gabinetes de Estratégia e Estudos (n.º 14)<sup>9</sup>. Assim, surgem mudanças significativas na área da Contratação Pública, com maior

---

<sup>8</sup> A Comissão Europeia lançou o *eGovernment Action Plan* (2011-2015; 2016-2020), para obter uma AP mais aberta, flexível e colaborativa na relação com cidadãos e empresas (Comissão Europeia, 2018). A declaração de Malmö (2009) definiu como prioridades o *empowerment* dos cidadãos e das empresas, o reforço da mobilidade no mercado único, fomentar a eficiência e a efetividade e criar os elementos-chave e as pré-condições necessárias para a ação.

<sup>9</sup> As atividades são: a) Gestão orçamental, financeira, patrimonial e contabilidade analítica; b) Recrutamento e gestão de recursos humanos; c) Formação de recursos humanos; d) Apoio jurídico; e) Gestão de sistemas de informação e de comunicação; f) Tratamento e conservação de documentação; g) Relações internacionais; h) Edições gráficas e reprográficas; i) Gestão de imóveis; j) Gestão de frotas automóveis; k) Negociação e aquisição de bens e serviços; l) Serviços de segurança e de limpeza.

centralização desta atividade para permitir uma economia de escala e gerar poupanças operacionais ao Estado.

A SGPCM, como organismo da Administração Direta, exerce a sua atividade integrada na pessoa coletiva Estado (alínea d, art.º 199º da Constituição da República Portuguesa), estando dotado de autonomia administrativa e dependendo diretamente do Primeiro-Ministro ou do membro do Governo em quem aquele delegar, nos termos do art.º 1º do Lei Orgânica da SGPCM<sup>10</sup>. A missão da SGPCM passa por “assegurar e coordenar o suporte à atividade do Conselho de Ministros, do Primeiro-Ministro e da PCM” (n.º 1, art.º 2º do Decreto-Lei n.º 4/2012, de 16 de janeiro).

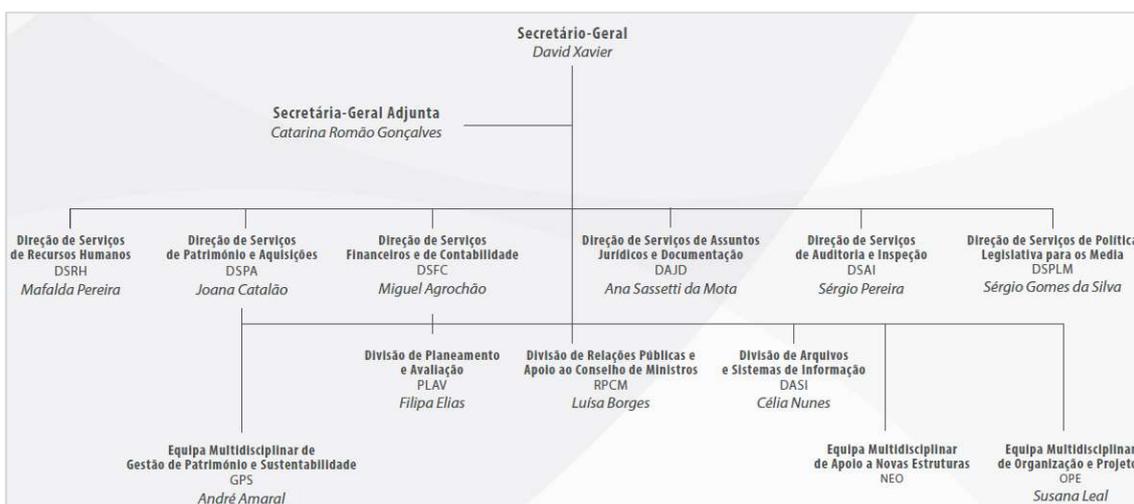


Figura 2:2- Organograma da SGPCM a março de 2019 (SGPCM, 2019)

A organização integra a Presidência do Conselho de Ministros (PCM), o “(...) departamento central do Governo que tem por missão prestar apoio ao Conselho de Ministros, ao Primeiro-Ministro e aos demais membros do Governo aí integrados organicamente e promover a coordenação interministerial dos diversos departamentos governamentais” (art.º 1º da Lei Orgânica da PCM<sup>11</sup>). Ou seja, a organização situa-se no

<sup>10</sup> Publicada pelo Decreto-Lei n.º 4/2012, de 16 de janeiro. Nos termos da Lei Orgânica do XXI Governo Constitucional a tutela e superintendência da PCM é atribuída à Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa. Pelo Despacho n.º 427/2016, de 12 de janeiro, opera-se a delegação de competências no Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros.

<sup>11</sup> Publicada pelo Decreto-Lei n.º 126-A/2011, de 29 de dezembro.

CoG, um conceito pouco definido e algo variável que, de acordo com a OCDE, consiste no corpo de organismos que prestam apoio direto e aconselham o Chefe de Governo e o Conselho de Ministros. A partir de um papel meramente administrativo, estes organismos têm passado a desempenhar um papel mais ativo para o desenvolvimento, monitorização e avaliação de políticas públicas (OCDE, 2014, p. 3).

A SGPCM, como serviço executivo de apoio técnico<sup>12</sup>, presta apoio a catorze gabinetes ministeriais<sup>13</sup> e a sessenta e quatro entidades públicas<sup>14</sup> (tabela 2:1). Neste âmbito, destacam-se as funções como entidade gestora de duas entidades contabilísticas, GAF Ministério da Cultura e GAF PCM<sup>15</sup>, e como Unidade Ministerial de Compras (UMC)<sup>16</sup> (alínea b, n.º 2, art.º 2º)<sup>17</sup> e de Unidade de Gestão Patrimonial (alínea e, art.º 3º da Portaria n.º 79/2012, de 27 de março)<sup>18</sup>.

*Tabela 2:1- Quadro de apoio da SGPCM a gabinetes e entidades públicas*

<i>Área Governativa</i>	<i>N.º de Gabinetes</i>	<i>N.º entidades públicas</i>
<i>PCM</i>	6	19
<i>Cultura</i>	2	23
<i>Planeamento</i>	2	8
<i>Infraestruturas e Habitação</i>	4	14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>64</b>

<sup>12</sup> O n.º 1, art.º 2º da Lei Orgânica da PCM menciona que “(...) tem por missão assegurar e coordenar o apoio jurídico, informativo, técnico e administrativo à PCM”.

<sup>13</sup> A 4 de setembro de 2019 a SGPCM apoia: Gabinete do Primeiro-Ministro; Gabinetes de quatro Ministros e Gabinetes de nove Secretários de Estado (CEGER, 2019).

<sup>14</sup> Inseridas nos ministérios da PCM, Cultura, Planeamento, Infraestruturas e Habitação (SGPCM, 2019).

<sup>15</sup> De acordo com a alínea c) do n.º 2 e o n.º 3 do art.º 29º Decreto-Lei de Execução Orçamental de 2018. Funções asseguradas pela Direção de Serviços Financeiros e Contabilidade (DSFC).

<sup>16</sup> Criadas pelo Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, que juntamente com a figura da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) (art.º 1º) e as entidades compradoras, fazem parte do Sistema Nacional de Compras Públicas (n.º 1, art.º 3º).

<sup>17</sup> Destaca-se a função de centralização, a nível ministerial, da negociação e celebração de Acordos-Quadro (AQ) ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas ao nível da ANCP.

<sup>18</sup> Ambas acometidas à DSPA.

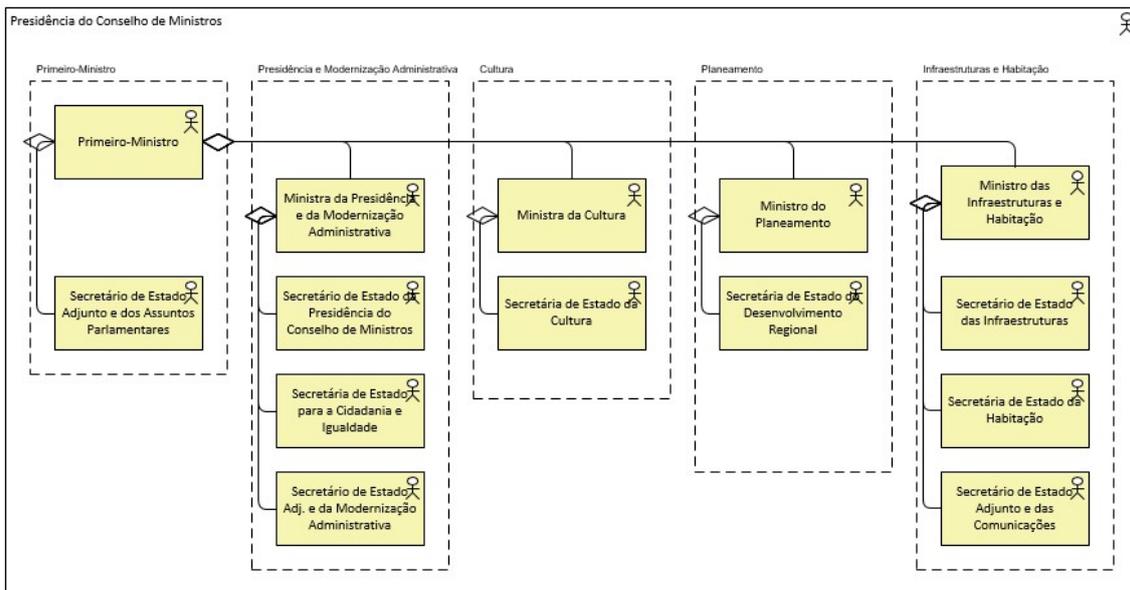


Figura 2:3- Estrutura de Atores de Negócio da Presidência do Conselho de Ministros (notação ArchiMate 3.0).

## 2.2. Contratação Pública e o Código de Contratos Públicos

A Contratação Pública é um ramo do Direito Administrativo que disciplina os processos de aquisição da AP. Tais objetos devem resultar de práticas que promovam a eficiência dos gastos públicos e garantir o respeito pelos “(...) princípios da igualdade, da concorrência, da imparcialidade, da proporcionalidade, da transparência, da publicidade e da boa fé” (considerando 2 do preâmbulo do CCP).

A matéria de compras públicas está regulada, essencialmente, no CCP (Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro)<sup>19</sup>, que agregou diferentes disposições patentes em diferentes diplomas, transpondo para o Direito Administrativo português as diretivas comunitárias relativas à Contratação Pública, nomeadamente a Diretiva n.º 2004/17/CE e a Diretiva n.º 2004/18/CE, de 31 de março<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Revisto e republicado pelo Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto.

<sup>20</sup> Alteradas pela Diretiva n.º 2005/51/CE, de 7 de setembro, e retificadas pela Diretiva n.º 2005/75/CE, de 16 de novembro.

O CCP é “(...) um importante marco histórico na evolução do direito administrativo nacional e, em especial, no domínio da atividade contratual da Administração”, na medida em que concentra no seu corpo a formação e a execução de contratos públicos e visando modernizar a abordagem da AP à Contratação Pública, estimulando a concorrência e conferindo maior transparência a todo o processo (considerando 1 do preâmbulo do CCP).. O código divide-se em três partes: aspetos gerais e âmbito de aplicação; procedimentos pré-contratuais; regime substantivo dos contratos públicos.

### 2.2.1. Procedimentos Pré-Contratuais

O projeto lida essencialmente com as regras da ação que dá origem ao contrato público, i.e., os procedimentos pré-contratuais públicos. O n.º 1 do artigo 16º do CCP define as diferentes tipologias que a AP pode usar para proceder a aquisições de bens e serviços:

1. Ajuste direto - procedimento em que o adjudicante convida diretamente uma entidade a apresentar proposta (n.º 2 do art.º 112º). Existem dois tipos, dependendo do valor do procedimento:
  - a. Geral;
  - b. Simplificado (art.º 128º).
2. Consulta prévia - procedimento em que o adjudicante convida diretamente três entidades, no mínimo, à sua escolha a apresentar proposta, podendo negociar os aspetos da execução do contrato a celebrar com elas, desde que previsto no convite (alínea a, n.º 2 do art.º 115º n.º 2);
3. Concurso público - procedimento concorrencial, anunciado no Diário da República, e no Jornal Oficial da União Europeia quando o valor do contrato a celebrar for superior aos limiares europeus <sup>21</sup>, em que os concorrentes apresentam propostas sem fase prévia de avaliação de capacidade técnica e/ou

---

<sup>21</sup> Limiares que obrigam a publicar no Jornal Oficial da UE que são revistos de dois em dois anos, implementados através de Regulamentos delegados da Comissão Europeia.

financeira (art.º 130º a 131º). Divide-se em dois tipos, dependendo de justificação que permita um prazo mais curto para a apresentação de propostas:

- a. Normal;
  - b. Urgente<sup>22</sup> (art.º 155º).
4. Concurso limitado por prévia qualificação - procedimento concorrencial, anunciado no Diário da República, e no Jornal Oficial da União Europeia quando o valor do contrato a celebrar for superior aos limiares Europeus. É composto por duas fases, a da apresentação de candidaturas e qualificação dos candidatos, e a da apresentação e análise das propostas e adjudicação (art.º 162º e 163º);
  5. Procedimento de negociação – procedimento que se caracteriza pela existência de uma fase de qualificação, porém os concorrentes, previamente qualificados, podem desenvolver as suas propostas na fase de negociação (art.º 193º e 194º);
  6. Diálogo concorrencial - procedimento utilizado para situações em que o adjudicante, apesar de ter identificado a sua necessidade não sabe como a satisfazer. Caracteriza-se pela existência de uma fase de qualificação, contudo, antes da fase de apresentação das propostas, existe uma fase de apresentação de soluções e diálogo com os candidatos qualificados, não havendo, porém, uma fase de negociação das propostas (art.º 204º e 205º);
  7. Parceria para a inovação - procedimento que se destina à realização de atividades de investigação e desenvolvimento de bens, serviços ou obras inovadoras, com vista à posterior aquisição destes bens, serviços ou obras, quando cumpram os níveis de desempenho de preços máximos previamente acordados (art.º 218ºA).

---

<sup>22</sup> O prazo para a apresentação de propostas é consideravelmente reduzido: (1) para contratos de aquisição ou locação de bens móveis ou aquisição de serviços, o prazo reduz-se para um mínimo de 24h (em dias úteis); (2) para contratos de empreitadas de obras públicas, o prazo reduz-se para o mínimo de 72h (em dias úteis).

A seleção das diferentes modalidades de procedimento de Contratação Pública irá depender, sobretudo, do critério do valor contratual ou do critério material (quando devidamente justificado), porém, existem questões técnicas que podem ditar a escolha de determinado tipo de procedimento (tabela 2:2).

*Tabela 2:2- Caracterização sumária dos tipos de procedimentos pré-contratuais.*

PROCEDIMENTO	CONTRATO	CRITÉRIO VALOR	CRITÉRIO MATERIAL	PEÇAS
<b>Ajuste Direto Geral</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços	< € 20 000,00 (al. d, n.º 1 do art.º 20º)	Art.º 24º, 26º e 27º	Convite; Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	< € 30 000,00 (al. d do art.º 19º)	Art. 24º e 25º	
	Outro tipo de contratos	< € 50 000,00 (al. c, n.º 1 do art.º 21º)	Art.º 24º	
<b>Ajuste Direto simplificado</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços	Até € 5 000,00 (art.º 128º)	-	-
	Empreitadas de obras públicas	Até € 10 000,00 (art.º 128º)	-	-
<b>Consulta Prévia</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços	< € 75 000,00 (al. c, n.º 1 do art.º 20º)	Art.º 24º, 26º e 27º	Convite; Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	< € 150 000,00 (al. c do art. 19º)	Art. 24º e 25º	
	Outro tipo de contratos	< € 100 000,00 (al. b, n.º 1 do art.º 21º)	Art.º 24º	
<b>Concurso Público Normal</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços (Estado adjudicante)	Internacional >= € 144 000,00 (art.º 474º)	-	Anúncio; Programa; Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	Internacional >= € 5 548 000,00 (art.º 474º)	-	
	Serviços sociais e outros serviços específicos	Internacional >= € 750 000,00 (art.º 474º)	-	
<b>Concurso Público Urgente</b>	Aquisição ou locação de bens móveis ou aquisição de serviços (Estado)	< € 144 000,00 (al. a do art.º 155º)	-	Anúncio; Programa; Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	< € 300 000,00 (al. a do art.º 155º)	-	

PROCEDIMENTO	CONTRATO	CRITÉRIO VALOR	CRITÉRIO MATERIAL	PEÇAS
<b>Concurso Limitado por Prévia Qualificação</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços (Estado adjudicante)	Internacional >= € 144 000,00 (art.º 474º)	-	Anúncio; Programa; Convite; Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	Internacional >= € 5 548 000,00 (art.º 474º)		
	Serviços sociais e outros serviços específicos	Internacional >= € 750 000,00 (art.º 474º)		
<b>Procedimento de Negociação</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços (Estado adjudicante)	Internacional >= € 144 000,00 (art.º 474º)	.	Anúncio; Programa; Convite; Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	Internacional >= € 5 548 000,00 (art.º 474º)		
	Serviços sociais e outros serviços específicos	Internacional >= € 750 000,00 (art.º 474º)		
<b>Diálogo Concorrencial</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços (Estado adjudicante)	Internacional >= € 144 000,00 (art.º 474º)	.	Anúncio; Programa; Memória Descritiva Convite (2); Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	Internacional >= € 5 548 000,00 (art.º 474º)		
	Serviços sociais e outros serviços específicos	Internacional >= € 750 000,00 (art.º 474º)		
<b>Parceria para a Inovação</b>	Aquisição ou locação de bens móveis, ou aquisição de serviços (Estado adjudicante)	Internacional >= € 144 000,00 (art.º 474º)	-	Anúncio; Programa; Convite; Caderno de Encargos
	Empreitadas de obras públicas	Internacional >= € 5 548 000,00 (art.º 474º)		
	Serviços sociais e outros serviços específicos	Internacional >= € 750 000,00 (art.º 474º)		

### 2.3. Gestão de Projetos

O presente trabalho insere-se num projeto para a implementação da Gestão de Processos na SGPCM. Deste modo foram utilizadas metodologias de Gestão de Projetos, embora o foco metodológico se tenha centrado no BPM.

A NP 21500:2012 define um projeto como “(...) um conjunto único de processos consistindo em atividades coordenadas e controladas com datas de início e de fim, desenvolvidas para alcançar um objetivo” (IPQ, 2012, p. 7), i.e., os projetos visam atingir determinado resultado, contando com três variáveis: recursos, tempo e qualidade.

Um projeto deve ser estruturado em fases, que, por sua vez, se dividem em componentes. O ciclo de vida do projeto compreende as seguintes fases: (1) Definição; (2) Planeamento; (3) Execução; (4) Encerramento. Estas fases devem ser acompanhadas por uma componente de (5) monitorização e controlo (Comissão Europeia, 2016, p. 12).

O PMBOK menciona que podem existir diversos fatores que levem ao início de um projeto (tabela 2:2). Porém, todos procuram impulsionar mudanças organizacionais, consubstanciadas na vontade do gestor em atingir determinado objetivo. Assim, a Gestão de Projetos procura acautelar a gestão da mudança, para garantir a conclusão bem-sucedida do projeto (PMI, 2017, p. 6).

Tabela 2:3- Exemplos de fatores de criação de um projeto (PMI, 2017, p. 6)

Fator específico	Exemplos de fatores específicos	Cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais	Atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas	Criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços	Implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas
Nova tecnologia	Uma empresa de eletrônicos autoriza um novo projeto para desenvolver um notebook mais rápido, mais barato e menor com base em avanços na tecnologia de memória computacional e eletrônica			X	X
Forças concorrenciais	Preços mais baixos de produtos de um concorrente resultam na necessidade de reduzir os custos de produção para manter a competitividade				X
Problemas de materiais	Uma ponte municipal desenvolveu rachaduras em alguns dos suportes, o que resultou em um projeto para corrigir os problemas	X		X	
Mudanças políticas	Um representante recém-eleito promove mudanças no financiamento de um projeto atual				X
Demanda de mercado	Uma empresa automobilística autoriza um projeto para produzir carros mais eficientes em consumo de combustível, em resposta à escassez de gasolina		X	X	X
Mudanças econômicas	Uma mudança econômica resulta em alteração nas prioridades de um projeto atual				X
Solicitação de cliente	Uma empresa elétrica autoriza um projeto para construir uma subestação para atender um novo parque industrial		X	X	
Demandas de partes interessadas	Uma parte interessada requer que uma nova saída seja produzida pela organização		X		
Requisitos legais	Uma indústria química autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio adequado de novos materiais tóxicos	X			
Melhorias em processos de negócios	Uma organização implementa um projeto que resulta de um exercício de mapeamento de fluxo de valor Lean Six Sigma			X	
Oportunidade estratégica ou necessidade de negócio	Uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso para aumentar sua receita			X	X
Necessidade social	Uma organização não governamental de um país em desenvolvimento autoriza um projeto a fornecer sistemas de água potável, esgoto e educação sanitária às comunidades vítimas de altos índices de doenças infecciosas		X		
Considerações ambientais	Uma empresa pública autoriza um projeto para criar um novo serviço de compartilhamento de carros elétricos para reduzir a poluição			X	X

## 2.4. Business Process Management

J. Bilhim (2009, p. 23) refere que, na sua dimensão instituinte, “(...) todas as organizações são processos necessários à continuação da sua existência (...)”, ou seja, não existe uma organização sem os processos definidores da sua razão de ser. O termo “Processo”, originário do latim “procedere”, significando “para a frente” ou “avançar”, i.e., algo que se move de um ponto específico para uma direção. A norma tem como definição de

processo o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interatuantes que utiliza entradas para disponibilizar um resultado pretendido” (IPQ, 2015, p. 21)

O BPM, engloba três tendências, uma ligada ao Controlo da Qualidade, focada na excelência da produção, outra ligada à Gestão Estratégica, orientada para o desempenho da organização, alinhando recursos e estratégia para adquirir vantagem competitiva, e outra ligada aos Sistemas de Informação, pela automatização de tarefas pela tecnologia (Harmon, 2010, p. 38). Para M. Hammer (2015, pp. 3-4) a BPM tem como base o Controlo da Qualidade e o Business Process Reengineering (BPR).

O BPM conjuga uma série de noções para “(...) visualizar as operações de negócio que vão além das estruturas funcionais tradicionais”, que “(...) compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa num nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respetivos passos” (ABPMP, 2013, p. 33).

Esta perspetiva contém um conjunto de atividades que devem integrar um ciclo contínuo, o ciclo PDCA<sup>23</sup>, para permitir o aperfeiçoamento, o comprometimento organizacional, o alinhamento da estratégia e o foco no cliente (ABPMP, 2013, p. 52).

#### 2.4.1. Da Teoria da Divisão do Trabalho à Administração Científica

Na obra seminal *A Riqueza das Nações* (1776), Adam Smith teorizou sobre os benefícios da divisão do trabalho, que revelava vantagens pela especialização dos trabalhadores, economia de tempo e o aproveitamento de máquinas, para agilizar e facilitar o trabalho

---

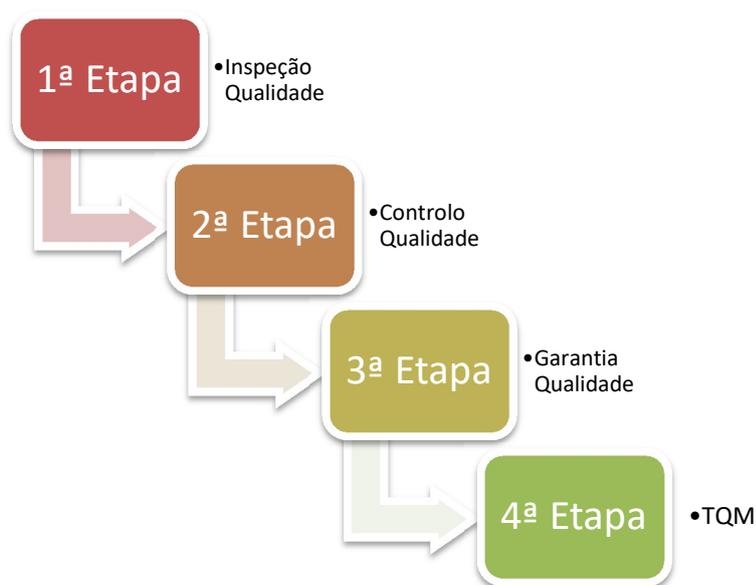
<sup>23</sup> Modelo definido por W. Deming, influenciado por W. Shewhart, que significa: P(LAN) (planear); D(O) (fazer); C(HECK) (controlar); A(CT) (agir). É um método de Gestão da Qualidade utilizado para o controlo e melhoria contínua de processos e produtos.

(Smith, 2007, pp. 10-11). Utilizando o exemplo de uma produção de alfinetes, dividiu o processo em 18 operações que, sendo realizadas por diferentes trabalhadores, especializados, obteriam um aumento de produtividade bastante significativo relativamente aqueles em que as operações eram realizadas pelos mesmos trabalhadores (Smith, 2007, pp. 8-9)

O desenvolvimento dos processos das organizações, seja pela simplificação, reengenharia ou especialização, tornaram-se preocupações fundamentais de alguns empresários no início do século XX, tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional (Harmon, 2010, pp. 38-39). Henry Ford, famoso empresário da indústria automóvel aplicou o processo de linha de montagem automatizada para atingir uma produção em massa, seguindo os princípios do Taylorismo no processo de trabalho industrial, a Administração Científica (Harmon, 2010, pp. 39-40). Frederick Taylor em *Principles of Scientific Management* (1911) colocou ênfase, para eliminar ineficiências e aumentar produtividade, nas atividades de planeamento e controlo, assim como na especialização e padronização do trabalho (Oliveira Rocha, 2009, pp. 17-18).

#### 2.4.2. Do Controlo da Qualidade ao Total Quality Management

A evolução do conceito de Gestão da Qualidade dá-se em quatro etapas (figura 2:4): (1) Inspeção da Qualidade; (2) Controlo da Qualidade; (3) Garantia da Qualidade e (4) Gestão Total da Qualidade (TQM) (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2002).



*Figura 2:4- Etapas Históricas da Gestão da Qualidade.*

A Qualidade surge da noção que as falhas de equipamento, ocorridas durante a I Guerra Mundial, se deveram ao fornecimento de produtos fora das especificações. Para evitar isso, foi criada a função de Inspeção da Qualidade, para aferir a conformidade do produto de acordo com as especificações (Pires, 2004, p. 31).

No período entre guerras surge o Controlo da Qualidade a partir do trabalho de W. Shewhart, que criou cartas de controlo para monitorizar variações no processo e determinou, pela análise estatística, causas comuns e causas especiais na variação produtiva (Pereira & Requeijo, 2008, p. 2). Assim, Shewhart afirmava que o processo se tornava previsível ao retirar a variação de causas especiais (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2002, p. 7). O seu trabalho influenciou W. Deming, que definiu o ciclo PDCA, assim como H. Dodge e H. Romig, que desenvolvem a amostragem de aceitação (Pereira & Requeijo, 2008, p. 3).

A Garantia da Qualidade, do pós-guerra, visava englobar as duas etapas anteriores, para garantir que o cliente confia no produto/serviços, mas numa perspetiva preventiva (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2002, pp. 7-8). De notar que estas abordagens tiveram pouca repercussão nas organizações ocidentais até aos anos 80. Foi no Japão do pós-guerra que estas práticas começaram a disseminar, com a contratação, no início dos anos 50, de W. Deming e J. Juran para serviços de consultoria e formação na área da

Qualidade Total. Esta estratégia nipónica ficou conhecida como “Company Wide Quality Control”, que contribuiu decisivamente para o “milagre económico japonês”, que permitiu colocar no mercado internacional produtos industriais de elevada qualidade a um preço competitivo (Pereira & Requeijo, 2008, pp. 5-6). Do movimento japonês destacam-se Kaoru Ishikawa<sup>24</sup>, Taiichi Ohno<sup>25</sup> e Genichi Taguchi<sup>26</sup> (Pires, 2004, p. 33).

A Globalização da Economia gerou um ambiente de enorme competitividade para as empresas, que, para além da inovação e da gestão da mudança, tiveram de apostar na eficiência dos seus processos, para eliminar desperdícios e aumentar a satisfação do cliente. A TQM<sup>27</sup> surge nos anos 80 num contexto de competição comercial entre Japão e EUA. Para além de W. Deming e J. Juran, destaca-se o trabalho de P. Crosby, que introduz o mote “fazer bem à primeira”<sup>28</sup> e faz a ligação da Qualidade à conformidade com o requisito, cuja mensuração se faz apenas pelos custos da não-conformidade (Dahlgard, Kristensen, & Kanji, 2002, p. 9).

A TQM tem a visão de melhoria contínua em todos os aspetos do negócio, focando-se não apenas nos aspetos técnicos, mas em princípios, estruturas e métodos que, a partir de 1987, consubstanciar-se-ão em certificações de Sistemas de Gestão da Qualidade, com base nas normas da série ISO 9000 (Pereira & Requeijo, 2008, pp. 6-9).

---

<sup>24</sup> Formulou o Diagrama de Causa e Efeito, ou “espinha de peixe”, que organiza o raciocínio, através do desenho da relação entre um “efeito” e suas possíveis “causas”.

<sup>25</sup> Criou a metodologia *Just-In-Time*, que visava gerir e reduzir tempos em todo o processo, desde a receção de matéria-prima do fornecedor até ao envio do produto para o cliente. As suas técnicas estão na base da *Lean Production*.

<sup>26</sup> Definiu os custos sociais da não conformidade dos produtos.

<sup>27</sup> O termo “Qualidade Total” surge de A. Feigenbaum, que coloca ênfase na fase de conceção e de desenvolvimento (Pereira & Requeijo, 2008, p. 4).

<sup>28</sup> Tradução livre de “doing it right the first time”.

### 2.4.3. Lean Production e Six Sigma

Nos anos 90 as empresas começaram a focar-se nos processos como forma de transformação organizacional. A “Lean Production” é uma abordagem baseada no Sistema de Produção da Toyota, desenvolvida por T. Ohno e S. Shingo para eliminar desperdício e simplificar tarefas, que adquire popularidade nos EUA. A “Six Sigma”<sup>29</sup> surge nesta altura, desenvolvida na Motorola, com uma abordagem de melhoria contínua, que combina a análise de processos, com técnicas de controlo estatístico de qualidade e um programa organizacional de recompensas (Harmon, 2010, pp. 40-41).

Estas metodologias, embora inicialmente independentes, foram-se combinando, criando a “Lean Six Sigma”. São de destaque as técnicas DMAMC<sup>30</sup>, para projetos de melhoria, e DMADV<sup>31</sup>, para conceção de novos produtos e processos, baseadas nos conceitos da TQM (Pereira & Requeijo, 2008, pp. 27-28).

### 2.4.4. Reengenharia e/ou Inovação de Processos

Nos anos 80 surge, com o desenvolvimento das TIC e o aumento da competitividade económica, surgem diferentes teóricos da Ciência da Administração. A Reengenharia de Processos de Negócio (BPR) é um conceito que surge em 1993 por M. Hammer e J. Champy (2001, p. 32), como “(...) o repensar de base e o redesenho radical dos processos de negócio para atingir melhorias dramáticas em indicadores de desempenho críticos e importantes, como o custo, qualidade, serviço e velocidade”<sup>32</sup>.

O BPR redefine o conceito de processo, como um procedimento transversal à organização que visa criar valor para o cliente, i.e., concentra-se em macroprocessos ao invés da sua fragmentação em subprocessos pouco relevantes, encapsulados numa

---

<sup>29</sup> Desempenho medido pelo desvio-padrão, para poder proceder à redução da variação (Pereira & Requeijo, 2008, p. 27).

<sup>30</sup> Acrónimo que significa: D(efinir); M(edir); A(nalisar); M(elhorar); C(ontrolar).

<sup>31</sup> Acrónimo que significa: D(efinir); M(edir); A(nalisar); D(esenvolver); V(erificar).

<sup>32</sup> Tradução livre do autor.

unidade orgânica (UO), focando-se em aspetos de alto-nível da organização para obter melhores resultados e maior impacto. O foco da melhoria de desempenho está no desenho do processo, ao invés da sua execução (Hammer, 2015, p. 5)

Thomas Davenport (1993, p. 2) sugere o termo “Inovação de Processos de Negócio” (BPI), pois “reengenharia é apenas parte do que é necessário para uma mudança radical dos processos; pois está ligada especificamente ao desenho do novo processo. O termo “inovação de processo” acompanha a visão de uma nova estratégia de trabalho, a atividade de desenho de processo, e a implementação da mudança em todo o complexo tecnológico, humano e dimensões organizacionais”<sup>33</sup>.

A partir destas noções foram definidos diferentes modelos de maturidade na Gestão de Processos nas organizações. O modelo mais reconhecido é o CMMI – Capability Maturity Model Integrated do Software Engineering Institute (SEI) da Universidade de Carnegie Mellon, que integra pessoas, processos e equipamento num modelo que pretende guiar as organizações de um desenvolvimento *ad-hoc* dos processos para um estágio em que os processos são desenvolvidos, seguidos, mensurados e normalizados na perspetiva de melhoria contínua (Gallagher, 2002, pp. 2-3). A partir deste modelo, o Object Management Group (2008, pp. 19-20) desenvolve o Business Process Maturity Model (BPMM), com os seguintes níveis de maturidade:

1. *Initial* – os processos de negócio são executados de forma inconsistente, de forma *ad-hoc*;
2. *Managed* – os administradores estabilizam o trabalho nas unidades locais de trabalho para assegurar resultados repetíveis, embora possam usar procedimentos diferentes;
3. *Standardized* – a organização estabelece processos e recursos comuns para obter um dado resultado;

---

<sup>33</sup> Tradução livre do autor.

4. *Predictable* – os processos de trabalho são geridos quantitativamente para estabelecer resultados previsíveis;
5. *Innovating* – os processos da organização estão em permanente melhoria.

A Gestão por Processos não se esgota na modelação e descrição dos Processos de Negócio. Trata-se da gestão de um ciclo, que começa por garantir a *compliance* dos processos desenhados e implementados, estabelecer objetivos, medir e analisar o seu desempenho, para, depois, estabelecer um plano de intervenção que permita encontrar e resolver problemas de execução e/ou para melhorar o desenho, reiniciando o ciclo (Hammer, 2015, pp. 4-5).

## 2.5. Gestão do Risco

A gestão de riscos é central na estratégia de qualquer organização, “(...) o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades” (FERMA, 2003, p. 3).

A COSO<sup>34</sup> define quatro passos interligados para a gestão de riscos de gestão: (1) avaliação do risco e planeamento; (2) Identificação de riscos e análise; (3) Estratégia de resposta ao risco; (4) Monitorização do risco (Moeller, 2011, pp. 25-26).

Ora, no levantamento e mapeamento dos processos de negócio é importante a tarefa de identificação e tratamento dos riscos, acrescentando valor às atividades desempenhadas pela organização. A tipologia de riscos está “(...) orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e são classificados em quatro categorias” (COSO, 2007, p. 5):

1. Estratégicos – relacionados com a visão e missão da organização;
2. Comunicacionais – relacionados com a eficiência do reporte;

---

<sup>34</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

3. Operacionais – relacionados com a utilização eficiente e eficaz dos recursos;
4. Conformidade – relacionados com o cumprimento da legalidade e dos normativos.

Apesar da distinção entre categorias de risco, há uma inter-relação entre elas, até porque determinado evento de risco poderá ser classificado em mais do que uma categoria.



Figura 2:5- Modelo de Governança, Risk e Compliance de Gestão de Riscos (Moeller, 2011, p. 25)

Como indica a NP ISO 31000:2012 a identificação do risco pressupõe um “processo de pesquisa, de reconhecimento e de descrição dos riscos” (IPQ, 2012, p. 12). O presente trabalho pretende apenas identificar os eventos de risco, ou seja, a “ocorrência ou alteração de um conjunto particular de circunstâncias” (IPQ, 2012, p. 12), para medir a sua significância, tendo por base o impacto e a probabilidade, de acordo com o modelo do Tribunal de Contas (Tribunal de Contas, 2009).

A significância do risco é calculada mediante a multiplicação do número atribuído ao nível de probabilidade do evento ocorrer, com a gravidade que o evento tem na organização, como ilustra a figura 2:6.

Tabela 2:4- Critérios de Classificação do Risco (adaptado do despacho n.º 36/2009 do Tribunal de Contas)

Probabilidade da Ocorrência	1- Baixa	2- Média	3- Alta
Fatores de graduação	Possibilidade de ocorrer, mas com hipóteses de obviar o evento com o controlo existente para o tratar	Possibilidade de ocorrer, mas com hipóteses de obviar o evento através de decisões e ações adicionais	Forte possibilidade de ocorrer e escassez de hipóteses de obviar o evento mesmo com decisões e ações adicionais
Gravidade da Consequência	1- Baixa	2- Média	3- Alta
Fatores de graduação	Dano na otimização do desempenho organizacional, exigindo a recalendarização das atividades ou projeto	Perda na gestão das operações, requerendo a redistribuição de recursos em tempo e em custo	Prejuízo na imagem e reputação de integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da sua missão

Probabilidade	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Gravidade			
Alta (3)	3	6	9
Média (2)	2	4	6
Baixa (1)	1	2	3
Medidas	Aceitar Prevenir	Transferir Prevenir	Evitar Transferir

Figura 2:6- Matriz de risco (adaptado do despacho n.º 36/2009 do Tribunal de Contas)

### 3. METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO

A orientação metodológica está de acordo com os objetivos do projeto, iniciando-se com uma revisão de literatura adequada à temática e, seguindo o método científico, tendo por base o “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, de R. Quivy e L. van Campenhoudt (2005), e “Como realizar um Projeto de Investigação”, de J. Bell (2010).

O trabalho baseia-se num projeto a decorrer em contexto laboral, pelo que o tipo de estudo é de carácter exploratório e descritivo. O objetivo passa por mapear e modelar os processos de negócio relativos à área de Contratação Pública, captando conhecimento tácito e desestruturado, para dar corpo a conhecimento explícito e estruturado sobre o qual se pode otimizar, no sentido de maior eficiência e de criação de valor para o cliente.

A opção por métodos de pesquisa qualitativas acaba por ser natural, pois a execução de um projeto, especialmente desta natureza, implica uma interação constante entre o pesquisador com os participantes e/ou o fenómeno (Gabrielian, Yang, & Spice, 2008, p. 147).

A investigação procurou integrar a prática de Gestão de Projetos (PMI, 2017), com as suas etapas e ferramentas, em alinhamento com o BPM<sup>35</sup>, que por sua vez, para preservar a integridade do processo e permitir a sua melhoria contínua, segue o ciclo PDCA.

---

<sup>35</sup> O BPM implica um comprometimento da organização com o ciclo de gestão de processo, que se baseia num conjunto de atividades sequenciais (ABPMP, 2013, p. 52) .

### 3.1. Equipa de Projeto

A equipa de projeto é composta por elementos da Direção de Serviços de Auditoria e Inspeção (DSAI), particularmente da Área de Apoio à Gestão, encarregue de apoiar e monitorizar os projetos da SGPCM. Porém, como o projeto decorre junto da DSPA, solicitou-se a inclusão de um membro dessa UO, servindo de ponto focal. Assim, a equipa de projeto tem um gestor (João Costa) e dois membros, como ilustra a Organizational Breakdown Structure (OBS)<sup>36</sup> da figura 3:1.

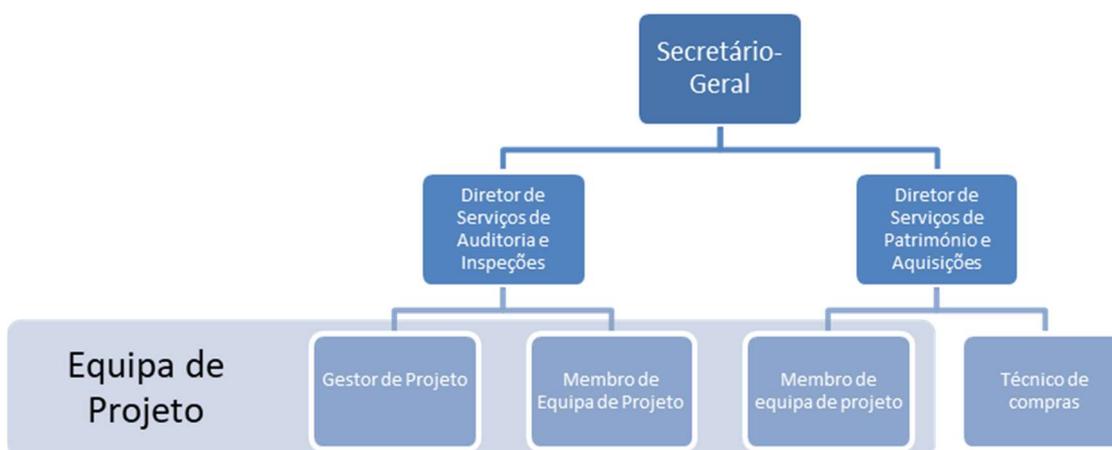


Figura 3:1- OBS do projeto.

De notar que o projeto contou com a participação ativa da Diretora da DSPA e dos trabalhadores das Compras Públicas e Aprovisionamento, assim como com a consulta e aprovação do diretor da DSAI e do Secretário-Geral.

### 3.2. Estrutura do Projeto

A estrutura do projeto seguiu os princípios de Gestão de Projetos. As opções técnicas tomadas tiveram em conta uma análise de contexto feita aquando do “Plano

<sup>36</sup> Representação das unidades organizacionais que executam as atividades do projeto (PMI, 2017, p. 710).

Estratégico: 2017-2022” (SGPCM, 2017)<sup>37</sup>. Assim, para as diferentes fases do projeto foi necessário:

1. Conceção – delinear o escopo, macroatividades, resultados e recursos;
2. Planeamento – analisar o contexto, os *stakeholders*, definir cronograma e uma estratégia comunicacional;
3. Execução – apresentação do projeto, implementar as técnicas de recolhas de dados, definir papéis e funções, modelar e validar *workflows* e identificar riscos;
4. Monitorização – reuniões de projeto e garantir a produção de relatórios (com as *quick-wins* para o Secretário-Geral)
5. Encerramento – apresentação do projeto e preparar a implementação/mudança.

### 3.2.1. Cronograma do Projeto

O cronograma do projeto une duas situações complementares. De um lado, temos o trabalho de projeto no âmbito do Mestrado, por outro lado, temos o projeto no contexto laboral. Trata-se de um modelo que permite planear e controlar o projeto<sup>38</sup>. Apresenta uma série de atividades conectadas, integradas em fases, com os respetivos marcos, e mostrando uma delimitação temporal. O tipo de cronograma utilizado é o designado Diagrama de Gantt<sup>39</sup> (ou de barras), em que as atividades são listadas no eixo vertical, enquanto as datas são mostradas no eixo horizontal (PMI, 2017, p. 217).

---

<sup>37</sup> A análise de contexto foi aprofundada durante a execução do presente projeto.

<sup>38</sup> A elaboração do cronograma do projeto foi realizada através do MS Project 2013.

<sup>39</sup> Nomeado a partir do seu criador, Henry Gantt.

Tabela 3:1- Cronograma de atividades em WBS do projeto

#	WBS	Nome da Tarefa	Predecessoras
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>PROJETO</b>	
<b>2</b>	<b>1.1</b>	<b>Fase 1 - Conceção do projeto</b>	
3	1.1.1	Delimitação do objeto e definição de objetivos	
4	1.1.2	Recolha e análise de dados secundários	3
5	1.1.3	Redação do Projeto de Pesquisa	4
6	1.1.4	Definir cronograma	5
7	1.1.5	<i>Apresentação do Projeto em Workshop</i>	6
<b>8</b>	<b>1.2</b>	<b>Fase 2 - Planeamento do Projeto</b>	
9	1.2.1	Redefinição de Objetivos e Metodologia	7
10	1.2.2	Redefinição do cronograma	7
11	1.2.3	Redefinir e desenhar métodos de recolha de dados	7
12	1.2.4	Definir estratégia comunicacional	7
13	1.2.5	Recolha e análise de dados primários	11;12
14	1.2.6	Envio de Questionário ao Dirigente	13
15	1.2.7	Tratamento de dados	14
16	1.2.8	Identificar os processos de negócio e perfis funcionais (catálogo)	14
17	1.2.9	Elaborar diagrama de contexto	14
18	1.2.10	Elaborar ficha de âmbito do projeto	17
19	1.2.11	<i>Validação do catálogo de processos de negócio</i>	18
<b>20</b>	<b>1.3</b>	<b>Monitorização do Projeto</b>	
21	1.3.1	Reunião de Equipa 1	9
22	1.3.2	Reunião de Equipa 2	
23	1.3.3	Reunião de Equipa 3	
24	1.3.4	Reunião de Equipa 4	
25	1.3.5	Reunião de Equipa 5	
26	1.3.6	Reunião de Equipa 6	
27	1.3.7	Reunião de Equipa 7	
28	1.3.8	Reunião de Equipa 8	
<b>29</b>	<b>1.4</b>	<b>Fase 3 - Execução do Projeto</b>	
30	1.4.1	Realizar apresentação do projeto	19
31	1.4.2	Elaborar análise SWOT	19
32	1.4.3	Elaborar análise PESTAL	19
33	1.4.4	Elaborar análise de Stakeholders	32;31
34	1.4.5	Agendar e Realizar reuniões por processo com os trabalhadores	33
35	1.4.6	Mapear e Modelar os processos de negócio (Manual)	34
36	1.4.7	Validar as modelações com dirigente	35
37	1.4.8	Agendar e Realizar focus group com os trabalhadores	36
38	1.4.9	Tratamento de dados do Focus Group	37
39	1.4.10	Submeter modelos alterados para o dirigente	38
40	14.11	Redação do trabalho de projeto	19
41	1.4.11	<i>Validação do Manual de Processos</i>	39
<b>42</b>	<b>1.5</b>	<b>Fase 4 - Encerramento do Projeto</b>	
43	1.5.1	Revisão do Trabalho de Projeto	42
44	1.5.2	<i>Entrega do Trabalho de Projeto</i>	43

Como poderá ser verificado na tabela 3:1, as atividades foram organizadas de acordo com a Work Breakdown Structure (WBS), i.e., segmentadas hierarquicamente em diferentes fases do trabalho, e decompostas em tarefas que, para cada fase, dispõem de um entregável (*milestone*) necessário à finalização do projeto (PMI, 2017, p. 704).

O processo de monitorização, por ser transversal, não tem um número de fase (ver apêndice 9). A partir da delimitação das atividades, definiu-se as responsabilidades, através de uma matriz de RACI<sup>40</sup>, por entre os participantes do projeto (tabela 3:2).

Tabela 3:2- Matriz de Responsabilidades do Projeto (modelo RACI)

# WBS	Secretário-Geral	Diretor da Área de Projetos	Gestor do Projeto	Membro da Equipa de Projeto	Diretor da Área de Compras	Trabalhadores da Área de Compras
1.1.1	A	C	R	I	I	
1.1.2			A	R		
1.1.3		C	R	C		
1.1.4		C	R	I		
1.1.5			R			
1.2.1	A	C	R	I		
1.2.2		C	R	I	I	
1.2.3		C	R	I	I	
1.2.4		R	C	I	I	
1.2.5			I	R	C	C
1.2.6		R	R	C	I	
1.2.7			A	R		
1.2.8			R	R	C	
1.2.9			R	R	C	
1.2.10	A	C	R	I		
1.2.11		C	I	I	R; A	
1.3.1		I	R	R		
1.3.2		I	R	R		
1.3.3		I	R	R		
1.3.4		I	R	R		
1.3.5		I	R	R		
1.3.6		I	R	R		
1.3.7		I	R	R		
1.3.8		I	R	R		
1.4.1		C	R	R	I	I
1.4.2			R; A	R		
1.4.3			R; A	R		
1.4.4			R; A	R		

<sup>40</sup> RACI, acrónimo de *Responsible* (Responsável), *Accountable* (Aprovador), *Consulted* (Consultado) e *Informed* (Informado).

# WBS	Secretário-Geral	Diretor da Área de Projetos	Gestor do Projeto	Membro da Equipa de Projeto	Diretor da Área de Compras	Trabalhadores da Área de Compras
1.4.5			R	R	I	C
1.4.6			R; A	R		
1.4.7			R	I	A	
1.4.8		I	R	R	I	C
1.4.9			R	R		A
1.4.10		C	R			
1.4.11		C	R	I		
1.4.12			I	I	R; A	C
1.5.1			R			
1.5.2			R			

*R – Responsável; A – Accountable; C – Consultado; D - Informado*

### 3.3. Técnicas de Recolhas de Dados

A recolha de dados é fundamental para, através de uma análise crítica, identificar e caracterizar o contexto, assim como a definição da estratégia para sua captura, obtendo o diagnóstico da situação, a base a partir da qual é permitido estabelecer propostas de melhoria. A revisão de literatura sobre a temática em apreço será uma constante ao longo de todo o projeto.

A exploração recorreu aos métodos necessários para obter a informação, possibilitando a conceção de instrumentos de recolha de informação e recorrendo-se à triangulação como forma de verificação e comparação de resultados (Bell, 2010, pp. 95-96). O projeto seguiu uma abordagem qualitativa.

A estratégia para a recolha de dados passa necessariamente pela seleção dos instrumentos que nos permitam identificar e mapear os processos, expressa através da descrição e modelação, seguindo as notações e referenciais adotados, nomeadamente o CBOK (ABPMP, 2013) e a ISO 9001 (IPQ, 2015).

Esta metodologia permitirá obter uma descrição e indução do fenómeno pela análise de dados obtidos a partir de perceções pessoais, tendo como “(...) base a presença ou

ausência de uma característica ou o modo segundo o qual os elementos do discurso estão articulados uns com os outros” (Quivy & van Campenhoudt, 2005, p. 227).

### 3.3.1. Análise Documental

A análise de dados passou necessariamente pelas duas categorias de fontes: primárias e secundárias. A abordagem inicial passou pela leitura e recolha de dados secundários, que correspondem à leitura da teoria existente em torno da temática em análise<sup>41</sup>, fundamental para um enquadramento e um plano de ação, assim como a análise de instrumentos de gestão, do Plano de Classificação Documental e das atribuições definidas pela legislação à UMC da SGPCM. Simultaneamente, fez-se uma recolha de documentos normalizadores existentes junto da unidade orgânica, sejam *templates*, minutas ou instruções de trabalho.

Os dados de fontes primárias correspondem à informação recolhida por intermédio da aplicação das técnicas de recolhas de dados, cujo tratamento e análise consubstancia os resultados do trabalho (Bell, 2010, pp. 101-104).

### 3.3.2. Ferramentas de Análise de Contexto

Para a definição de contexto foi feita uma análise com base em diferentes ferramentas de planeamento estratégico, nomeadamente: matriz SWOT<sup>42</sup>; análise PESTAL<sup>43</sup>; Análise de Stakeholders. Todas estas ferramentas tiveram por base sessões de *brainstorming*<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Campo teórico da Gestão de Projetos, BPM, mas também legislação administrativa e instrumentos de gestão da SGPCM.

<sup>42</sup> SWOT, acrónimo de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

<sup>43</sup> PESTAL, acrónimo de fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legislativos.

<sup>44</sup> Técnica usada para identificar e analisar ideias e questões num curto intervalo de tempo (PMI, 2017, p. 80).

da equipa de projeto, cujos dados foram transpostos para uma ficha de trabalho que procurou validar as evidências (ver apêndices 5 e 6).

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar o contexto interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidade e ameaças), assim como para definir a estratégia adequada (Kourdi, 2003, pp. 133-137). Da sua análise tomam-se ações que, tendo por base os pontos fortes, procura-se maximizar as oportunidades, minimizar os pontos fracos e mitigar ameaças (Teixeira, 2013, p. 75).

O PESTAL permite uma análise de fatores macroambientais, i.e., a definição do contexto externo que poderá impactar o projeto, assumindo características políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legislativas (Teixeira, 2013, p. 73).

A elaboração de uma análise de *stakeholders* permite identificar partes interessadas e elencar os seus objetivos e o impacto que podem ter no projeto (Bryson, 2001, pp. 22-23). Através da matriz de poder/interesse é possível relacionar o interesse do *stakeholder* no projeto, com o seu poder efetivo, ou seja, a capacidade que tem para persuadir, impelir ou coagir. A partir dos resultados podemos identificar *stakeholders*-chave, pela sua classificação, formando grupos que serão alvo de diferentes abordagens (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 160). Paralelamente, a partir de uma Matriz das Influências Diretas, fez-se o Mapa das Influências e Dependências entre atores<sup>45</sup>, i.e., analisando as influências entre atores e avaliar as relações de força (Godet, 2007, pp. 194-195).

### 3.3.3. Questionário

Para o projeto foi realizado um questionário aberto dirigido apenas à Diretora de Serviços da DSPA (ver apêndice 10), com o objetivo de obter informação relevante de forma rápida e sistematizada (PMI, 2017, pp. 142-143).

---

<sup>45</sup> A matriz foi elaborada a partir do MACTOR de M. Godet (2010).

O intuito por detrás do uso desta ferramenta passa pela identificação dos *workflows* existentes, os aplicativos utilizados, as áreas e perfis funcionais, os *outputs* e os executantes. O envio do questionário, em MS Excel 2013, foi enviado por correio eletrónico, consistindo em perguntas abertas, claras e objetivas.

#### 3.3.4. Entrevistas

Para a modelação e descrição dos *workflows* da Contratação Pública optou-se pelas entrevistas não-estruturadas aos trabalhadores identificados pelo Diretor no questionário. Esta ferramenta, usada numa sala reservada para o efeito e com recurso a um *whiteboard*, foi especialmente útil para obter informações dos *stakeholders* mais relevantes, envolvendo normalmente 2 a 3 entrevistados, permitindo fazer esboços dos modelos de *workflow*.

A escolha desta tipologia deveu-se ao carácter informal, sem preparação de questões e com partilha constante entre entrevistador e entrevistados (PMI, 2017, p. 80), adequada a trabalhos deste tipo.

#### 3.3.5. Focus Group

O Grupo de Discussão serviu três propósitos: (1) elemento de comunicação estratégica; (2) validação e otimização dos modelos; (3) identificação de eventos de risco associados às atividades dos procedimentos pré-contratuais.

Esta ferramenta permite reunir os *stakeholders* mais relevantes (ou especialistas) em sala para partilhar e debater informação relativamente ao tema, nomeadamente os riscos e critérios de sucesso para a mudança (PMI, 2017, p. 80).

Para esta atividade foi agendada uma sala de formação, em que os modelos foram afixados nas paredes e projetados através de um *datashow*. Após a apresentação dos modelos os trabalhadores foram divididos em grupos de dois para analisar questões colocadas pela equipa de projeto.

### **3.4. Comunicação Estratégica**

Para o sucesso de qualquer empreendimento é necessário um plano de comunicação, peça basilar da Gestão da Mudança (Kotter, 1996, pp. 85-100). É preciso garantir que as necessidades de informação do projeto e dos *stakeholders* estão garantidas pela criação de ferramentas e a implementação de ações para a comunicação (PMI, 2017, p. 359).

Para este efeito é fundamental estabelecer a estratégia tendo por base a análise de *stakeholders*, estabelecendo diferentes níveis para as diferentes partes interessadas, consoante o interesse e o objetivo do projeto.

### **3.5. Modelação e Notação**

A modelação de processos de negócio é “(...) um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto” (ABPMP, 2013, p. 72), i.e., uma representação gráfica descritiva do procedimento, também designado de desenho ou mapeamento. A notação corresponde aos elementos simbólicos utilizados para a modelação gráfica dos processos, i.e., uma linguagem normalizada para a descrição dos processos de negócio (ABPMP, 2013, p. 77).

O objeto do presente trabalho irá utilizar a notação BPMN 2.0, visto pretender-se detalhar os processos a um nível mais baixo, com maior granularidade. Porém, para contextualizar a alto-nível da camada de negócio, a Arquitetura Empresarial (figura 3:2), realizaram-se alguns modelos com notação ArchiMate 3.0.

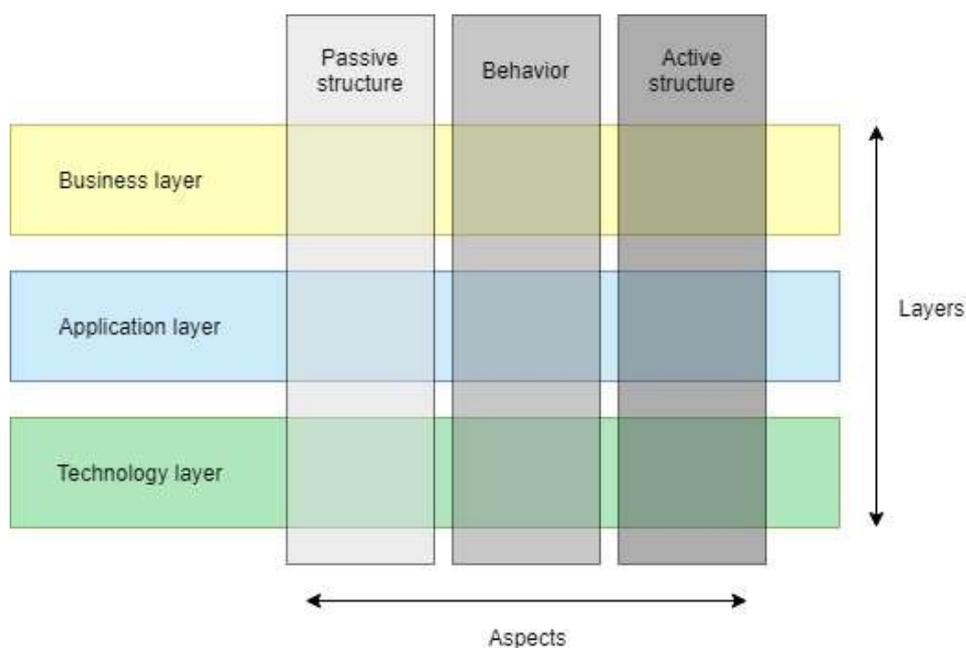


Figura 3:2- Quadro principal da notação ArchiMate (The Open Group, 2016, p. 7)

Nos modelos feitos com base no ArchiMate 3.0, do The Open Group (2016)<sup>46</sup>, teve-se apenas em conta a “camada negócio”, visto o foco estar nos *workflows* dos processos de negócio da Contratação Pública da SGPCM (ver apêndice 13). Esta notação tem um quadro nuclear que consiste em três camadas e três aspetos que se entrecruzam (The Open Group, 2016, pp. 5-8)

- a) Camadas – estrutura de elementos genéricos e os seus relacionamentos. Dividem-se geralmente em três elementos:
1. Camada Negócio – retrata o negócio pelos serviços oferecidos aos clientes, realizados por meio de processos de negócio executados por atores;
  2. Camada Aplicacional – retrata serviços aplicacionais e aplicações que suportam o negócio;

<sup>46</sup> Esta notação está a ser utilizada pela Comissão Europeia para o “European Interoperability Reference Architecture” (EIRA©), que pretende a criação de sistemas de interoperabilidade dos Governos eletrónicos (Comissão Europeia, 2017).

3. Camada Tecnológica – retrata serviços tecnológicos, como os de processamento, armazenamento e comunicação para correr nas aplicações, assim como o *hardware* e o *software* que os executam.
- b) Aspectos – representa os elementos estruturais e comportamentais das camadas:
1. Estrutura ativa – representa o sujeito da atividade, nomeadamente, elementos estruturais como os atores, componentes aplicacionais e mecanizados;
  2. Estrutura passiva – representa os objetos sobre os quais o comportamento é exercido, geralmente são objetos informacionais na camada de negócio e objetos de dados na camada aplicacional, mas também representam objetos físicos;
  3. Comportamento – o comportamento (processos, funções, eventos e serviços) desempenhado pelos atores. Elementos estruturais são atribuídos a elementos comportamentais, para mostrar quem ou quem exibe o comportamento.

A modelação dos *workflows* foi feita com o padrão BPMN 2.0, definido pelo Object Management Group (2011), sendo uma notação que se tem cotado como das mais populares para o desenho de processo (ABPMP, 2013, p. 80). A notação é constituída pelos seguintes objetos (ver apêndice 14):

1. Objetos de Fluxo:

- a) Eventos (*events*) - algo que ocorre durante a execução do processo, afetando a sua execução, tendo uma causa (*trigger*) ou um impacto (*result*). Podem dividir-se nos seguintes tipos:
  - i. Início – dá origem ao processo;
  - ii. Intermediário – algo que ocorre, ou poderá ocorrer, durante o fluxo de trabalho;
  - iii. Fim – dá um término ao processo.
- b) Atividades (*tasks*) - tarefa ou conjunto de tarefas executadas pela organização em processo de negócio. São etapas da execução do fluxo de trabalho;

- c) Desvios (*gateways*) – usado para assinalar divergência ou a convergência de fluxos de trabalho, ou seja, a ramificação e/ou junção de caminhos no processo.
2. Objetos de Conexão:
- a) Fluxo de Sequência – usado para indicar a ordem em que as atividades serão executadas num processo;
  - b) Fluxo de Mensagem – usado para mostrar uma troca de mensagens entre 2 participantes do processo;
  - c) Associação – usado para juntar informação a Objetos de Fluxo, assim como objetos gráficos e textuais.
3. Raias:
- a) Piscina (*pool*) – um ator/entidade dentro do processo, podendo atuar como uma pista para separar um conjunto de atividades de outra piscina;
  - b) Pista (*lane*) – partição de piscina, constituindo papéis ou perfis que atuam no processo.
4. Artefactos:
- a) Objetos de dados – elementos que não têm efeito direto no fluxo de mensagens do processo, mas providenciam informação sobre o que as atividades precisam para executar e o que produzem;
  - b) Anotações de texto – mecanismos utilizados para prover informação adicional aos leitores do modelo de processo de negócio.

## 4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Para cumprir os objetivos propostos ao longo das diferentes fases do projeto foram utilizadas diferentes ferramentas, nomeadamente as técnicas de recolha de dados previstas aquando das fases de conceção e planeamento. Este capítulo pretende ilustrar os resultados obtidos.

A aplicação da metodologia de Gestão de Projetos visou iniciar uma transformação na SGPCM para uma Gestão de Processos, tendo-se optado por um piloto na área de Contratação Pública, visto tratar-se de uma função relevante da organização no que concerne à prestação de serviços a clientes externos (entidades públicas e gabinetes ministeriais). A aprovação interna do projeto passou pela submissão da ficha de âmbito (*project canvas*) à Direção Superior (ver apêndice 2).

O planeamento visou assegurar o alinhamento do projeto e a concretização dos seus objetivos. Nesta fase é preciso determinar a sistémica dos processos de negócio e da organização (ABPMP, 2013, p. 53). Deste modo, através da recolha de legislação e documentos de trabalho (formulários, minutas, etc.), procurou-se definir o contexto do projeto, identificar os processos de negócio e afinar os métodos de recolha de dados.

### 4.1. Análise Orgânico-Funcional

A delimitação da unidade de análise é importante para perceber o contexto da recolha de dados. O projeto, na sua dimensão orgânica, foi realizado na SGPCM, organismo que tem uma estrutura hierárquica, dispondo de dois cargos de Direção Superior, seis

unidades orgânicas fixas, três unidades orgânicas flexíveis e três equipas multidisciplinares (figura 4:1) e 140 trabalhadores (DGAEP, 2018)<sup>47</sup>.

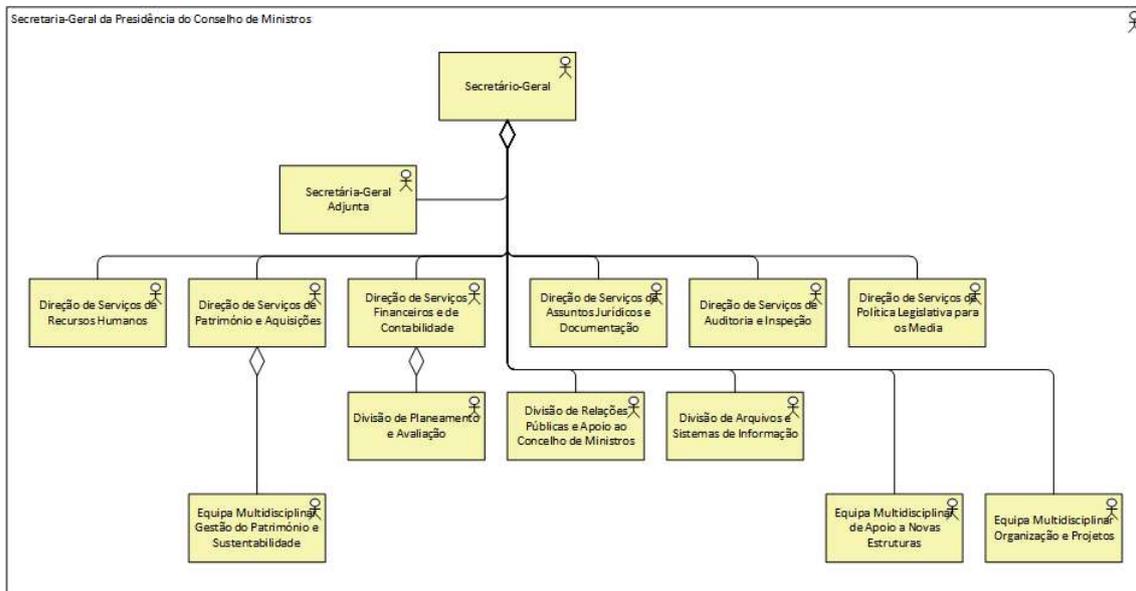


Figura 4:1- Estrutura de Atores de Negócio da SGPCM (notação Archimate 3.0)

Concretamente, a ação incide na área funcional de Compras Públicas da DSPA (ator). Com base no questionário submetido à Diretora da DSPA, foram definidas diferentes áreas funcionais para a UO (figura 4:2). A área funcional tem, como papéis (perfis funcionais), o Diretor de Compras (que corresponde a um dirigente intermédio de 1º grau) e o Técnico de Compras (que corresponde a sete técnicos superiores, carreira geral), que se constitui como população de estudo<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> O Sistema de Informação de Organização do Estado (SIOE), criado pela Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro, e gerido pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), é uma base de dados com a caracterização de entidades públicas e dos respetivos recursos humanos, que é atualizada, trimestralmente, através de dados fornecidos por essas mesmas entidades.

<sup>48</sup> Também foram consultados dois assistentes técnicos da carreira geral da área funcional de Aprovisionamento e Gestão de Contratos (papel Técnico de Aprovisionamento) para os processos de manifestação de interesse e de ajuste direto simplificado.

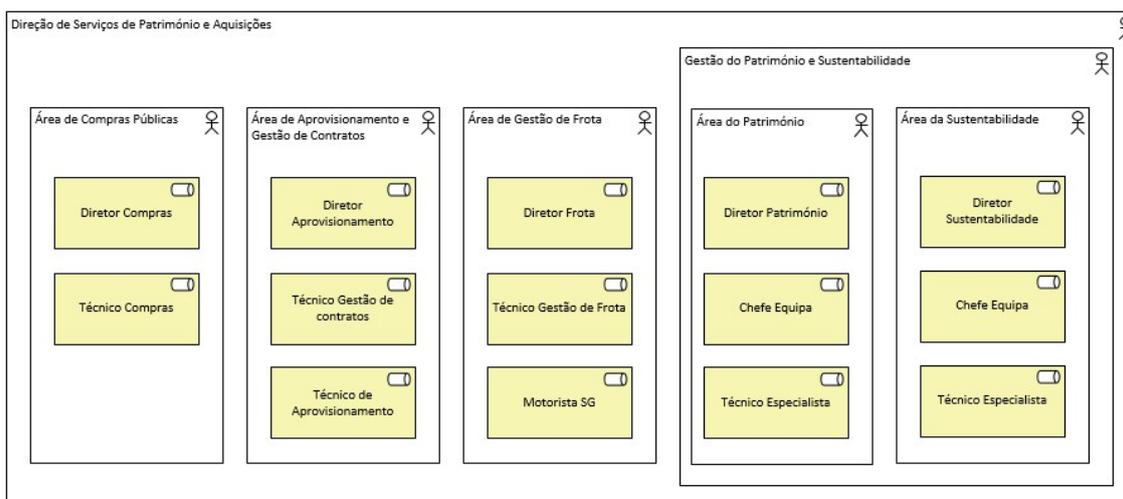


Figura 4:2- Estrutura de Atores e respetivos papéis da DSPA por áreas funcionais (notação ArchiMate 3.0)

## 4.2. Análise do Contexto

A análise do contexto da SGPCM realizou-se através de sessões de *brainstorming* entre a equipa de projeto. Nessas sessões foram considerados os resultados de análises anteriores feitas com os trabalhadores no âmbito do Plano Estratégico (SGPCM, 2017), com o objetivo de refinar uma matriz SWOT e uma análise PESTAL para o projeto.

As sessões decorreram numa sala de reuniões recorrendo ao *whiteboard*, onde se fez a partilha, discussão e votação de ideias, cujos resultados ficaram expressos em quadro (ver apêndice 5). A partir do quadro foram-se ordenando os fatores internos e fatores externos pelas ferramentas.

Pela análise PESTAL (figura 4:3) é possível apurar que a concretização dos objetivos do projeto poderão auxiliar a organização na mitigação de alguns efeitos de fatores menos positivos (a passagem de conhecimento pela elevada rotatividade de trabalhadores ou a agilizar o excesso de trabalho periódico associado a mudanças do elenco governativo), assim como apoiar a implementação de outros projetos (Interoperabilidade; Implementação do novo Sistema de Gestão Documental; Conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD).

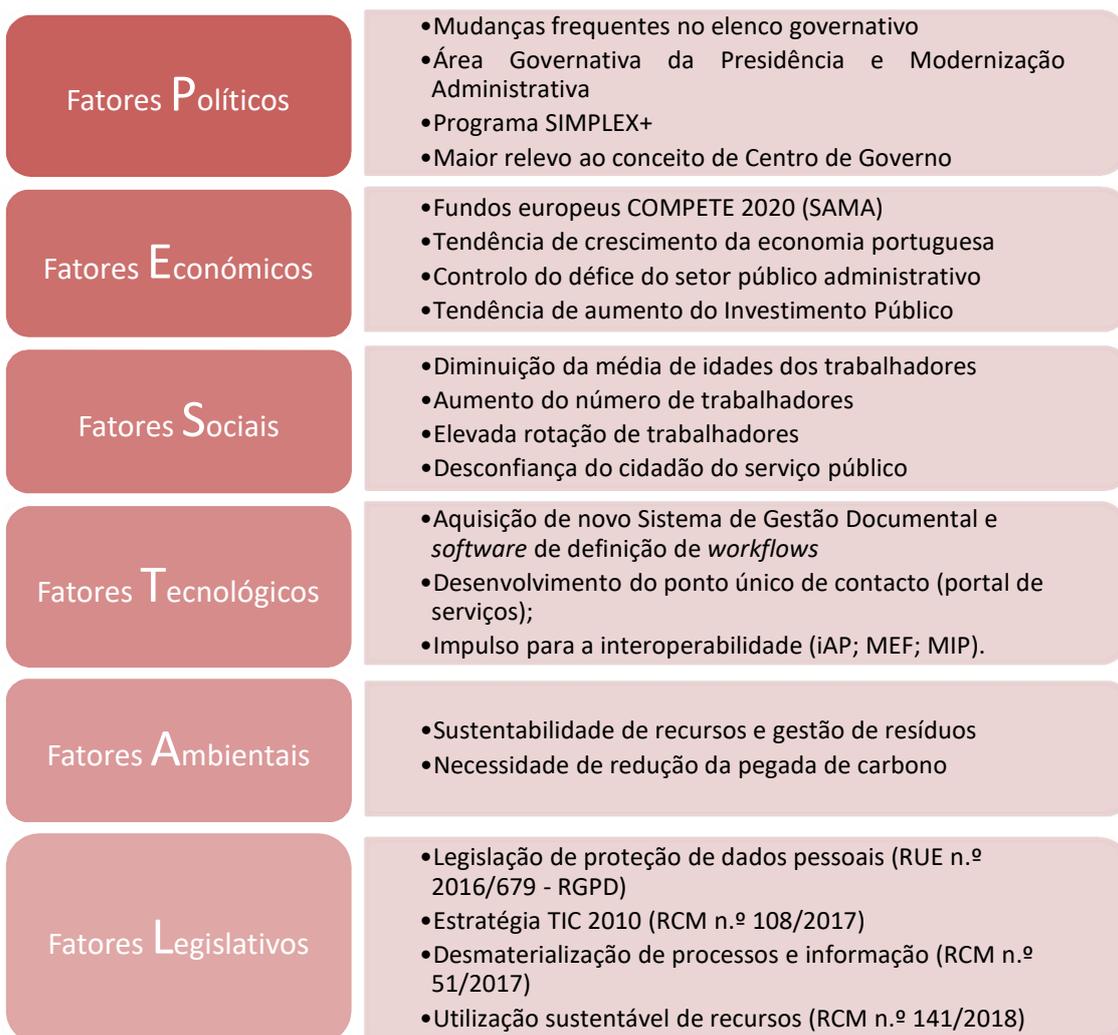


Figura 4:3- Análise PESTAL do projeto.

Na matriz SWOT (figura 4:4) é de destacar, nas “forças”, o empenho e a necessidade sentida pela organização na concretização dos objetivos deste projeto (expressa em três de quatro pontos). Por outro lado, é de referir que, em termos de “fraquezas”, a falta de procedimentos operacionais formalizados e comunicados (expresso em três dos quatro pontos), limita o delineamento e os *timings* do projeto, cuja ação depende, em grande medida, do contacto interpessoal, pois o conhecimento organizacional é maioritariamente tácito.

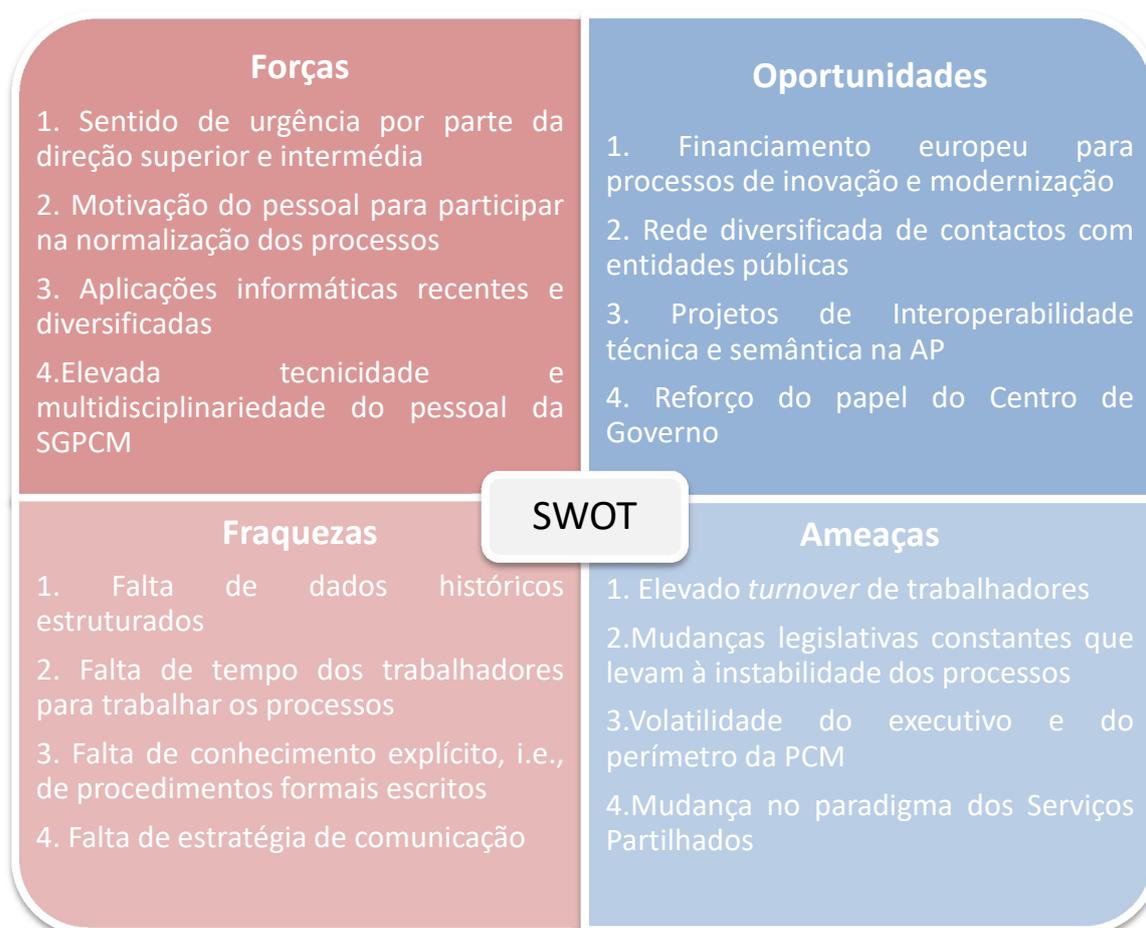


Figura 4:4- Matriz SWOT do projeto (vermelho= internas; azul= externas).

O projeto em causa é importante para responder a uma multiplicidade de questões que se colocam à AP, nomeadamente a *compliance* com as questões legislativas e a operacionalização das questões tecnológicas definidas no PESTAL. O *brainstorming* realizado entre a equipa de projeto procurou contrabalançar as possíveis ameaças com as oportunidades, e as fraquezas com as forças. De destacar o facto de a equipa ter obtido, através de candidatura ao SAMA 2020, financiamento para a sua capacitação e de ter desenvolvido um plano de comunicação do projeto através de uma análise dos *stakeholders*.

A identificação dos processos de negócio, em paralelo com a leitura do CCP, possibilitou-nos a construção de um diagrama de contexto do Sistema da Contratação Pública, que, ao longo do processo, foi sendo afinado. A figura 4:5 é ilustrativa da complexidade do sistema de Contratação Pública, sendo uma ferramenta importante para dar uma perspetiva dos fluxos de informação internos e externos que devem ser acautelados.

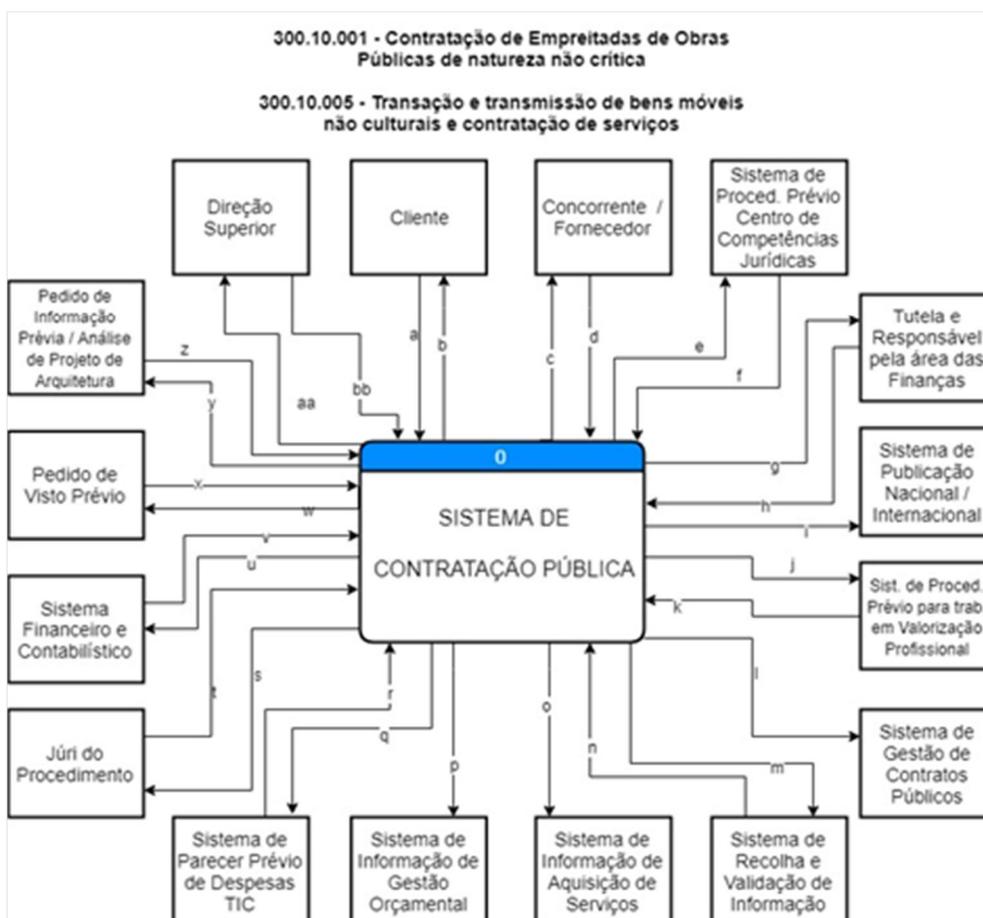


Figura 4:5- Diagrama de Contexto do Sistema de Contratação Pública (maior detalhe em apêndice 3).

#### 4.2.1. Análise de Stakeholders

A análise de *stakeholders* seguiu o método de *brainstorming*, entre a equipa de projeto, para a sua construção. Houve uma fase de enumeração exaustiva da totalidade de partes interessadas no projeto, os quais foram sendo agregados e descartados, consoante o pouco impacto que trariam ao projeto.

De destacar, pela análise da matriz de interesse/poder (figura 4:6), a relevância que têm para este projeto o “Dirigente Intermédio” e os “Trabalhadores” das Compras Públicas, os quais devem ser geridos com proximidade (ver apêndice 6).

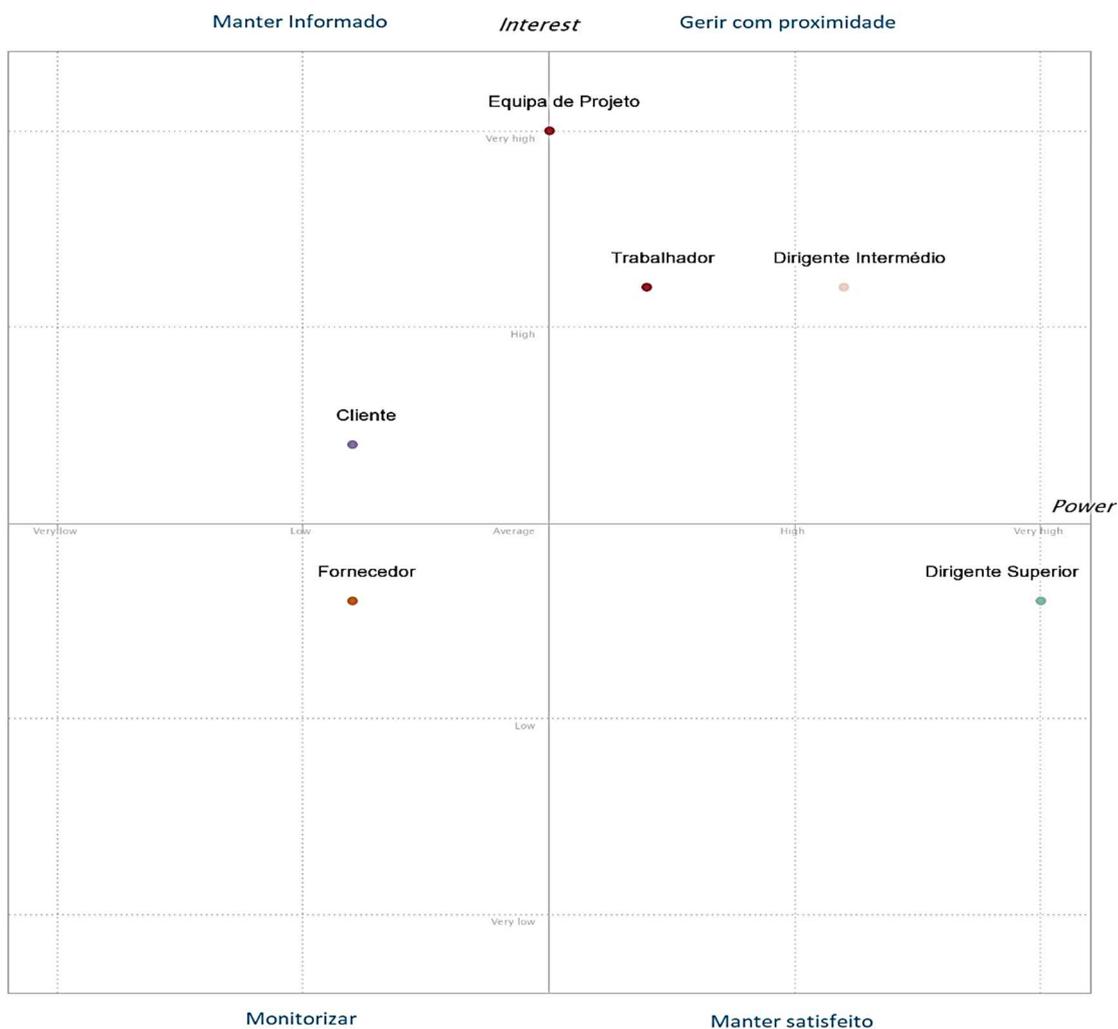


Figura 4:6- Matriz de Poder/Interesse do projeto.

Paralelamente, a partir de uma matriz das Influências, fez-se o mapa das influências e dependências entre atores<sup>49</sup> (figura 4:7), i.e., analisou-se as influências entre atores e avaliou-se as relações de força (Godet, 2007, pp. 194-195). Os resultados reforçam a importância dos atores “Dirigente Intermédio” e “Trabalhadores” das Compras Públicas, mas também da “Equipa de Projeto” (ver apêndice 7).

<sup>49</sup> A matriz foi elaborada a partir do MACTOR de M. Godet (2010).

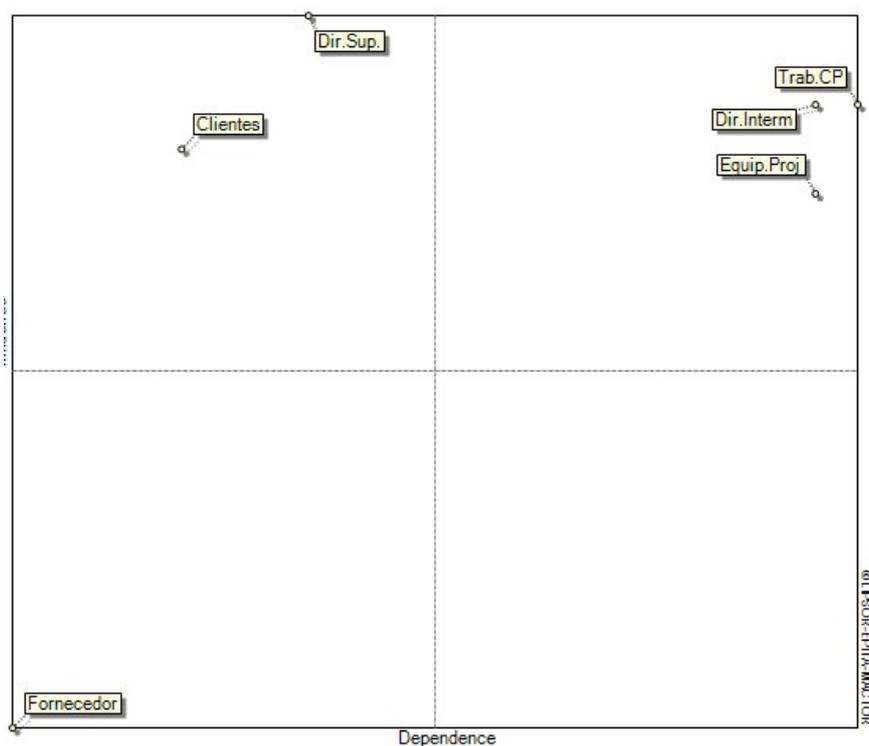


Figura 4:7- Mapa das Influências e Dependências entre os atores do projeto.

### 4.3. Comunicação e Monitorização do Projeto

Tendo consideração pelos resultados que resultaram da análise de *stakeholders* (figura 4:6 e figura 4:7), procurou-se desenvolver uma estratégia comunicacional distinta para os *stakeholders*-chave do projeto na tabela 4:1.

Tabela 4:1- Plano de Comunicação para os *stakeholders*-chave.

#	Stakeholder-Chave	Tipo de gestão	Medidas
1	Diretor da DSPA	Gerir com proximidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação personalizada do Projeto;</li> <li>• Envolvimento nos trabalhos;</li> <li>• Validação dos trabalhos.</li> </ul>
2	Trabalhadores da DSPA	Gerir com proximidade	
3	Secretário-Geral	Manter satisfeito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião de <i>Kick-off</i> do projeto;</li> <li>• Apresentação geral do projeto;</li> <li>• Relatório trimestral com <i>quick-wins</i>.</li> </ul>
4	Equipa de Projeto	Manter informado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessões de brainstorming;</li> <li>• Reuniões mensais de projeto</li> </ul>

Os primeiros dois elementos tiveram uma abordagem “gerir com proximidade”, ou seja, procurou-se envolver desde o início dos trabalhadores para bom entendimento da visão do projeto e para obter uma colaboração ativa e interessada. Assim:

1. Realização de apresentação do projeto;
2. Participação nos trabalhos através do Questionário e de Entrevistas para a caracterização da camada de negócio da DSPA e para modelar os *workflows*;
3. Realização do *focus group* para validação dos modelos e para receber as preocupações (riscos) entendidos pelos trabalhadores nos processos.

Para o Secretário-Geral da PCM foi definida a abordagem “manter satisfeito”, i.e., procurar o seu *sponsorship* e comunicar as *quick-wins* obtidas com o progresso dos trabalhos através da apresentação de relatórios trimestrais de fácil leitura (ver apêndice 4). A ação na equipa de projeto consistiu sobretudo em reuniões de trabalho periódicas, não apenas para comunicar o trabalho desenvolvido, pois foi realizado em conjunto, mas para ir debatendo ideias, preocupações e dificuldades.

#### **4.4. Identificação dos Processos**

O trabalho focou-se essencialmente nos fluxos de trabalho da Contratação Pública da SGPCM. A sua identificação dos processos foi feita por intermédio da análise do CCP e posteriormente confirmada pelo Diretor de Compras, tanto pela resposta ao Questionário (ver apêndice 10), como pela validação do catálogo de processos<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Esta validação foi importante para excluir os procedimentos de aquisição por Diálogo Concorrencial e a Parceria para a Inovação, que nunca foram realizados (nem se perspetiva) pela organização, pois são tidos para casos muito específicos.

De acordo com a Macroestrutura Funcional (DGLAB, 2013)<sup>51</sup>, um modelo de classificação documental que visa a interoperabilidade semântica na AP, os fluxos de trabalho identificados estão associados a dois grupos de processos:

- 300.10.001 - Contratação de empreitadas de obras públicas;
- 300.10.005 – Transação e Transmissão de Bens Móveis não Culturais e Contratação de Serviços.

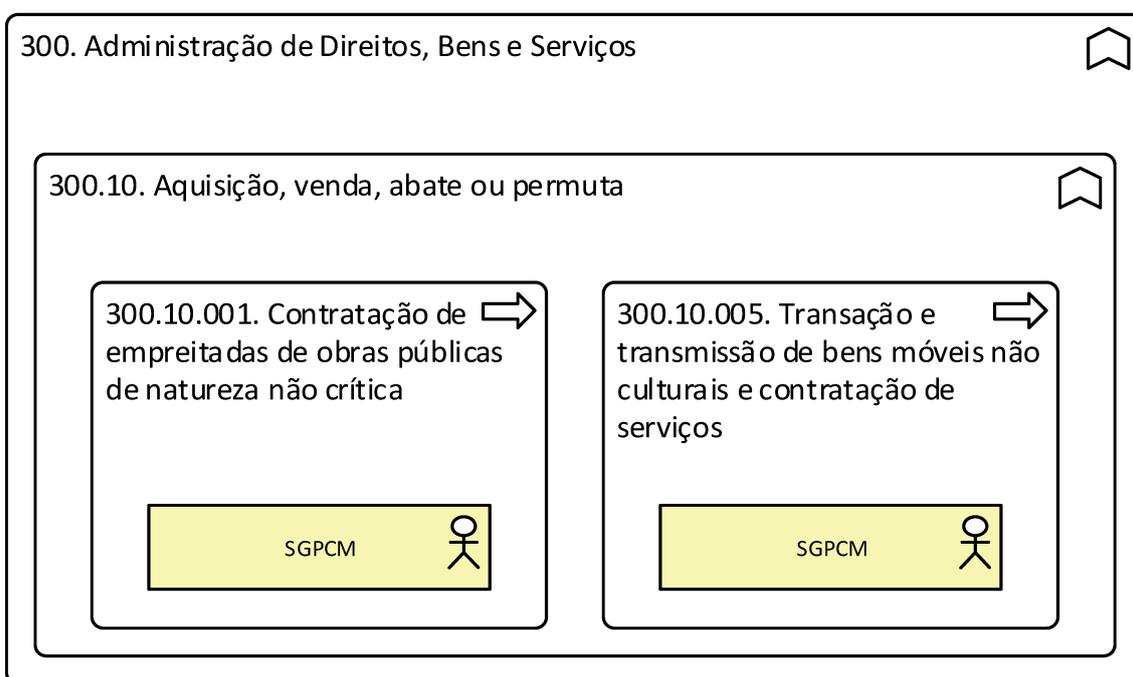


Figura 4:8 – Estrutura das Funções e Processos de Negócio MEF alvo do projeto (notação ArchiMate 3.0)

Os processos identificados estão, de modo geral, ligados à área funcional de Compras Públicas da DSPA, porém, o “Processamento da Manifestação da Necessidade” e a

<sup>51</sup> Este referencial, apesar de funcional, i.e., organizado por funções, inclui processos de negócio que diferem apenas no objeto de contratação, apesar do *workflow* ser idêntico (exemplo disso é a aquisição de bens ou serviços e a aquisição de empreitadas). Ademais, foram criados subprocessos somente por critérios que visam a avaliação arquivística.

“Aquisição por Ajuste Direto Simplificado”, estão a ser executados pela Área de Aprovisionamento e Gestão de Contratos. Os processos modelados são os seguintes<sup>52</sup>:

- PN-001 – Processamento de manifestação de interesse;
- PN-003 – Aquisição por Ajuste Direto Simplificado;
- PN-005 – Aquisição por Ajuste Direto;
- PN-006 – Tratamento de Pareceres Prévios de Aquisição;
- PN-007 – Aquisição por Contratação Excluída;
- PN-008 – Aquisição por Consulta Prévia;
- PN-009 – Constituir júri do procedimento;
- PN-010 – Aquisição por Concurso com Prévia Qualificação;
- PN-011 – Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas;
- PN-012 – Aquisição por Acordo-Quadro;
- PN-013 – Aquisição de Viatura;
- PN-014 – Aquisição por Concurso Público Urgente;
- PN-015 – Aquisição por Concurso Público.

---

<sup>52</sup> De referir que os processos de aquisição interligam, necessariamente com processos ligados à DSFC, nomeadamente os processos de “Cabimentar” (PN-002) e de “Alteração Orçamental” (PN-004). Ambos foram modelados, porém, não foram alvo, ainda, de *focus group*.

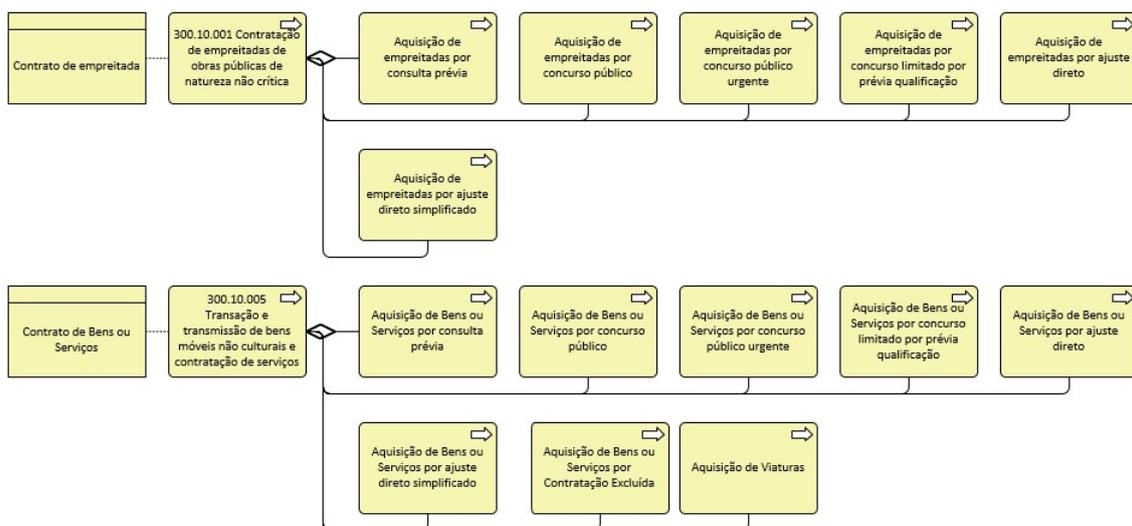


Figura 4:9- Estrutura da relação do Objeto do Negócio com os Processos de Aquisição (notação ArchiMate 3.0)

## 4.5. Modelação e Descrição dos Processos de Negócio

A modelação dos processos de negócio foi elaborada com base nas entrevistas com os Técnicos de Compras Públicas. O dirigente, através do questionário, havia dado indicação dos trabalhadores afetos aos processos, sendo que foram definidos três momentos de entrevista a dois grupos de duas pessoas e outro a um grupo de três pessoas sobre diferentes *workflows*.

O momento de recolha de dados pretendia-se muito dinâmico e interativo, apenas unido a questões: “como inicia”, “quem faz”, “que acontece a seguir” e “como acaba”. Este processo permite modelar o processo em papel e *whiteboard* à medida que se ia descobrindo (figuras 4:10 e 4:11). Depois de concluída a entrevista, a informação era passada para formato digital, através do MS Visio 2013 (figura 4:12). Uma vez os processos modelados, estes eram submetidos à Diretora da DSPA para conhecimento e validação.



Figura 4:10- Fotografia de membro de equipa de projeto a modelar em whiteboard.

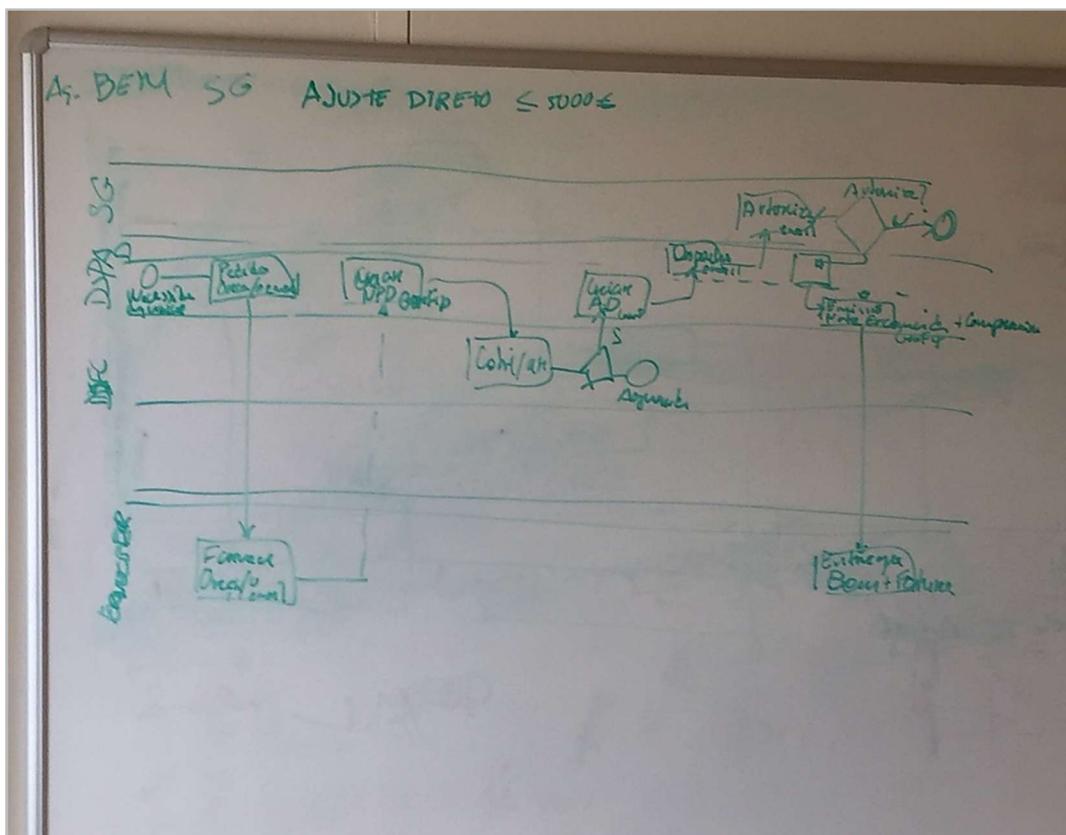


Figura 4:11- Fotografia de modelação em construção em whiteboard.

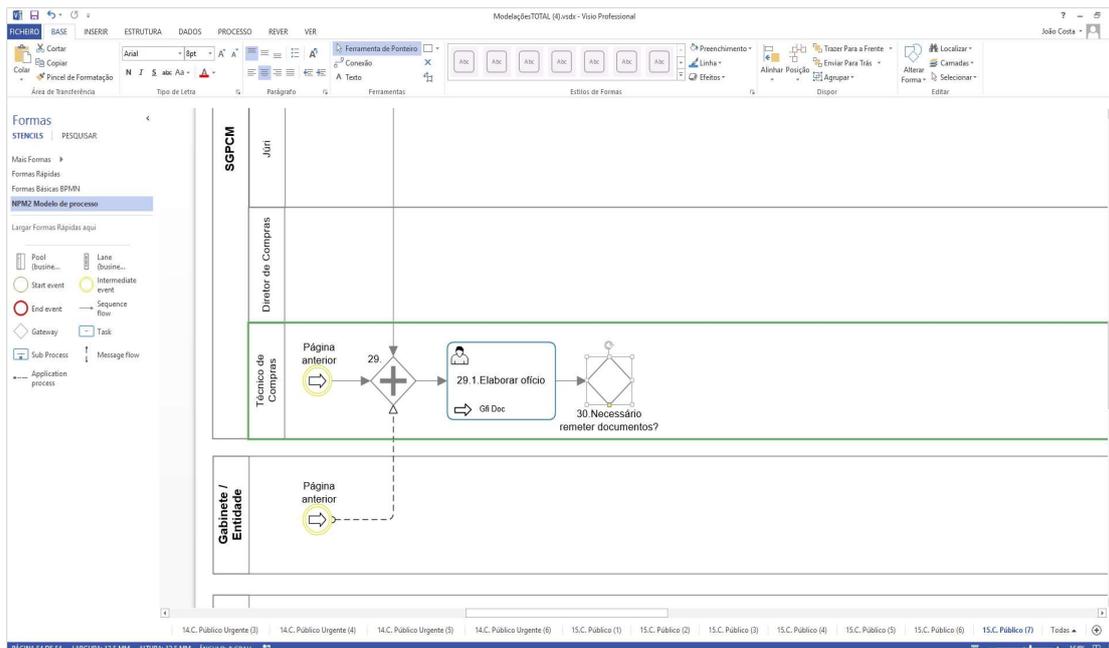


Figura 4:12- Print-screen do processo de modelação em MS Visio 2013.

Por fim, os modelos foram apresentados em sessão de *focus group* a todos os trabalhadores envolvidos no processo<sup>53</sup>. O Diretor da DSAI, consultada a Diretora da DSPA, convocou por correio eletrónico (ver apêndice 15) todos os elementos a estarem presentes, explicitando à partida o intuito da sessão, nomeadamente:

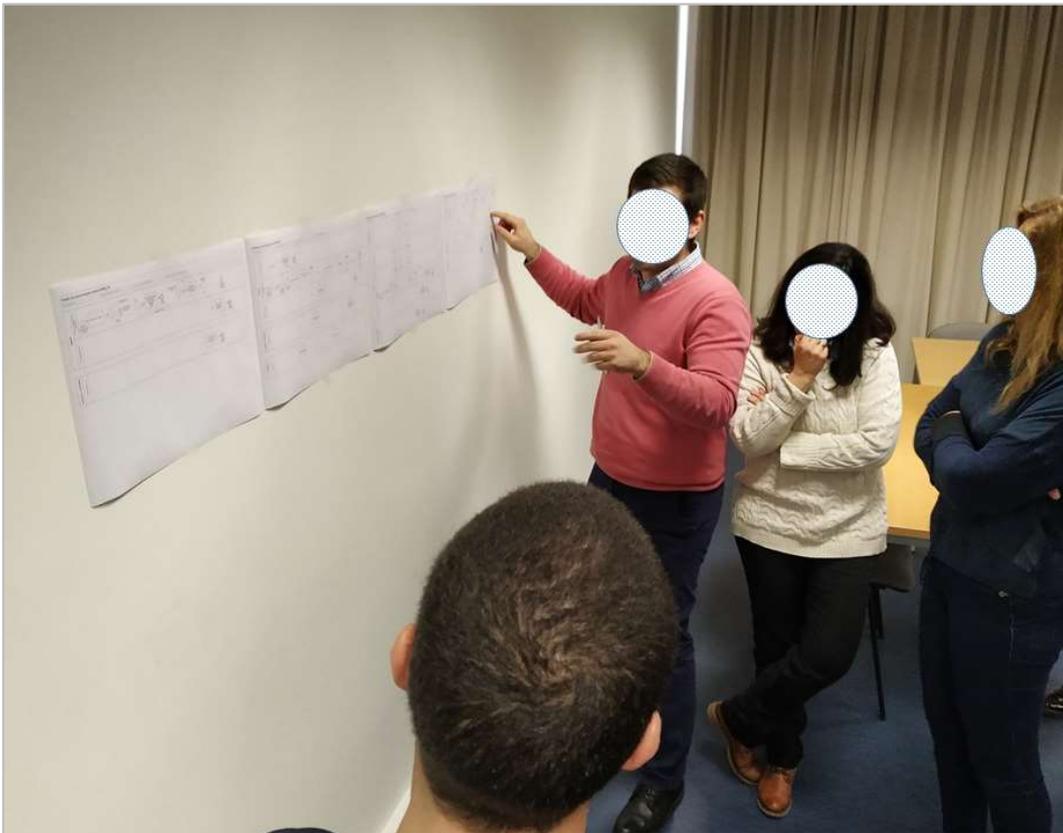
- a) Apresentação e análise dos fluxos validados;
- b) Identificar eventos de risco ligados às atividades (perceção dos trabalhadores);
- c) Definir esses eventos de risco quanto à probabilidade de ocorrer e o seu impacto;
- d) Identificar formas de mitigação desses eventos de risco;
- e) Identificar tarefas de tratamento de dados pessoais.

Na sessão, realizada na sala de formação da SGPCM, os modelos foram afixados à parede e projetados através do *datashow* para análise e correção dos participantes. Em seguida dividiram-se os participantes em grupos de dois para responder aos seguintes exercícios (ver apêndice 17):

<sup>53</sup> Foram realizadas duas sessões, uma com o pessoal afeto à área de Aprovisionamento e Gestão de Contratos, outra com o pessoal afeto à área de Compras Públicas.

1. Indique, associando a tarefas específicas, 3 ou mais eventos de risco<sup>54</sup>;
2. Para cada evento de risco, indique de 1 (fraca) a 3 (elevada):
  - a. A probabilidade;
  - b. A gravidade;
3. Descreva o impacto que poder ter ocorrência do evento;
4. Que tarefas implicam o tratamento de dados pessoais.

O objetivo de dividir o universo de participantes em diferentes grupos não foi apenas de ter diferentes perceções, mas sim de perceber quais as questões mais levantadas na sessão. O trabalho de cada grupo foi discutido e trabalhado na sessão, sendo os resultados compilados num modelo criado para o efeito (ver apêndices 11 e 12).



*Figura 4:13- Registo fotográfico da sessão de Focus Group (1).*

---

<sup>54</sup> Foram fornecidos exemplos para orientar os participantes para a tarefa.



Figura 4:14- Registo fotográfico da sessão de Focus Group (2).

Os resultados desta sessão foram comunicados à Diretora da DSPA, tendo sido pedida a sua validação para alterar os modelos e formalizar o processo junto do Secretário-Geral da PCM. Os eventos de risco enumerados foram agrupados, categorizados e foi-lhes dada a significância<sup>55</sup>, tendo em conta o nível de probabilidade e de gravidade definida pelos grupos (figura 2:6), sendo posteriormente remetidos para a equipa encarregue de realizar o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão. A enumeração de tarefas de tratamento de dados pessoais foi remetida à equipa encarregue de estabelecer *compliance* da SGPCM com o RGPD.

A partir dos dados levantados agrupamos os eventos de risco e as medidas de mitigação propostas em categorias (ver apêndices 11 e 12). Ora, observando o gráfico da figura 4:15 podemos verificar que mais de metade (54%) dos eventos de riscos, identificados

---

<sup>55</sup> A opinião dos diferentes grupos quanto à gravidade e probabilidade pode variar sobre o mesmo evento de risco.

pelos trabalhadores da área de Compras Públicas e da área de Aprovisionamento e Gestão de Contratos, são de cariz operacional, seguidos pela tipologia de conformidade (28%).

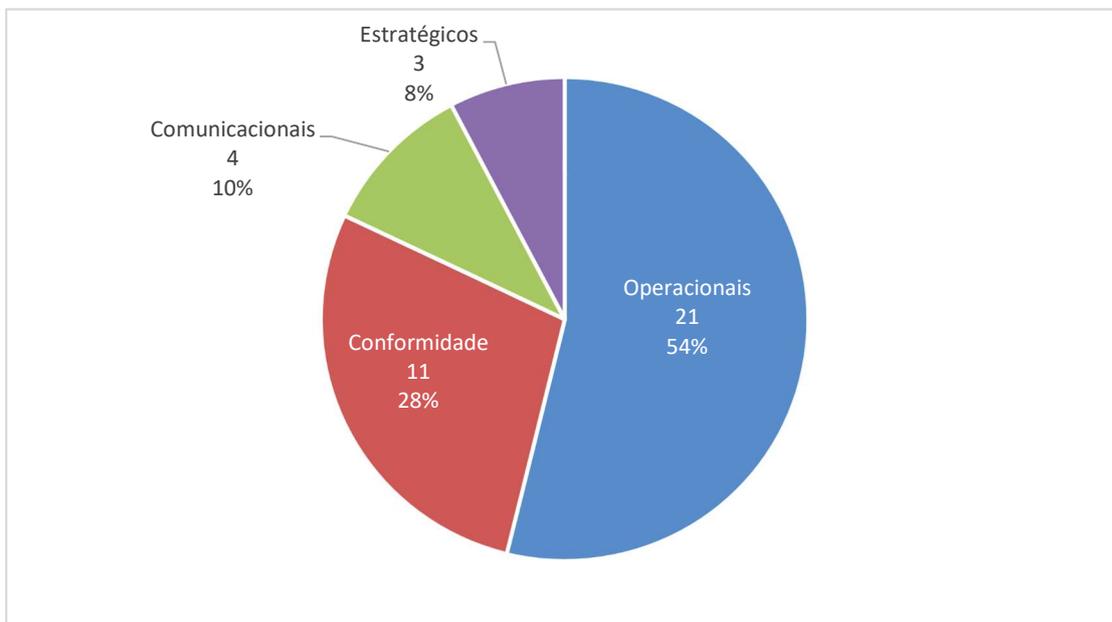


Figura 4:15- Gráfico que mostra a agregação em categorias de riscos dos eventos levantados nos Focus Groups.

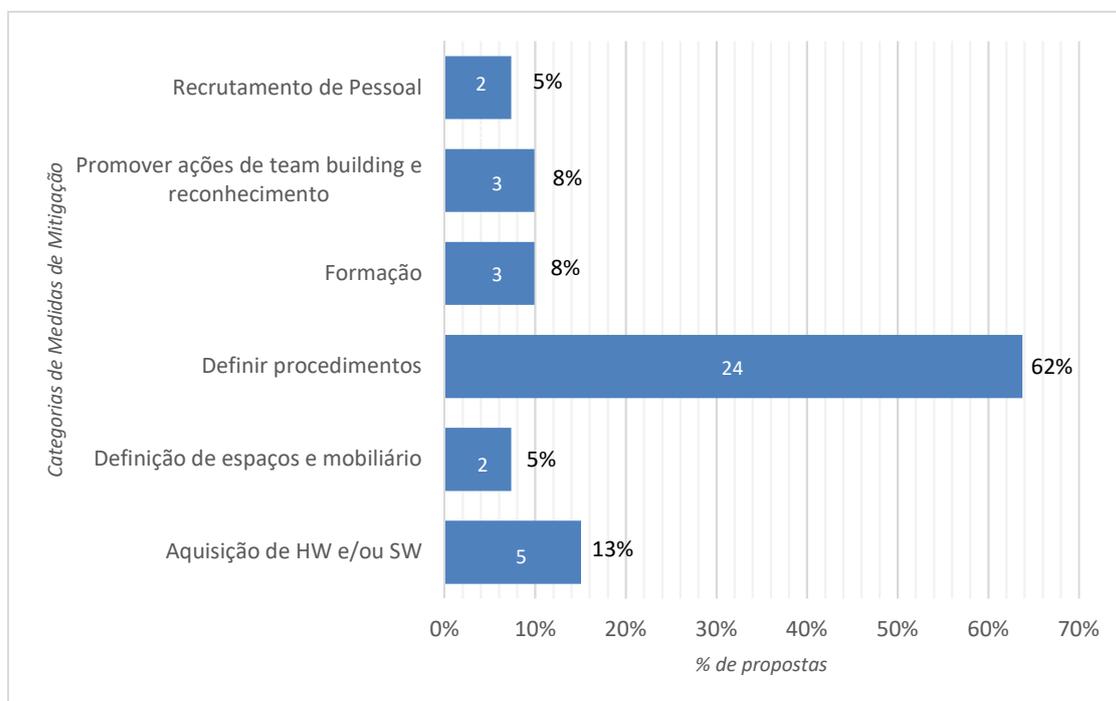


Figura 4:16- Gráfico que mostra a agregação de medidas de mitigação em categorias levantados nos Focus Groups.

A definição e formalização de manuais de procedimentos é uma medida interessante para mitigar estes riscos. Esta perceção foi confirmada pelos contributos dados pelos trabalhadores relativamente a medidas de mitigação, pois 62% das propostas consistiam na definição de procedimentos, o que valida a necessidade deste projeto (figura 4:16).

Para além dos modelos, fez-se uma descrição normalizada através da ficha de processo “IM-005” (ver apêndice 19). A descrição pretende ser um complemento à modelação, onde se caracteriza e se enquadra, em termos legais e normativos, o fluxo de trabalho. Simultaneamente, na ficha, são registadas alterações, definidos objetivos gerais (e indicadores), assim como a(s) responsabilidade(s).

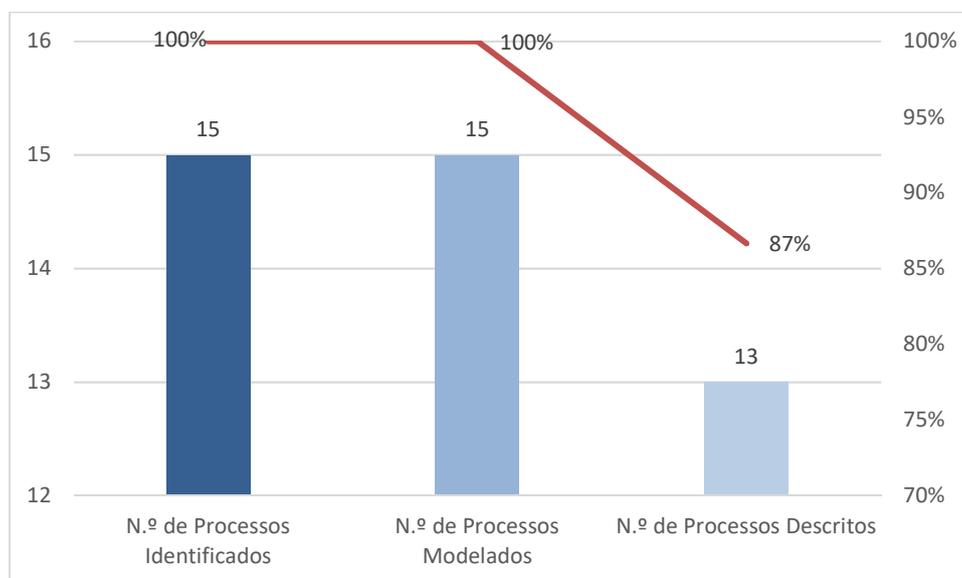


Figura 4:17- Gráfico da relação entre processos identificados, modelados e descritos.

Pela observação da figura 4:17 podemos verificar que todos os processos identificados foram modelados, porém, apenas trezes foram descritos. Ora, faltou descrever os dois processos da DSFC (“Cabimentar”; “Alteração Orçamental”), que, apesar de se relacionarem indiretamente com o processo aquisitivo, não foram alvo do *focus group*, passo importante para confirmar e desenvolver o seu mapeamento.

#### 4.5.1. Dimensão das Modelações

Como anteriormente referido, o projeto caracteriza duas dimensões da camada de negócio, uma mais alta, modelada em ArchiMate 3.0, e outra ao nível dos *workflows*, modelada em BPMN 2.0, que acaba por constituir a parte mais substancial do projeto, pelo volume e tempo alocado ao seu desenvolvimento (tabela 4:2).

Os quinze *workflows* foram modelados em formato A3 (ver apêndice 18) devido à dimensão dos procedimentos, que ainda assim, na grande maioria, ultrapassaram uma página. A sua aprovação contou com três fases de validação: (1) junto do dirigente, após as entrevistas com trabalhadores; (2) junto dos trabalhadores, durante o *focus group*; (3) junto do dirigente, após o *focus group*<sup>56</sup>.

Tabela 4:2- Dimensão das modelações dos workflows em BPMN 2.0

#	Fluxo	# Páginas A3	# Atividades	# Desvios	# Eventos
PN-001	Processamento de Manifestação de interesse	2	16	13	8
PN-002	Cabimentar	1	9	5	3
PN-003	Aquisição por Ajuste Direto Simplificado	1	14	5	3
PN-004	Alteração Orçamental	2	12	9	11
PN-005	Aquisição por Ajuste Direto	5	66	25	17
PN-006	Elaboração de Pedidos Prévios de Aquisição	3	25	13	13
PN-007	Aquisição por Contratação Excluída	3	39	14	7
PN-008	Aquisição por Consulta Prévia	6	71	27	22
PN-009	Constituir Júri de Procedimento	1	10	4	2
PN-010	Aquisição por Concurso com Prévia Qualificação	9	95	35	32
PN-011	Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas	1	14	5	2
PN-012	Aquisição por Acordo-Quadro	4	49	12	10
PN-013	Aquisição de Viatura	2	28	8	7
PN-014	Aquisição por Concurso Público Urgente	6	58	20	18
PN-015	Aquisição por Concurso Público	7	77	29	29
TOTALS		53	583	224	184

<sup>56</sup> Deste âmbito excluem-se, neste momento, o PN-002 (Cabimentar) e PN-004 (Alteração Orçamental). O âmbito indireto destes processos para a Contratação Pública, e limitações diversas impediram o mesmo nível de validação para os processos adstritos à Direção de Serviços Financeiro e Contabilidade.

Os modelos foram descritos numa ficha de processo, com tripla aprovação: (1) Secretário-Geral; (2) Responsável pelo Processo; (3) Responsável pelo Sistema. O objetivo da descrição passa por enquadrar o fluxo utilizado pela SGPCM<sup>57</sup> e apoiar na sua compreensão. Com efeito, as treze fichas dos processos descritos totalizam 122 páginas (ver apêndice 20).

De referir ainda que alguns dos processos foram, por iniciativa dos trabalhadores afixados nas paredes do espaço afeto à UO (figura 4:18), como forma de consultar e comunicar o seu trabalho diário.



*Figura 4:18- Registo fotográfico dos modelos de Processos de Negócio de Contratação Pública afixados em corredor da SGPCM.*

---

<sup>57</sup> Há particularismos internos, enquadrados pela legislação, nos fluxos da Contratação Pública da SGPCM, por exemplo, a utilização de júri no procedimento de Consulta Prévia, mas não no Concurso Público Urgente (atender ao n.º 3 do art.º 67º do CCP).

## CONCLUSÕES

A base deste projeto é a modelação de processos de negócio dos procedimentos pré-contratuais, previstos no CCP, realizados pela SGPCM. A principal finalidade do trabalho passou então pela definição, padronização e *compliance* dos *workflows* da Contratação Pública, tornando o conhecimento tácito em explícito.

P. Drucker (2017, p. 13) menciona que Napoleão Bonaparte terá afirmado que nunca venceu uma batalha que seguisse o plano formulado, porém, tal não o impediu de planear meticulosamente cada uma das suas batalhas. De facto, sem um plano de ação, qualquer liderança se torna refém do acaso e, sem uma monitorização devida, também não há forma de perceber quais os fatores críticos de sucesso e quais os fatores que constituem apenas ruído.

A análise da legislação e a revisão de literatura teve lugar importante neste trabalho, pois sem conhecer, não é possível questionar. A matéria-alvo é de tal forma complexa e burocrática que um fator crítico de sucesso evidente para concretizar este projeto seria o envolvimento do dirigente e dos trabalhadores das Compras Públicas. Este envolvimento participado e discutido, para além da criação de modelos, gera alinhamento para a implementação, manutenção e desenvolvimento desses modelos, conforme exigido pelos modelos de maturidade em BPM e pela melhoria contínua preconizada pelo TQM.

Havendo o sentido de necessidade de um projeto deste género, a análise de contexto foi bastante importante para perceber que pontos fortes aproveitar e que oportunidades agarrar para tornar este projeto um sucesso. Assim, foram aproveitados fundos europeus para capacitar a equipa de projeto, foi criada a necessidade de entrecruzar este projeto com outros que decorriam em simultâneo, nomeadamente os que envolveram alterações legislativas (ex. RGPD) e implementação de novos referenciais normativos (ex. MEF).

Outro fator crítico de sucesso foi a comunicação estratégica dirigida aos *stakeholders*-chave do projeto. Deste modo a equipa de projeto achou importante realizar uma análise de *stakeholders* para definir “quem era essencial para prossecução do projeto”. A partir desta análise definiu-se para uma estratégia comunicacional diferenciada, dependente da posição da matriz em que o *stakeholder* quedava. Assim, com o Diretor e os Trabalhadores das Compras Públicas e do Aprovisionamento, optou-se por uma gestão de proximidade, não só pelo envolvimento na construção do trabalho (questionário; entrevistas; *focus group*), mas por uma apresentação personalizada do projeto aos mesmos e pela validação e esclarecimento interpessoal sempre que possível. O *sponsor* do projeto, a Direção Superior, também teve atenção especial por parte da equipa de projeto, pela apresentação trimestral de relatórios de desenvolvimento do projeto, dando conta de *quick-wins* para manter a motivação e a foco no projeto. A equipa de projeto, por questões de coesão e coerência, manteve reuniões mensais de situação.

O trabalho consiste na identificação, modelação e descrição de treze *workflows* de processos de Contratação Pública (mais duas modelações relativas à Contabilidade, ainda por validar), que foram entregues às áreas funcionais respetivas. Tendo provado a sua eficácia, o plano será seguido para a modelação dos restantes *workflows* da SGPCM. Uma vez completado este trabalho e havendo capacidade instalada de o monitorizar e fazer evoluir na sua maturidade, pela melhoria contínua dos processos e pela criação de automatismos e de interoperabilidade, é intenção da SGPCM fazer consultoria e “auditoria” aos processos das entidades a que presta apoio, numa perspetiva pedagógica e de utilidade prática para o trabalho nessas organizações.

O desenvolvimento deste trabalho é estruturante para a SGPCM, pois contribui significativamente para a concretização de vários objetivos diretamente ligados ao conhecimento dos processos e procedimentos administrativos, nomeadamente:

- a. Simplificação e normalização administrativa;
- b. Desmaterialização e interoperabilidade de procedimentos;
- c. Modernização e automatização de procedimentos;

d. Estruturação de dados para *Business analytics*.

Por fim, gostaria de realçar que este trabalho, para além da utilidade prática para a organização e seus trabalhadores, retrata a Contratação Pública do período pós-*troika*, caracterizada por um complexo sistema de validação e controlo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. (2013). *BPM Common Body of Knowledge (CBOK)*. Lisboa: Association of Business Process Management Professionals.

Bell, J. (2010). *Como realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bilhim, J. (2009). *Teoria Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bryson, J. (2001). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 21-53.

Carvalho, E. (2008). *Agendas e Reforma Administrativa em Portugal. Tese de Dissertação de Doutoramento*. Lisboa: ISCSP. Obtido de [http://repap.ina.pt/bitstream/10782/676/1/Agendas\\_e\\_Reforma\\_Administrativa\\_em\\_Port.pdf](http://repap.ina.pt/bitstream/10782/676/1/Agendas_e_Reforma_Administrativa_em_Port.pdf)

Castells, M. (2010). *The Rise of Network Society* (Vols. I - Information Age: economy, society and culture). Oxford: John Wiley & sons Ltd.

CEGER. (11 de abril de 2019). *Composição do Governo*. Obtido de XXI Governo Constitucional - República Portuguesa: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/composicao>

Comissão Europeia. (2016). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide - Open Edition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia. (4 de setembro de 2017). *New version of European Interoperability Reference Architecture available*. Obtido de Comissão Europeia: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/new-version-european-interoperability-reference-architecture-available>

- Comissão Europeia. (13 de Julho de 2018). *Comissão Europeia*. Obtido de The European eGovernment Action Plan 2011-2015: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
- Comissão Europeia. (16 de agosto de 2018). *eGovernment Action Plan 2016-2020*. Obtido de Comissão Europeia: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>
- COSO. (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - estrutura integrada*. Nova Jérсия: Pricewaterhouse Coopers.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Kanji, G. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management: process analysis and improvement*. London & New York: Taylor & Francis.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- DGAEP. (dezembro de 2018). *SIOE*. Obtido de Sistema de Informação da Organização do Estado: <https://www.sioe.dgaep.gov.pt>
- DGLAB. (30 de março de 2013). *Macroestrutura Funcional - MEF*. Obtido de DGLAB: [http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/2013-03-28\\_MEF-v2\\_0.pdf](http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/2013-03-28_MEF-v2_0.pdf)
- Drucker, P. (2017). *What makes a effective executive*. Boston: Harvard Business Review Press.
- eSPap. (2018). *eSPap*. Obtido de Serviços Partilhados: <https://www.espap.gov.pt/quemsomos/Paginas/servicospartilhados.aspx>
- FERMA. (2003). *Norma de Gestão de Riscos*. Bruxelas: Federation of European Risk Management Associations.

- Gabrielian, V., Yang, K., & Spice, S. (2008). Qualitative Research Methods. Em G. Miller, & K. Yang, *Handbook of Research Methods in Public Administration* (pp. 141-168). Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Gallagher, B. (abril de 2002). *Interpreting Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Operational Organizations*. Obtido de SEI Digital Library: [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalNote/2002\\_004\\_001\\_13949.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalNote/2002_004_001_13949.pdf)
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique: Tome 2 - L'Art et la méthode*. Paris: Dunod.
- Godet, M. (2010). *Métodos de Prospectiva*. Obtido de La Prospective: <http://pt.lapropective.fr/metodos-da-prospectiva/software/152-mactor.html>
- Hammer, M. (2015). What is Business Process Management? Em J. Brocke, & M. Rosemann, *Handbook on Business Process Management* (pp. 3-16). Heidelberg: Springer.
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Harmon, P. (2010). The Scope and Evolution of Business Process Management. Em J. von Brocke, & M. Rosemann, *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 37-81). Berlin: Springer.
- IPQ. (2012). *Gestão do risco: princípios e linhas de orientação - NP ISO 38000:2012*. Almada: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2012). *Linhas de Orientação sobre Gestão de Projetos - NP ISO 21500*. Almada: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ. (2015). *Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário - ISO NP 9001:2015*. Almada: Instituto Português da Qualidade.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kourdi, J. (2003). *Business Strategy: a guide to effective decision-making*. Londres: The Economist & Profile Books.
- Moeller, R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: establishing effective Governance, Risk, and Compliance processes*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- OCDE. (14 de outubro de 2014). *Center stage: driving better policies from the center of government*. Obtido de OCDE: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=gov/pgc/mpm\(2014\)3&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=gov/pgc/mpm(2014)3&doclanguage=en)
- Oliveira Rocha, J. (2009). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- OMG. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM)*. Obtido em 3 de agosto de 2009, de Object Management Group: <https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/>
- OMG. (january de 2011). Obtido de OMG: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>
- Pereira, Z., & Requeijo, J. (2008). *Qualidade: planeamento e controlo estatístico dos processos*. Lisboa: Prefácio e Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PMI. (2017). *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Quivy, R., & van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Schwab, K. (12 de dezembro de 2015). *The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond*. Obtido de Foreign Affairs: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>

SGPCM. (julho de 2017). *Plano Estratégico: 2017-2022*. Obtido de Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros: [http://www.sg.pcm.gov.pt/media/37604/pe\\_2017.pdf](http://www.sg.pcm.gov.pt/media/37604/pe_2017.pdf)

SGPCM. (março de 2019). *Sobre nós*. Obtido de Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros: [http://www.sg.pcm.gov.pt/media/36379/organograma\\_sgpcm\\_marco\\_2019.pdf](http://www.sg.pcm.gov.pt/media/36379/organograma_sgpcm_marco_2019.pdf)

SGPCM. (5 de agosto de 2019). *XXI Governo Constitucional - Lista de Entidades*. Obtido de Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros: [http://www.sg.pcm.gov.pt/media/37606/entidades\\_pcm\\_xxi\\_cg\\_05\\_agosto\\_2019.pdf](http://www.sg.pcm.gov.pt/media/37606/entidades_pcm_xxi_cg_05_agosto_2019.pdf)

Smith, A. (29 de dezembro de 2007). *An inquiry to the nature and causes of The Wealth of Nations*. Disponível. Obtido de Ibiblio: [https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf)

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

The Open Group. (2016). *Archimate 3.0 Specification*. Reading: The Open Group.

Tribunal de Contas. (2009). *Despacho n.º 36/2009 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão*. Lisboa: DGTC.

## Legislação

Decreto-Lei n.º 37/2007, de 31 de agosto. Diário da República n.º 35/2007 – I Série.

Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa

Decreto-Lei n.º 200/2008, de 9 de outubro. Diário da República n.º 196/2008 – I Série.

Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa

Decreto-Lei n.º 140/2009, de 15 de junho. Diário da República n.º 113/2009 – I Série.

Ministério da Cultura Lisboa

Decreto-Lei n.º 126-A/2011, de 29 de dezembro. Diário da República n.º 249/2011 – I

Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa

Decreto-Lei n.º 4/2012, de 16 de janeiro. Diário da República n.º 11/2012 – I Série.

Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa

Decreto-Lei n.º 107/2012, de 18 de maio. Diário da República n.º 97/2012 – I Série.

Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro. Diário da República n.º 4/2015 – I Série.

Ministério da Justiça. Lisboa

Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro. Diário da República n.º 178/2015 – I Série.

Ministério das Finanças. Lisboa

Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto. Diário da República n.º 168/2017 – I Série.

Ministério do Planeamento e das Infraestruturas. Lisboa

Decreto-Lei n.º 33/2018, de 15 de maio. Diário da República n.º 93/2018 – I Série.

Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto. Diário da República n.º 155/2005 – I-A

Série. Assembleia da República. Lisboa

Lei n.º 98/1997, de 26 de agosto. Diário da República n.º 196/1997 – I-A Série.  
Assembleia da República. Lisboa

Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro. Diário da República n.º 228/2011 – I Série.  
Assembleia da República. Lisboa

Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro. Diário da República n.º 37/2012 – I Série. Assembleia  
da República. Lisboa

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Diário da República n.º 117/2014 – I Série. Assembleia  
da República. Lisboa

Lei n.º 41/2014, de 10 de julho. Diário da República n.º 131/2014 – I Série. Assembleia  
da República. Lisboa

Lei n.º 96/2015, de 17 de agosto. Diário da República n.º 159/2015 – I Série. Assembleia  
da República. Lisboa

Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro. Diário da República n.º 178/2015 – I Série.  
Assembleia da República. Lisboa

Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro. Diário da República n.º 249/2017 – I Série.  
Assembleia da República. Lisboa

Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto. Diário da República n.º 151/2019 – I Série. Assembleia  
da República. Lisboa

Portaria n.º 79/2012, de 27 de março. Diário da República n.º 62/2012 – I Série.  
Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças. Lisboa

Portaria n.º 48/2014, de 26 de fevereiro. Diário da República n.º 40/2014 – I Série.  
Ministério das Finanças. Lisboa

Portaria n.º 371/2017, de 14 de dezembro. Diário da República n.º 239/2017 – I Série.  
Presidência do Conselho de Ministros, Finanças e Planeamento e das  
Infraestruturas. Lisboa

Regulamento da UE n.º 2016/679, de 27 de abril. Jornal Oficial da União Europeia n.º L119. Parlamento Europeia e Conselho da União Europeia. Bruxelas.

Regulamento n.º 330/2009, de 30 de julho. Diário da República n.º 146/2009 – II Série. Conselho de Administração. Alfragide.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto. Diário da República n.º 149/2005 – I-B Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa

Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2017, de 19 de abril. Diário da República n.º 77/2017 – I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa

Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro. Diário da República n.º 207/2018 – I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa

## APÊNDICE 1 - GLOSSÁRIO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
A	Acordo-Quadro (AQ)		art.º 251.º do CCP	"(...) 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 respectivos termos"	
	Adjudicação		n.º 1 do art.º 73.º do CCP	"(...) acto pelo qual o órgão competente para a decisão de contratar aceita a única proposta apresentada ou escolhe uma de entre as propostas apresentadas"	
		Adjudicação, critério de	n.º 1 e 2 do art.º 74.º do CCP	"A adjudicação é feita segundo um dos seguintes critérios: a) O da proposta economicamente mais vantajosa para a entidade adjudicante; b) O do mais baixo preço. Só pode ser adoptado o critério de adjudicação do mais baixo preço quando o caderno de encargos defina todos os restantes aspectos da execução do contrato a celebrar, submetendo apenas à concorrência o preço a pagar pela entidade adjudicante pela execução de todas as prestações que constituem o objecto daquele"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
	Agência Nacional de Compras Públicas		n.º 2 do art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro	"(...) tem por objeto: a) 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 de meios tecnológicos de suporte e à protecção do ambiente; b) Assegurar, de forma centralizada, a aquisição ou a locação, em qualquer das suas modalidades, a afectação, a manutenção, a assistência, a reparação, o abate e a alienação dos veículos que compõem o parque de veículos do Estado nos termos da lei aplicável"	A eSPap assume, atualmente, o papel de ANCP
	Ajuste Direto		n.º 2 do art.º 112.º do CCP	"procedimento em que a entidade adjudicante convida diretamente uma entidade, à sua escolha, a apresentar proposta"	
		Ajuste Direto Simplificado	n.º 1 a 3 do art.º 128º do CCP	Procedimento em que a "(...) adjudicação pode ser feita pelo órgão competente para a decisão de contratar, diretamente, sobre uma fatura ou um documento equivalente apresentado pela entidade convidada, com dispensa de tramitação eletrónica. (...) Dispensado de quaisquer outras formalidades previstas no presente Código, incluindo as relativas à celebração do contrato e à publicitação (...)".	
	Anúncio		art.º 130º, 157º, 167º, 208º, 224º do CCP	Peça dos procedimentos Concurso Público, Concurso Público Urgente, Concurso Limitado por Prévia Qualificação, Procedimento por Negociação, Diálogo Concorrencial e Parceria para a inovação	A Portaria n.º 371/2017, de 14 de dezembro estabelece os modelos de anúncio aplicáveis

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
		Anúncio de adjudicação	art.º 78º do CCP	"(...) Quando o procedimento de formação do contrato tenha sido publicitado através de anúncio publicado no Jornal Oficial da União Europeia, a entidade adjudicante deve publicar no referido jornal, no prazo de 30 dias após a celebração de um contrato (...)", "(...) é também aplicável quando a adjudicação tenha sido decidida na sequência de ajuste direto adotado ao abrigo do disposto nas alíneas a) a c) e e) do n.º 1 do artigo 24.º, nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 25.º, nas alíneas a) a d) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 26.º e nas alíneas a), c) e d) do n.º 1 do artigo 27.º (...)"	
		Anúncio de Pré- Informação	n.º 1 do art.º 34º do CCP	"As entidades adjudicantes referidas no artigo 2.º enviam para publicação no Jornal Oficial da União Europeia um anúncio de pré-informação, nos termos do n.º 1 do artigo 48.º da Diretiva n.º 2014/24/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de fevereiro de 2014, no qual indicam: a) No caso de contratos de locação ou de aquisição de bens móveis ou de contratos de aquisição de serviços, o preço contratual estimado de todos os contratos a celebrar durante os 12 meses seguintes e cujo preço seja igual ou superior ao limiar aplicável nos termos do artigo 474.º; b) No caso de contratos de empreitada ou concessão de obras públicas ou concessão de serviço público, as respetivas características essenciais, quando o preço ou valor contratual estimado de todos os contratos a celebrar durante os 12 meses seguintes seja igual ou superior ao limiar aplicável nos termos do artigo 474.º"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
		Anúncio de Adjudicação	n.º 1 do art.º 78º do CCP	"Quando o procedimento de formação do contrato tenha sido publicitado através de anúncio publicado no Jornal Oficial da União Europeia, a entidade adjudicante deve publicar no referido jornal, no prazo de 30 dias após a celebração de um contrato, um anúncio conforme modelos constantes do anexo v da Diretiva n.º 2014/24/UE, ou do anexo xii da Diretiva n.º 2014/25/UE, ambas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de fevereiro de 2014, consoante o caso"	
	Audiência Prévia		n.º 1 a 3 do art.º 123º do CPA	"(...) os interessados têm o direito de ser ouvidos no procedimento antes de ser tomada a decisão final, devendo ser informados, nomeadamente, sobre o sentido provável desta. No exercício do direito de audiência, os interessados podem pronunciar-se sobre todas as questões com interesse para a decisão, em matéria de facto e de direito, bem como requerer diligências complementares e juntar documentos. A realização da audiência suspende a contagem de prazos em todos os procedimentos administrativos.	Ver art.º 123º, 147º, 153º e 185º do CCP
C	Cabimento		n.º 3 do NCP 26 do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro	"(...) reserva de dotação disponível para o processo de despesa que se pretende realizar. O seu registo tem suporte num documento interno, pelo montante dos encargos prováveis, e visa assegurar a existência de dotação para a assunção do compromisso, fundamentando a autorização da despesa"	
	Caderno de Encargos		n.º 1 do art.º 42º do CCP	"(...) peça do procedimento que contém as cláusulas a incluir no contrato a celebrar"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
	Candidatos		art.º 52.º do CCP	"(...) entidade, pessoa singular ou coletiva, que participa na fase de qualificação de um concurso limitado por prévia qualificação, de um procedimento de negociação, de um diálogo concorrencial ou de uma parceria para a inovação, mediante a apresentação de uma candidatura"	
	Caução		n.º 1 do art.º 88º do CCP	"No caso de contratos que impliquem o pagamento de um preço pela entidade adjudicante, deve ser exigida ao adjudicatário a prestação de uma caução destinada a garantir a sua celebração, bem como o exato e pontual cumprimento de todas as obrigações legais e contratuais que assume com essa celebração"	
	Centrais de Compras		n.º 1 e 2 do art.º 2º do Decreto-Lei n.º 200/2008, de 9 de outubro	"(...) sistemas de negociação e contratação centralizados, destinados à aquisição de um conjunto padronizado de bens e serviços ou à execução de empreitadas de obras públicas, em benefício das entidades adjudicantes a que se refere o artigo anterior. Podem assumir a função das centrais de compras quaisquer entidades, públicas ou privadas, ou serviços públicos ainda que desprovidos de personalidade jurídica"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
	Compromisso		al. a) do art.º 3º da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro	"(...) obrigações de efetuar pagamentos a terceiros em contrapartida do fornecimento de bens e serviços ou da satisfação de outras condições. Os compromissos consideram-se assumidos quando é executada uma ação formal pela entidade, como sejam a emissão de ordem de compra, nota de encomenda ou documento equivalente, ou a assinatura de um contrato, acordo ou protocolo, podendo também ter um carácter permanente e estar associados a pagamentos durante um período indeterminado de tempo, nomeadamente salários, rendas, eletricidade ou pagamentos de prestações diversas"	
		Compromisso Plurianual	al. b) do art.º 3º da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro	"(...) os compromissos que constituem obrigação de efetuar pagamentos em mais do que um ano económico ou em anos económicos distintos do ano em que o compromisso é assumido"	
	Comunicações		n.º 1 do art.º 468º do CCP	"Todas as comunicações entre a entidade adjudicante ou o júri do procedimento e os interessados, os candidatos, os concorrentes ou o adjudicatário relativo à fase de formação do contrato devem ser escritas e redigidas em português e efetuadas através de correio eletrónico ou de outro meio de transmissão escrita e eletrónica de dados"	
		Comunicar contrato eSPap	n.º 1 do art.º 6.º do AQ-EI   Aquisição e aluguer operacional de equipamento informático	"Constituem obrigações das entidades adquirentes: a) Reportar à ESPAP toda a informação relativa à contratação realizada ao abrigo do acordo quadro até 10 dias úteis após a adjudicação e sempre que tal lhes seja solicitado, no mesmo prazo"	<a href="#">AQ-EI   Aquisição e aluguer operacional de equipamento informático - 2016</a>

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
		Comunicar contrato SIAS	n.º 1 do art.º 6º da Portaria n.º 257/2017, de 16 de agosto	"Os órgãos e serviços que, ao abrigo da autorização excecional prevista no artigo 4.º celebrem contratos de prestação de serviço, nas modalidades de tarefa e de avença, devem, no prazo de 30 dias úteis após a assinatura proceder ao seu registo no sistema de informação a que se refere o artigo anterior e juntar os elementos previstos (...)"	<a href="#">Sistema de Informação das Aquisições de Serviço - SIAS</a>
		Comunicar informação de Compras (UMC)	b) do n.º 5 do Regulamento n.º 330/2009	"(...) Efectuar a compilação da informação de compras ao nível do ministério e proceder ao respectivo envio à ANCP, nos moldes e periodicidades por esta definidos"	<a href="#">Sistema de Recolha e Validação da Informação</a>
	Concorrente		art.º 53.º do CCP	"(...) a entidade, pessoa singular ou coletiva, que participa em qualquer procedimento de formação de um contrato mediante a apresentação de uma proposta."	
	Concurso Limitado por Prévia Qualificação		art.º 162º e 163º do CCP	"rege-se, com as necessárias adaptações, pelas disposições que regulam o concurso público, (...) integra as seguintes fases: a) Apresentação das candidaturas e qualificação dos candidatos; b) Apresentação e análise das propostas e adjudicação.	
	Concurso Público		art.º 130º a 154º do CCP	Procedimento genérico para a Contratação Pública aberto a qualquer operador interessado	
		Concurso Público Urgente	art.º 155º do CCP	Procedimento utilizado "em caso de urgência na celebração de um contrato de locação ou de aquisição de bens móveis ou de aquisição de serviços de uso corrente, ou de contratos de empreitada, pode adotar-se o procedimento de concurso público nos termos previstos (...)"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
	Consulta Prévia		n.º 1 do art.º 112º do CCP	"procedimento em que a entidade adjudicante convida diretamente pelo menos três entidades à sua escolha a apresentar proposta, podendo com elas negociar os aspetos da execução do contrato a celebrar"	
	Contratação Excluída		n.º 1 do art.º 5.º do n.º 111-B/2017, de 31 de agosto	"(...) contratos cujo objeto abranja prestações que não estão nem sejam suscetíveis de estar submetidas à concorrência de mercado, designadamente em razão da sua natureza ou das suas características, bem como da posição relativa das partes no contrato ou do contexto da sua formação"	
	Convite		n.º 1 a 4 do art.º 115º do CCP	Peça do procedimento de Ajuste Direto ou Consulta Prévia "(...) que deve indicar" informações obrigatórias, "(...) enviados através de meios eletrónicos (...)"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
D	Documentos de Habilitação		n.º 1 e 2 do art.º 81.º do CCP	"(...) a) Declaração emitida conforme modelo constante do anexo ii ao presente Código e do qual faz parte integrante; b) Documentos comprovativos de que não se encontra nas situações previstas nas alíneas b), d), e) e i) do artigo 55.º. No caso de se tratar de um procedimento de formação de um contrato de empreitada ou de concessão de obras públicas, o adjudicatário, para além dos documentos referidos no número anterior, deve também apresentar os alvarás ou os títulos de registo emitidos pelo Instituto da Construção e do Imobiliário, contendo as habilitações adequadas e necessárias à execução da obra a realizar ou, no caso de o contrato respeitar a um lote funcionalmente não autónomo, as habilitações adequadas e necessárias à execução dos trabalhos inerentes à totalidade dos lotes que constituem a obra"	
J	Júri (do procedimento pré-contratual)		n.º 1 e 2 do art.º 67.º do CCP	"Com exceção do ajuste direto e dos casos previstos no n.º 3, os procedimentos para a formação de contratos são conduzidos por um júri, designado pelo órgão competente para a decisão de contratar, composto, em número ímpar, por um mínimo de três membros efetivos, um dos quais preside, e dois suplentes. Os titulares do órgão competente para a decisão de contratar podem ser designados membros do júri."	
M	Memória Descritiva		art.º 207º do CCP	"(...) na qual identifica as necessidades e as exigências que pretende satisfazer com o contrato a celebrar.À memória descritiva é aplicável o disposto no artigo 133.º"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
P	Parecer Prévio		N.º 5 do art.º 36.º do Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto	"As peças do procedimento devem identificar todos os pareceres prévios, licenciamentos e autorizações necessárias que possam condicionar o procedimento e a execução do contrato."	
		Pedido de autorização para encargos plurianuais	n.º 2 do art.º 45º de Lei n.º 41/2014, de 10 de julho	"Os compromissos que deem origem a encargos plurianuais apenas podem ser assumidos mediante prévia autorização, a conceder por portaria conjunta dos Ministros das Finanças e da tutela"	<a href="#">Modelo de formulário da DGO</a>
		Pedido de Dispensa ao abrigo do art.º 58º da LOE 2018	n.º 3 do art.º 58º da Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro	"Em situações excepcionais, prévia e devidamente fundamentadas pelo dirigente máximo do serviço com competência para contratar, e após aprovação do membro do Governo responsável em razão da matéria, o membro do Governo responsável pela área das finanças pode autorizar a dispensa do disposto nos números anteriores"	<a href="#">Serviços Online da DGO</a>
		Pedido de exceção ao AQ	n.º 4 do art.º 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro	"A contratação centralizada de bens e serviços, nos termos do n.º 1, é obrigatória para as entidades compradoras vinculadas, sendo-lhes proibida a adopção de procedimentos tendentes à contratação directa de obras, de bens móveis e de serviços abrangidos pelas categorias definidas nos termos do n.º 3, salvo autorização prévia expressa do membro do Governo responsável pela área das finanças, precedida de proposta fundamentada da entidade compradora interessada."	<a href="#">Sistema de Recolha e Validação da Informação</a>

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
		Pedido informação prévia/ análise projetos arquitetura	art.º 13º do Decreto-Lei n.º 140/2009, de 15 de junho	"(...) O pedido de informação prévia, de licença ou a consulta prévia prevista no regime jurídico da urbanização e edificação em relação a obras de reconstrução, ampliação, alteração e conservação de bens culturais imóveis incluem obrigatoriamente o relatório prévio"	<a href="#">Pedido de Parecer Prévio / análise projetos de arquitetura</a>
		Pedido de Parecer Prévio de despesas TIC	n.º 1 do art.º 1º do Decreto-Lei n.º 107/2012, de 18 de maio	"(...) dever de informação e a emissão de parecer prévio relativos à aquisição de bens e à prestação de serviços no domínio das tecnologias de informação e comunicação"	<a href="#">Parecer prévio TIC</a>
		Pedido de parecer prévio para aquisição de serviços	n.º 2 do art.º 32.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho; art.º 60.º da Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro	"(...) a celebração de contratos de tarefa e de avença depende de prévio parecer favorável dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública (...)"	<a href="#">Sistema de Informação das Aquisições de Serviço - SIAS</a>
		Pedido de parecer prévio para aquisição de serviços jurídicos	n.º 2 do art.º 18.º do Decreto-Lei n.º 149/2017, de 6 de dezembro	"A contratação externa de serviços jurídicos pelos serviços e organismos integrados na administração direta e indireta do Estado é precedida de parecer prévio obrigatório e vinculativo (...)"	<a href="#">Pedido de parecer prévio obrigatório e vinculativo</a>
		Procedimento Prévio e outras Consultas	n.º 1 do art.º 4º da Portaria n.º 48/2014, de 26 de fevereiro	"Previamente ao início do processo de recrutamento ou de celebração ou renovação de prestação de serviços, o dirigente máximo do órgão ou serviço solicita ao INA a verificação da existência de trabalhadores em situação de requalificação, aptos a suprir as necessidades identificadas"	<a href="#">Formulário de Procedimento Prévio</a>

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
	Plataforma de Compras Públicas		e) do art.º 2.º da Lei n.º 96/2015, de 17 de agosto	"a infraestrutura tecnológica constituída por um conjunto de aplicações, meios e serviços informáticos necessários ao funcionamento dos procedimentos eletrónicos de contratação pública nacional, sobre a qual se desenrolam os referidos procedimentos"	<a href="http://A.saphety.gov">A saphety.gov</a> é a utilizada atualmente pela <a href="#">SGPCM</a>
	Preço Base		n.º 1 do art.º 67º do CCP	"(...) definido pela entidade adjudicante no caderno de encargos, é o montante máximo que esta entidade se dispõe a pagar pela execução de todas as prestações que constituem o objeto do contrato, incluindo eventuais renovações do contrato"	
	Programa do Concurso		art.º 132º, 164º, 196º e 206º do CCP	Peça do procedimento Concurso Público, Concurso Público Urgente, Concurso Limitado por Prévia Qualificação, Procedimento por Negociação, Diálogo Concorrencial e Parceria para a inovação	
	Proposta		n.º 1 do art.º 56º do CCP	"(...) declaração pela qual o concorrente manifesta à entidade adjudicante a sua vontade de contratar e o modo pelo qual se dispõe a fazê-lo"	
	Publicitação		n.º 1 e 3 do art.º 127º do CCP	"A celebração de quaisquer contratos na sequência de consulta prévia ou ajuste direto deve ser publicitada, pela entidade adjudicante, no portal dos contratos públicos através de uma ficha conforme modelo constante do anexo iii ao presente Código, do qual faz parte integrante. A publicitação referida (...) é condição de eficácia do respetivo contrato, independentemente da sua redução ou não a escrito, nomeadamente para efeitos de quaisquer pagamentos"	

Letra	Termo	Relacionados	Referência Legal	Definição Legal	Observações
		Portal dos Contratos Públicos Base	n.º 1 e 2 do art.º 2.º da Portaria n.º 57/2018, de 26 de fevereiro	"(...) disponibiliza, publicamente, informação sobre a formação e execução dos contratos públicos sujeitos ao CCP. O Portal BASE constitui ainda o instrumento central de produção de informação estatística sobre a contratação pública nacional, nomeadamente para efeitos de elaboração dos relatórios anuais da contratação pública e dos relatórios estatísticos a remeter à Comissão Europeia"	
S	Sistema Nacional de Compras Públicas		n.º 1 do art.º 3.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro	"O sistema nacional de compras públicas (SNCP), além da ANCP e das unidades ministeriais de compras (UMC), integra entidades compradoras vinculadas e entidades compradoras voluntárias."	
U	Unidade Ministerial de Compras		art.º 9.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro	"(...) funcionam nas secretarias-gerais, ou serviços equiparados, e têm por missão apoiar a ANCP na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos do respectivo ministério integrados no SNCP e racionalizar os processos e custos de aquisição (...)"	
V	Visto Prévio do Tribunal de Contas		n.º 1 do art.º 44.º do Lei n.º 98/97, de 26 de agosto	"(...) tem por fim verificar se os atos, contratos ou outros instrumentos geradores de despesa ou representativos de responsabilidades financeiras diretas ou indiretas estão conformes às leis em vigor e se os respetivos encargos têm cabimento em verba orçamental própria"	
	Vocabulário Comum dos Contratos Públicos - CPV		consid. 1 do Regulamento (CE) N.º 213/2008, de 28 de novembro	"(...) sistema único de classificação aplicável aos contratos públicos, com o objectivo de normalizar as referências que as autoridades e entidades adjudicantes utilizam para caracterizar o objecto dos seus contratos"	

## APÊNDICE 2 - FICHA DE ÂMBITO DO PROJETO



PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS  
Secretaria Geral

N.º

**Despacho n.º 3/2017 do SG - Projetos em desenvolvimento**

**Data:**  **Gestor do Projeto:**

**Nome do Projeto**

**Descrição do Projeto**

**Objetivos do Projeto**

**Marcos principais do Projeto**

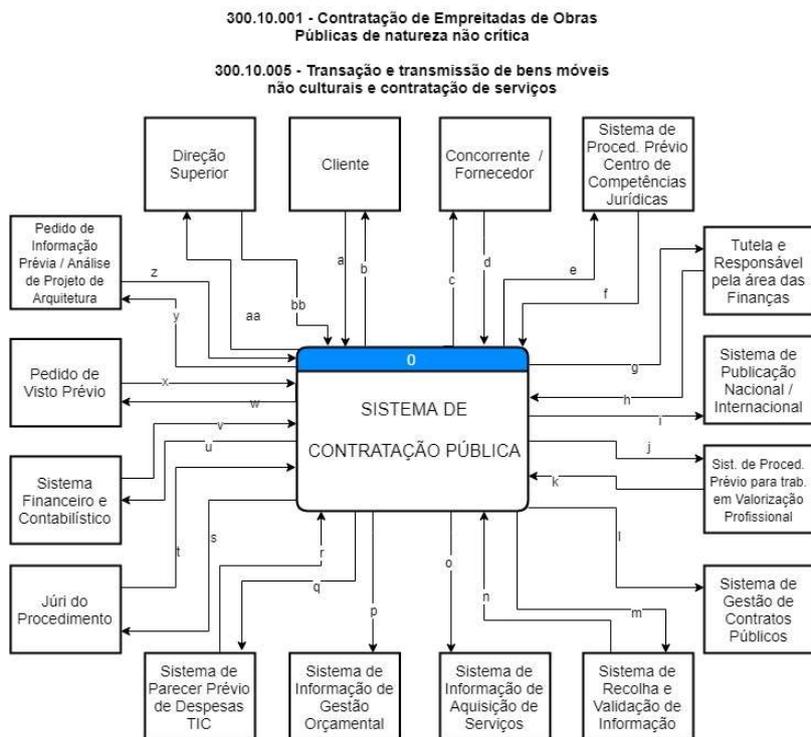
**Recursos a afetar ao Projeto**

Tipo	Quantidade
HUMANOS	<input type="text" value="3 pessoas a tempo parcial"/>
FINANCEIROS	<input type="text" value="€ 2000,00 (Aquisição de ações de Capacitação da equipa)"/>
MATERIAIS	<input type="text" value="2 dias de sala de formação e data-show"/>

**Outros membros da Equipa de Projeto**

Nome	Unidade Orgânica
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="DSAI"/>
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="DSPA"/>
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>

## APÊNDICE 3 - DIAGRAMA DE CONTEXTO



Legenda dos fluxos com o sistema:

- |   |   |    |   |
|---|---|----|---|
| a | Manifestação da necessidade; Caderno de encargos; Memória Descritiva  | s  | Informação sobre a nomeação; Pedido de esclarecimentos; Resposta a Audiência de Interessados          |
| b | Pedido do Caderno de Encargos; Número de Processo de Despesa; Caderno de Encargos e Convite; N.º Cabimento                                    | t  | Esclarecimentos sobre as peças; Convite à melhoria de proposta; Relatório Preliminar; Relatório Final |
| c | Pedido de orçamento; Convite e Caderno de Encargos; Memória Descritiva; Envio de minuta de contrato; Nota de Adjudicação                      | u  | Pedido de n.º de Cabimento; N.º de Compromisso  |
| d | Envio de orçamento; Pedido de esclarecimentos; Proposta; Pronúncia de Audiência de Interessados; Documentos de habilitação; Contrato assinado | v  | N.º de Cabimento  |
| e | Pedido de parecer prévio à aquisição de serviços jurídicos (JurisAPP)   | w  | Pedido de Visto Prévio (Tribunal de Contas)   |
| f | Parecer prévio à aquisição de serviços jurídicos  | x  | Concessão de Visto Prévio   |
| g | Pedido de autorização de compromisso plurianual (SEPCM; Ministro das Finanças)  | y  | Pedido de Informação Prévia / Análise de Projeto de Arquitetura (DGPC)                                |
| h | Despacho de autorização de compromisso plurianual   | z  | Informação prévia e análise do projeto de arquitetura   |
| i | Envio para publicação em DR / JOUE (INCM)   | aa | Pedido de nomeação de júri; Contrato para assinar   |
| j | Pedido de Parecer Prévio relativamente a pessoal em Valorização Profissional (INA)  | bb | Nomeação de júri; Autorização de adjudicação; Contrato assinado                                       |
| k | Parecer prévio à Aquisição de Serviços relativamente a pessoal em Valorização Profissional  |    |   |
| l | Envio de dados e cópia do contrato (Portal Base – IMPIC)  |    |   |
| m | Pedido de exceção ao Acordo-Quadro (ESPAP)  |    |   |
| n | Resposta ao pedido de exceção ao Acordo-Quadro  |    |   |
| o | Envio de dados de Aquisição de Serviços (DGAEP)   |    |   |
| p | Envio de dados de despesa (SIGO – DGO)  |    |   |
| q | Pedido de parecer prévio de aquisição TIC (AMA)   |    |   |
| r | Parecer prévio à aquisição TIC  |    |   |

## APÊNDICE 4 – RELATÓRIO DE ATIVIDADES TRIMESTRAL



PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS  
Secretaria-Geral

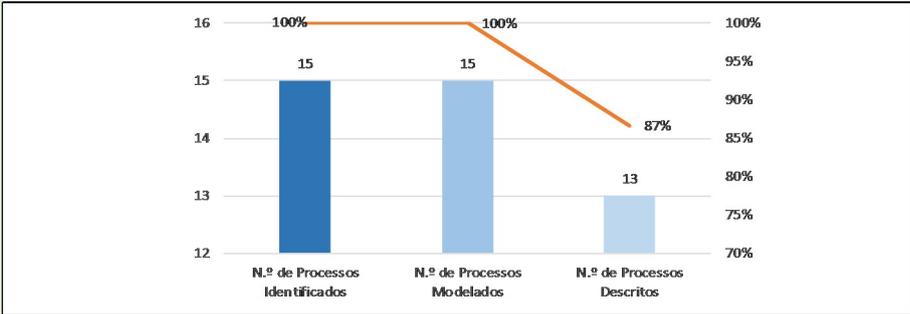
**RELATÓRIO DE ATIVIDADES TRIMESTRAL** Período:

N.º Projeto:  Nome do projeto:

**Execução**

Marcos:	Estado:
<input type="text" value="Definição e aprovação do Projeto e do cronograma"/>	<input type="text" value="100%"/>
<input type="text" value="Análise de contexto do projeto"/>	<input type="text" value="100%"/>
<input type="text" value="Identificação e validação do Catálogo de Procedimentos da Contratação Pública"/>	<input type="text" value="100%"/>
<input type="text" value="Modelação e validação do Manual de Procedimento da Contratação Pública"/>	<input type="text" value="100%"/>

Dashboard:



Metric	Count	Percentage
N.º de Processos Identificados	15	100%
N.º de Processos Modelados	15	100%
N.º de Processos Descritos	13	87%

Data prevista de encerramento:

Observações

## APÊNDICE 5 – MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEXTO DO PROJETO

CONTEXTO DO PROJETO - FATORES EXTERNOS E INTERNOS					
#	Fatores	Tipo	Evidências	Localização	Observações
1	Sentido de urgência por parte da Direção Superior e Intermédia	Interna	Despacho n.º 3/2017 - Projetos em desenvolvimento; Plano Estratégico (2017-2022) e Planos Anuais de Atividade de 2018 e 2019 da SGPCM	PCM Online; Site da PCM (Instrumentos de Gestão)	Objetivo Estratégico 3: "Modernizar a organização - otimizar a eficiência dos serviços prestados pela modernização de processos, instrumentos e métodos de trabalho
2	Motivação do pessoal em participar em processos de normalização de processos	Interna	Elevada adesão dos trabalhadores em Questionários internos e atividades de <i>brainstorming</i> e <i>team building</i>	PCM Online	
3	Aplicações informáticas recentes e diversificadas	Interna	Portal de Serviços (PCM Online); Sistema de Gestão Documental (Gfi Doc); Sistema de Gestão de Arquivo (Archeevo)	Portal Base	
4	Elevada tecnicidade e multidisciplinidade do pessoal da SGPCM	Interna	Balanço Social 2018	Site da PCM (Instrumentos de Gestão)	Índice de tecnicidade para 68,5% e de formação superior para 70% (dados de 2018)
5	Falta de dados históricos estruturados	Interna	Escassa utilização do Sistema de Gestão Documental	Gescor (antigo Sistema de Gestão Documental)	
6	Falta de tempo dos trabalhadores para trabalhar os processos	Interna	Apoio a 15 gabinetes ministeriais e a 60 entidades públicas	Site da PCM (Presidência do Conselho de Ministros); Portal do Governo (Composição do Governo)	Áreas Governativas: Presidência e Modernização Administrativa; Cultura; Planeamento; Infraestruturas e Habitação

**CONTEXTO DO PROJETO - FATORES EXTERNOS E INTERNOS**

#	Fatores	Tipo	Evidências	Localização	Observações
7	Falta de conhecimento explícito	Interna	Poucos procedimentos normalizados e formalizados		Dependência do conhecimento oral dos trabalhadores
8	Falta de estratégia de comunicação	Interna	Falta de um Plano de Comunicação Interno		
9	Financiamento europeu para projetos de modernização administrativa	Externa	Programa SAMA 2020	Site do Compete 2020; Site da AMA	A SGPCM viu aprovado um projeto de capacitação técnica de RH
10	Rede diversificada de contactos com entidades públicas	Externa	"Secretaria-Geral Centro do Governo"	Site da PCM (sobre nós)	A Secretaria Geral do Primeiro Ministro
11	Projetos de Interoperabilidade Técnica e Semântica na AP	Externa	"ePortugal"; "RNID"; "MEF"; "ASIA"	Site da AMA; Site da DGLAB	
12	Reforço do papel do Centro do Governo	Externa	Papel importante no PREVPAP, RGPD e Sustentabilidade de Recursos na Administração Pública	Site da PCM (sobre nós); Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro	
13	Elevada <i>rotatividade</i> de trabalhadores	Externa	Balanço Social 2018	Site da PCM (Instrumentos de Gestão)	
14	Mudanças legislativas frequentes, que levam à instabilidade de procedimentos	Externa	Proficuidade na produção legislativa	Site do DRE	
15	Volatilidade do Executivo e do Perímetro da PCM	Externa	Mudanças de governo e remodelações governamentais	Portal do Governo	
16	Mudança do Paradigma dos Serviços Partilhados	Externa	Reforço da estrutura interna de apoio das entidades públicas		

**CONTEXTO DO PROJETO - FATORES EXTERNOS E INTERNOS**

#	Fatores	Tipo	Evidências	Localização	Observações
17	Programa SIMPLEX+	Externa	Apoio a projetos de simplificação administrativa	Site do SIMPLEX	
18	Tendência de Crescimento da Economia Portuguesa	Externa	Dados do INE	Site do INE	Possibilidade de investimento público (maior receita do Estado)
19	Controlo do Défice do Setor Público Administrativo	Externa	Dados do Ministério das Finanças	Site do Ministério das Finanças	Possibilidade de investimento público
20	Tendência de aumento de investimento na AP	Externa	Declarações de responsáveis políticos na Comunicação Social	Comunicação Social	
21	Diminuição média de idade dos trabalhadores da SGPCM	Externa	Balanço Social 2018	Site da PCM (Instrumentos de Gestão)	
22	Aumento do n.º de trabalhadores da SGPCM	Externa	Balanço Social 2018	Site da PCM (Instrumentos de Gestão)	
23	Desconfiança do cidadão do Serviço Público	Externa	Sondagem SIC/Expresso com ICS-ISCTE	Site da SIC	
24	Sustentabilidade de Recursos e Gestão de Resíduos	Externa	Questões ambientais na agenda mediática; Resolução Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro; Objetivos do Milénio	Comunicação Social; Site DRE; Site da ONU	
25	Necessidade de redução da pegada de carbono	Externa	Questões ambientais na agenda mediática	Comunicação Social	Incremento da Digitalização, automatização, comunicação e trabalho <i>online</i> (teletrabalho e automatização)
26	Legislação para a proteção de dados pessoais	Externa	RGPD (Regulamento da UE n.º 2016/679) e Lei n.º 58/2019, de 08 de agosto	Site da Comissão Europeia; Site DRE	Mapeamento de operações de tratamento de dados pessoais
27	Desmaterialização de processos e informação	Externa	Resolução de Conselho de Ministros n.º 51/2017, de 19 de abril	Site DRE	

## APÊNDICE 6 – QUADRO DE ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Stakeholders	Objetivos	Interesse	Poder	Ações	Estratégia	Observações
Equipa de Projeto	Modelar e otimizar os processos de negócio	10	5	<p><u>Positivas:</u> Dedicação ao projeto; união da equipa; comunicação do projeto</p> <p><u>Negativas:</u> Dispersão da atenção noutras tarefas; falta de tempo para comunicar projeto</p>	<p><u>Manter informado/Gerir com proximidade:</u> Ter reuniões regulares para definir ações e partilha de informação</p>	Equipa da área de Apoio à Gestão da DSAI
Trabalhador	Melhorar e facilitar a execução dos processos de negócio	8	6	<p><u>Positivas:</u> Partilhar informação e ideias de otimização</p> <p><u>Negativas:</u> Resistência à mudança; ocultar informação; falta de tempo para colaborar</p>	<p><u>Gerir com proximidade:</u> Fazer apresentação do projeto; ter reuniões regulares para obter informação e identificar necessidades; realizar <i>focus group</i> para apresentação e otimização do trabalho</p>	Trabalhadores da área de Contratação Pública
Dirigente Intermédio	Obter eficiência e padronização dos processos de negócio	8	8	<p><u>Positivas:</u> Partilhar informação e ideias de otimização; pressionar trabalhadores para colaboração</p> <p><u>Negativas:</u> Demora na validação do processo; concentração da decisão; falta de tempo para colaborar</p>	<p><u>Gerir com proximidade:</u> Fazer apresentação do projeto; realizar entrevista para obter informação e identificar necessidades; enviar reporte para validação</p>	Diretor da área de Contratação Pública
Dirigente Superior	Monitorizar e garantir a satisfação dos clientes com a execução dos processos de negócio	4	9	<p><u>Positivas:</u> Estabelecer projeto como prioritário; pressionar dirigente intermédio e trabalhadores para colaboração</p> <p><u>Negativas:</u> Mudança e dispersão de foco</p>	<p><u>Manter satisfeito:</u> Fazer apresentação do projeto; enviar reporte mensal dos resultados do projeto com as <i>quick-wins</i> do projeto</p>	

Stakeholders	Objetivos	Interesse	Poder	Ações	Estratégia	Observações
Fornecedor	Obter rapidez e transparência na execução dos processos de negócio	4	3	<u>Positivas:</u> Fornecer eventual <i>Know-How</i> <u>Negativas:</u>	<u>Monitorizar:</u> Aferir as preocupações essenciais com os procedimentos de Contratação Pública	Concorrentes aos procedimentos de Contratação Pública
Cliente	Obter eficiência e rapidez na execução dos processos de negócio	6	3	<u>Positivas:</u> Pressionar dirigentes da SGPCM para uma maior eficiência e comunicação do processo <u>Negativas:</u> Pressionar trabalhadores com excesso de trabalho	<u>Manter informado:</u> Divulgação de resultados e <i>quick-wins</i> do projeto	Cliente interno (SGPCM) e externo (Entidades e Gabinetes)

Escala de Interesse ou Poder: 0 (nenhum) a 10 (total)

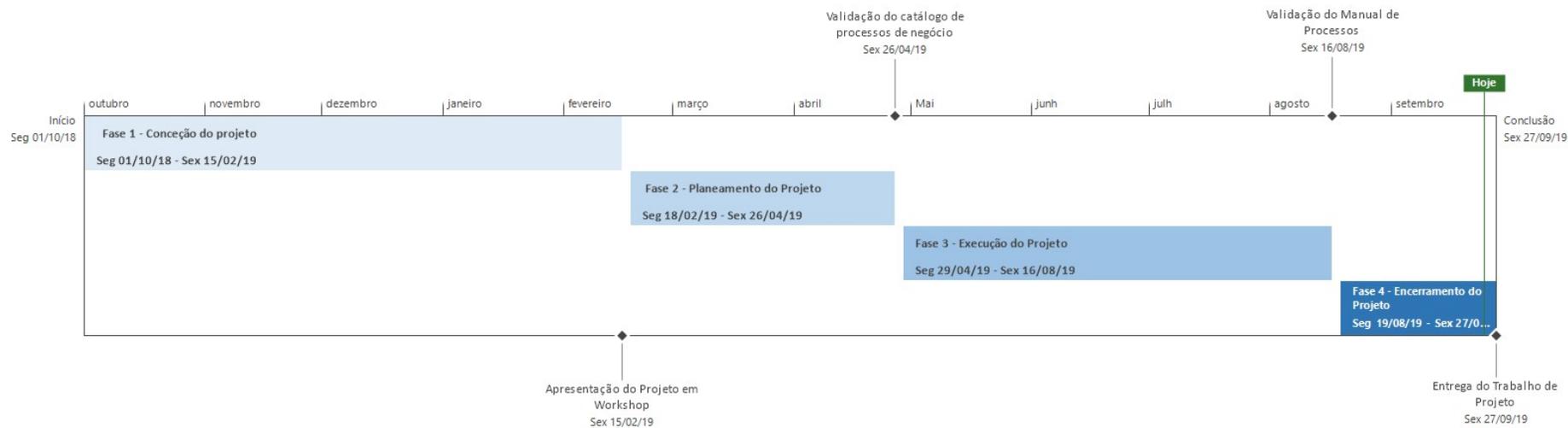
## APÊNDICE 7 – QUADRO DE ANÁLISE DA INFLUÊNCIAS DOS ATORES

ATORES	Equipa Projeto	Dir. Superior	Dir. Intermédio	Trabalhador	Fornecedor	Cientes
Equipa Projeto	0	2	3	3	0	0
Dir. Superior	2	0	2	2	0	2
Dir. Intermédio	2	1	0	3	1	1
Trabalhador	3	1	3	0	1	1
Fornecedor	1	0	0	1	0	1
Cientes	1	1	2	2	1	0

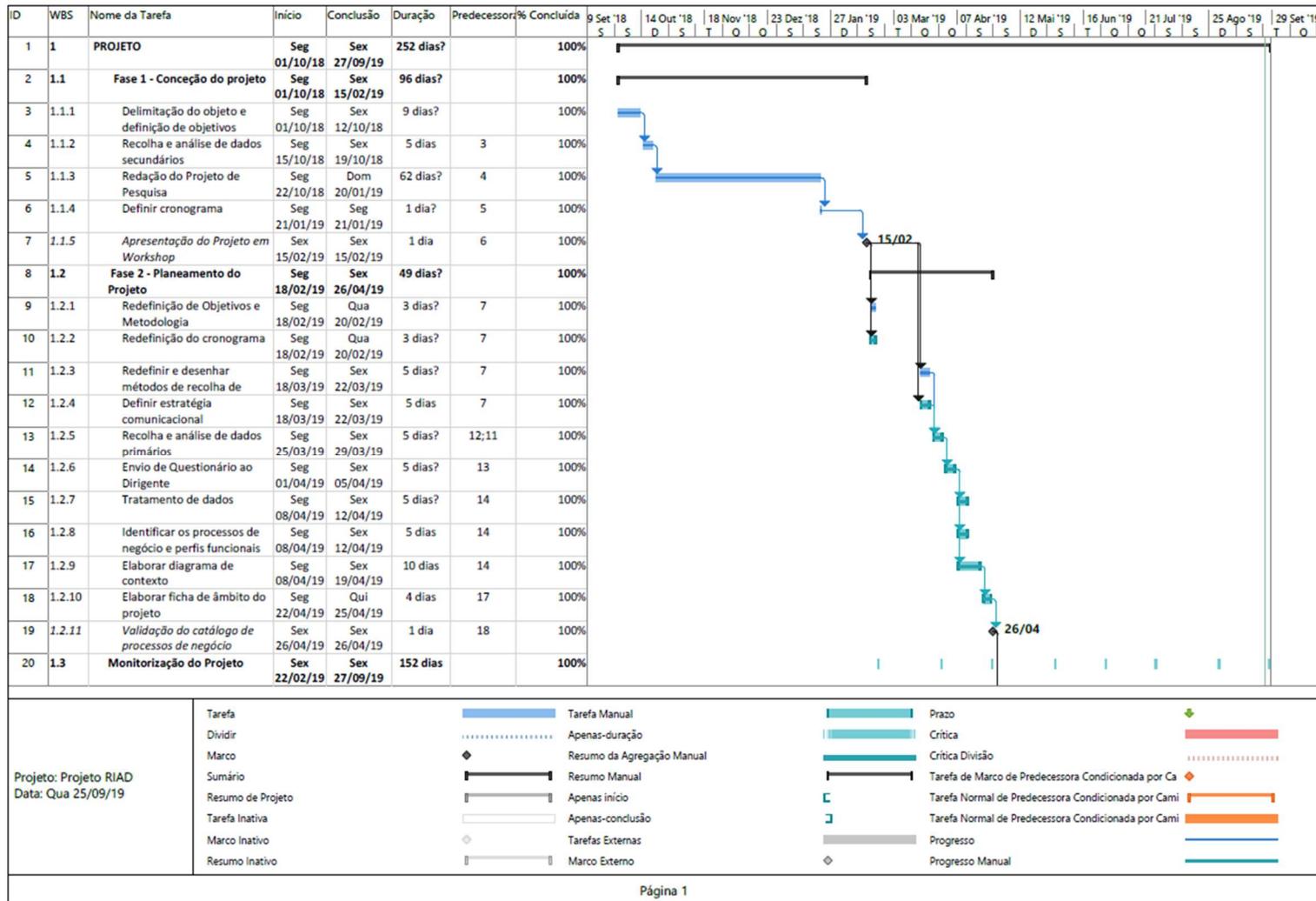
*Escala de influência de 0 a 4 da importância do ator:*

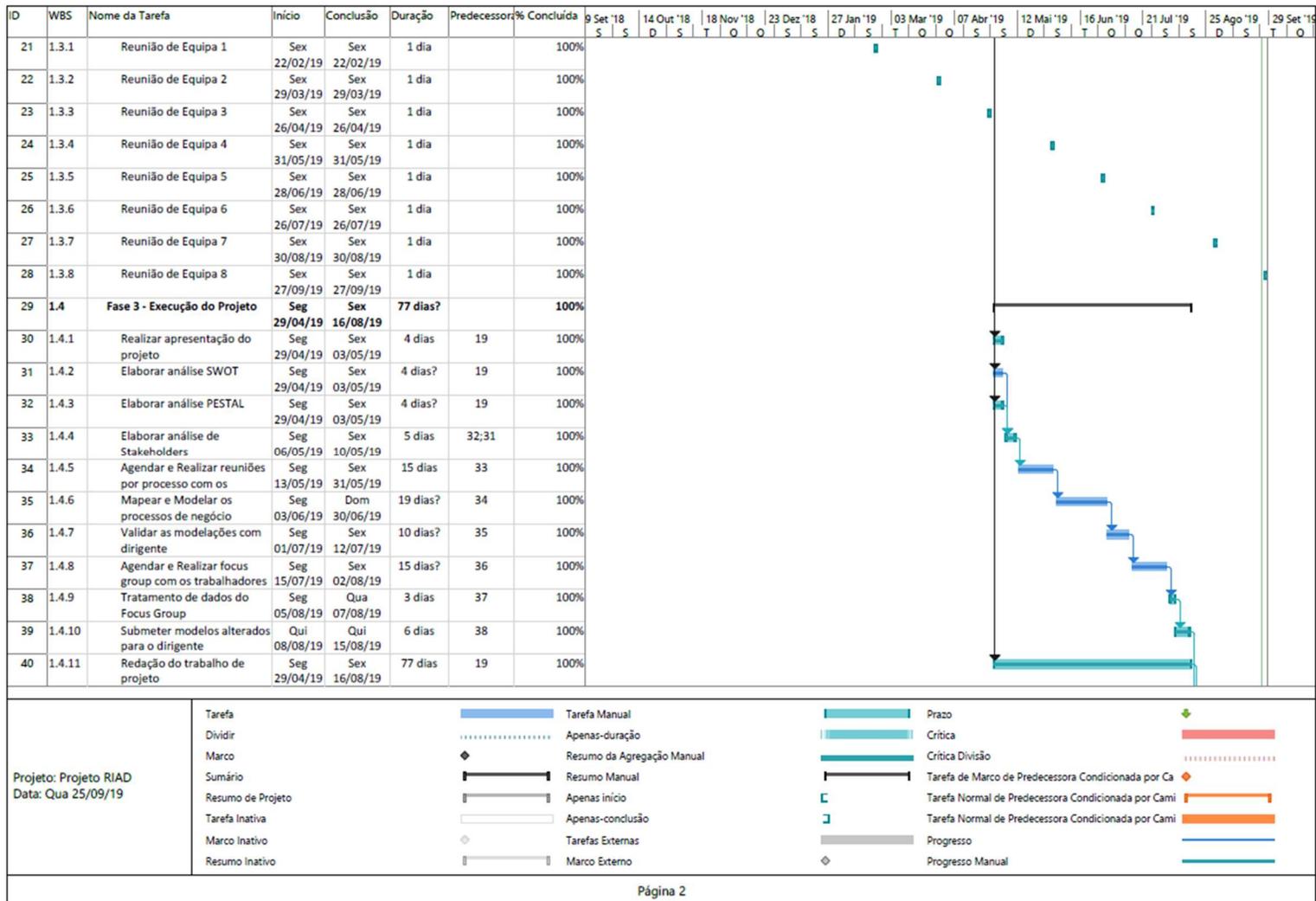
- 0** Sem influência
- 1** Procedimentos operacionais
- 2** Projetos
- 3** Missão
- 4** Existência

## APÊNDICE 8 - LINHA CRONOLÓGICA DO PROJETO



# APÊNDICE 9 - GANTT DO PROJETO







## APÊNDICE 10 - MODELO DO QUESTIONÁRIO

Responsável:		U.O.:	Data:
Questionário			
#	Questão	Resposta	
1	<i>Indique as áreas funcionais em que a U.O. está organizada</i>	Área 1 Área 2 Área 3 Área 4 Área 5 Área 6	
2	<i>Indique os objetivos funcionais, os entregáveis de cada área</i>	Área 1 Área 2 Área 3 Área 4 Área 5 Área 6	
3	<i>Enumere os processos existente por área funcional</i>	Área 1 Área 2 Área 3 Área 4 Área 5 Área 6	

Responsável:

U.O.:

Data:

Questionário		
#	Questão	Resposta
4	<i>Enumere as aplicações específicas por área</i>	Área 1 Área 2 Área 3 Área 4 Área 5 Área 6
5	<i>Indique os intervenientes por processo</i>	Área 1 - Processo 1
		Área 1 - Processo 2
		Área 1 - Processo 3
		Área 1 - Processo 4
		Área 2 - Processo 1
		Área 2 - Processo 2
		Área 2 - Processo 3
		Área 2 - Processo 4
		Área 3 - Processo 1
		Área 3 - Processo 2
		Área 3 - Processo 3
		Área 3 - Processo 4
		Área 4 - Processo 1
		Área 4 - Processo 2

Responsável:

U.O.:

Data:

Questionário		
#	Questão	Resposta
		Área 4 - Processo 3 Área 4 - Processo 4
		Área 5 - Processo 1 Área 5 - Processo 2 Área 5 - Processo 3 Área 5 - Processo 4
6	<i>Indique 2 técnicos por processo que intervenham nos processos</i>	Área 1 - Processo 1 Área 1 - Processo 2 Área 1 - Processo 3 Área 1 - Processo 4
		Área 2 - Processo 1 Área 2 - Processo 2 Área 2 - Processo 3 Área 2 - Processo 4
		Área 3 - Processo 1 Área 3 - Processo 2 Área 3 - Processo 3 Área 3 - Processo 4
		Área 4 - Processo 1 Área 4 - Processo 2

Responsável:

U.O.:

Data:

**Questionário**

#	Questão	Resposta
		Área 4 - Processo 3
		Área 4 - Processo 4
		Área 5 - Processo 1
		Área 5 - Processo 2
		Área 5 - Processo 3
		Área 5 - Processo 4

## APÊNDICE 11 - QUADRO DO FOCUS GROUP À ÁREA DE APROVISIONAMENTO E GESTÃO DE CONTRATOS

UO	Área	Grupo	Processo de Negócio	Tarefa	#	Evento de risco	Probabilidade	Gravidade	Significância	Impacto	Mitigação
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.I	Processamento de Manifestação de Interesse	Verificar se há stock	1	Bens incorretamente inventariados	2	2	4	Compra sem necessidade	Software para inventariação de bens
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.I	Processamento de Manifestação de Interesse	Manifestação de interesse	2	Tráfico de influências para indicação de fornecedor específico	2	2	4	Produtos contratualizados por interesse individual; benefício de fornecedor específico	Fichas de controlo de fornecedores por entidade
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.I	Geral	Geral	3	Falta de procedimentos escritos	3	3	9	Erros na execução dos processos	Manual de Procedimentos
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.I	Geral	Geral	4	Desadequação do equipamento informático	3	3	9	Computador lento para executar algumas tarefas em aplicações informáticas	Material informático novo
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.I	Pagamento de despesa	Entrada da fatura	5	Falta de informação do cabimento e compromisso	3	2	6	Perda de tempo	Sensibilização do expediente para a matéria; tipo de entrada "fatura" com preenchimento obrigatório dos campos
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Processamento de Manifestação de Interesse	Manifestação de interesse	6	Sugestão de bens/serviços que não constem do inventário, assim como os seus fornecedores	3	3	9	Não é conseguido o melhor negócio para a entidade do ponto de vista técnico e financeiro	Fazer estudo de mercado e apresentar alternativas
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Geral	Geral	7	Inexistências de procedimentos claros e precisos	3	3	9	Demora na realização das tarefas	Criar manual de procedimentos
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Geral	Geral	8	Aplicações informáticas ineficientes	3	3	9	Dispersão da atenção o que adia a execução do trabalho; esforço dos	Desenvolver aplicações informáticas ou adquirir novas

UO	Área	Grupo	Processo de Negócio	Tarefa	#	Evento de risco	Probabilidade	Gravidade	Significância	Impacto	Mitigação
										trabalhadores em aprender diversas aplicações	
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Ajuste Direto Simplificado	Verificar fundos disponíveis	9	Falta de verba para cobrir a despesa	3	3	9	Falta de verba para cobrir a despesa, ficando a entidade em dívida	Não pagar sem haver cabimento e compromisso
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Ajuste Direto Simplificado	Cabimentar	10	Demora para cabimentar	3	2	6	Duplicação de trabalho, uma vez que os prazos foram ultrapassados para proceder ao registo	Reforço de pessoal na financeira
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Requisição de material	Geral	11	Apropriação ilegítima de bem público	1	1	1	Aumento de despesa	Sistema de auto de entregas; Cadastro de bens móveis
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Ajuste Direto Simplificado	Geral	12	Banalizar a utilização deste procedimento	3	3	9	Piores condições técnicas e financeiras na aquisição	Proceder e enviar uma pesquisa de mercado com diferentes fornecedores
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.II	Geral	Geral	13	Computadores antigos	3	3	9	Tarefas mais lentas	Adquirir novos pc
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Inventariação e Cadastro de Bens	Registo de bem	14	Irregularidades no preenchimento da ficha de cadastro	3	3	9	Compras desnecessárias	Adquirir software de gestão de inventário
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Geral	Geral	15	Falta de formação nas aplicações informáticas	3	3	9	Impossibilidade de retirar o máximo do potencial da aplicação	Realizar formação específica; criar manual de utilizador
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Pagamento de despesa	Pagamento de despesa	16	Falta de respeito por regras, procedimentos e prazos	3	3	9	Falta de fluidez e de método no trabalho; prazos impossíveis de cumprir pelo curto espaço de tempo para executar o processo	Criar manual de procedimento; Automatismos

UO	Área	Grupo	Processo de Negócio	Tarefa	#	Evento de risco	Probabilidade	Gravidade	Significância	Impacto	Mitigação
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Requisição de material	Pedido de material	17	Falta de especificação técnica do material pedido	2	3	6	Erros em aquisições de bens	Formulário de preenchimento obrigatório e com indicação expressa da necessidade de preencher com critério as especificações técnicas
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Requisição de material	Pedido de material	18	Falta de definição de ponto único de contacto	3	3	9	Dispersão da atenção o que adia a execução do trabalho; esforço dos trabalhadores em aprender diversas aplicações	Criar pontos únicos de contacto para as entidades e UO
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Pedido de comunicações móveis	Geral	19	Falta de designação de substituto na atividade	2	2	4	Quanto o trabalhador fica de baixa ou tem férias o serviço tem de ir para trabalhador que não está a par do trabalho	Definir substitutos para a função e coordenar períodos de férias
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Pedido de comunicações móveis	Geral	20	Acesso indevido a documentos com dados pessoais	1	3	3	Não há medidas de segurança previstas para a custódia destes dados	Armário com cadeado
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Pedido de comunicações móveis	Devolução do equipamento	21	Não devolução do telemóvel aquando da cessação de funções	3	3	9	Compras desnecessárias e acréscimo de despesa	Termo de entrega de equipamentos com regras de devolução implícitas
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Pagamento de despesa	Execução de contrato	22	Supervisão de execução deficiente	1	1	1	Pagamento de contratos não executados pelo fornecedor	Dupla validação de faturas, pelo requerente e pelo gestor de contrato da DSPA
DSPA	Gestão de Contratos e Aprovisionamento	1.III	Gestão de Contratos	Registo de contrato	23	Não registo de contrato	1	1	1	Adiamento na resolução de problemas; contratação desnecessária	Base de dados de contratos

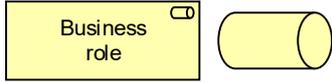
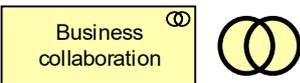
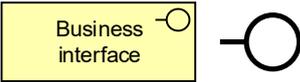
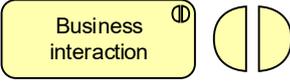
## APÊNDICE 12 - QUADRO DO FOCUS GROUP À ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS

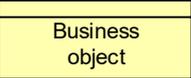
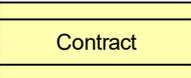
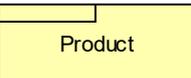
UO	Área	Grupo	Processo de Negócio	Tarefa	#	Evento de risco	Probabilidade	Gravidade	Significância	Impacto	Mitigação
DSPA	Compras Públicas	2.I	Geral	Geral	24	Elevada rotatividade de trabalhadores	2	2	4	Quebras na transmissão da informação e no acompanhamento dos procedimentos em curso	Partilha de conhecimentos e experiências; melhorar a integração dos trabalhadores
DSPA	Compras Públicas	2.I	Geral	Elaboração de peças do procedimento; informação de abertura de procedimento	25	A designação de quem deverá proceder à elaboração das peças do procedimento	2	2	4	Especificações técnicas mal construídas e/ou orientadas para um fornecedor específico	Evitar a designação dos intervenientes como membros de júri do procedimento
DSPA	Compras Públicas	2.I	Geral	Geral	26	Falta de conhecimento técnico	3	3	9	Erros e atrasos no desenvolvimento dos procedimentos pré-contratuais	Formação externa para capacitação dos recursos humanos; Manual de Procedimentos
DSPA	Compras Públicas	2.II	Geral	Geral	27	Elevada rotatividade de trabalhadores	3	2	6	Perda de conhecimento e experiência, desconformidade no trabalho	Maior integração dos trabalhadores e/ou negociar a saída das pessoas
DSPA	Compras Públicas	2.II	Geral	Elaboração de peças do procedimento; informação de abertura de procedimento	28	Dificuldades na elaboração no anexo técnico	3	1	3	Erros e atrasos no desenvolvimento de procedimentos pré-contratuais	O requerente deverá preencher o anexo com o quer efetivamente
DSPA	Compras Públicas	2.II	Geral	Geral	29	Favorecimento de certos concorrentes	2	2	4	Perda de credibilidade	Criar fichas de controlo de conflitos de interesses
DSPA	Compras Públicas	2.II	Geral	Consulta de propostas dos concorrentes	30	Conluio entre os concorrentes	2	2	4	Prejuízo a nível de concorrência e preços mais elevados	Seguir Guia de Boas Práticas da Agência Desenvolvimento e Coesão

UO	Área	Grupo	Processo de Negócio	Tarefa	#	Evento de risco	Probabilidade	Gravidade	Significância	Impacto	Mitigação
DSPA	Compras Públicas	2.II	Geral	Geral	31	Pressão para alcançar determinadas condições com legitimidade duvidosa	2	2	4	Situações desconformes com o CCP, conduzindo a eventuais sanções financeiras	Manual de Procedimentos
DSPA	Compras Públicas	2.II	Geral	Geral	32	Elevada rotatividade de trabalhadores	3	2	6	Falta de passagem de conhecimento	Premiar trabalhadores pela sua longevidade
DSPA	Compras Públicas	2.III	Geral	Geral	33	Falta de ligação entre sistemas informáticos	3	2	6	Requer mais tempo de execução do trabalho, havendo uma repetição de tarefas e gera uma maior probabilidade de erro	Trabalhar na interoperabilidade entre sistemas, o que, por vezes, depende de fatores externos
DSPA	Compras Públicas	2.III	Geral	Geral	34	Falta de registo de atividades	2	3	6	Atraso nos procedimentos pela repetição de tarefas já realizadas ou pela não realização de tarefas necessárias. Impossibilidade de dar resposta imediata.	Maior responsabilização dos trabalhadores para efetuar os registos
DSPA	Compras Públicas	2.III	Geral	Geral	35	Corrupção do juri por parte do fornecedor	1	3	3	Entidade prejudicada técnica e financeiramente na aquisição	Declaração de inexistência de conflito de interesses; segmentação do processo de contratação entre pessoal
DSPA	Compras Públicas	2.III	Geral	Geral	36	Tráfico de influências	2	3	6	Ilegalidades, gerando sanções financeiras	Restringir o contacto direto com fornecedores, havendo uma delimitação formal de competências

UO	Área	Grupo	Processo de Negócio	Tarefa	#	Evento de risco	Probabilidade	Gravidade	Significância	Impacto	Mitigação
DSPA	Compras Públicas	2.III	Geral	Geral	37	Falta de pessoal	3	3	9	Excesso de trabalho e de stress, gerando erros num trabalho de elevada exigência	Recrutamento de mais pessoal
DSPA	Compras Públicas	2.III	Geral	Geral	38	Falta de silêncio no trabalho	2	3	6	Maior probabilidade de erro pela falta de concentração	Decisões organizacionais que passam pela mudança de instalações que permitam espaços de trabalho mais reclusos
DSPA	Compras Públicas	2.III	Geral	Geral	39	Falta de conhecimento técnico	2	3	6	Maior carga de trabalho para os colegas porque têm de acompanhar procedimentos afetos a outros colegas	Formação adequada às tarefas desempenhadas; manual de procedimentos

## APÊNDICE 13 - NOTAÇÃO CAMADA NEGÓCIO DE ARCHIMATE 3.0

Elemento	Aspeto	Descrição	Notação
Ator do Negócio	Estrutural ativo	Uma entidade de negócio que é capaz de ter um comportamento	
Papel do Negócio	Estrutural ativo	A responsabilidade de desempenhar um comportamento específico, ao qual pode ser designado um ator	
Colaboração do Negócio	Estrutural ativo	A agregação de dois ou mais negócios em elementos da estrutura interna ativa que trabalham juntos ou desempenham um comportamento coletivo	
Interface do Negócio	Estrutural ativo	Um ponto de acesso onde um serviço do negócio é disponibilizado no ambiente	
Processo do Negócio	Comportamental	Representa uma sequência de comportamentos de negócio para atingir um objetivo, como um produto ou um serviço de negócio	
Função do Negócio	Comportamental	Coleção de comportamentos de negócio baseados em critérios definidos (tipicamente recursos de negócio necessários e/ou competências), alinhados com a organização, mas não necessariamente administrados explicitamente pela organização	
Interação do Negócio	Comportamental	Unidade de comportamentos de negócio coletivos desempenhados por (uma colaboração de) dois ou mais papéis	
Evento do Negócio	Comportamental	Elemento de comportamento de negócio que denota uma mudança de estado organizacional. Pode	

Elemento	Aspeto	Descrição	Notação
		ser de origem interna ou externa à organização	
Serviço do Negócio	Comportamental	Representa um comportamento organizacional explícito e definido	
Objeto do Negócio	Estrutural passivo	Representa um conceito utilizado dentro de um domínio particular do Negócio	
Contrato	Estrutural passivo	Um acordo específico formal ou informal entre um fornecedor e o consumidor que indica direitos e obrigações das partes associadas ao produto que parâmetros funcionais e não-funcionais para a interação	
Representação	Estrutural passivo	Uma forma perceptível da informação utilizada pelo objeto do negócio	
Produto	Compósito	Representa um a coleção de serviços coerentes e/ou elementos estruturais passivos acompanhados de contrato que é fornecido como um todo (internamento ou externamente) aos clientes	

(The Open Group, 2016, pp. 55-69)

## APÊNDICE 14 - NOTAÇÃO BPMN 2.0

### Objeto de Fluxo “Eventos”

OBJETO	TIPO	SUBTIPO	FUNÇÃO
	Evento de Início	Indeterminado	Fluxo iniciado sem motivo determinado
	Evento de Início	Mensagem	Fluxo iniciado por uma informação
	Evento de Início	Temporizador	Fluxo iniciado num <i>timing</i> predefinido
	Evento de Início	Condicional	Fluxo iniciado após o cumprimento de requisito
	Evento de Início	Sinal	Fluxo iniciado pela transmissão de alerta entre níveis de processo
	Evento de Início	Múltiplo	Fluxo que pode iniciar a partir de diferentes <i>triggers</i>
	Evento Intermediário	Mensagem	Fluxo prossegue com a obtenção de determinada mensagem
	Evento Intermediário	Temporizador	Fluxo prossegue num <i>timing</i> predefinido
	Evento Intermediário	Condicional	Fluxo prossegue quando cumprido determinado requisito
	Evento Intermediário	Ligação	Fluxo prossegue noutra atividade do mesmo processo
	Evento Intermediário	Erro	Fluxo que pode ser alvo de uma anomalia e solicita ação de correção
	Evento Intermediário	Sinal	Fluxo que é alvo de uma transmissão de alerta entre níveis de processo
	Evento Intermediário	Múltiplo	Fluxo que para prosseguir depende de um de diferentes <i>triggers</i> para continuar
	Evento de Fim	Indeterminado	Fluxo que termina sem envio de qualquer sinal
	Evento de Fim	Mensagem	Fluxo que termina com o envio de informação
	Evento de Fim	Erro	Fluxo que termina devido a uma anomalia, sendo o processo reiniciado
	Evento de Fim	Sinal	Fluxo que termina com a transmissão de alerta para outros processos

OBJETO	TIPO	SUBTIPO	FUNÇÃO
	Evento de Fim	Múltiplo	Fluxo que pode terminar de diferentes formas
	Evento de Fim	Determinante	Fluxo que termina com processo e todas as atividades paralelas que possam ocorrer

### Objeto de Fluxo “Atividades”

OBJETO	TIPO	FUNÇÃO
 Tarefa	Atividade Simples	Tarefa genérica
 Tarefa	Manual	Atividade realizada sem utilização de um sistema informático
 Tarefa	Utilizador	Atividade realizada através de um sistema/aplicação informática
 Tarefa	Serviço	Atividade automatizada, i.e., realizada pelo sistema/aplicação sem interferência humana
 Tarefa	Receber	Atividade que corresponde a uma receção de mensagem
 Tarefa	Enviar	Atividade que corresponde ao envio de mensagem
 Tarefa	Regra de Negócio	Atividade que iniciar um mecanismo para enviar informações a um motor de regras de negócio, fornecendo um resultado do cálculo

OBJETO	TIPO	FUNÇÃO
 Tarefa	Script	Atividade que depende da consulta de uma <i>check-list</i>
 Tarefa	Compensação	Atividade utilizada exclusivamente para executar a compensação de uma atividade já realizada no processo
 Tarefa	Loop	Atividade que pode ser executada repetidamente até obter o padrão estabelecido
 Tarefa	Múltiplas Instâncias	Atividade que se repete em virtude da análise paralela de vários dados
 Tarefa	Múltiplas Instâncias Sequenciais	Atividade que se repete algumas vezes de forma sequencial
 Tarefa	Subprocesso	Atividade que incorpora um conjunto de atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas com fluxo próprio

### Objeto de Fluxo “Desvios”

OBJETO	TIPO	FUNÇÃO
	Desvio Exclusivo	Desvio que tem por base uma decisão unívoca
	Desvio Inclusivo Condicional	Desvio em que um ou mais caminhos são ativados
	Desvio Paralelo	Desvio em que o fluxo, a partir de certo ponto, toma diferentes caminhos em simultâneo, voltando a juntar-se mais à frente no fluxo
	Desvio Complexo	Desvio que tem condições específicas para que os caminhos sejam seguidos



Desvio Evento

Desvio em depende de mensagem ou evento intermediário que determina o caminho a seguir

### Objeto de Conexão

OBJETO	TIPO	FUNÇÃO
	Fluxo de seqüência	Indica a ordem em que as atividades vão ocorrer
	Fluxo de mensagem	Indica a ordem da troca de mensagens entre dois do processo (em <i>pools</i> separados)
	Fluxo de associação	Usada para relacionar as informações com objetos de fluxo

### Objeto “Piscina” e “Pistas”



(OMG, 2011)

## APÊNDICE 15 - CONVOCATÓRIA PARA O FOCUS GROUP

FW: Apresentação Processos de Negócio - Mensagem (HTML)

FICHEIRO MENSAGEM

Eliminar Responder Responder a Todos Reencaminhar 04.Aquisições -... Para o Gestor E-mail da Equipa Mover Atribuir Política Marcar como Não Lida Categorizar Dar Seguimento Traduzir Zoom Insights

sex 05/04/2019 11:01

**FW: Apresentação Processos de Negócio**

Para #DSPA-CONTRATAÇÃO

Cc , João Costa

Respondeu a esta mensagem em 16/04/2019 09:02.

Caros/as colegas,

No âmbito dos projetos em cursos na SGPCM, tem vindo esta Direção de Serviços de Auditoria e Inspeção a assegurar o levantamento e mapeamento dos nossos procedimentos de trabalho.

Como não podia deixar de ser, este trabalho assenta na colaboração de todos/as.

Foi assim que, com o vosso apoio, se fez já o levantamento dos processos de trabalho na área de Compras Públicas, trabalho que gostaríamos de analisar agora em conjunto convosco.

Assim e no contexto do (abaixo) indicado pela Dra. , gostaríamos de convocá-los para uma pequena sessão de trabalho sobre os processos de negócio para a área de Contratação Pública, a realizar no próximo dia 18 de abril, a partir das 10:30 (sala de formação r/c).

O Plano de trabalhos é o seguinte:

1. Apresentação e análise dos Fluxos validados;
2. Identificar eventos de risco associados a tarefas;
3. Definir os eventos de risco identificados quanto à sua probabilidade e impacto;
4. Identificar formas de mitigação dos eventos de risco identificados;
5. Identificar tarefas de tratamento de dados pessoais.

Ficamos a aguardar a vossa confirmação, a qual poderão enviar para os seguintes endereços de correio eletrónico:  ou

Com os melhores cumprimentos.

 Presidência do Conselho de Ministros  
Secretaria-Geral  
Rua Prof Gomes Teixeira, 2 - 1399-022 Lisboa  
Telefone: (+351)   
Ext:   
email:   
[www.sg.pcm.gov.pt](http://www.sg.pcm.gov.pt)

## APÊNDICE 16 – SLIDE DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO



PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS  
Secretaria-Geral



**Projeto RIAD**  
Projeto de Reestruturação da Informação  
e Avaliação Documental

---

### OBJETIVOS

Maior conhecimento dos processos e dos procedimentos administrativos, permitindo a seguinte análise:

- a) Definição de tarefas e responsabilidades;
- b) Formação de novos colaboradores;
- c) Ação para a simplificação e normalização;
- d) Desmaterialização e automatização;
- e) Interoperabilidade na Administração Pública (adoção de referenciais e linguagens comuns);
- f) Desenvolvimento do sistema informação da SGPCM.

Cofinanciado por:



PORTUGAL  
2020



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

---

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de MinistrosPág. 4

## APÊNDICE 17 – SLIDES DO FOCUS GROUP (PARTE INICIAL)

1



Processos de  
Negócio da Área de  
Contratação Pública  
(UMC)

2



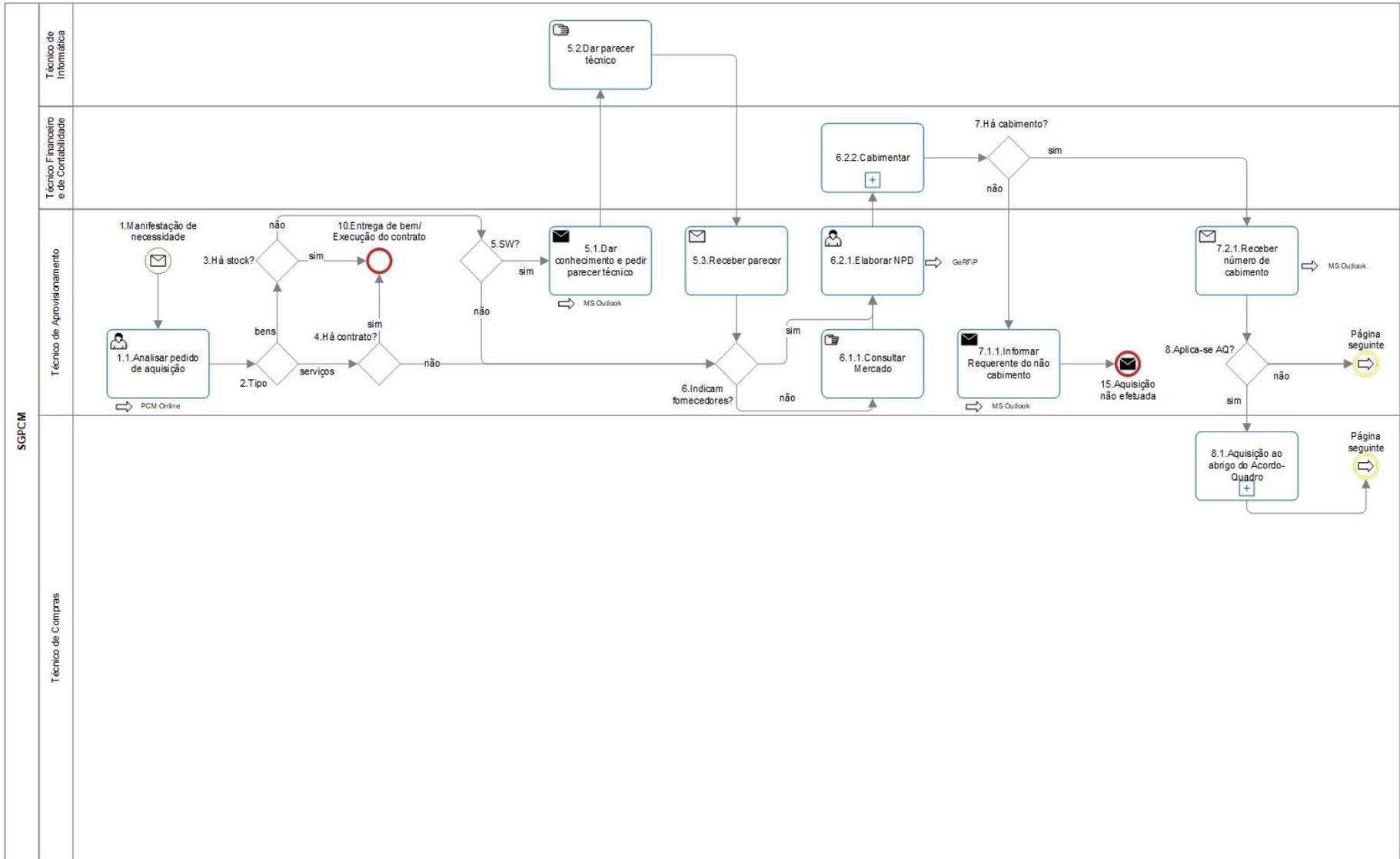
1. Aquisição de bens e  
serviços por ajuste direto  
simplificado

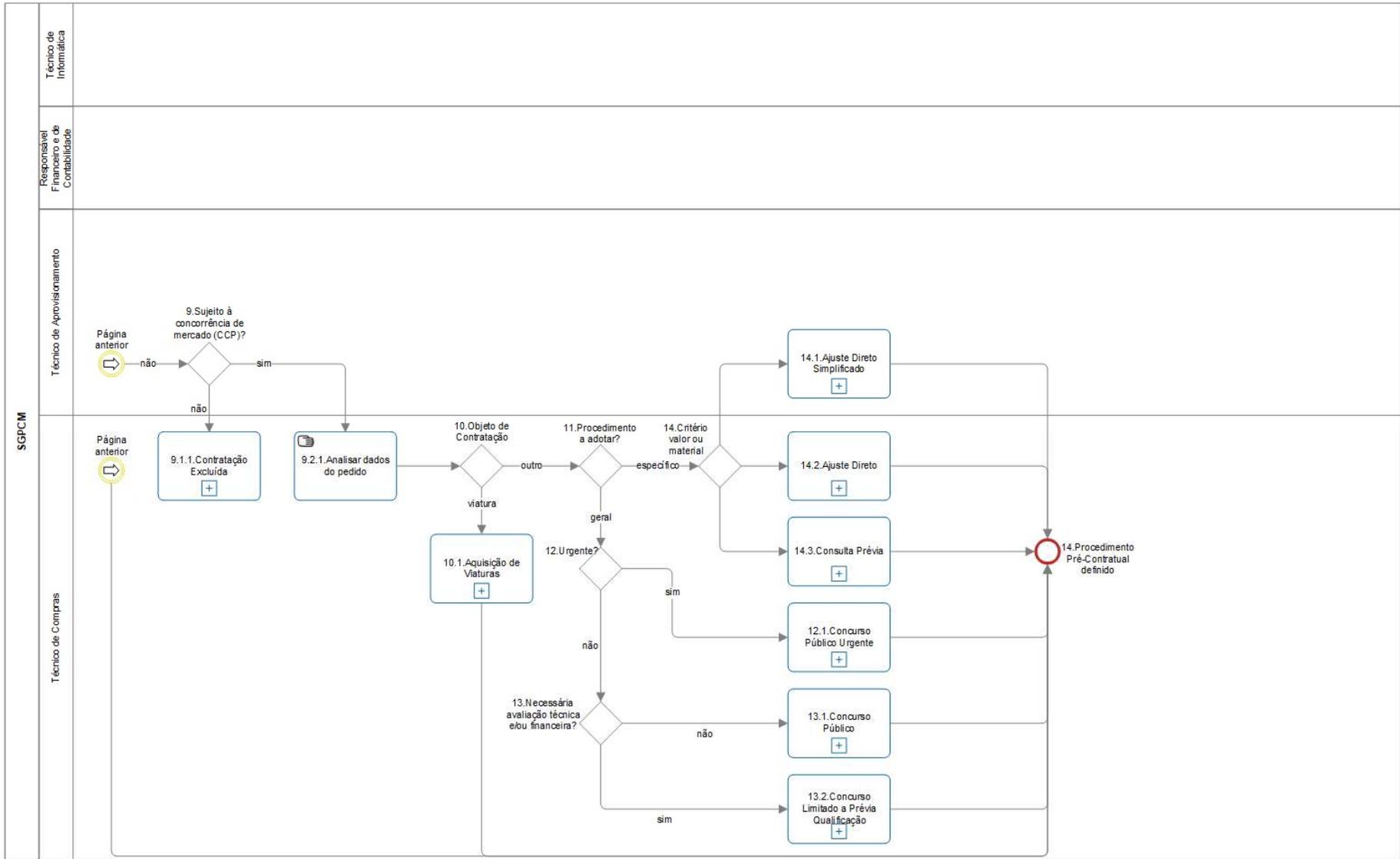
3



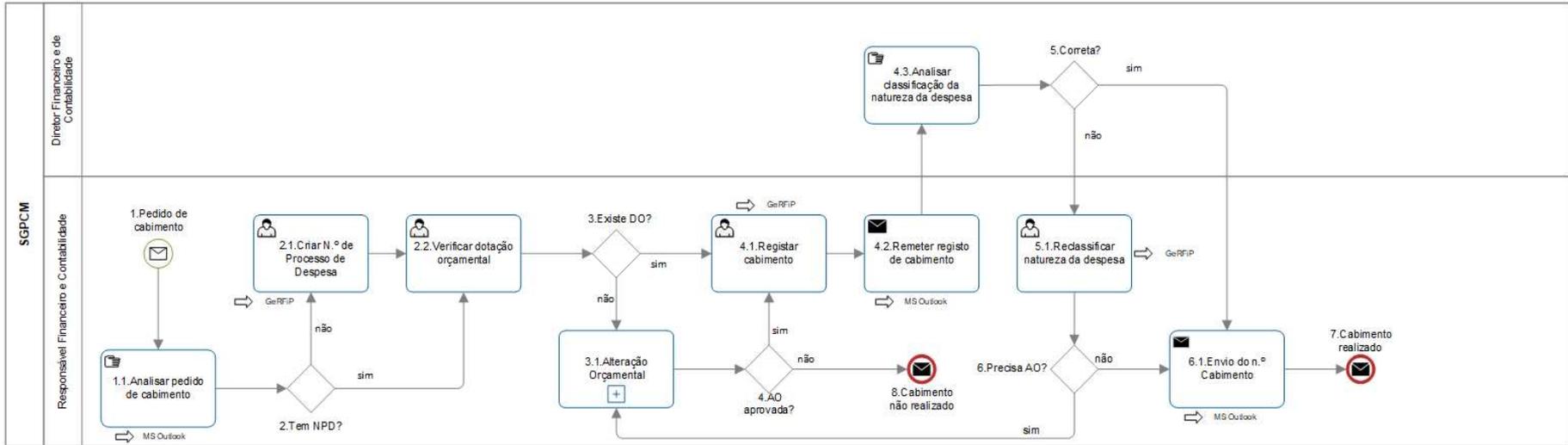
## **APÊNDICE 18 – MODELOS DOS FLUXOS DE TRABALHO**

### **PN-001 – Processamento de Manifestação de Interesse**

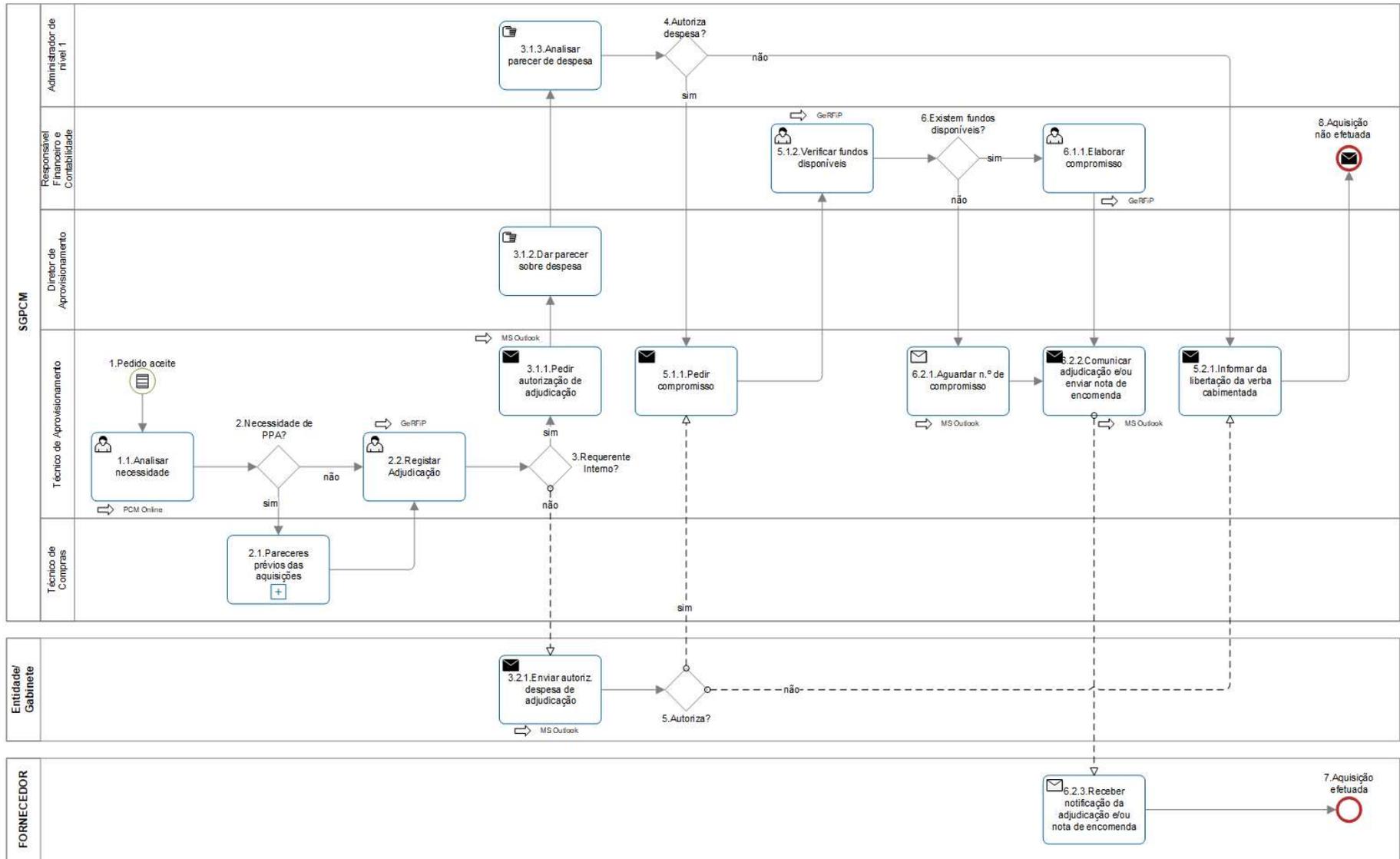




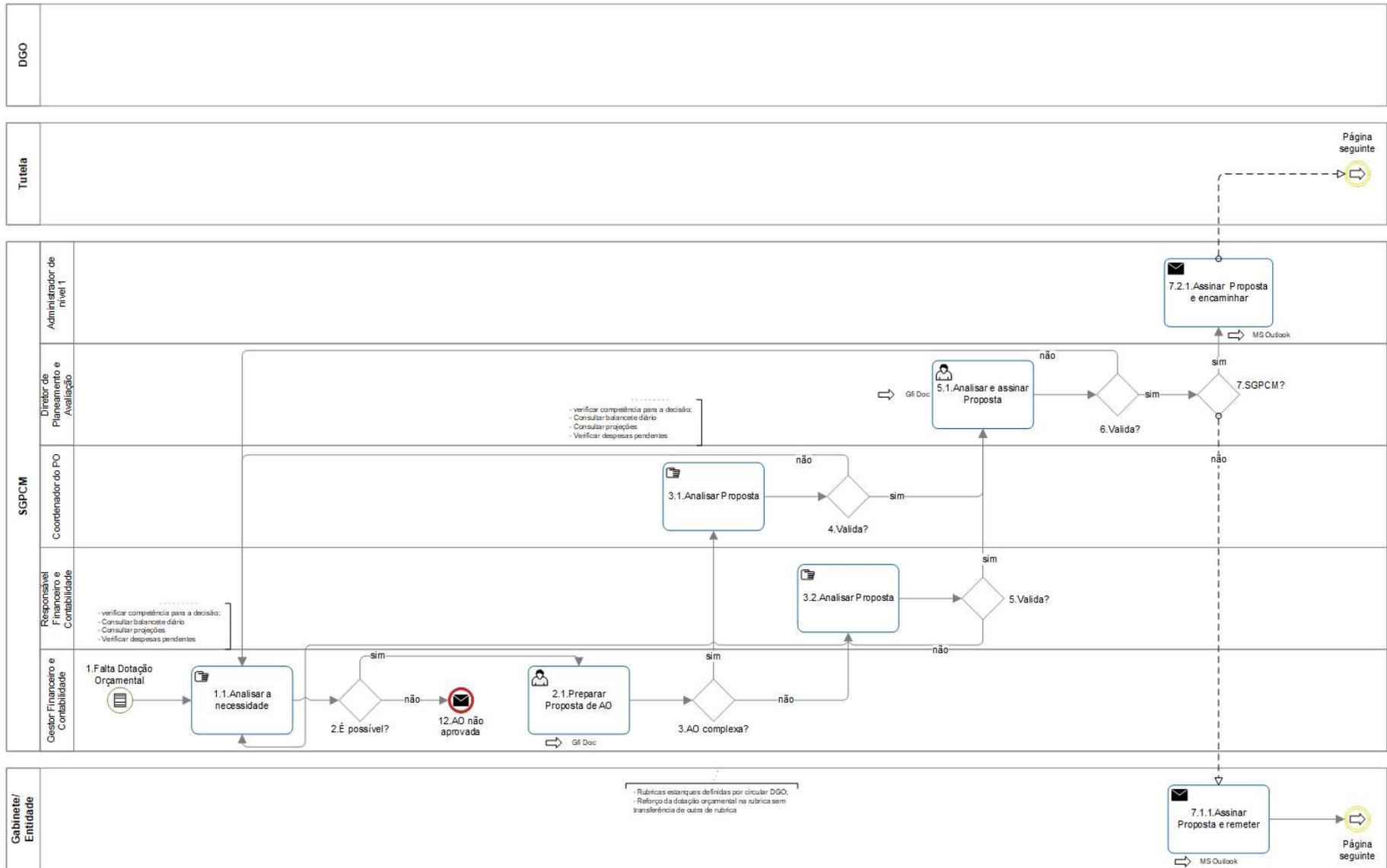
## PN-002 – Cabimentar

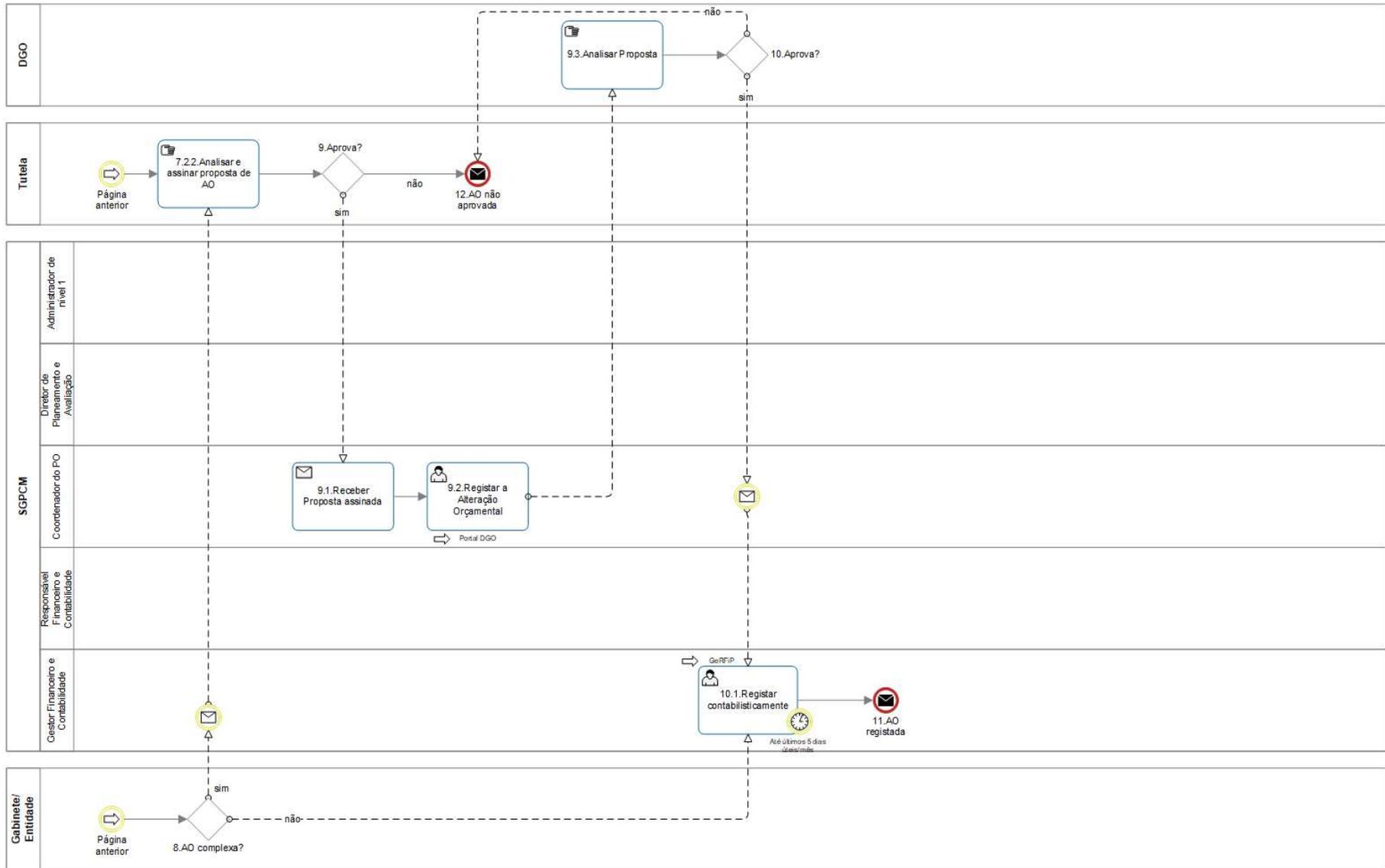


## **PN-003 – Aquisição por Ajuste Direto Simplificado**

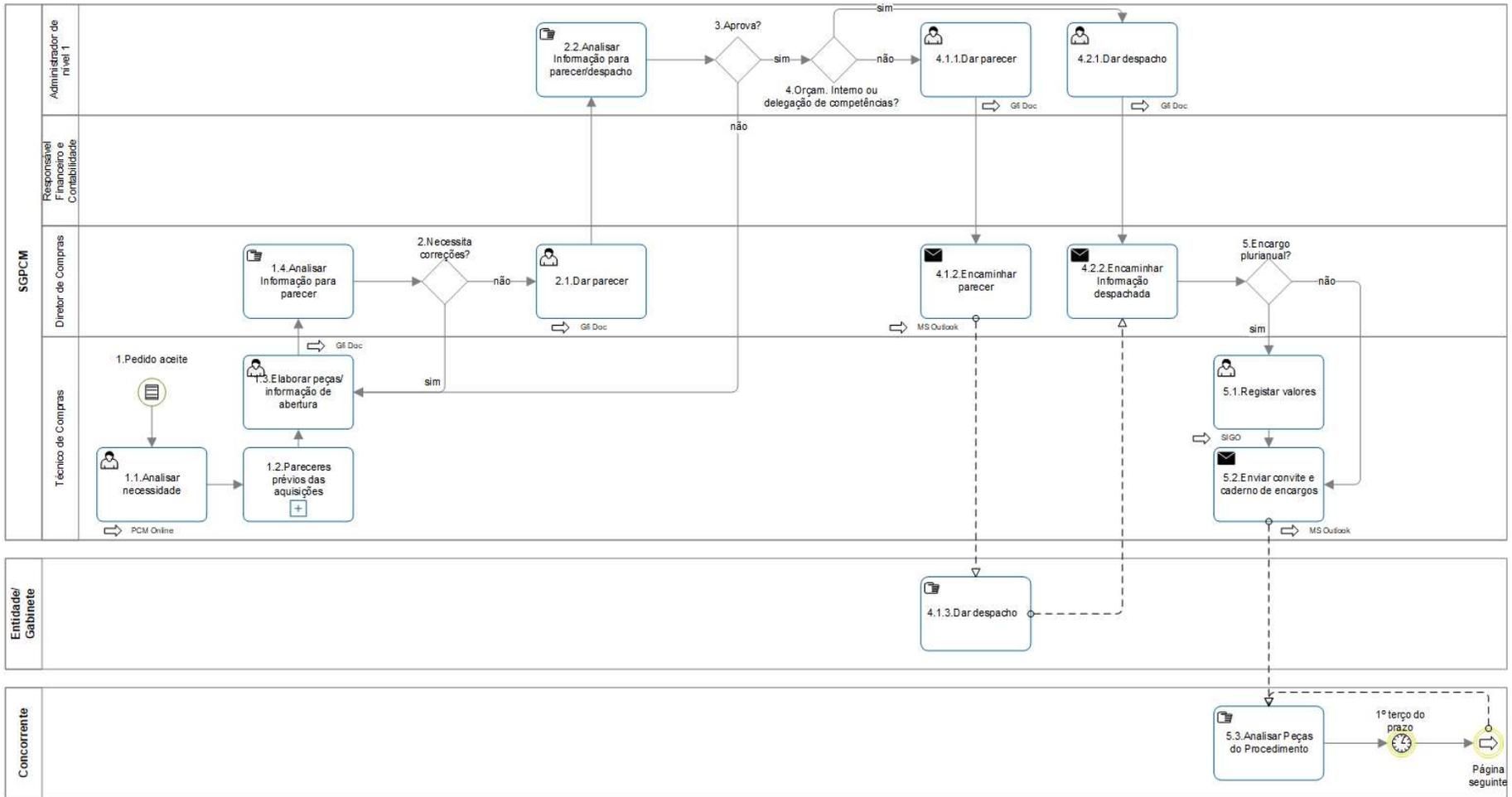


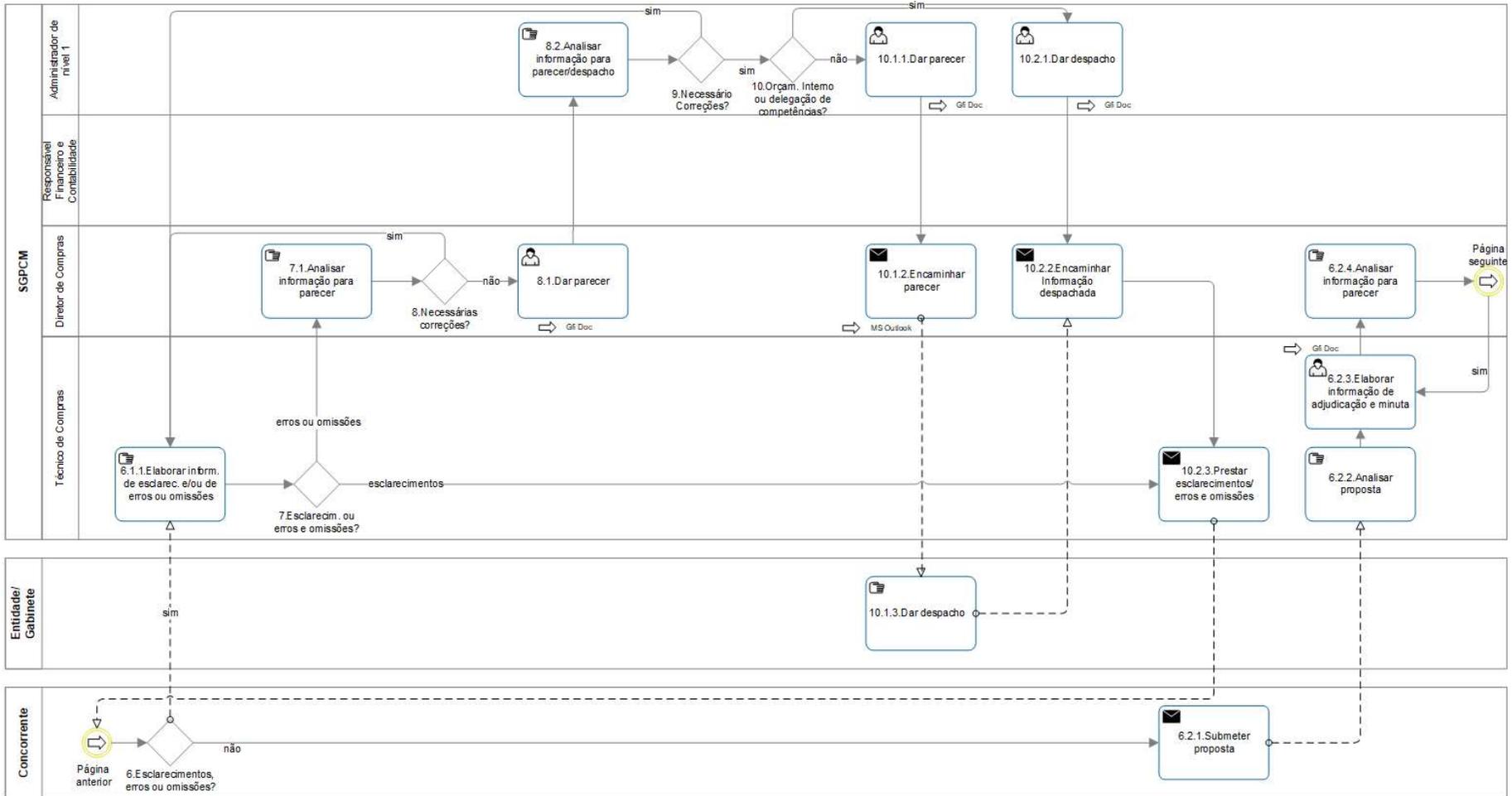
## **PN-004 – Alteração Orçamental**

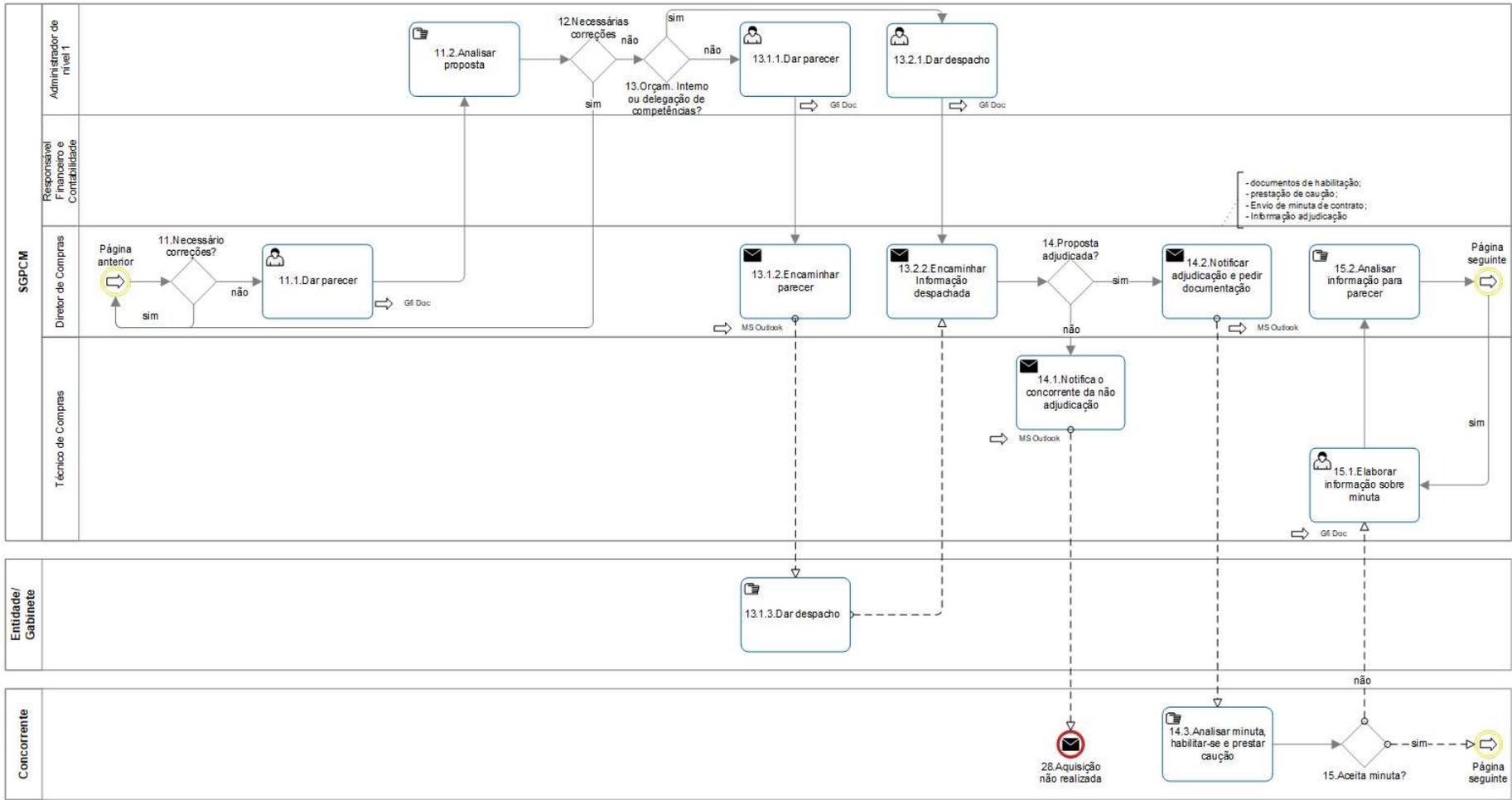


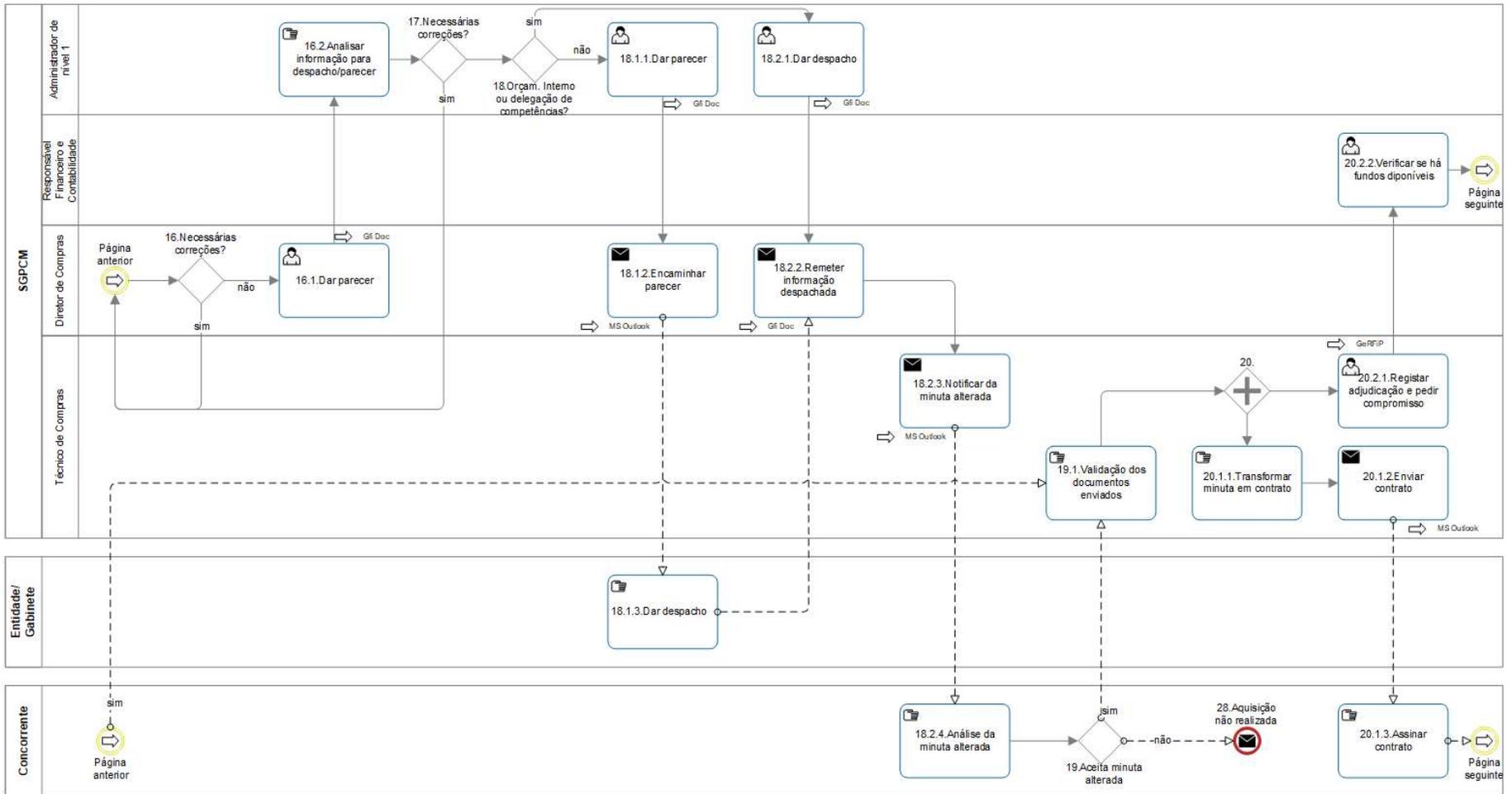


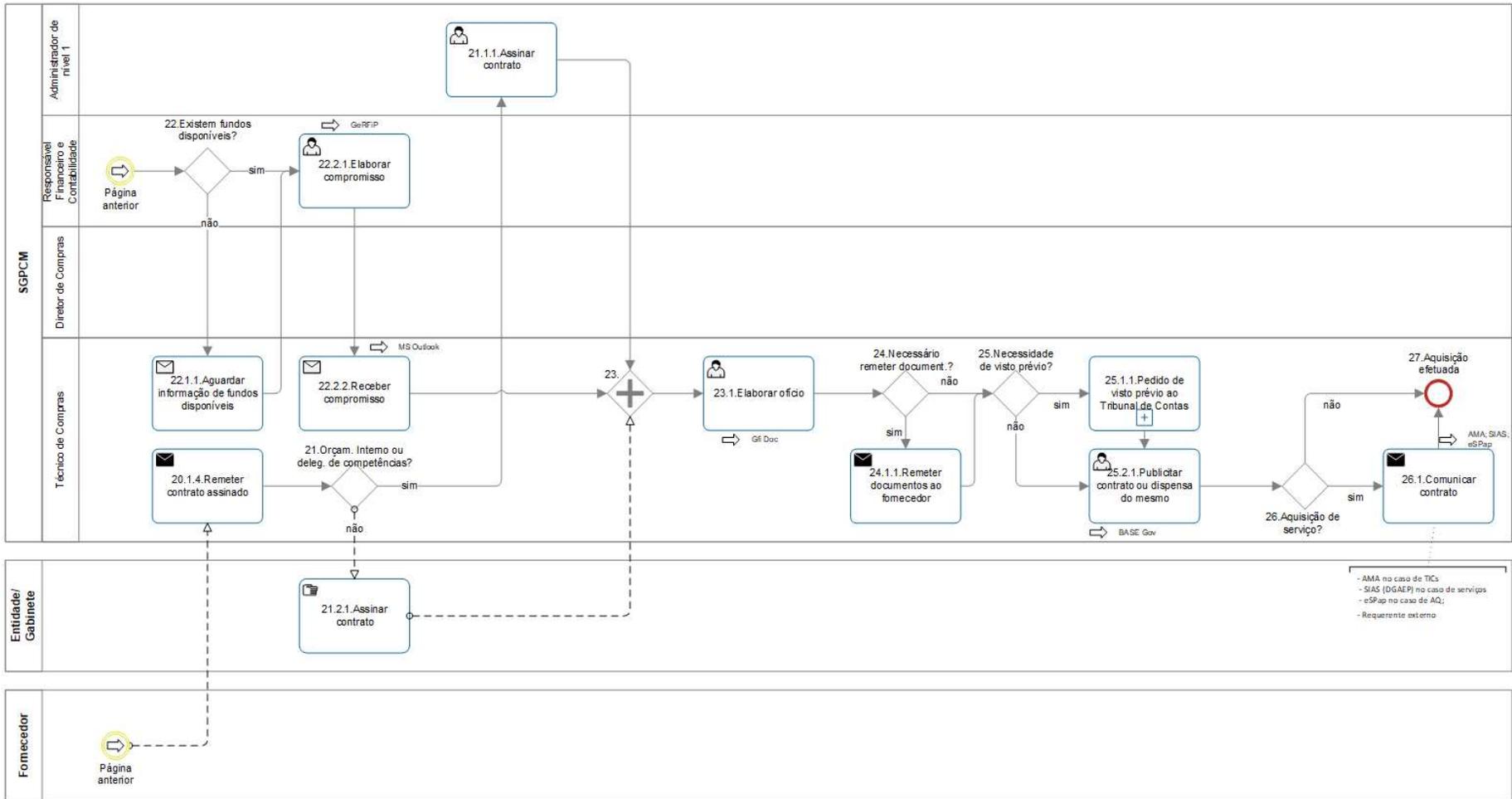
## **PN-005 – Aquisição por Ajuste Direto**



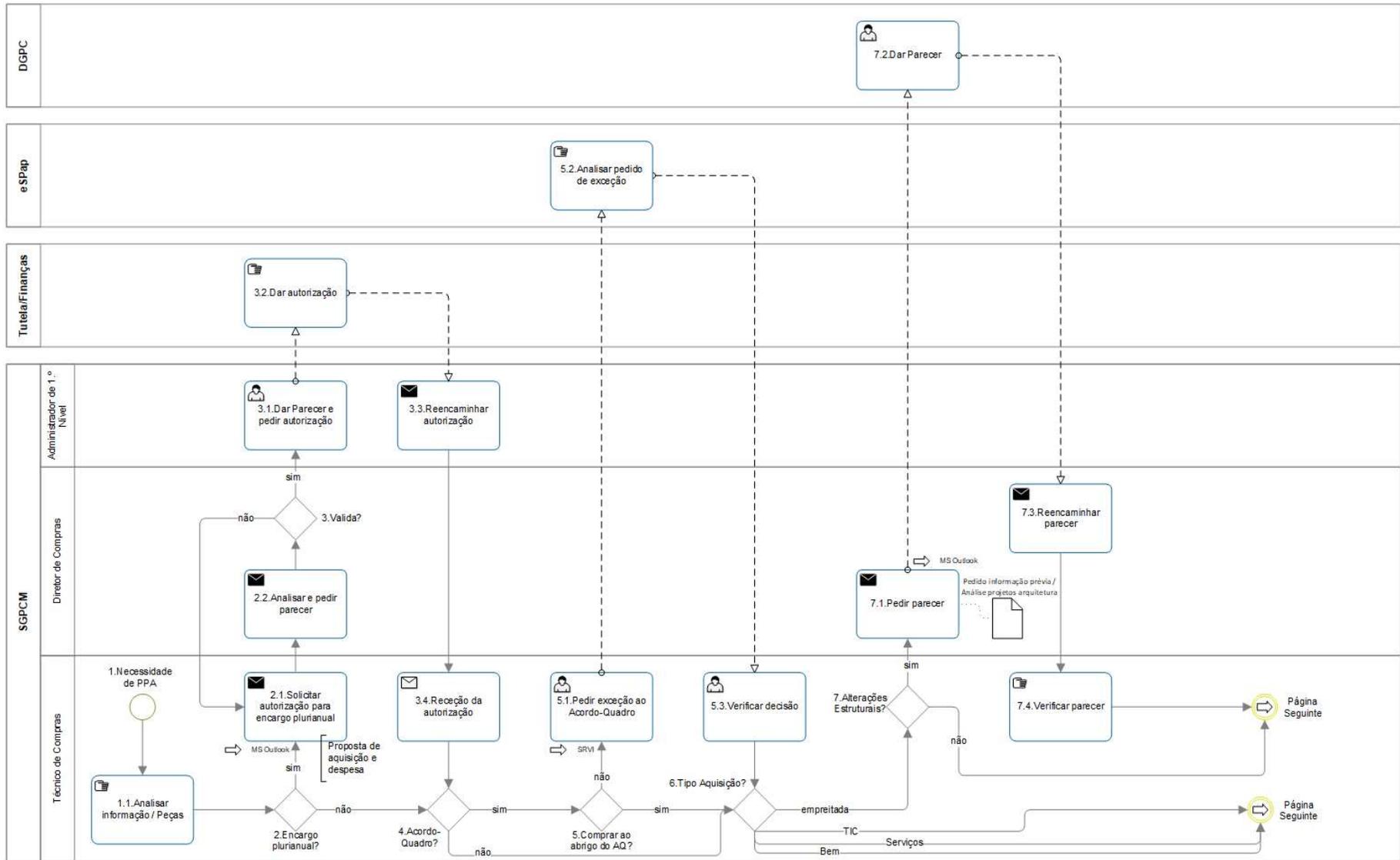


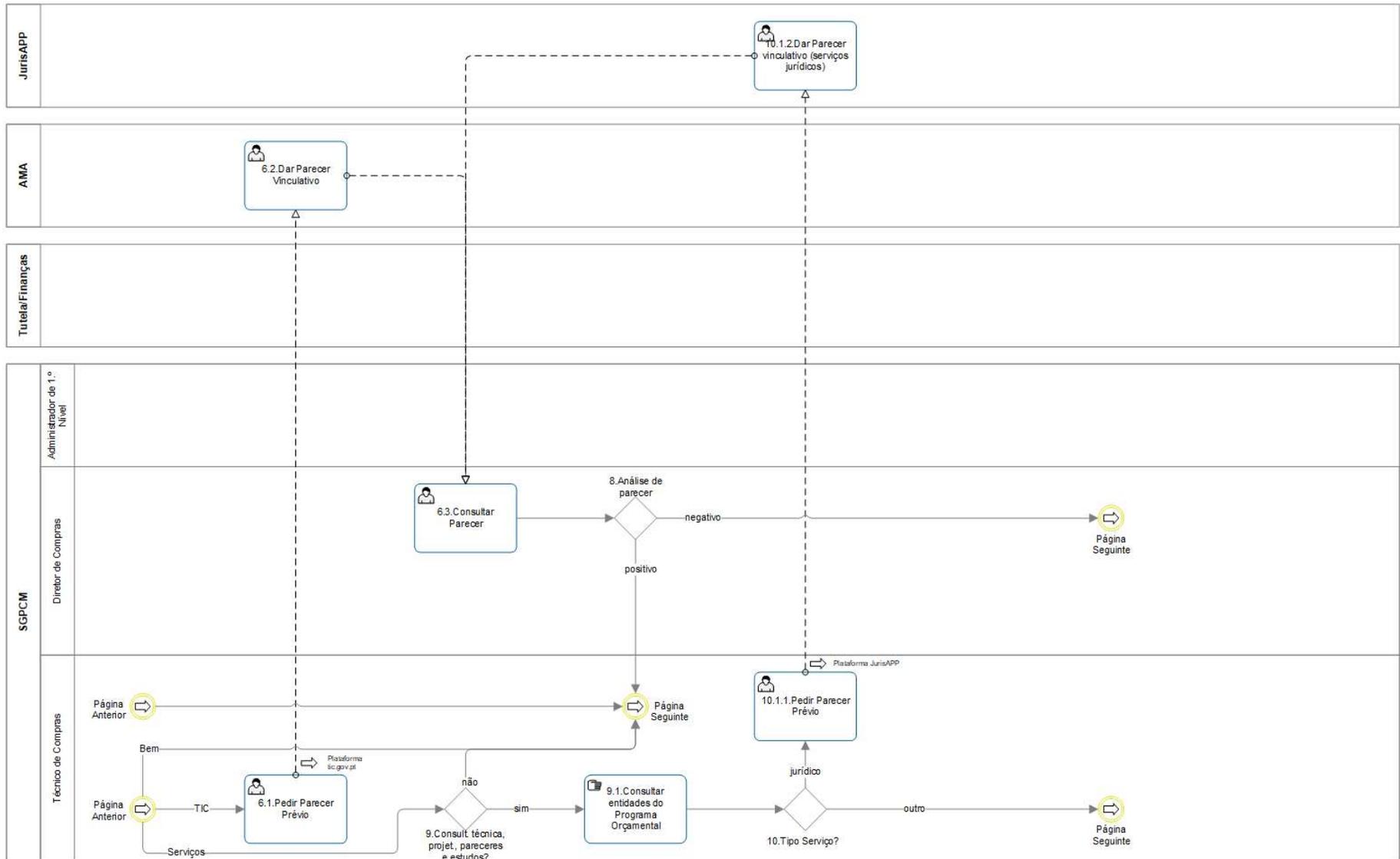


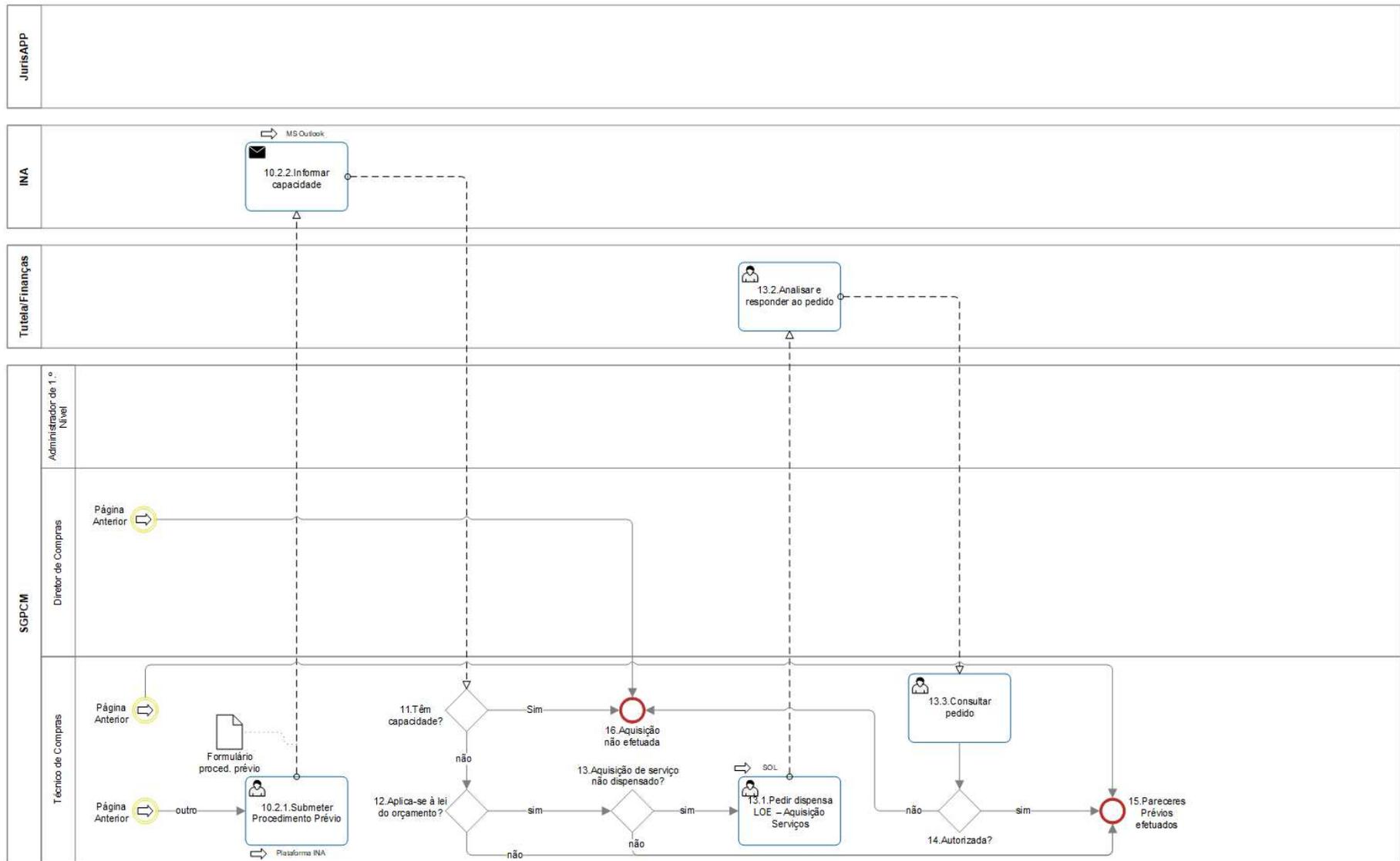




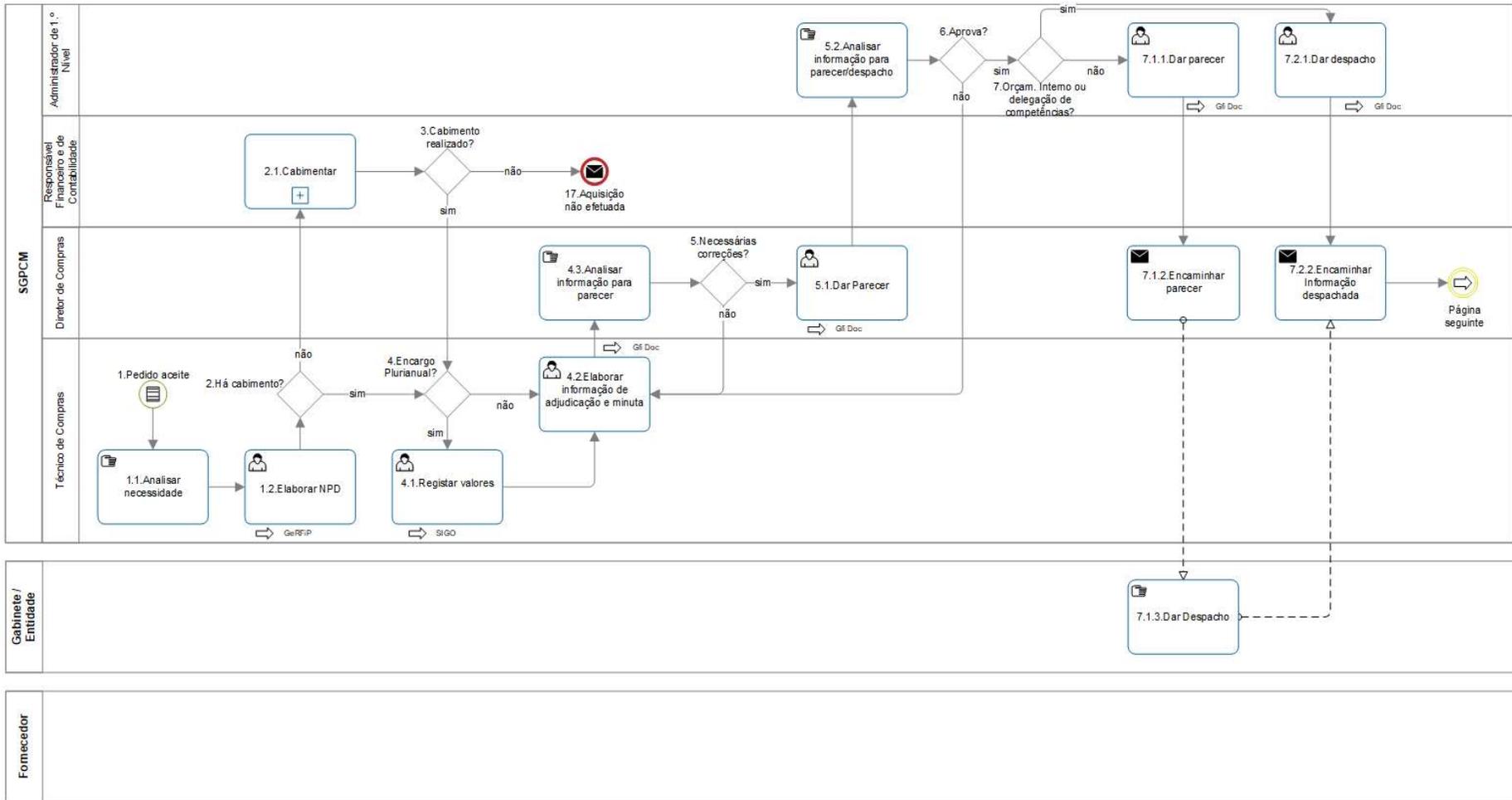
## **PN-006 – Elaboração de Pareceres Prévios de Aquisição**

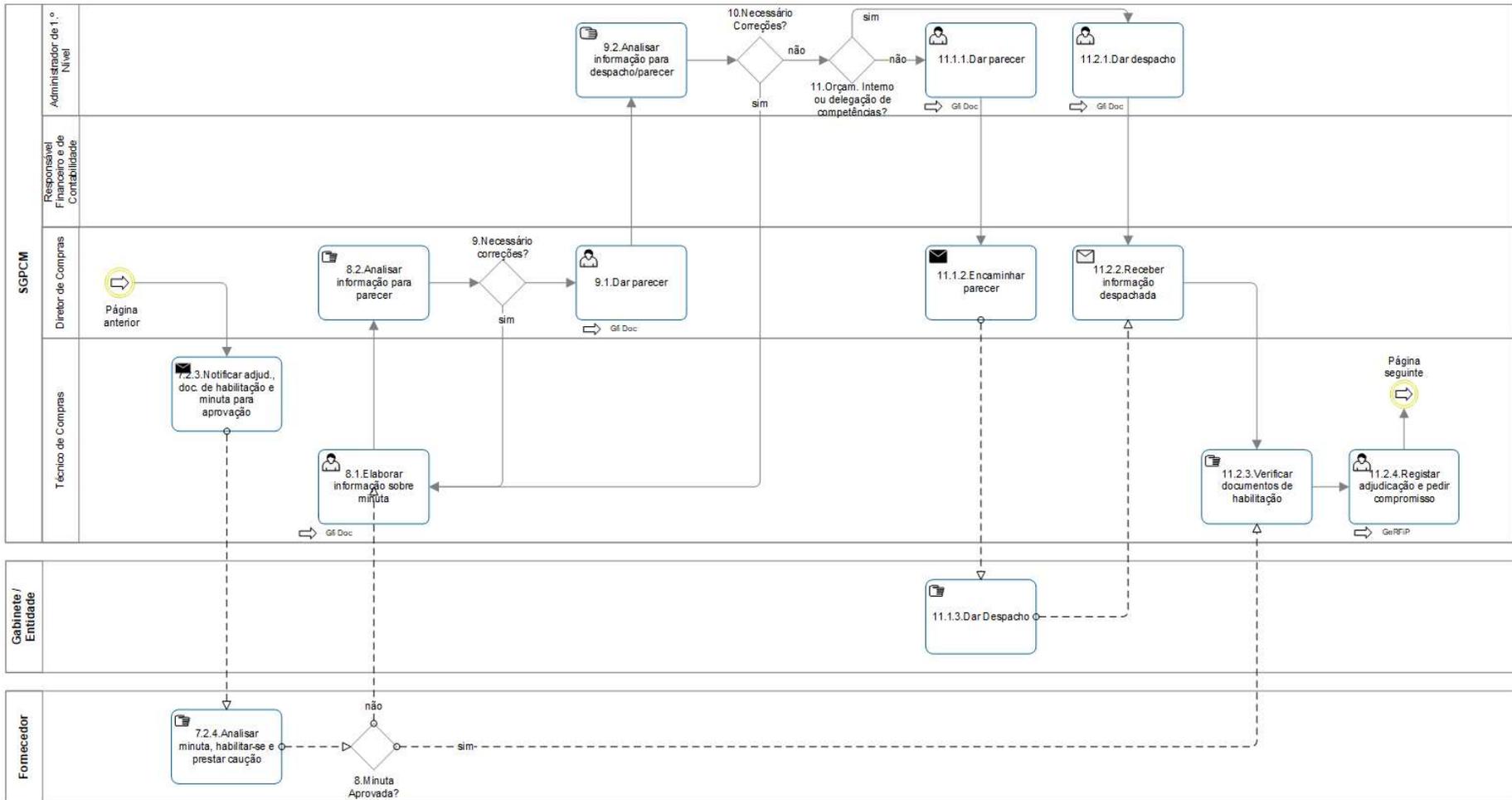


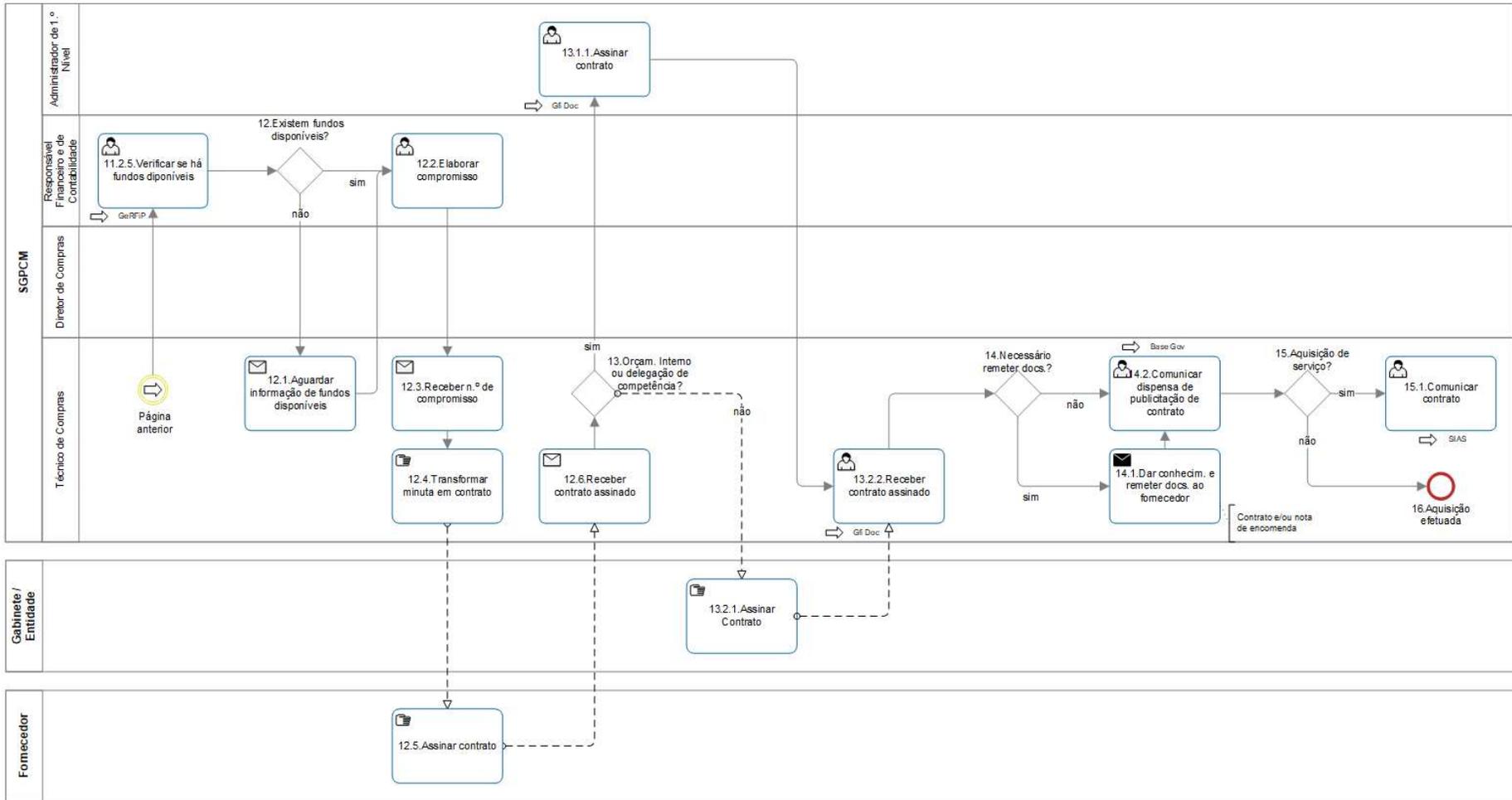




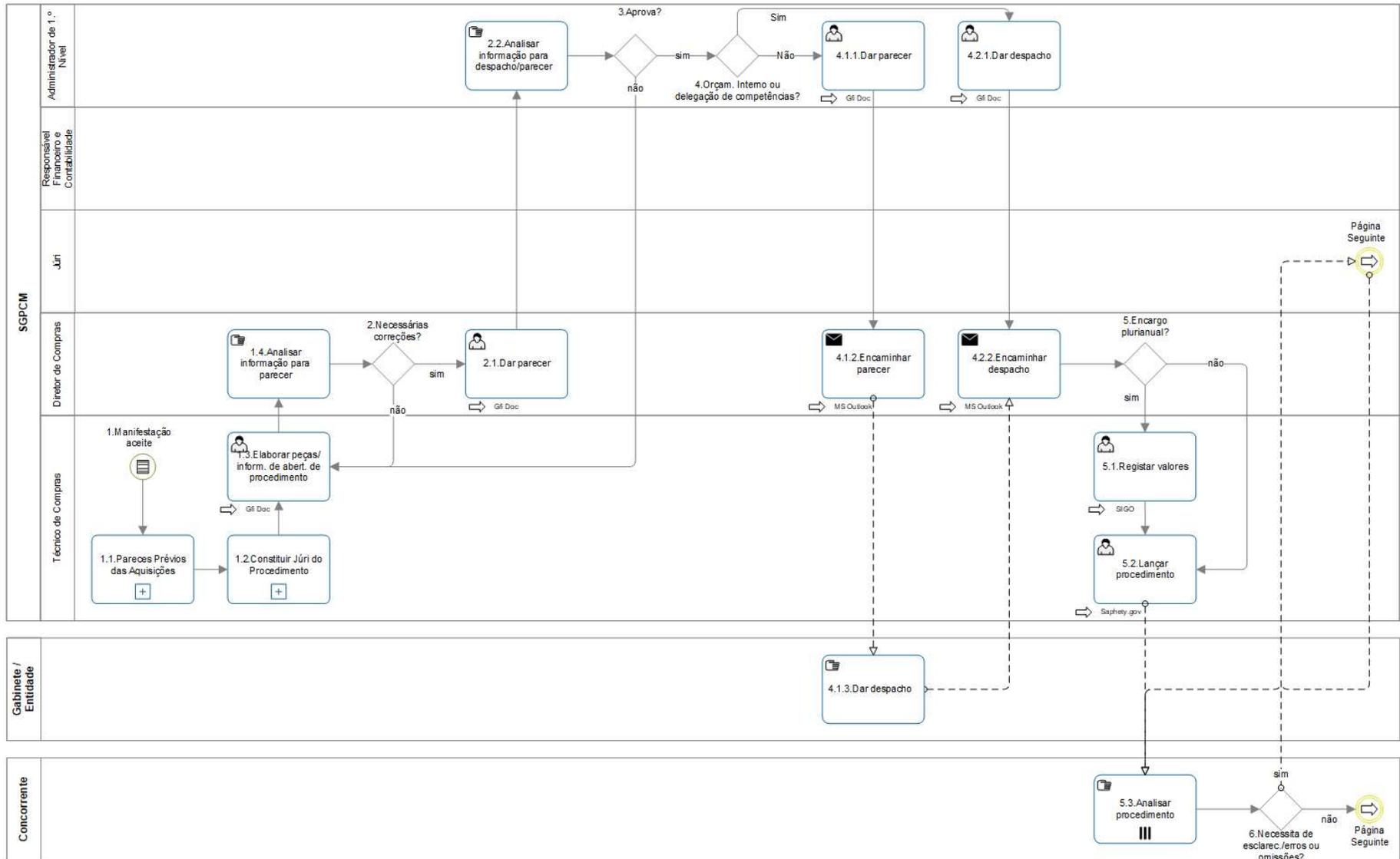
## **PN-007 – Aquisição por Contratação Excluída**

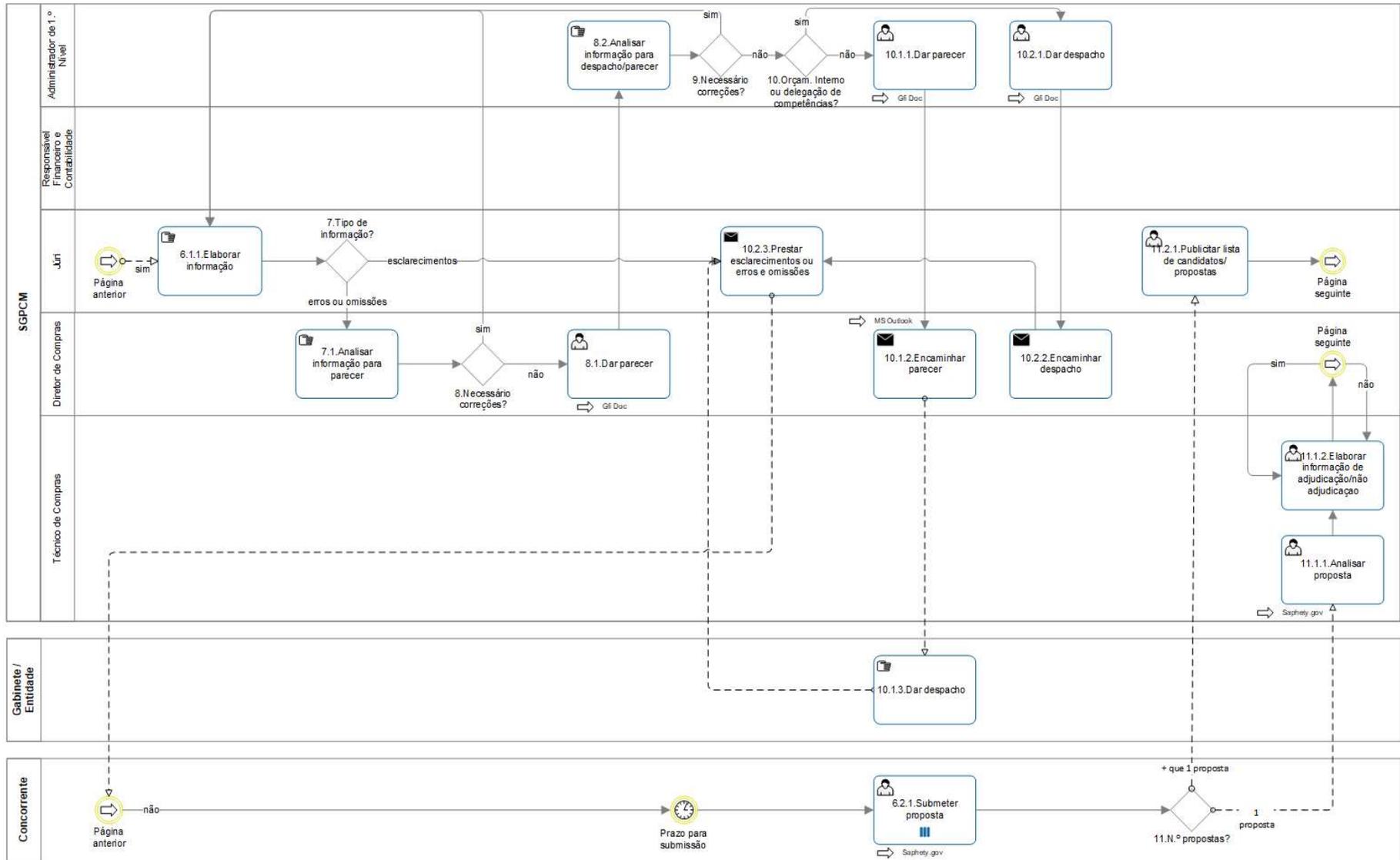


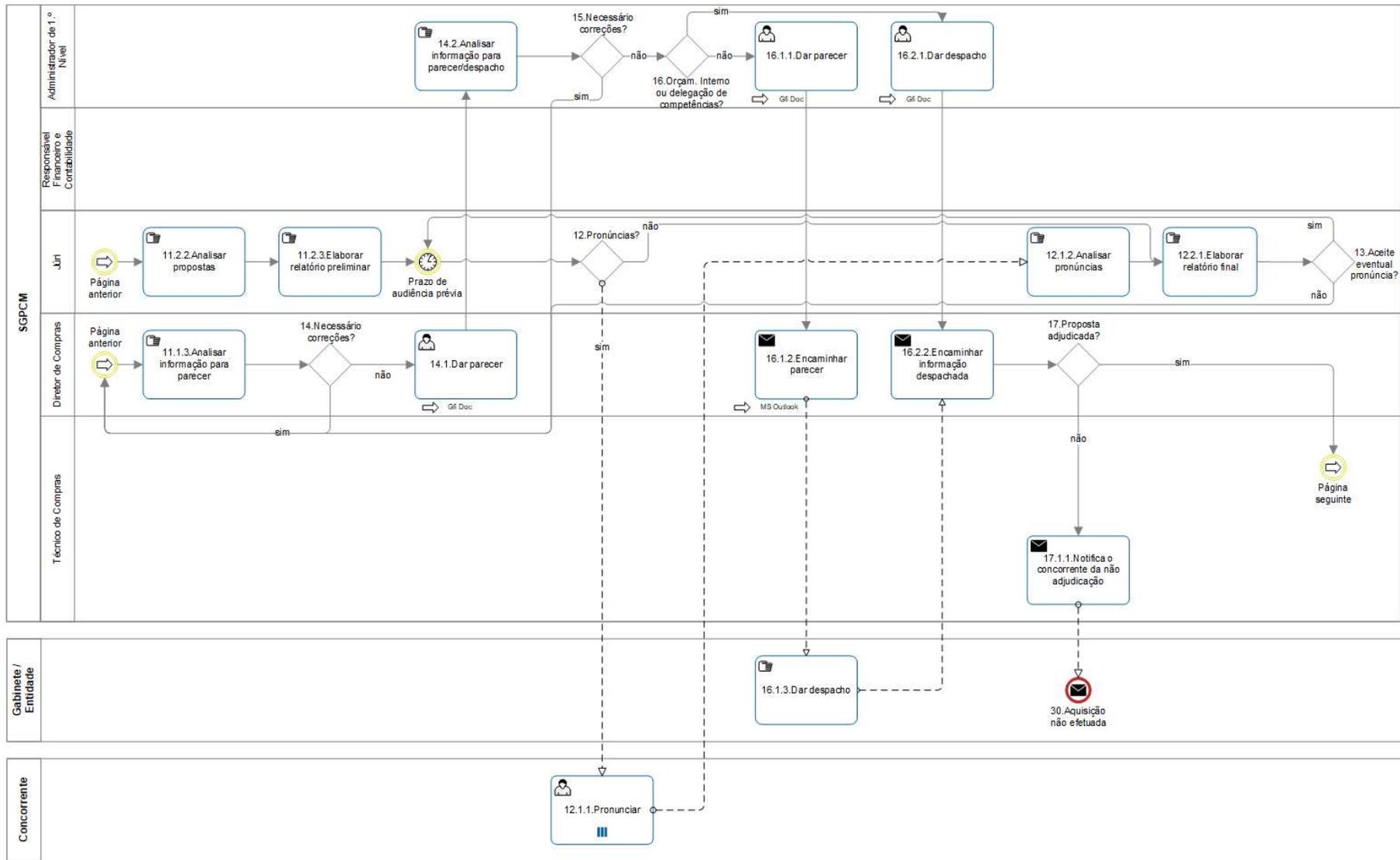




## **PN-008 – Aquisição por Consulta prévia**





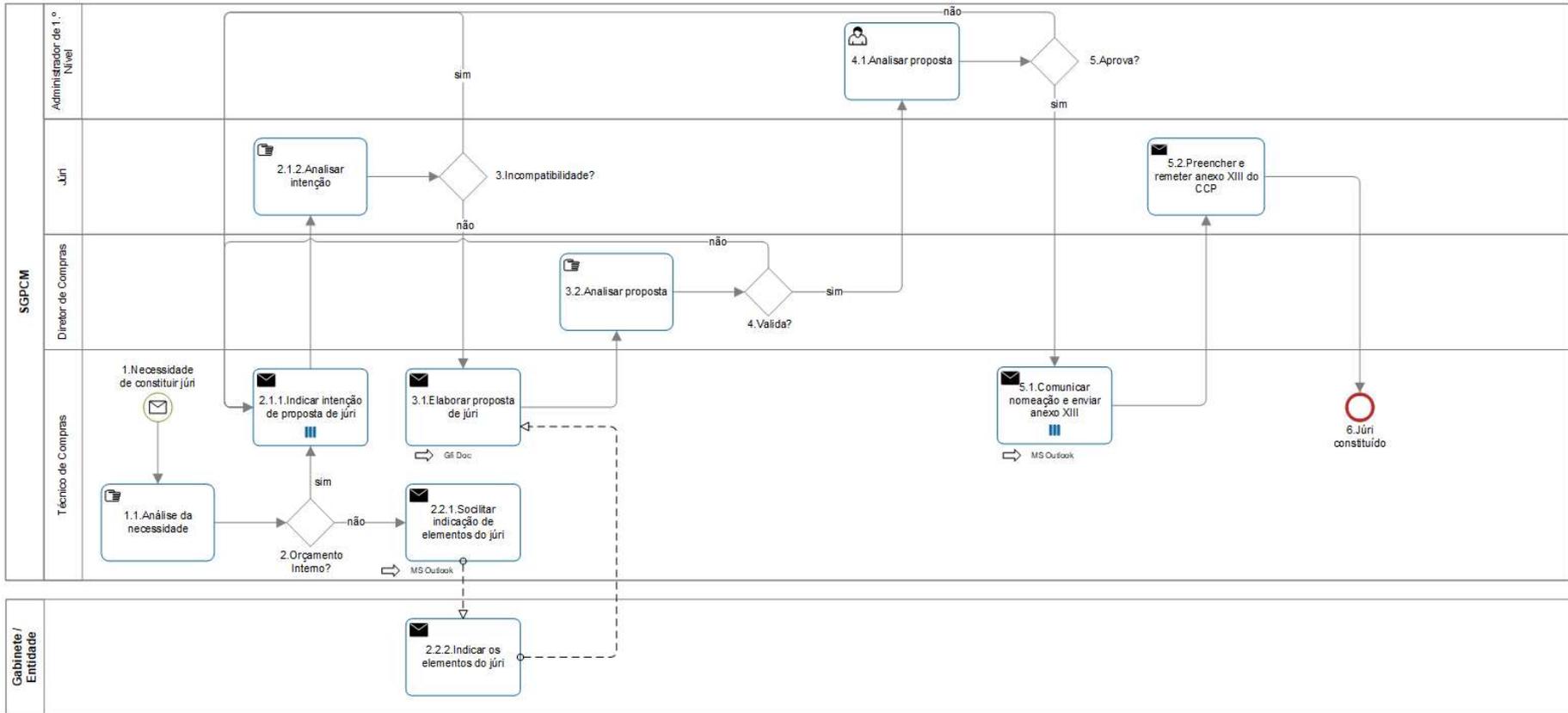




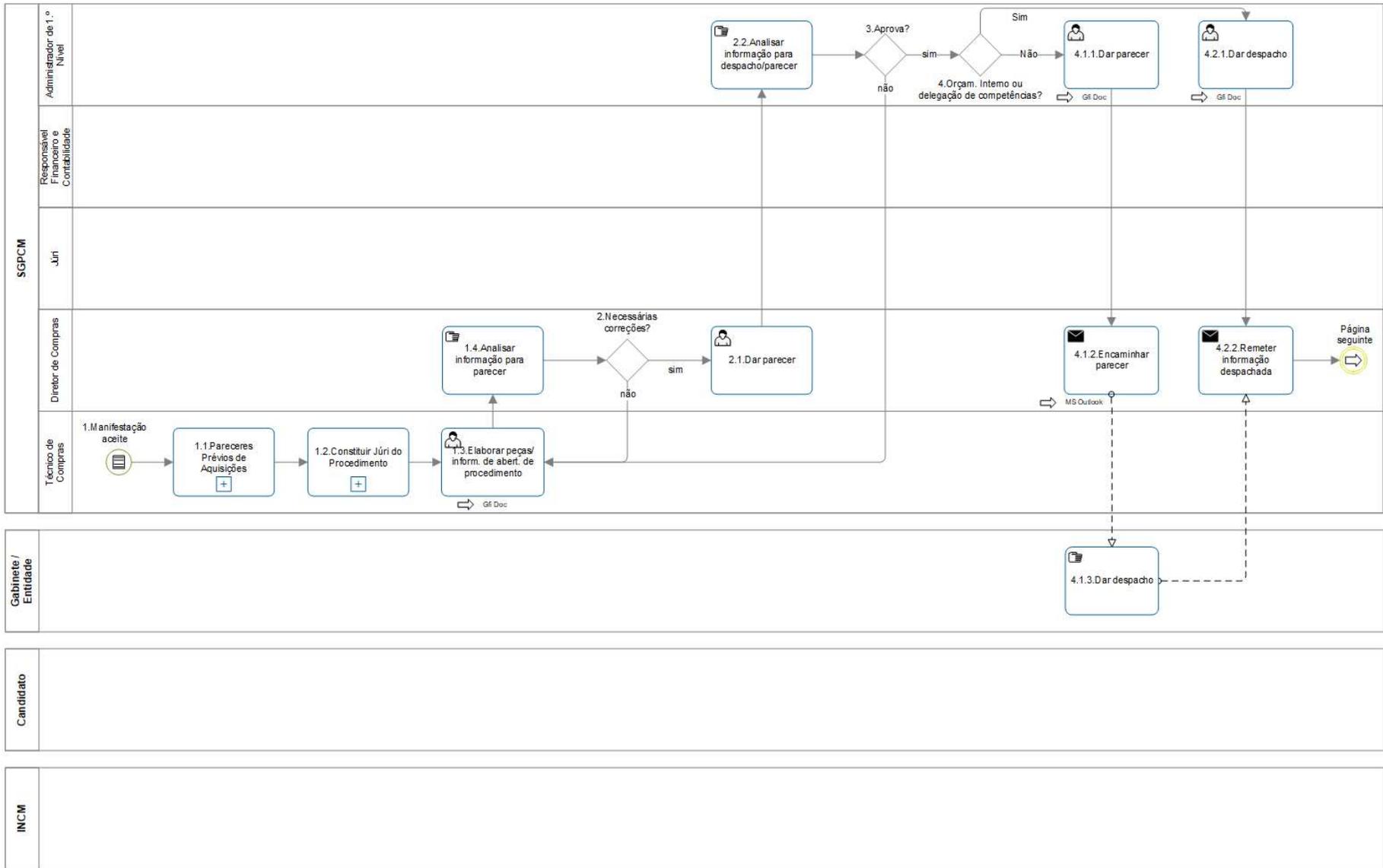


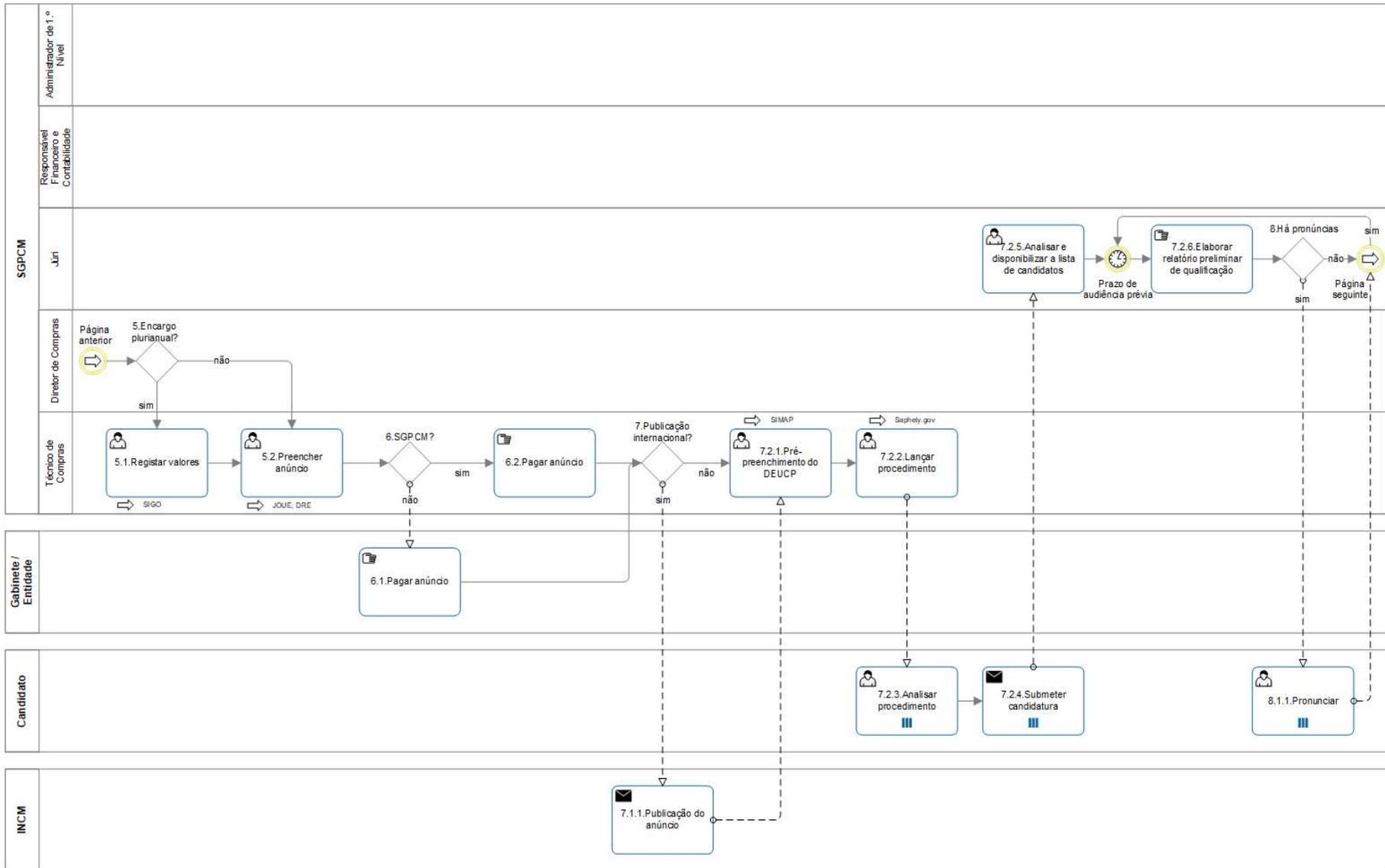
SGPCM	Administrador de 1.º Nível	
	Responsável Financeiro e Contabilidade	
	Juri	
	Diretor de Compras	
	Técnico de Compras	<pre> graph TD     Start((Página anterior)) --&gt; D27{27. Necessário remeter documentos?}     D27 -- sim --&gt; T2711[27.1.1. Remeter documentos ao fornecedor]     D27 -- não --&gt; T2721[27.2.1. Publicitar contrato ou dispensa do mesmo]     T2711 --&gt; MOutlook[MS Outlook]     T2721 --&gt; BGov[BASE Gov]     BGov --&gt; D28{28. Aquisição de serviço?}     D28 -- sim --&gt; T281[28.1. Comunicar contrato]     D28 -- não --&gt; End((29. Aquisição efetuada))     T281 --&gt; AMASIAS[AMA, SIAS, eSPap]   </pre>
Gabinete/ Entidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMA no caso de TICs</li> <li>- SIAS (DGAEP) no caso de serviços</li> <li>- eSP ap no caso de AQ</li> <li>- Requerente externo</li> </ul>	
Concorrente		

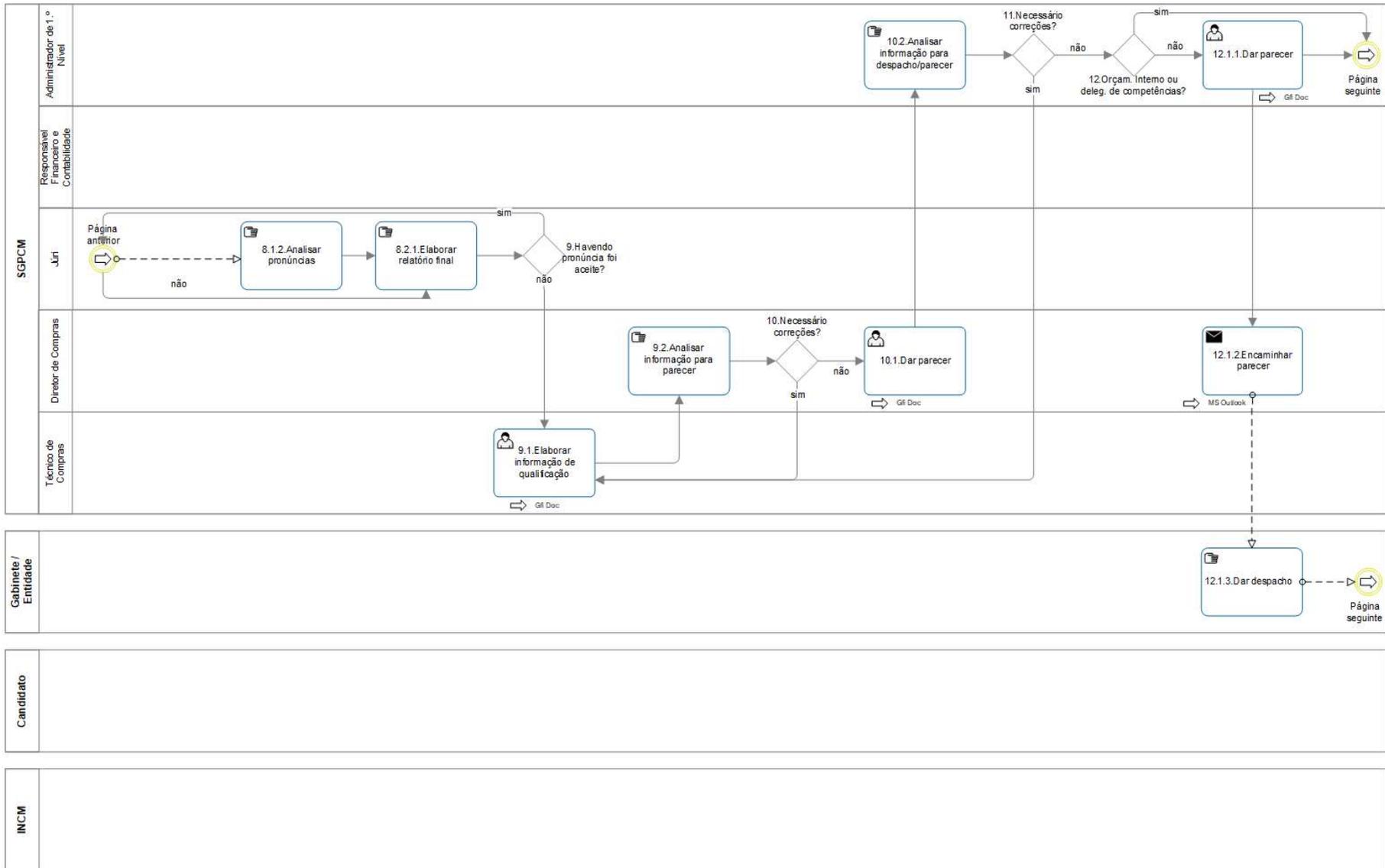
## **PN-009 – Constituir Júri do Procedimento**

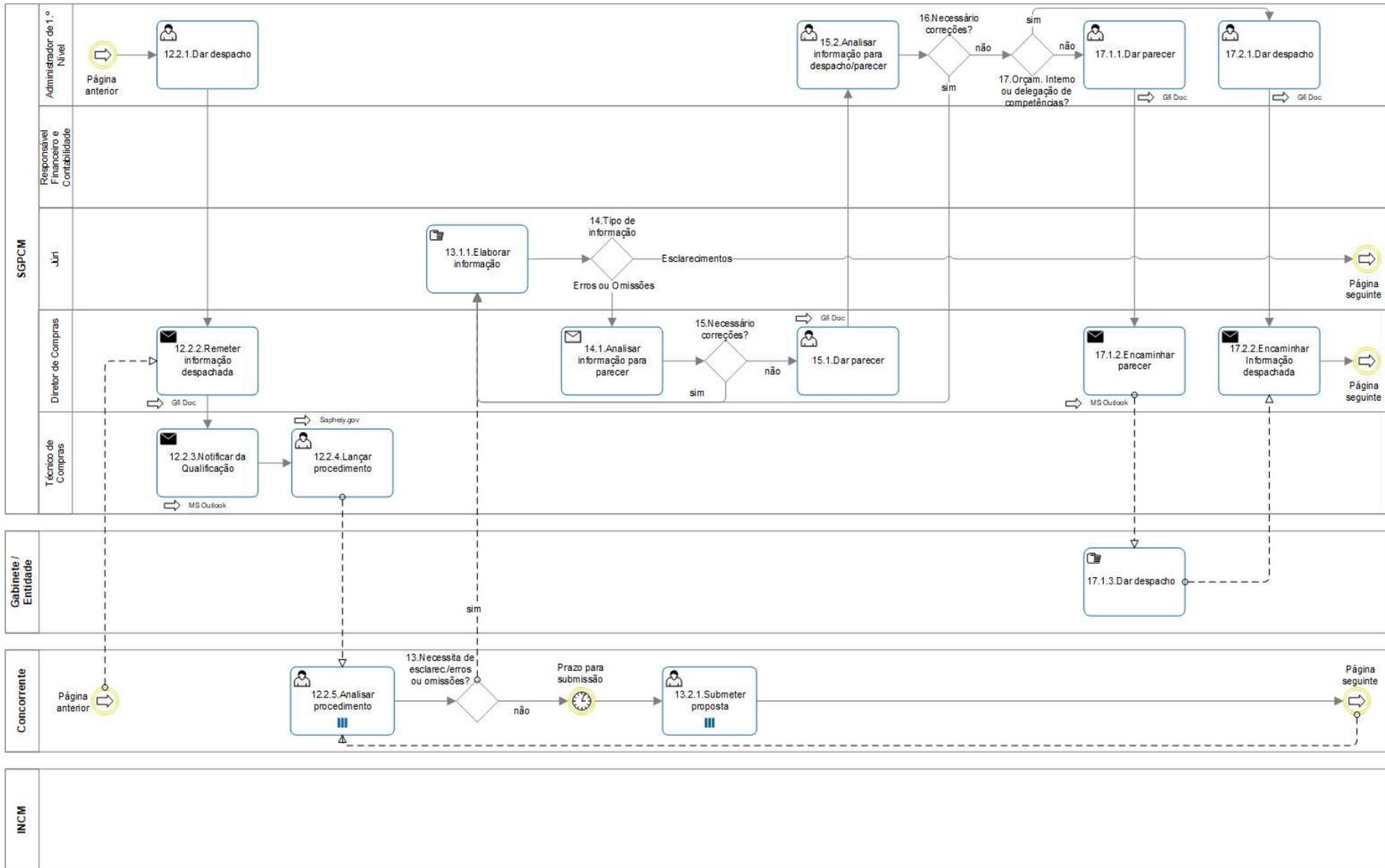


**PN-010 – Aquisição por Concurso Limitado por Prévia  
Qualificação**

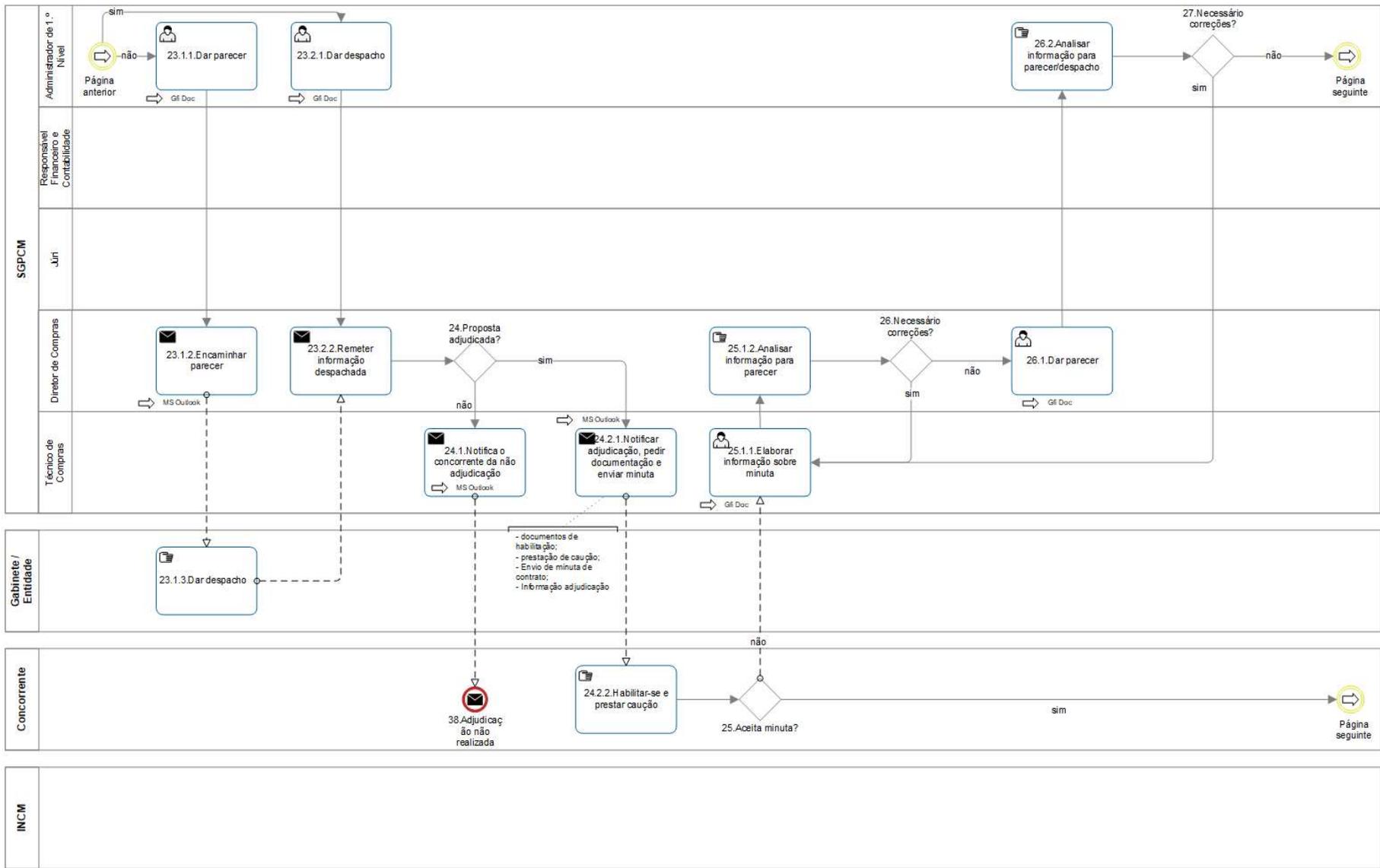


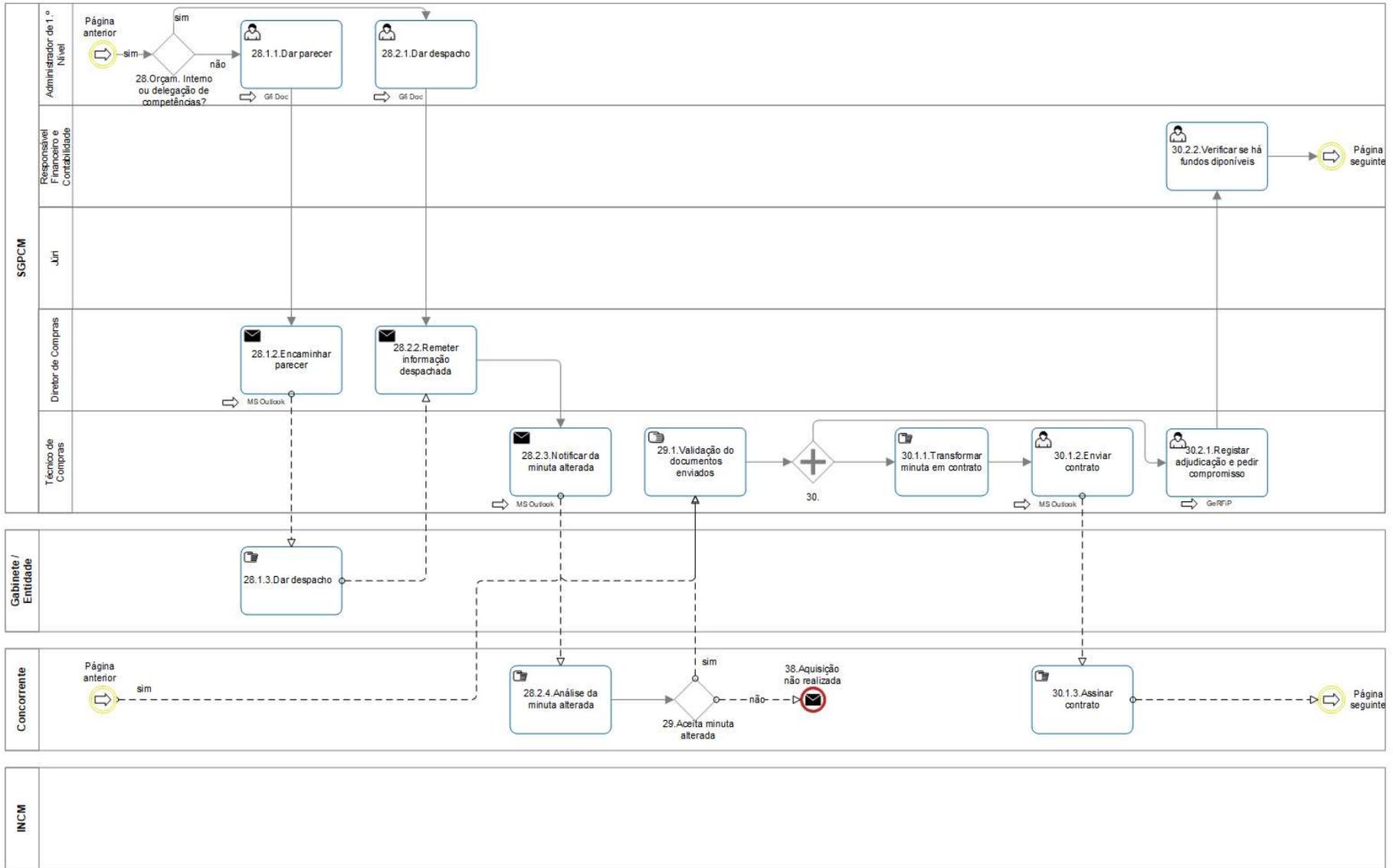








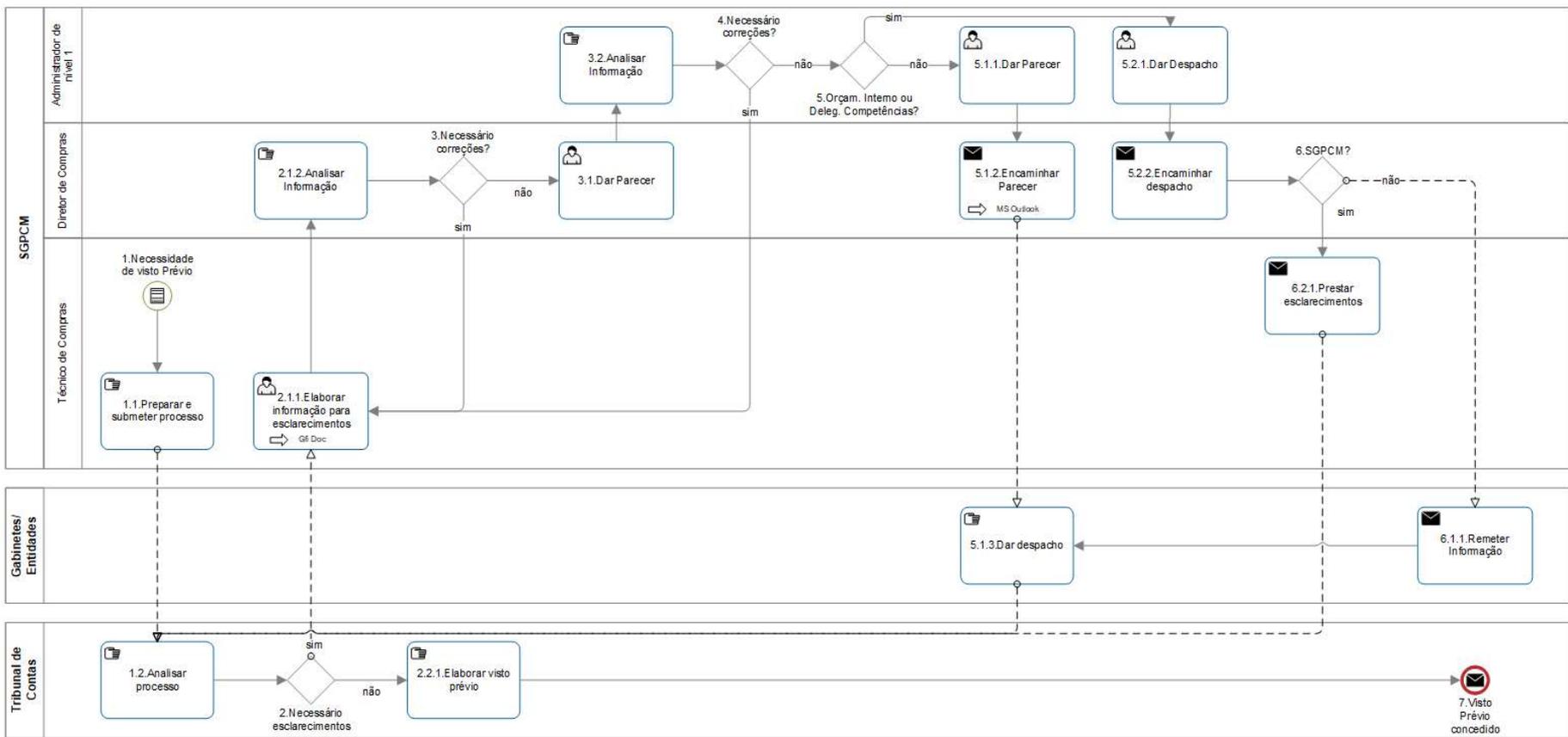




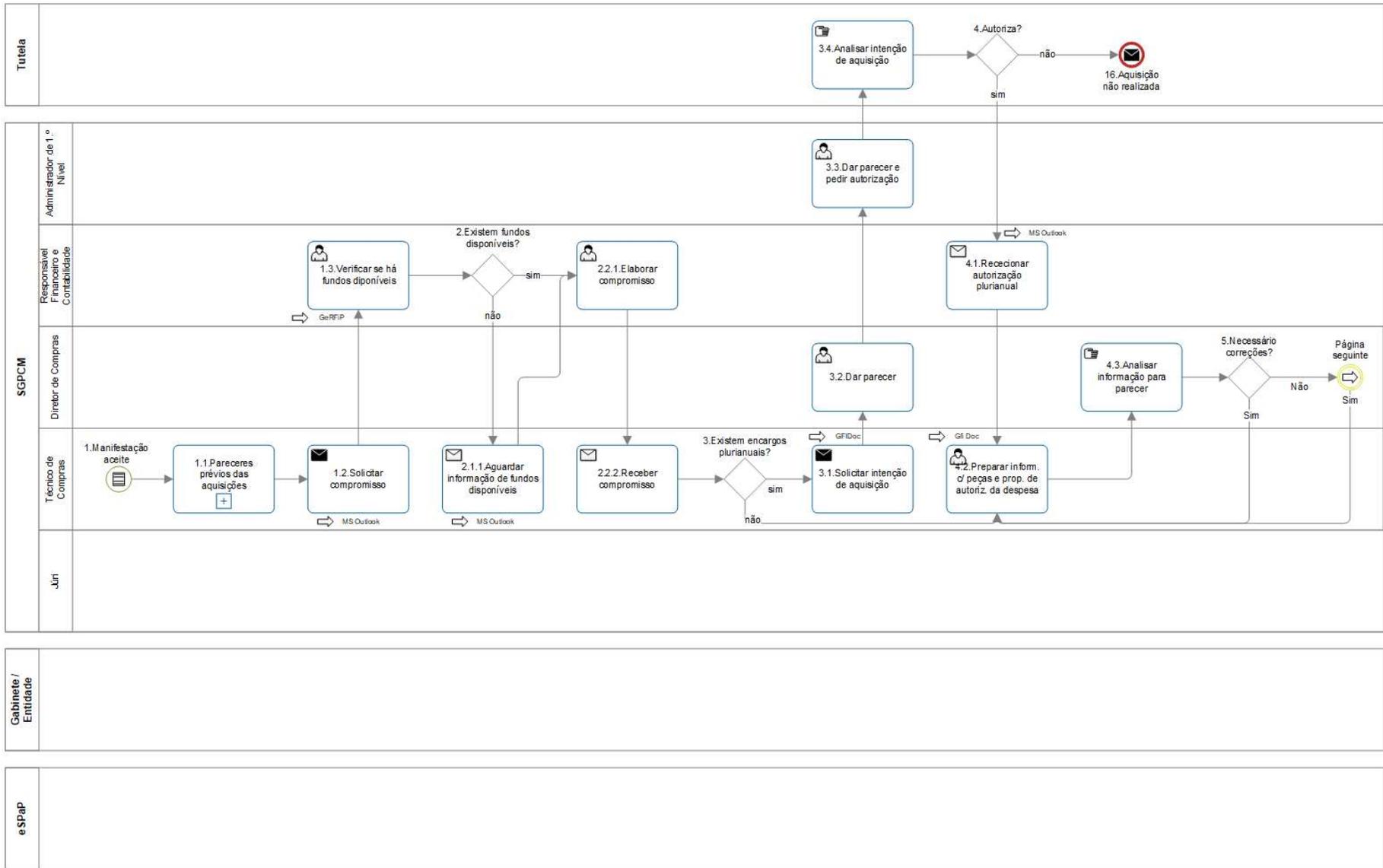


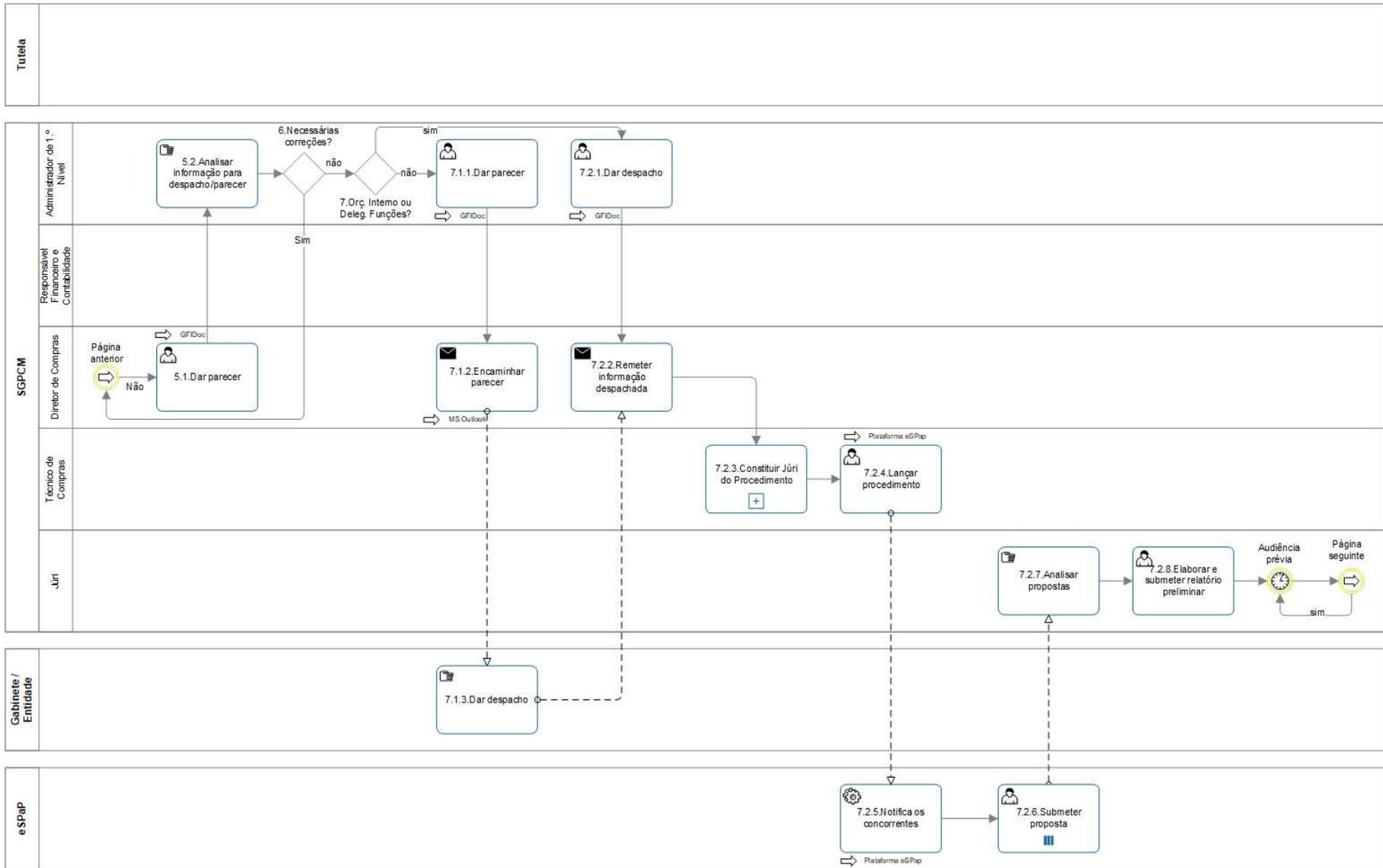
SGPCM	Administrador de 1.º Nivel	
	Responsável Financeiro e Contabilidade	
	Juri	
	Director de Compras	
	Técnico de Compras	<pre> graph TD     Start((Página anterior)) --&gt; D1{35. Necessidade de visto prévio?}     D1 -- não --&gt; Start     D1 -- sim --&gt; T1[35.1.1. Pedido de visto prévio ao Tribunal de Contas]     T1 --&gt; T2[35.2.1. Publicitar contrato ou dispensa do mesmo]     T2 --&gt; D2{36. Aquisição de serviço?}     D2 -- não --&gt; Start     D2 -- sim --&gt; T3[36.1. Comunicar contrato]     T3 --&gt; End((37. Aquisição efetuada))   </pre>
Gabinete / Entidade		
Concorrente		
INCM		

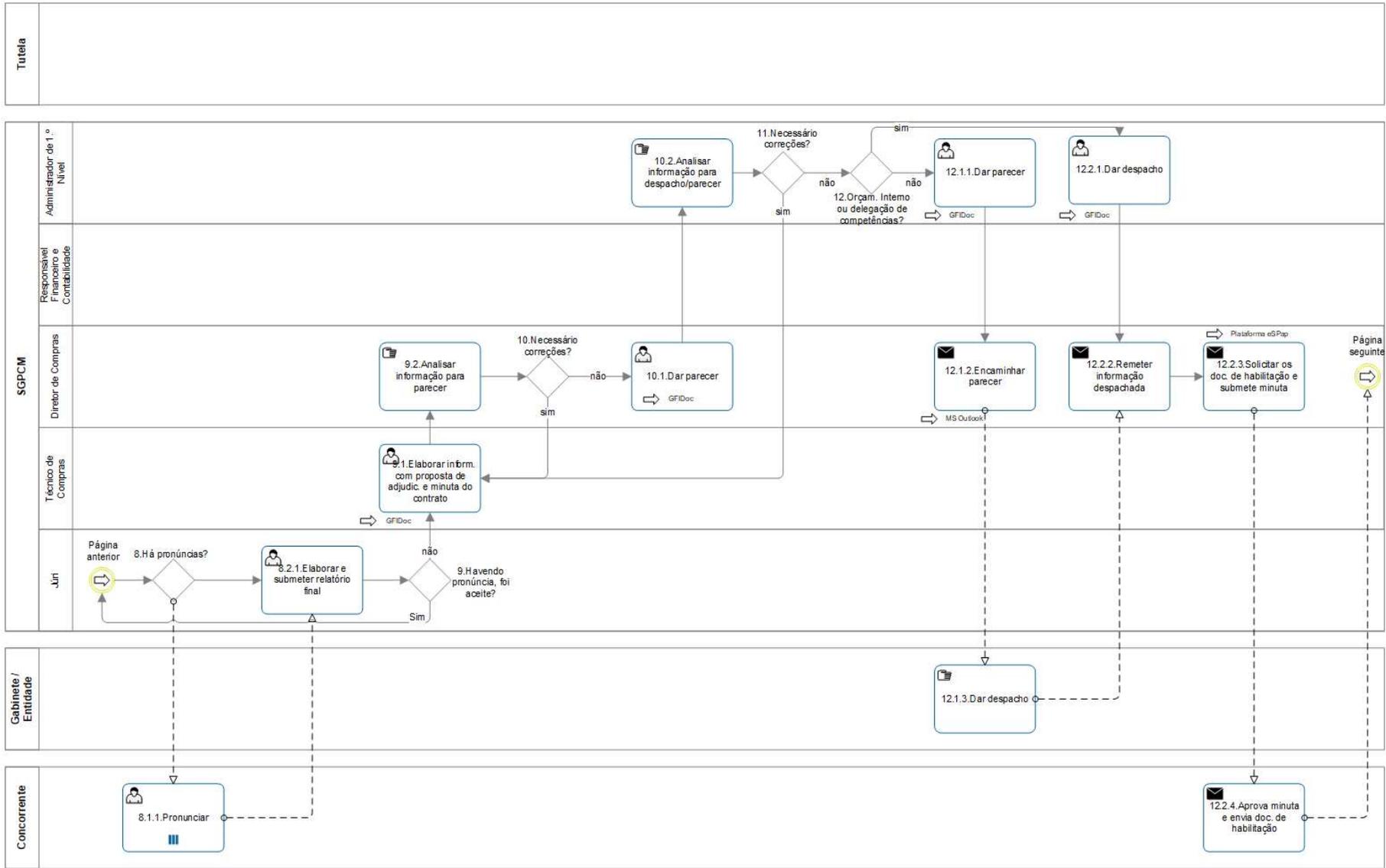
## **PN-011 – Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas**

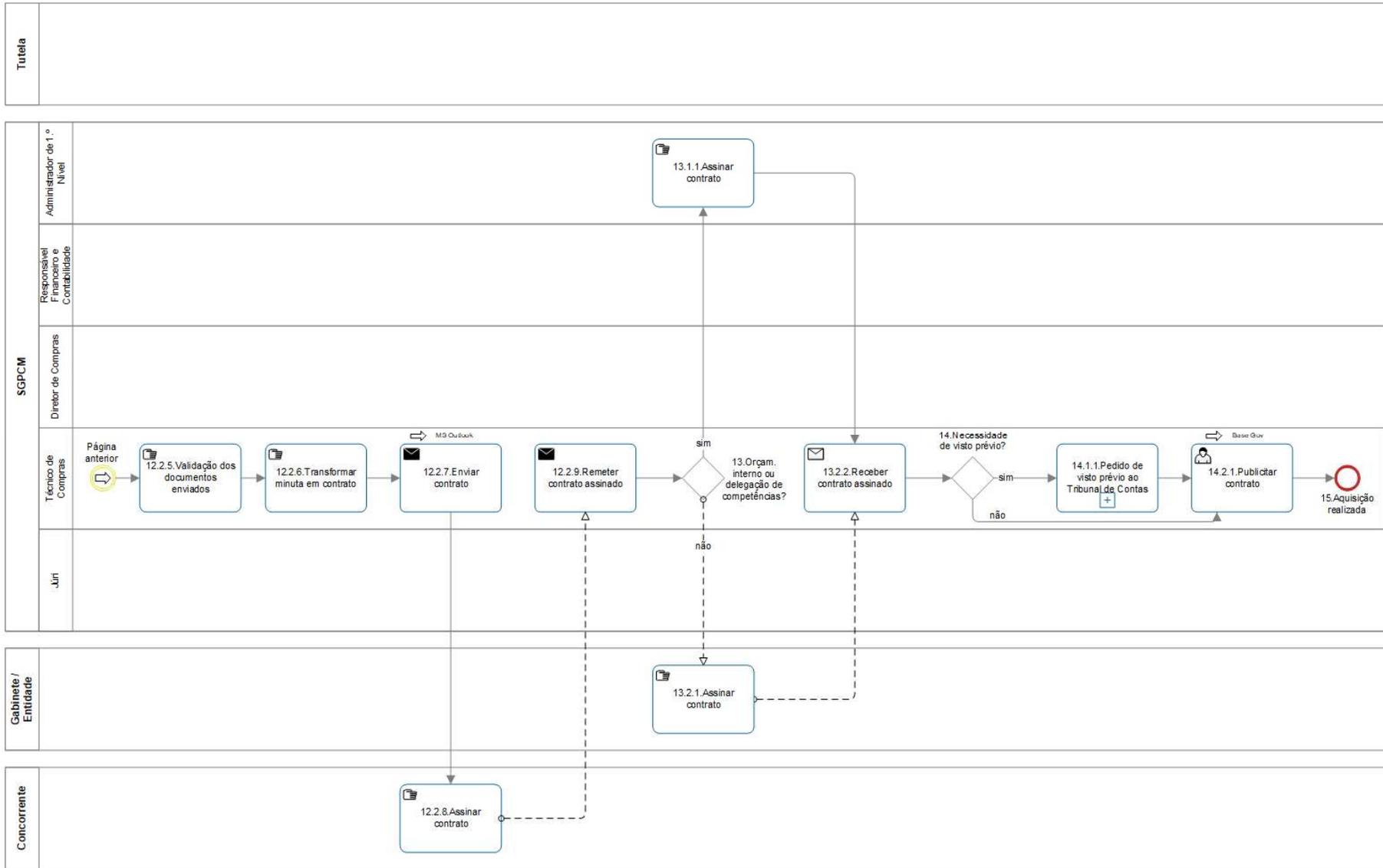


## **PN-012 – Aquisição por Acordo-Quadro**

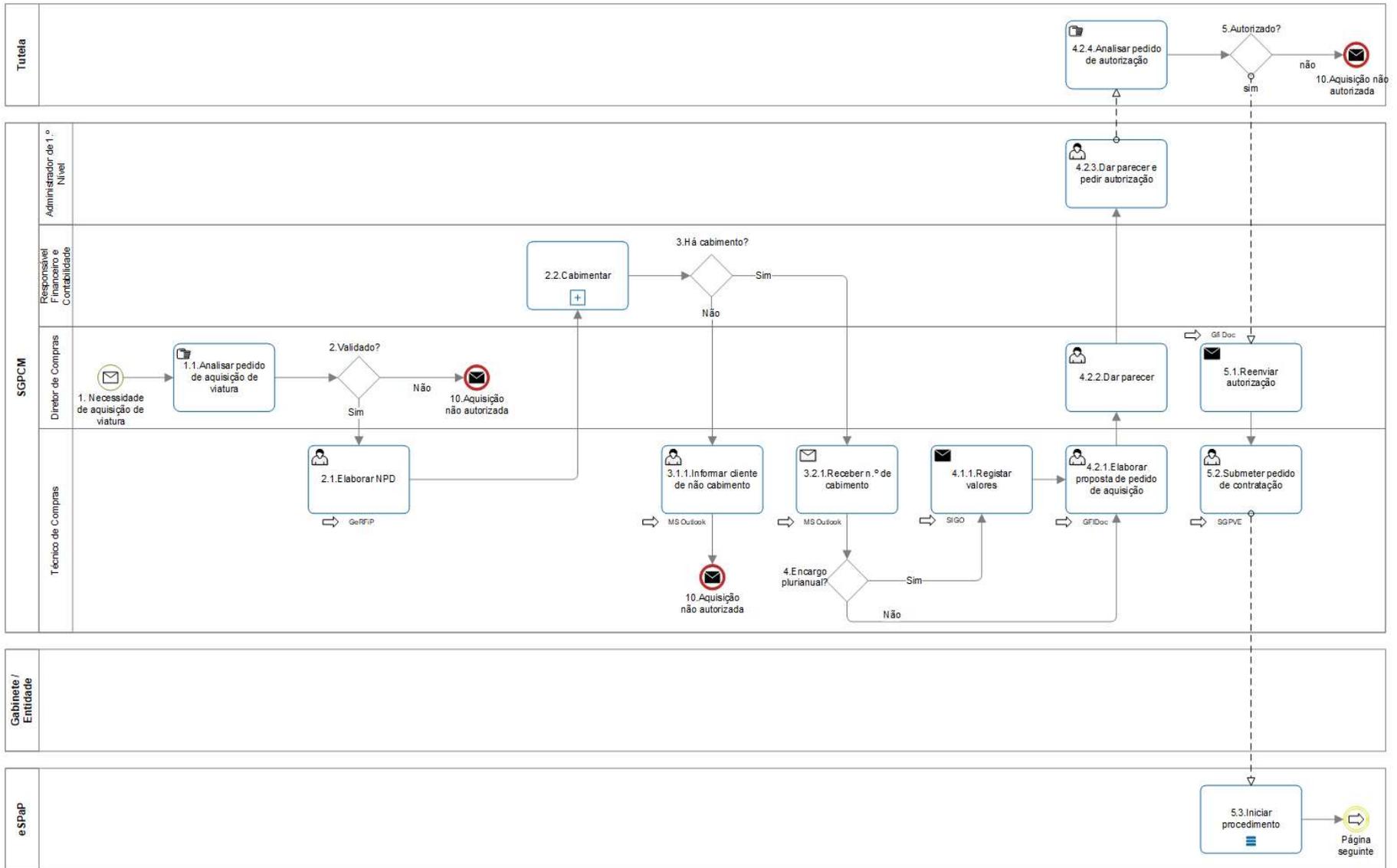


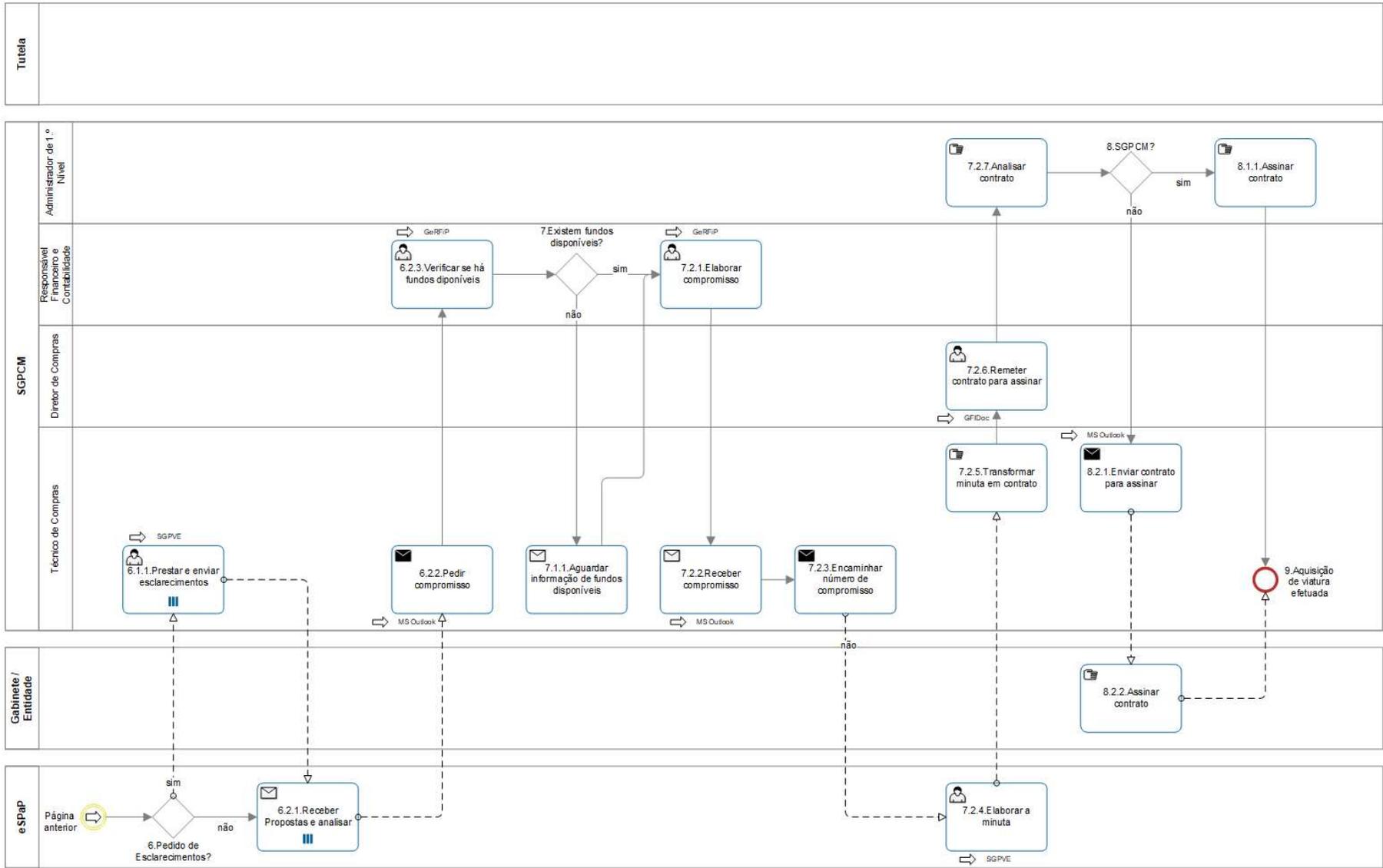




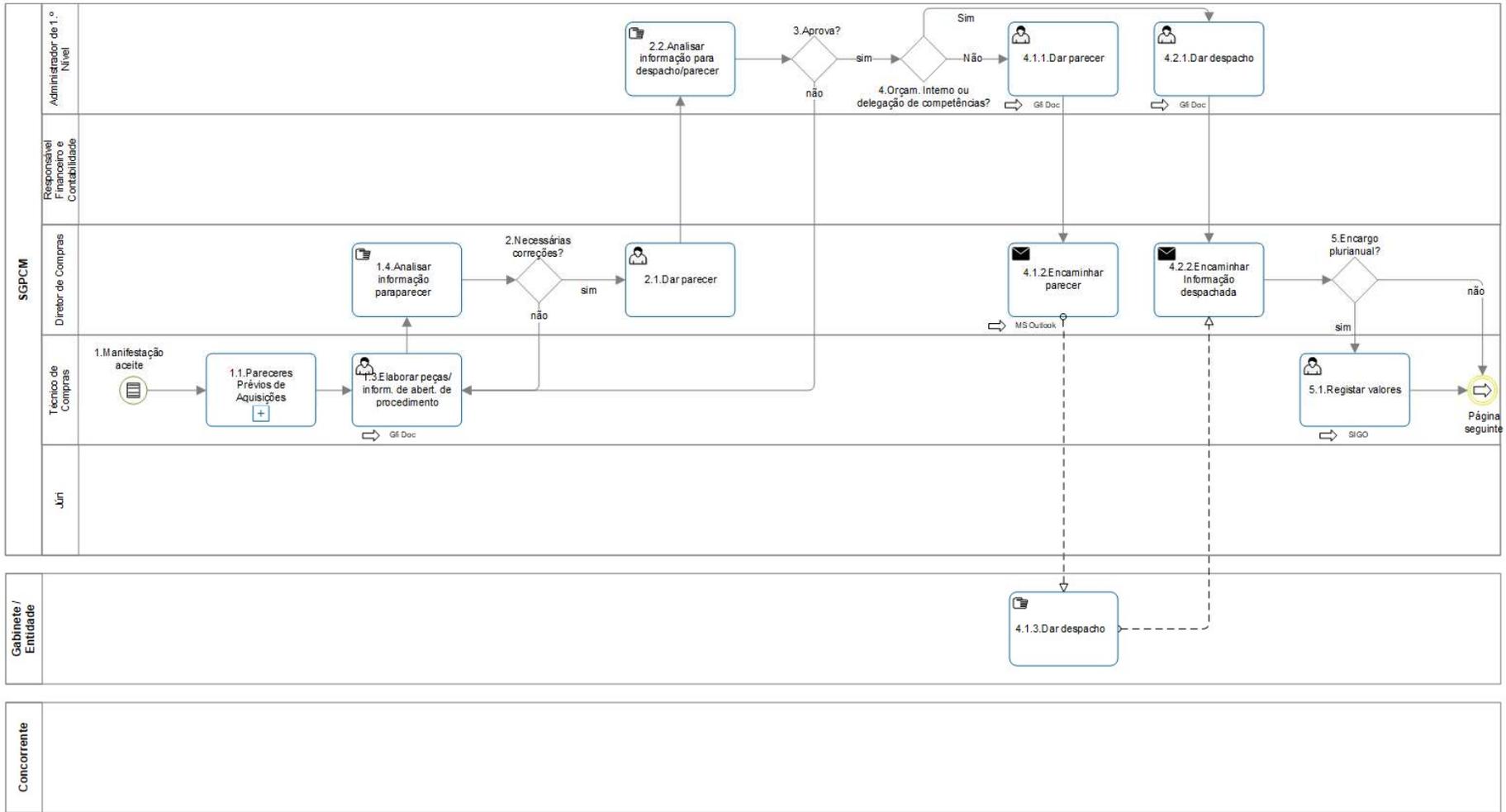


## **PN-013 – Aquisição de Viatura**

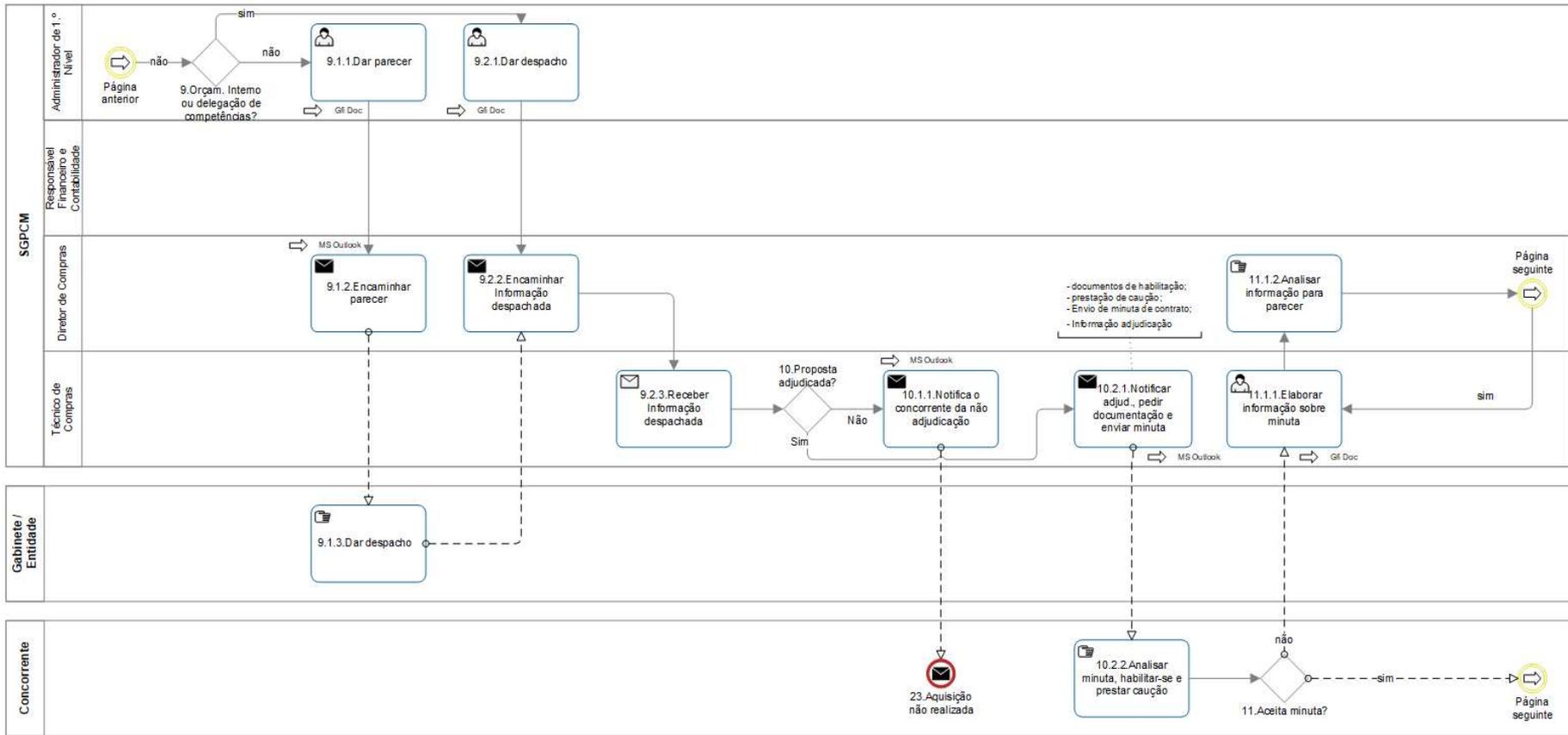


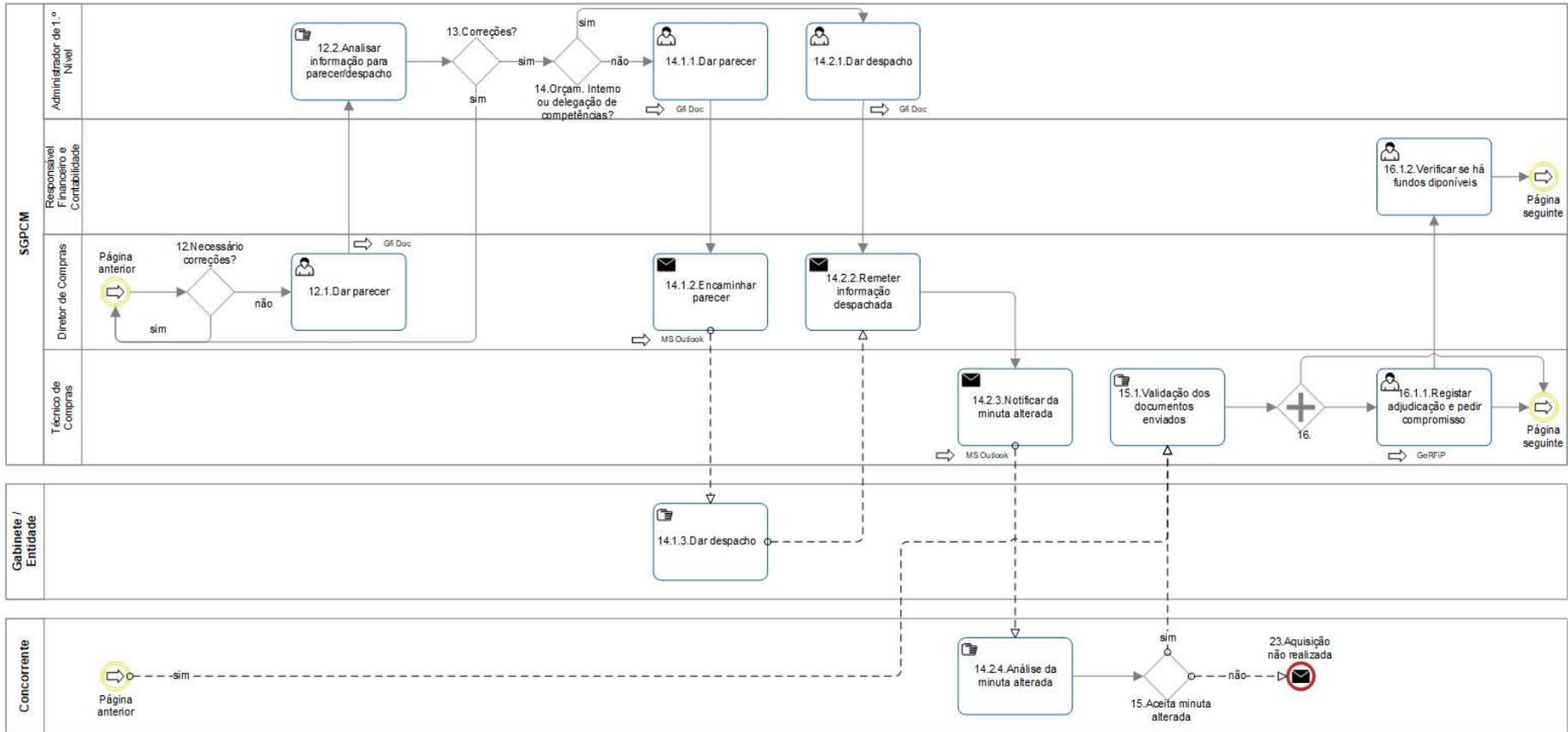


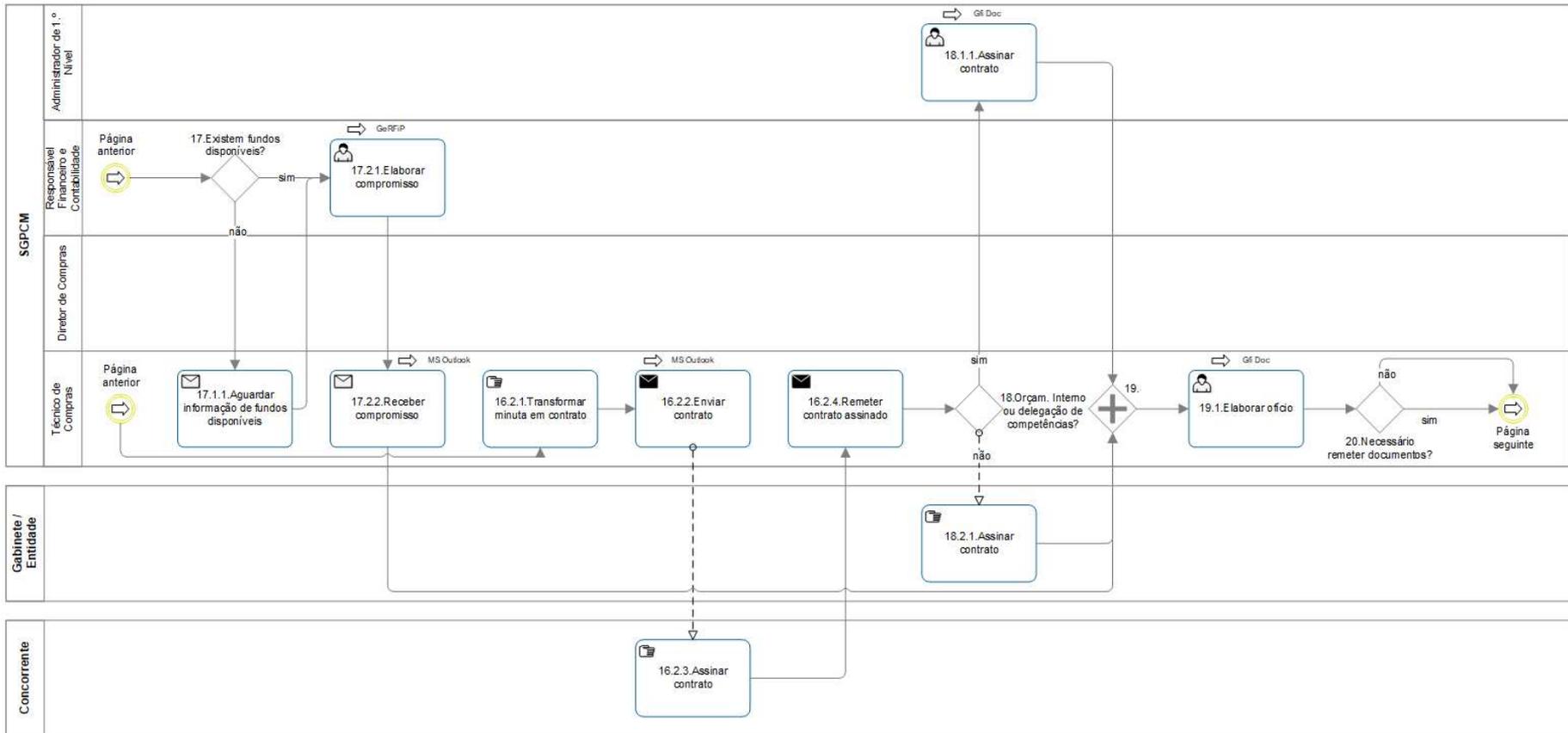
## **PN-014 – Aquisição por Concurso Público Urgente**





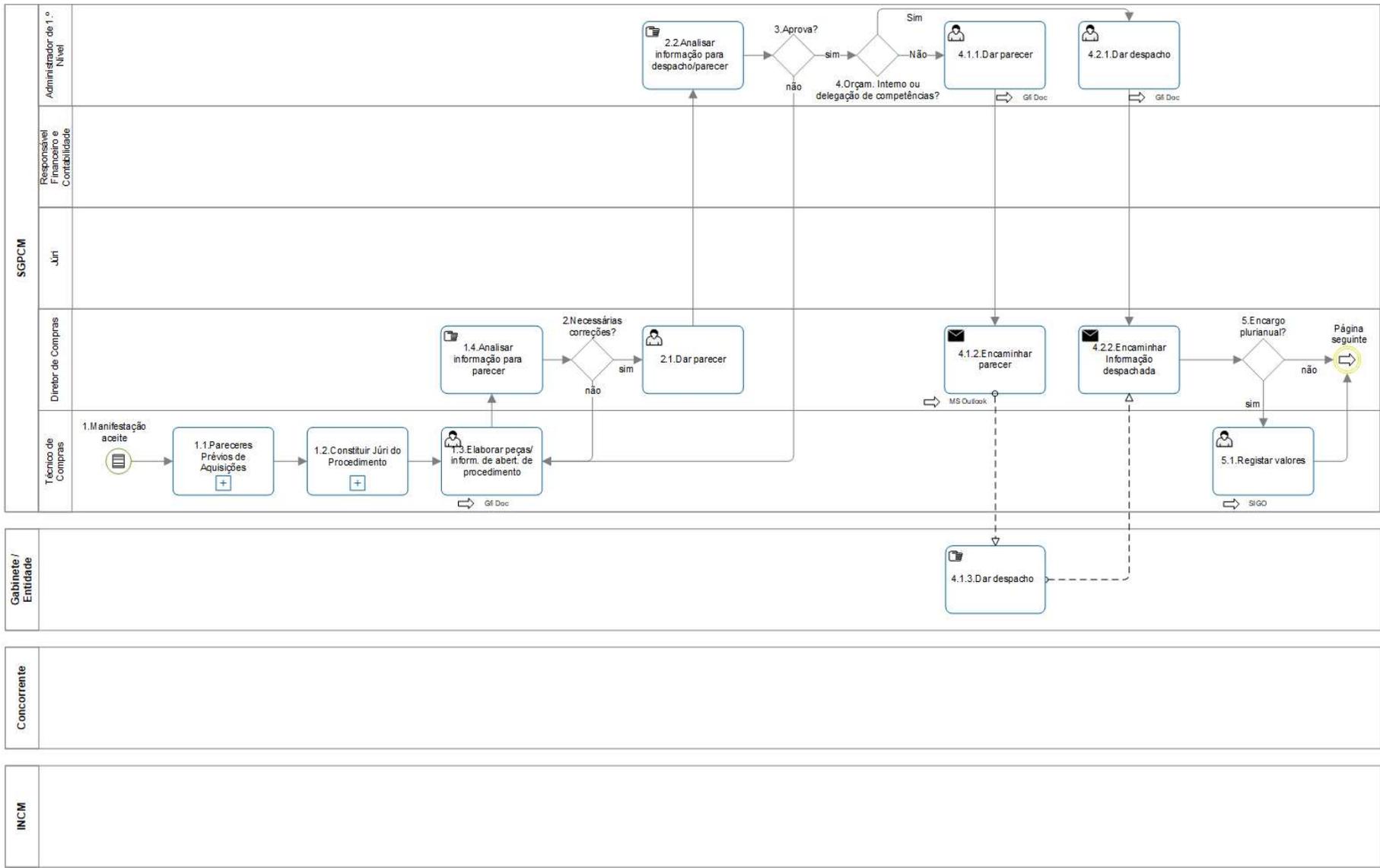


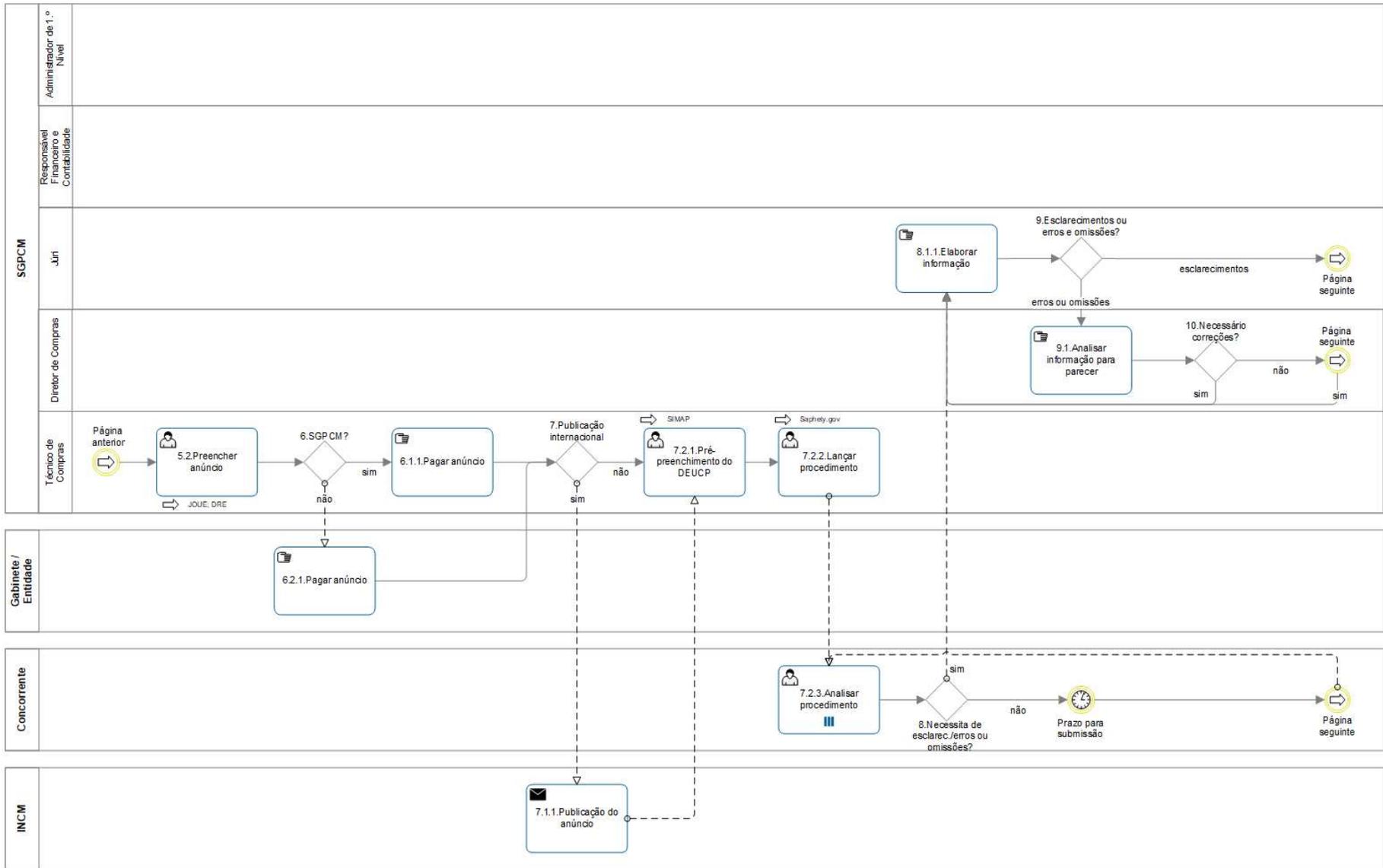


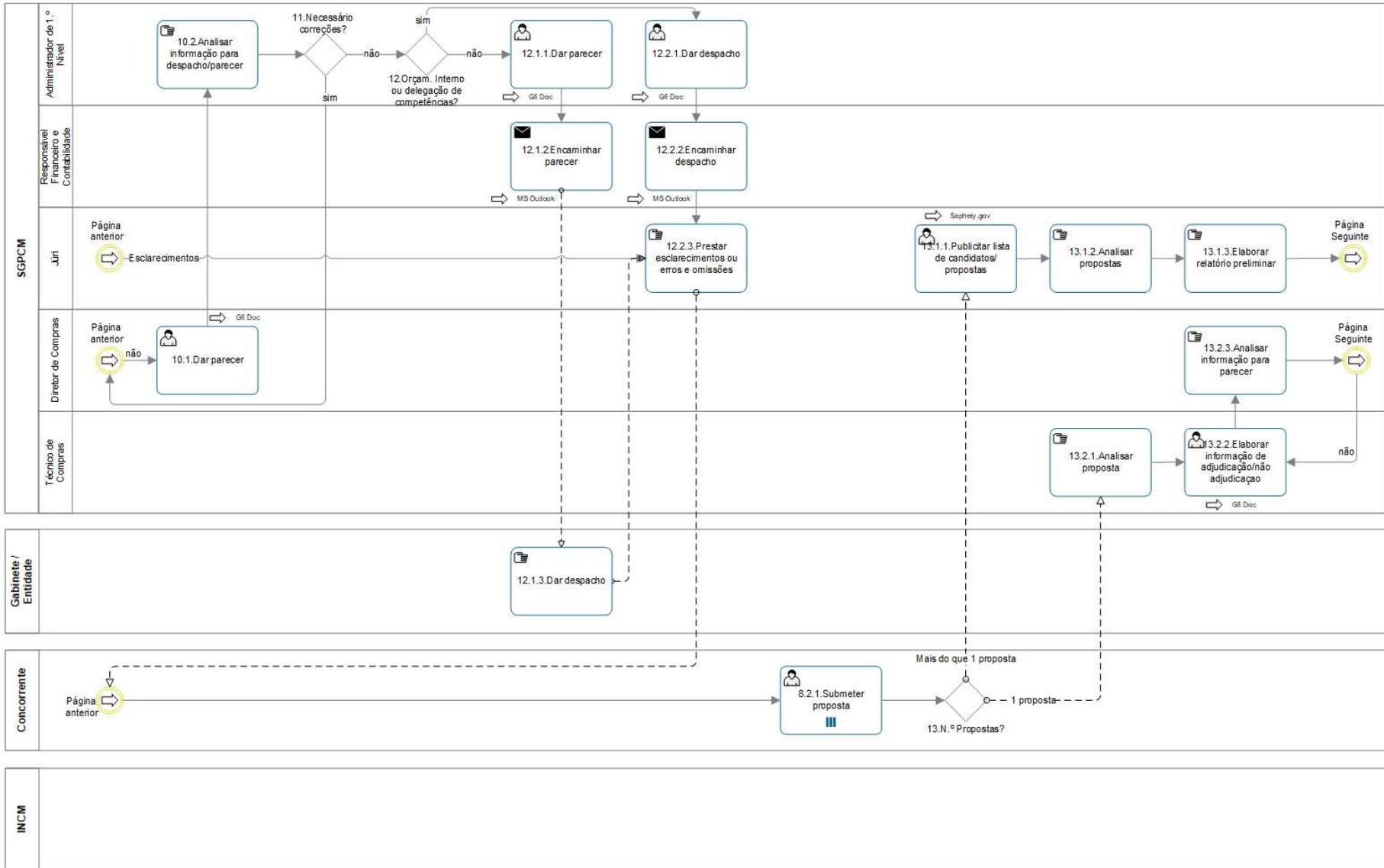


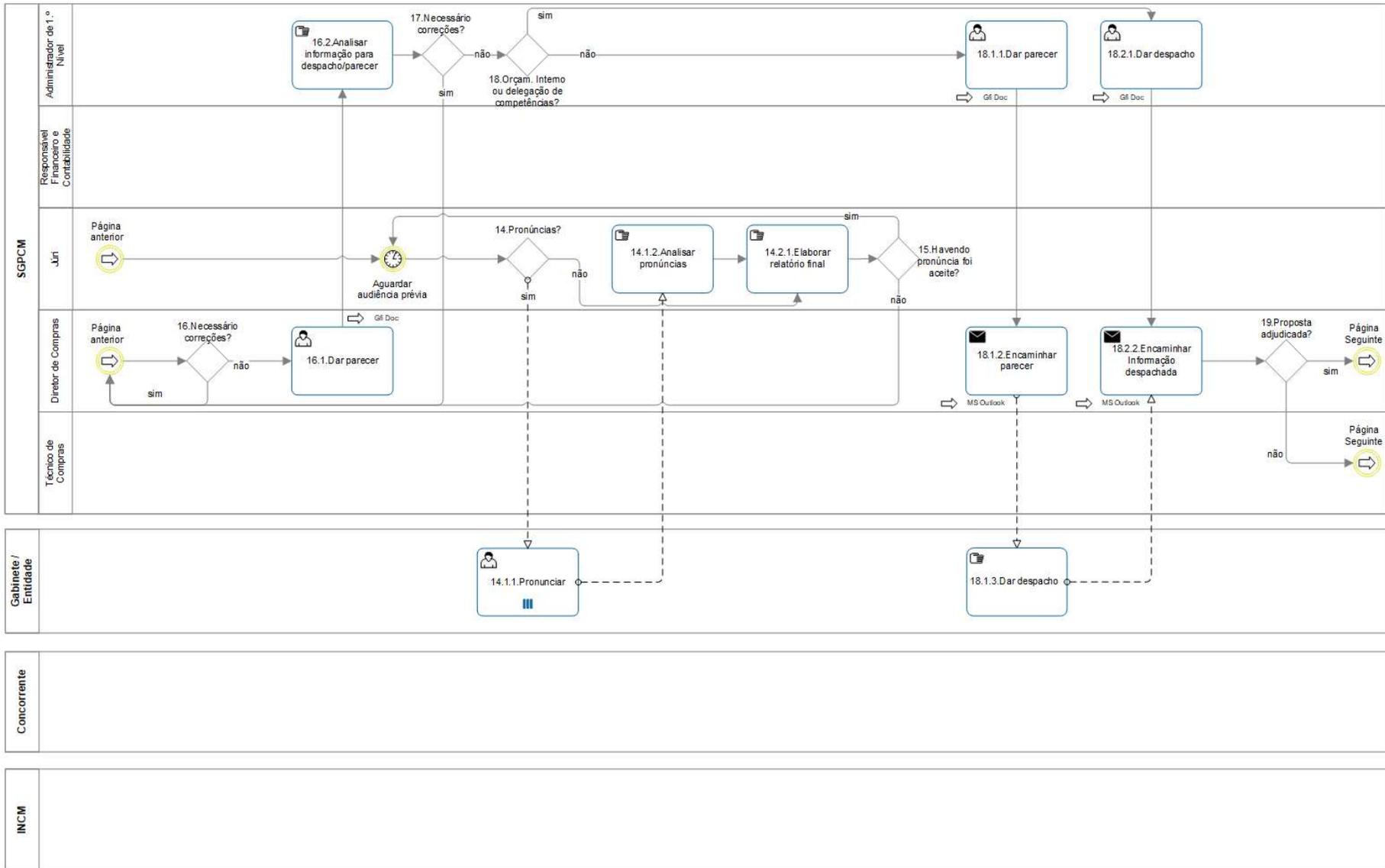
SGPCM	Administrador de 1.º Nível	
	Responsável Financeiro e Contabilidade	
	Diretor de Compras	
	Técnico de Compras	<pre> graph TD     Start((Página anterior)) -- Sim --&gt; T2011[20.1.1. Remeter documentos ao fornecedor]     Start -- Não --&gt; Start     T2011 --&gt; T2021[20.2.1. Publicitar contrato]     T2021 --&gt; D21{21. Aquisição de serviço?}     D21 -- Sim --&gt; T211[21.1. Comunicar contrato]     D21 -- Não --&gt; D21     T211 --&gt; End((22. Aquisição efetuada))     </pre>
Gabinete / Entidade		
Concorrente		

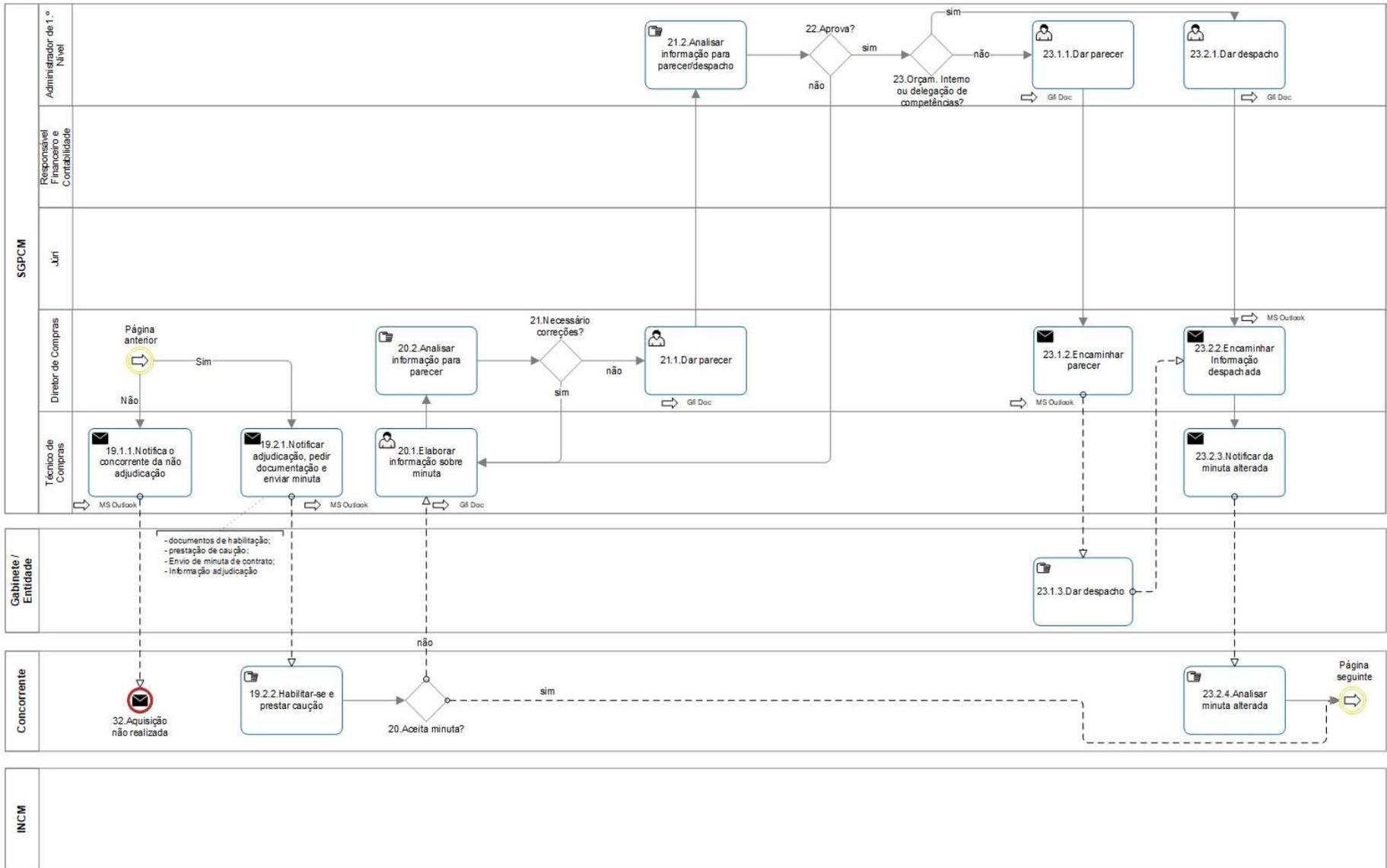
## **PN-015 – Aquisição por Concurso Público**

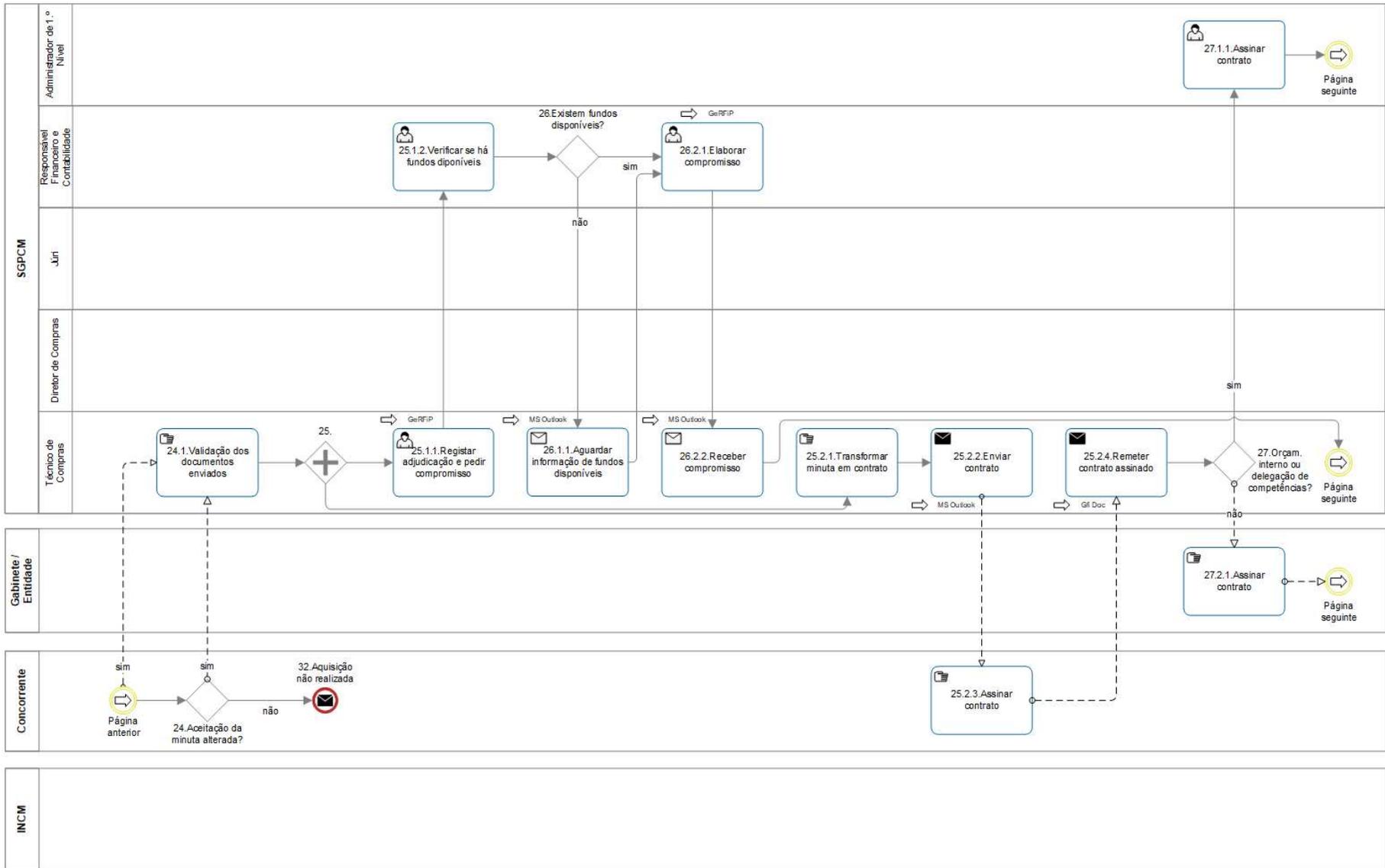


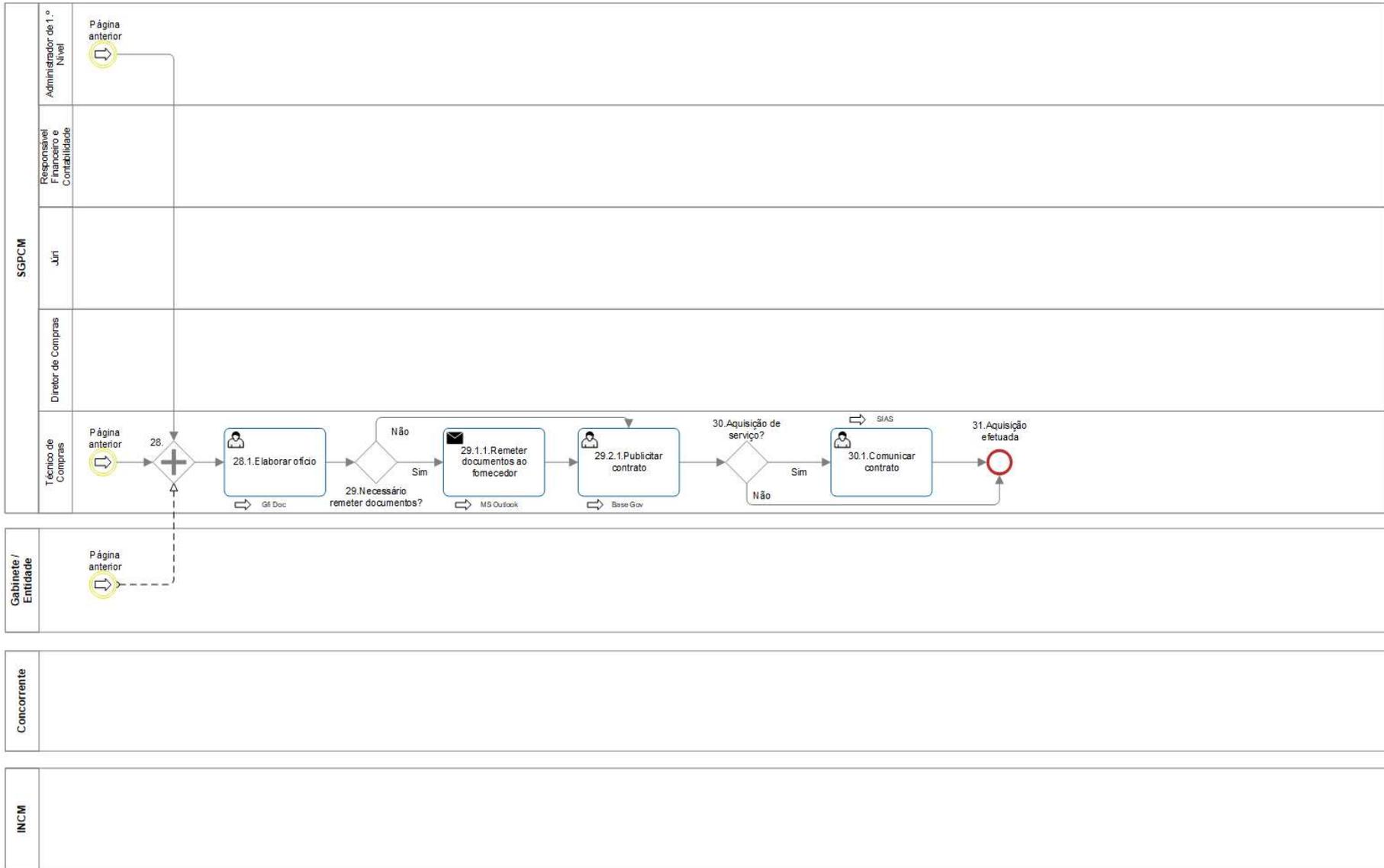












## **APÊNDICE 19 – MODELO DE FICHA DE PROCESSO (IM-005)**

## Ficha de Processo de Negócio:

(4)

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
(5)	(6)	(7)

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do  
Processo

(8)

1.2. Designação do Processo

(9)

1.3. Tipo de  
Processo (10)

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação  
MEF

(11)

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

(12)

2.2. Indicadores

(13)

2.3. Fontes de  
Verificação

(14)

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável  
pelo processo

(15)

3.2.  
Intervenientes  
internos

(16)

3.3.  
Intervenientes  
Externos

(17)

3.4. Matriz de  
Responsabilidades

Responsável

Aprovador/  
Accountable

Consultado

Informado

(18)

(19)

(20)

(21)



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

- 4.1. Processos Interrelacionados (22)
- 4.2. Enquadramento Legal e normativo (23)
- 4.3. Prazo de Conservação Legal? (24) Sim  Não  (25)
- 4.4. Formulários e/ou Minutas associados (26)
- 4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas (27)



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)



## 6. Fluxograma

---

(36)



## REGRAS DE PREENCHIMENTO

N.º	DEFINIÇÃO
(1)	<i>Assinatura Digital do responsável pelo trabalho de normalização</i>
(2)	<i>Assinatura Digital do responsável pelo processo</i>
(3)	<i>Assinatura Digital do responsável pela organização</i>
(4)	<i>Nome do processo de negócio</i>
(5)	<i>Versão da ficha de processo. Tem 2 níveis separados por um ponto: o primeiro corresponde a uma mudança de fundo no procedimento, o segundo nível corresponde a uma mudança ligeira.</i> <i>Ex: 2.2</i>
(6)	<i>Data em que o processo ou a alteração do processo foi validada</i>
(7)	<i>Descrição sumária da alteração a que correspondente ao versionamento. Constitui um histórico do processo de negócio</i>
(8)	<i>N.º do Processo de Negócio tendo em conta a sua entrada no índice geral dos Processos de Negócio da SGPCM. A numeração é constituída por uma sigla de 2 letras, dependendo do tipo de documento, seguido por um número sequencial referente à tipologia, separados por um travessão.</i> <i>Ex: PN-001 (ou seja, Processo de Negócio n.º 1); IM-001 (ou seja, Impresso n.º 1); PF-001 (ou seja, Perfil Funcional n.º 1)</i>
(9)	<i>Nome do processo de negócio</i>
(10)	<i>Selecionar, de entre as 3 tipologias, qual o tipo de processo de negócio:</i> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="363 1361 1423 1429"><i>a) Comuns - processos de negócio que em organizações distintas se desenvolvem de forma idêntica, contemplando as mesmas etapas e alcançando o mesmo resultado;</i></li><li data-bbox="363 1440 1423 1507"><i>b) Transversal - processos de negócio que carecem da intervenção de diferentes organizações para que o resultado possa ser atingido, na medida em que a sua tramitação “atravessa” várias organizações;</i></li><li data-bbox="363 1518 1423 1547"><i>c) Específico - processos de negócio desenvolvido especificamente por uma entidade.</i></li></ul>
(11)	<i>Código de Classificação Documental da SGPCM a que corresponde o processo de negócio</i>
(12)	<i>Definir o entregável/output do processo de negócio</i>
(13)	<i>Definir possíveis indicadores de medição do desempenho do processo</i>
(14)	<i>Indicar onde se reúnem os dados que permitem medir o processo</i>
(15)	<i>Unidade Orgânica que responde pelo processo/subprocesso</i>
(16)	<i>Perfis funcionais internos à organização que intervêm no processo</i>



- (17) *Entidades externas que intervêm no processo*
- (18) *Perfil responsável(eis) pela execução do processo*
- (19) *Responsável pela qualidade do processo (superior hierárquico)*
- (20) *Perfil com o qual se comunica, em ambos os sentidos, para contribuir para a execução do processo*
- (21) *Perfil que é informado sobre o progresso na execução do processo*
- (22) *Processos ou subprocessos que podem interagir diretamente com o processo de negócio*
- (23) *Legislação ou Normas que definem o processo*
- (24) *Se existe um prazo legal definido por lei. Caso não haja deve haver uma sugestão de prazo administrativo mínimo, idealmente pela unidade orgânica responsável pelo processo.*
- (25) *Indicar em número de anos a que corresponde o prazo, e indicar possível legislação que regula o prazo administrativo*
- (26) *Número e nome dos impressos diretamente associados ao processo de negócio*  
*Ex: IM-001 - Ficha de Processo de Negócio*
- (27) *Base de dados ou aplicativo informático que suporta tarefas do processo de negócio*
- (28) *Número do processo de negócio e a versão do formulário, separados por “underscore”*  
*Ex: PN-001\_1.0*
- (29) *Número da atividade, desvio ou evento. A numeração identificativa da ação é sequencial, sendo que os eventos e desvios são definidos por números inteiros. As atividades decorrem dos desvios ou eventos, assumindo uma casa decimal (dependendo do número de atividades associadas ao desvio)*
- (30) *Nome da atividade ou ponto de controlo*
- (31) *Breve descrição da tarefa ou indicação dos possíveis destinos do desvio*
- (32) *Perfil funcional associado à atividade, evento ou desvio*
- (33) *Base de dados ou aplicação usados para a realização da tarefa*
- (34) *Recursos (material, informações, especificações, etc.) utilizados para desenvolver o processo*
- (35) *Produto, serviço ou requisito resultante do processo de negócio*
- (36) *Modelação gráfica do processo de negócio*

## APÊNDICE 20 – MANUAL DE PROCESSOS

### Conteúdo:

PN-001 – Processamento de manifestação de necessidade

PN-003 – Aquisição por Ajuste Direto Simplificado

PN-005 – Aquisição por Ajuste Direto

PN-006 – Elaboração de Pareceres Prévios de Aquisição

PN-007 – Aquisição por Contratação Excluída

PN-008 – Aquisição por Consulta Prévia

PN-009 – Constituir Júri de Procedimento Aquisitivo

PN-010 – Aquisição por Concurso Limitado por Prévia Qualificação

PN-011 – Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas

PN-012 – Aquisição por Acordo-Quadro

PN-013 – Aquisição de Viatura

PN-014 – Aquisição por Concurso Público Urgente

PN-015 – Aquisição por Concurso Público



## Ficha de Processo de Negócio:

Processamento de Manifestações de Necessidade

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo	1.2. Designação do Processo
PN-001	Processamento de manifestações de necessidade
1.3. Tipo de Processo	Comum <input checked="" type="checkbox"/> Transversal <input type="checkbox"/> Específico <input type="checkbox"/>
1.4. Classificação MEF	300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo	Diminuir o tempo de resposta aos pedidos de aquisição
2.2. Indicadores	Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua definição
2.3. Fontes de Verificação	PCM Online

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo	Área de Aprovisionamento da Direção de Serviços de Património e Aquisições
3.2. Intervenientes internos	Técnico de Aprovisionamento; Técnico de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Técnico de Informática
3.3. Intervenientes Externos	Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada)

3.4. Matriz de Responsabilidades	Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
	Técnico de Aprovisionamento	Diretor de Aprovisionamento	Técnico de Informática; Responsável Financeiro e de Contabilidade; Técnico de Compras	Requerente



## 4. Enquadramento do mapeamento

- 4.1. Processos Interrelacionados  
PN-002 - Cabimentar; PN-003 - Aquisição por Ajuste Direto Simplificado; PN-005 - Aquisição por Ajuste Direto; PN-007 - Aquisição por Contratação Excluída; PN-008 - Aquisição por Consulta Prévio; PN-009 - Constituir Júri do Procedimento; PN-010 - Aquisição por Concurso com Prévia Qualificação; PN-012 - Aquisição ao abrigo do Acordo- Quadro; PN-013 - Aquisição de Viatura; PN-014 - Aquisição por Concurso Público Urgente; PN-015 - Aquisição por Concurso Público
- 4.2. Enquadramento Legal e normativo  
Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
- 4.3. Prazo de Conservação Legal?  
Sim  Não  10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
- 4.4. Formulários e/ou Minutas associados  
Formulário “Manifestação de necessidade de aquisição de bens e ou serviços”
- 4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas  
PCM Online; MS Outlook



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Aprovisionamento	PCM Online	Formulário Manifestação	
1.1	Analisar pedido de aquisição	Atividade que consiste na análise do formulário	Técnico de Aprovisionamento	PCM Online		
2	Tipo?	Desvio condicional referente ao tipo de aquisição. Se “bens” ir para ponto 3, se “serviços”, ir para ponto 4	Técnico de Aprovisionamento	Inventário de Bens		
3	Há stock?	Desvio condicional referente à análise de inventário de bens em armazém. Se sim ir para o ponto 10, se não ir para ponto 5	Técnico de Aprovisionamento			
4	Há contrato?	Desvio condicional referente à análise de contratos ativos para a prestação do serviço. Se sim ir para o ponto 10, se não ir para ponto 5	Técnico de Aprovisionamento	Inventário de Contratos		
5	SW?	Desvio condicional respeitante se o bem a adquirir é uma aplicação informática. Se sim ir para o ponto 5.1, se não ir para o ponto 6.	Técnico de Aprovisionamento			
5.1	Dar conhecimento e pedir parecer técnico	Atividade que consiste em remeter a informação para a área de Informática para pedir um parecer técnico sobre a manifestação	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
5.2	Dar parecer técnico	Atividade que consiste em dar um parecer técnico sobre a manifestação	Técnico de Informática		Parecer técnico	
5.3	Receber parecer	Atividade de receção da mensagem que contém o parecer técnico	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook		
6	Indicam fornecedores?	Desvio condicional referente ao facto se o requerente indicou fornecedores na sua manifestação. Se sim ir para o ponto 6.1.1, se não ir para ponto 6.2.1	Técnico de Aprovisionamento			
6.1.1	Consultar mercado	Atividade de consulta do mercado por fornecedores do bem ou serviço	Técnico de Aprovisionamento			
6.2.1	Elaborar NPD	Atividade que consiste em atribuir Número de Processo de Despesa no sistema	Técnico de Aprovisionamento	GeRFiP	NPD	
6.2.2	Cabimentar	Atividade Subprocesso que consiste em dar cabimento ao processo de despesa	Responsável Financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
7	Há cabimento?	Desvio condicional referente ao facto se o requerente indicou fornecedores na sua manifestação. Se sim ir para o ponto 7.2.1, se não ir para ponto 7.1.1	Responsável Financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
7.1.1	Informar requerente do não cabimento	Atividade em que se informa o requerente da não cabimentação da verba necessária para a aquisição	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
7.2.1	Receber n.º de cabimento	Atividade de receção de mensagem com número de cabimento para a necessidade	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook	N.º Cabimento	
8	Aplica-se o AQ?	Desvio condicional que consiste na aferição de a aquisição está prevista em Acordo-Quadro. Se sim ir para o ponto 8.1, se não ir para o ponto 9	Técnico de Aprovisionamento			
8.1	Aquisição ao abrigo de Acordo-Quadro	Atividade Subprocesso que consiste na aquisição do bem ou serviço por Acordo-Quadro	Técnico de Compras			
9	Sujeito à concorrência de mercado (CCP)?	Desvio condicional que consiste na aferição de a aquisição está no âmbito das regras da concorrência. Se sim ir para o ponto 9.1.1, se não ir para o ponto 9.2.1	Técnico de Aprovisionamento			
9.1.1	Contratação Excluída	Atividade Subprocesso que consiste na aquisição do bem ou serviço por Contratação-Excluída	Técnico de Compras			
9.2.1	Analisar dados do pedido	Atividade em que consiste na análise da manifestação da necessidade	Técnico de Compras			
10	Objeto de contratação?	Desvio condicional consoante o objeto de contratação. Se viatura ir para o ponto 10.1, se outro ir para o ponto 11	Técnico de Compras			
10.1	Aquisição de Viaturas	Atividade Subprocesso que consiste na aquisição de viaturas	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
11	Procedimento a adotar?	Desvio condicional consoante o procedimento a adotar. Se geral ir para 12, se específico ir para 14	Técnico de Compras			
12	Urgente?	Desvio condicional que consiste na aferição de a aquisição tem carácter urgente. Se sim ir para o ponto 12.1, se não ir para o ponto 13	Técnico de Compras			
13	Necessária avaliação técnica ou financeira?	Desvio condicional que consiste na aferição se há necessidade, no processo aquisitivo, de ter uma fase para avaliação técnica ou financeira dos concorrentes. Se sim ir para o ponto 13.2, se não ir para o ponto 13.1	Técnico de Compras			
13.1	Concurso Público	Atividade Subprocesso que consiste na aquisição através de Concurso Público	Técnico de Compras			
13.2	Concurso Limitado a Prévia Qualificação	Atividade Subprocesso que consiste na aquisição através de Concurso Limitado a Prévia Qualificação	Técnico de Compras			
14	Procedimento Pré-Contratual definido	Evento de fim em que o procedimento pré-contratual ficou definido	Técnico de Compras			Mensagem
15	Aquisição não efetuada	Evento de fim em que é comunicado que a manifestação de necessidade foi recusada	Técnico de Aproveitamento			Mensagem



## Ficha de Processo de Negócio:

### Aquisição por Ajuste Direto Simplificado

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

## 1. Identificação do processo

### 1.1. N.º do Processo

PN-003

### 1.2. Designação do Processo

Aquisição por Ajuste Direto Simplificado

### 1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

### 1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

## 2. Finalidade do processo

### 2.1. Objetivo

Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços

### 2.2. Indicadores

- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição;  
- Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;

### 2.3. Fontes de Verificação

PCM Online; Questionário

## 3. Responsável e Intervenientes

### 3.1. Responsável pelo processo

Área de Aprovisionamento da Direção de Serviços de Património e Aquisições

### 3.2. Intervenientes internos

Técnico de Aprovisionamento; Diretor de Aprovisionamento; Técnico de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1

### 3.3. Intervenientes Externos

Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); Fornecedor

### 3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Aprovisionamento	Diretor de Aprovisionamento; Administrador de 1º nível	Responsável Financeiro e de Contabilidade; Técnico de Compras; Requerente	Fornecedor



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-001 - Processamento de Manifestação de Interesse; PN-002 - Cabimentar; PN-006 - Pedido de Parecer Prévio
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	-
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	PCM Online; MS Outlook; GeRFiP



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade aceite	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Aprovisionamento	PCM Online	Manifestação com número de cabimento	
1.1	Analisar necessidade	Atividade que consiste na análise da necessidade	Técnico de Aprovisionamento			
2	Necessidade de Parecer Prévio de Aquisição?	Desvio condicional referente ao tipo de aquisição. Se “sim” ir para ponto 2.1, se “não”, ir para ponto 2.2	Técnico de Aprovisionamento		Check-list de pareceres prévios de aquisição	
2.1	Pareceres Prévios de Aquisição	Atividade subprocesso relativo aos Pedidos Prévios de Aquisição	Técnico de Compras			
2.2.	Registar Adjudicação	Atividade que consiste no registo da adjudicação em sistema	Técnico de Aprovisionamento	GeRFiP	Número de Adjudicação	
3	Requerente Interno	Desvio condicional referente ao tipo de requerente. Se “interno” ir para ponto 3.1.1, se “externo”, ir para ponto 3.2.1	Técnico de Aprovisionamento			
3.1.1	Pedir autorização de adjudicação	Atividade que consiste num pedido de autorização para a adjudicação	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook	Email	
3.1.2	Dar parecer sobre a despesa	Atividade que consiste na elaboração de parecer sobre a adjudicação	Diretor de Aprovisionamento		Parecer sobre a adjudicação	
3.1.3	Analisar parecer sobre a despesa	Atividade que consiste na análise do pedido e do parecer para a despesa	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
3.2.1	Enviar autorização de despesa para a aquisição	Atividade que consiste na autorização para a realização de despesa	Gabinete/Entidade	MS Outlook	Informação com despacho de autorização	
4	Autoriza despesa?	Desvio condicional referente à autorização de despesa. Se “sim” ir para ponto 5.1.1, se “não”, ir para ponto 5.2.1	Administrador de 1º nível			
5	Autoriza?	Desvio condicional referente à autorização de despesa. Se “sim” ir para ponto 4.1.1, se “não”, ir para ponto 4.2.1	Gabinete/Entidade			
5.1.1	Pedir Compromisso	Atividade que consiste no pedido de libertação de fundos para a aquisição	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook	Informação com despacho de autorização	
5.1.2	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
5.2.1	Informar da libertação da verba cabimentada	Atividade que consiste em informar que a verba foi descabimentada	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook	Email	
6	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à verificação de fundos disponíveis. Se “sim” ir para ponto 6.1.1, se “não”, ir para ponto 6.2.1	Responsável financeiro e de Contabilidade			
6.1.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
6.2.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Aprovisionamento			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
6.2.2	Comunicar adjudicação e/ou enviar nota de encomenda	Atividade que consiste em comunicar a adjudicação e/ou enviar nota de encomenda	Técnico de Aprovisionamento	MS Outlook	Nota de encomenda; Nota de adjudicação	
6.2.3	Receber notificação de adjudicação e/ou nota de encomenda	Atividade que consiste na receção da nota de encomenda e/ou informação de adjudicação	Fornecedor			
7	Aquisição efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição efetuada	Fornecedor			Fatura
8	Aquisição efetuada	Evento de fim, respeitante ao envio de mensagem de aquisição não efetuada	Responsável financeiro e de Contabilidade			Email



## Ficha de Processo de Negócio:

### Aquisição por Ajuste Direto

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

## 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo	1.2. Designação do Processo
PN-005	Aquisição por Ajuste Direto
1.3. Tipo de Processo	Comum <input checked="" type="checkbox"/> Transversal <input type="checkbox"/> Específico <input type="checkbox"/>
1.4. Classificação MEF	300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica; 300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

## 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo	Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços
2.2. Indicadores	- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição; - Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;
2.3. Fontes de Verificação	PCM Online; Questionário

## 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo	Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições			
3.2. Intervenientes internos	Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1			
3.3. Intervenientes Externos	Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); Fornecedor			
3.4. Matriz de Responsabilidades	Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
	Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	Fornecedor



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-001 - Processamento de Manifestação de Interesse; PN-002 - Cabimentar; PN-006 - Pedido de Parecer Prévio
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	Minuta de convite; Minuta de caderno de encargos
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	PCM Online; MS Outlook; Gfi Doc; GeRFiP; SIGO; SIAS; Plataforma eSPap; Plataforma AMA; Portal BASE



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade aceite	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Compras	PCM Online	Manifestação com número de cabimento	
1.1	Analisar necessidade	Atividade que consiste na análise da necessidade	Técnico de Compras			
1.2	Pareceres Prévios de Aquisição	Atividade subprocesso relativo aos Pedidos Prévios de Aquisição	Técnico de Compras			
1.3	Elaborar peças e informação de abertura	Atividade que consiste na definição do convite e do caderno de encargos, assim como a informação de abertura	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; Convite e Caderno de Encargos	
1.4	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
2	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 1.3, se “não” ir para 2.1	Diretor de Compras			
2.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras		Parecer	
2.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e peças para dar despacho/parecer	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
3	Aprova?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 4, se “não” ir para o ponto 1.3	Administrador de 1º nível			
4	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 4.1.1, se “sim” ir para o ponto 4.2.1	Administrador de 1º nível			
4.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
4.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
4.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
4.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Administrador de 1º nível		Despacho	
4.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
5	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 14.2.1, se “não” vai para 14.1.1	Diretor de Compras			
5.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
5.2	Enviar convite e caderno de encargos	Atividade que consiste no envio do convite e do caderno de encargos ao(s) concorrente(s)	Técnico de Compras	MS Outlook	Convite e Caderno de Encargos	
5.3	Analisar peças do procedimento	Atividade em que o concorrente analisa as peças recebidas	Concorrente			
6	Esclarecimentos, erros ou omissões	Desvio condicional que ocorre até 1/3 do fim do prazo para a apresentar proposta em que o concorrente pede esclarecimentos e/ou indica erros ou omissões. Se “sim” vai para o ponto 5.1.1	Concorrente			
6.1.1	Elaborar informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Atividade que consiste na preparação de informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação e Pedido de esclarecimentos ou erros/omissões	
6.2.1	Submeter proposta	Atividade de submissão de proposta ao convite	Concorrente	MS Outlook	Proposta	
6.2.2	Analisar proposta	Atividade de análise da(s) proposta(s) do(s) concorrente(s)	Técnico de Compras			
6.2.3	Elaborar informação de adjudicação e minuta	Atividade que consiste na elaboração da informação de adjudicação e minuta de contrato	Técnico de Compras	Gfi doc	Informação de adjudicação e minuta de contrato	
6.2.4	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
7	Esclarecimentos, erros ou omissões?	Desvio condicional relativo à solicitação do concorrente. Se “erros ou omissões” ir para ponto 6.1. Se “esclarecimentos” ir para 9.2.3	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
7.1	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer	Diretor de Compras			
8	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 5.1.1, se “não” ir para 7.1	Diretor de Compras			
8.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras		Parecer	
8.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
9	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 5.1.1, se “não” ir para 9	Administrador de 1º nível			
10	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 9.1.1, se “sim” ir para o ponto 9.2.1	Administrador de 1º nível			
10.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
10.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
10.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
10.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização	Administrador de 1º nível		Despacho	
10.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação com despacho de autorização	Diretor de Compras			
10.2.3	Prestar esclarecimentos e/ou omissões	Atividade que consiste em remeter resposta ao pedido de esclarecimentos ou erros e/ou omissões	Técnico de Compras	MS Outlook		
11	Necessita correções	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 5.2.3, se “não” ir para 10.1	Diretor de Compras			
11.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras		Parecer	
11.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação minuta para dar despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
12	Necessárias correções?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 5.2.3, se “não” ir para 12	Administrador de 1º nível			
13	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 12.1.1, se “sim” ir para o ponto 12.2.1	Administrador de 1º nível			
13.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
13.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
13.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação e minuta	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
13.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação e minuta	Administrador de 1º nível		Despacho	
13.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e minuta de contrato	Diretor de Compras			
14	Proposta adjudicada?	Desvio condicional que afere se proposta foi adjudicada. Se “sim” ir para ponto 14, se “não” ir para 13.1	Técnico de Compras			
14.1	Notifica o concorrente da não adjudicação	Atividade de notificação do concorrente da não adjudicação do procedimento	Técnico de Compras	MS Outlook		Informação de não-adjudicação
14.2	Notificar adjudicação e pedir documentação	Atividade que consiste em informar concorrente da adjudicação, pedir documentos de habilitação, prestação de caução e remeter minuta de contrato	Técnico de Compras	MS Outlook	Informação de adjudicação	
14.3	Analisar minuta, habilitar-se e prestar caução	Atividade de análise minuta e de habilitação e prestação de caução	Concorrente			
15	Aceita minuta?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” segue para o ponto 19.1, se “não” segue para 15.1	Concorrente			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
15.1	Elabora informação sobre minuta	Atividade que consiste na elaboração de informação sobre a minuta alterada do contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; minuta alterada	
15.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e minuta alterada	Diretor de Compras			
16	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou contrato. Se “sim” voltar para 15.1, se “não” ir para 16.1	Diretor de Compras			
16.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
16.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e minuta para despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
17	Necessárias correções?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 15.1, se “não” ir para 18	Administrador de 1º nível			
18	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 4.1.1, se “sim” ir para o ponto 4.2.1	Administrador de 1º nível			
18.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
18.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
18.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
18.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Administrador de 1º nível		Despacho	
18.2.2	Remeter informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
18.2.3	Notificar da minuta alterada	Atividade de notificação do concorrente da alteração de minuta de contrato	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação; Minuta alterada	
18.2.4	Análise da minuta alterada	Atividade de análise da minuta alterada do contrato	Concorrente			
19	Aceita minuta alterada?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” ir para 19.1, se “não” ir para 28	Concorrente			
19.1	Validação dos documentos enviados	Atividade que consiste na verificação dos documentos de habilitação e da prestação de caução	Técnico de Compras		Documentos de Habilitação; Caução	
20		Desvio paralelo de princípio, para ponto 20.1.1 e 20.2.1	Técnico de Compras			
20.1.1	Transformar minuta em contrato	Atividade de transformação de minuta em contrato	Técnico de Compras		Contrato	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
20.1.2	Enviar contrato	Atividade que consiste no envio do contrato para assinatura	Técnico de Compras	MS Outlook		
20.1.3	Assinar Contrato	Atividade de assinatura de contrato pelo concorrente	Concorrente			
20.1.4	Remeter Contrato Assinado	Atividade que consiste em remeter contrato assinado	Técnico de Compras			
20.2.1	Registar adjudicação e pedir compromisso	Atividade de registo da adjudicação e pedir número de compromisso	Técnico de Compras	GeRFiP	Registo de adjudicação	
20.2.2	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
21	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional relativamente se o Administrador de 1º nível é responsável pelo contrato. Se “sim” vai para o ponto 21.1.1, se “não” vai para 21.2.1	Técnico de Compras			
21.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de 1º nível			Contrato assinado
21.2.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável gabinete/entidade			Contrato assinado
22	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à verificação de fundos disponíveis. Se “sim” ir para ponto 22.2.1, se “não”, ir para ponto 22.1.1	Responsável financeiro e de Contabilidade			



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
22.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			
22.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
22.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras	MS Outlook		
23		Desvio paralelo de fim, para ponto 23.1	Técnico de Compras			
23.1	Elaborar ofício	Atividade de elaboração de ofício de adjudicação	Técnico de Compras	Gfi Doc		
24	Necessário remeter documentos?	Desvio condicional de aferição da necessidade de remeter documentos. Se “sim” ir para o ponto 24.1, se “não” para ponto 25	Técnico de Compras			
24.1	Remeter documentos ao fornecedor	Atividade que consiste em remeter documentos ao fornecedor	Técnico de Compras			
25	Necessidade de Visto Prévio?	Desvio condicional para aferição da necessidade de visto prévio do Tribunal de Contas. Se “sim” ir para o ponto 25.1.1, se “não” ir para 25.2.1	Técnico de Compras			
25.1.1	Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas	Atividade subprocesso de pedido de visto prévio ao Tribunal de Contas	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
25.2.1	Publicitar contrato ou dispensa do mesmo	Atividade de publicitação do contrato no portal BASE	Técnico de Compras	Portal Base		
26	Aquisição de Serviço?	Desvio condicional relativo à tipologia de contrato. Se "sim" aquisição de serviços ir para 26.1, se "não" ir para 27	Técnico de Compras			
26.1	Comunicar contrato	Atividade de comunicação de contrato em diversas plataformas, dependendo do tipo de aquisição de serviços	Técnico de Compras	AMA; SIAS; eSPap		
27	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			
28	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada	Concorrente			



## Ficha de Processo de Negócio:

### Pedido de Parecer Prévio de Aquisição

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo

PN-006

1.2. Designação do Processo

Pedido de Parecer Prévio de Aquisição

1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

Aumentar a eficácia dos processos de pedido de parecer

2.2. Indicadores

Taxa de aprovação relativamente aos processos aquisitivos enviados para parecer

2.3. Fontes de Verificação

MS Outlook

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo

Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos

Técnico de Compras; Diretor de Compras; Administrador de nível 1

3.3. Intervenientes Externos

Tutela/Finanças; eSPap; DGPC; AMA; JurisAPP; INA

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível	Tutela/Finanças; eSPap; DGPC; AMA; JurisAPP; INA	Requerente



## 4. Enquadramento do mapeamento

4.1. Processos Interrelacionados	PN-003 - Aquisição por Ajuste Direto Simplificado; PN-005 - Aquisição por Ajuste Direto; PN-008 - Aquisição por Consulta Prévia; PN-010 - Aquisição por Concurso com Prévia Qualificação; PN-012 - Aquisição por Acordo-Quadro; PN-013 - Aquisição de Viatura; PN-014 - Aquisição por Concurso Público Urgente; PN-015 - Aquisição por Concurso Público
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto; Lei n.º 41/2014, de 10 de julho; Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro; Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro; Decreto-Lei n.º 140/2009, de 15 de junho; Decreto-Lei n.º 107/2012, de 18 de maio; Lei n.º 35/2014, de 20 de junho; Portaria n.º 48/2014, de 26 de fevereiro
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	-
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	PCM Online; MS Outlook; Gfi Doc; Plataforma tic.gov.pt; Plataforma SIAS; Plataforma INA; Plataforma SRVI; Plataforma JurisAPP; Plataforma Serviços On-Line da DGO



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Necessidade de PPA	Evento de início referente à necessidade de fazer pedido(s) prévio(s) de aquisição	Técnico de Compras			
1.1	Analisar informação e peças	Atividade que consiste na análise da necessidade	Técnico de Compras			
2	Encargo Plurianual?	Desvio condicional que afere se a despesa ocorre em mais do que 1 ano. Se “sim” ir para 2.1, se “não” ir para 4	Técnico de Compras			
2.1	Solicitar autorização para encargo plurianual	Atividade que consiste na elaboração do pedido de autorização para encargo plurianual	Técnico de Compras	MS Outlook	Pedido de autorização	
2.2	Analisar e pedir parecer	Atividade de análise do pedido e de pedir parecer	Diretor de Compras			
3	Valida?	Desvio condicional de validação. Se “sim” ir para ponto 3.1, se “não” ir para o ponto 1.1	Diretor de Compras			
3.1	Dar parecer e pedir autorização	Atividade que consiste na elaboração de parecer e no requerimento de autorização	Administrador de 1º nível		Parecer	
3.2	Dar autorização	Atividade que consiste num processo de concessão de autorização para encargo plurianual	Tutela e Finanças			Autorização para encargo plurianual
3.3	Reencaminhar autorização	Receção de autorização	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
3.4	Receção da autorização	Atividade que consiste na receção e análise da autorização	Técnico de Compras			
4	Acordo-Quadro?	Desvio condicional para aferir se a aquisição é prevista ao abrigo de um AQ. Se “sim” seguir para o ponto 5, se “não” segue para o 6	Técnico de Compras			
5	Comprar ao abrigo do AQ?	Desvio condicional que afere se é pretendido comprar ao abrigo do Acordo-Quadro. Se “sim” segue para o ponto 6, se “não” segue para 5.1	Técnico de Compras			
5.1	Pedir exceção ao Acordo-Quadro	Atividade respeitante ao pedido de exceção ao AQ	Técnico de Compras	SRVI	Pedido de Exceção	
5.2	Análise do pedido de exceção	Atividade que consiste na análise ao pedido de exceção ao Acordo-Quadro	eSPap			Decisão ao pedido de exceção
5.3	Verificar decisão	Atividade de aferição da decisão ao pedido de exceção ao Acordo-Quadro	Técnico de Compras			
6	Tipo de Aquisição	Desvio condicional referente ao tipo de aquisição pretendida. Se “empreitada” ir para o ponto 7, se “TIC” ir para 6.1, se “Serviço” ir para 8 e se “Bem” ir para 15	Técnico de Compras			
6.1	Pedir parecer prévio	Atividade que consiste em elaborar e submeter o pedido de parecer prévio para a aquisição TIC	Técnico de Compras	Tic.gov.pt	Pedido de Parecer Prévio TIC	
6.2.	Dar parecer vinculativo	Atividade que consiste na elaboração do parecer prévio ao pedido	AMA			Parecer Prévio TIC



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
6.3	Consultar parecer	Atividade que consiste na consulta do parecer prévio	Diretor de Compras	Tic.gov.pt		
7	Alterações estruturais?	Desvio condicional que discrimina se a empreitada a realizar implica alterações estruturais. Se “sim” ir para 7.1, se “não” ir para 15	Técnico de Compras			
7.1	Pedir parecer	Atividade que consiste em elaborar e submeter o pedido de informação prévia / análise de projetos de arquitetura	Técnico de Compras	MS Outlook		
7.2	Dar parecer	Atividade que consiste elaborar parecer relativamente ao pedido de informação prévia /análise de projetos de arquitetura	DGPC			Parecer
7.3	Reencaminhar parecer	Atividade que consiste na receção e reencaminhamento de parecer	Diretor de Compras			
7.4	Verificar parecer	Atividade de análise de parecer e comunicar	Técnico de Compras			
8	Análise de parecer	Desvio condicional referente ao resultado do parecer. Se “positivo” ir para 15, se “negativo” ir para 16	Diretor de Compras			
9	Consultoria técnica, projetos, pareceres e estudos?	Desvio condicional para aferir se a aquisição se enquadra no âmbito da consultoria técnica, projetos e estudos. Se “sim” ir para 8.1, se “não” ir para 15	Técnico de Compras			
9.1	Consultar entidades do Programa Orçamental	Atividade que consiste na consulta das entidades do respetivo Programa Orçamental para possibilidade de aquisição conjunta	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
10	Tipo de Serviços?	Desvio condicional que consiste em aferir que tipo de serviço se vai adquirir. Se “jurídico” ir o 10.1.1, se “outro” ir para 10.2.1	Técnico de Compras			
10.1.1	Pedir Parecer Prévio	Atividade referente ao preenchimento do formulário para pedir parecer prévio	Técnico de Compras	Plataforma JurisAPP	Pedido de Parecer	
10.1.2	Dar parecer vinculativo (serviços jurídicos)	Atividade referente à elaboração do parecer	JurisAPP	Plataforma JurisAPP		Parecer
10.2.1	Submeter procedimento prévio	Atividade que consiste na submissão de procedimento prévio relativa à existência de trabalhadores em situação de requalificação	Técnico de Compras	Plataforma INA	Formulário preenchido	
10.2.2	Informar capacidade	Atividade que consiste na indicação da existência, ou não, de capacidade	INA	Plataforma INA		Informação de capacidade
11	Têm capacidade	Desvio condicional para aferir se existe capacidade. Se “sim” ir para 12, se “não” ir para 16	Técnico de Compras			
12	Aplica-se à Lei do Orçamento de Estado?	Desvio condicional para aferir se a aquisição se respeita à norma da Lei do Orçamento de Estado. Se “sim” ir para 13, se “não” ir para 15	Técnico de Compras			
13	Aquisição de Serviço não dispensada?	Desvio condicional para aferir se a aquisição está dispensada. Se “sim” ir para 13.1, se “não” ir para 15	Técnico de Compras			
13.1	Pedir dispensa da LOE - Aquisição de Serviços	Atividade que consiste em remeter pedido de dispensa da norma do Orçamento de Estado	Técnico de Compras	SOL	Pedido de dispensa	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
13.2	Analisar e responder ao pedido	Atividade que consiste na emissão de decisão sobre o pedido de dispensa	DGO	SOL		Decisão
13.3	Consultar Pedido	Atividade de análise da decisão ao pedido	Técnico de Compras	SOL		
14	Autorizada?	Desvio condicional para aferir da autorização, ou não, da dispensa da norma. Se “sim” ir para 15, se “não” ir para 16	Técnico de Compras			
15	Pareceres Prévios Efetuados	Evento de fim que indica a obtenção de pareceres prévios positivos	Técnico de Compras			
16	Aquisição não efetuada	Evento de fim que indica a obtenção de pareceres prévios negativos	Técnico de Compras			



## Ficha de Processo de Negócio:

### Aquisição por Contratação Excluída

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

## 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo

PN-007

1.2. Designação do Processo

Aquisição por Contratação Excluída

1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

## 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços

2.2. Indicadores

- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição;  
- Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;

2.3. Fontes de Verificação

PCM Online; Plataforma eSPap; Questionário

## 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo

Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos

Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1

3.3. Intervenientes Externos

Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada)

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	Entidade/gabinete



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-002 - Cabimentar
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP); Decreto-Lei n.º 170/2008, de 26 de agosto
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	-
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	Gfi Doc; GeRFiP; Portal BASE; SIAS



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Pedido aceite	Evento de início referente à aceitação do procedimento por contratação excluída	Técnico de Compras	MS Outlook	Pedido	
1.1	Analisar necessidade	Atividade respeitante à análise da necessidade	Técnico de Compras			
1.2	Elaborar NPD	Atividade de registo do número de processo de despesa	Técnico de Compras	GeRFiP	NPD	
2	Há Cabimento?	Desvio condicional referente à existência de número de cabimento. Se “sim” ir para 3.1, se “não” ir para 2.1	Técnico de Compras			
2.1	Cabimentar	Atividade subprocesso respeitante à cabimentação da despesa	Responsável Financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	n.º Cabimento	
3	Cabimento feito?	Desvio condicional que afere se foi atribuído cabimento. Se “sim” ir para 4, se “não” ir para 17	Técnico de Compras			
4	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 4.1.1, se “não” vai para 4.2.1	Técnico de Compras			
4.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
4.2	Elaborar informação de adjudicação e minuta de contrato	Atividade respeitante ao recebimento do número de cabimento e elaboração da informação de adjudicação e minuta de contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação de adjudicação; minuta de contrato	
4.3	Analisar informação para parecer	Atividade de análise da informação de adjudicação e da minuta do contrato	Diretor de Compras			
5	Necessárias correções?	Desvio condicional que afere se é necessário alterar os documentos enviados. Se “sim” vai para 4.2, se “não” ir para 5.1	Diretor de Compras			
5.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
5.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade de análise da informação de adjudicação e da minuta do contrato	Administrador de nível 1			
6	Aprova?	Desvio condicional que se refere à aprovação dos documentos enviados. Se “sim” ir para 7, se “não” ir para 4.2	Administrador de nível 1			
7	Orçamento Interno e Delegação de Competências?	Desvio condicional que afere se o processo é interno ou há delegação de competência. Se “sim” ir para 7.2.1, se “não” ir para 7.1.1	Administrador de nível 1			
7.1.1	Dar parecer	Atividade referente à elaboração de parecer	Administrador de nível 1	Gfi Doc	Parecer	
7.1.2	Encaminhar parecer	Atividade que refere o encaminhamento do processo para assinatura de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
7.1.3	Dar despacho	Atividade respeitante à análise e despacho do processo pelo responsável da entidade/gabinete	Responsável Gabinete/Entidade		Despacho	
7.2.1	Dar despacho	Atividade respeitante à análise e despacho do processo pelo Administrador de nível 1	Administrador de nível 1		Despacho	
7.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade de reencaminhamento da informação despachada	Diretor de Compras	Gfi doc		
7.2.3	Notificar adjudicação, pedir documentos habilitação e caução e envio minuta	Atividade de notificação de adjudicação, pedido dos documentos de habilitação e de caução, e envio de minuta de contrato	Técnico de Compras			
7.2.4	Analisar minuta, habilitar-se e prestar caução	Atividade de análise minuta e de habilitação e prestação de caução	Concorrente			
8	Aceita minuta?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” segue para o ponto 11.2.3, se “não” segue para 8.1	Concorrente			
8.1	Elabora informação sobre minuta	Atividade que consiste na elaboração de informação sobre a minuta alterada do contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; minuta alterada	
8.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e minuta alterada	Diretor de Compras			
9	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou contrato. Se “sim” voltar para 8.1, se “não” ir para 9.1	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
9.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
9.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e minuta para despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
10	Necessárias correções?	Desvio condicional que afere necessidade de alterações. Se “sim” ir para ponto 8.1, se “não” ir para 11	Administrador de 1º nível			
11	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 11.1.1, se “sim” ir para o ponto 11.2.1	Administrador de 1º nível			
11.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste 1em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
11.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras			
11.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
11.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Administrador de 1º nível		Despacho	
11.2.2	Remeter informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
11.2.3	Verificar documentos de habilitação	Atividade de verificação dos documentos de habilitação	Técnico de Compras		Documentos de Habilitação; Caução	
11.2.4	Registar adjudicação e solicitar compromisso	Atividade de registo da adjudicação e pedir número de compromisso	Técnico de Compras	GeRFiP	Registo de adjudicação	
11.2.5	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
12	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à aferição da existência de fundos. Se “sim” ir para 12.2.1, se “não” ir para 12.1.1	Responsável financeiro e de contabilidade			
12.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			
12.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
12.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras			
12.2.3	Transformar minuta em contrato	Atividade de transformação de minuta em contrato	Técnico de Compras		Contrato	
12.2.4	Enviar contrato	Atividade que consiste no envio do contrato para assinatura	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
12.2.5	Assinar Contrato	Atividade de assinatura de contrato pelo concorrente	Concorrente			
12.2.6	Remeter Contrato Assinado	Atividade que consiste em remeter contrato assinado	Técnico de Compras			
13	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional relativamente se o Administrador de 1º nível é responsável pelo contrato. Se “sim” vai para o ponto 13.1.1, se “não” vai para 13.2.1	Técnico de Compras			
13.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de 1º nível		Contrato assinado	
13.2.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável gabinete/entidade		Contrato assinado	
13.2.2	Receber contrato assinado	Atividade que consiste em receber o contrato assinado	Técnico de Compras			Contrato
14	Necessário remeter documentos	Desvio condicional que se afere da necessidade de remeter documentos ao fornecedor. Se “sim” ir para 14.1, se “não” ir para 14.2	Técnico de Compras			
14.1	Dar conhecimento e remeter documentos a fornecedor	Atividade que consiste em dar conhecimento e remeter documentos	Técnico de Compras		Notificação	
14.2.	Publicitar dispensa de apresentação do contrato	Atividade que consiste na publicitação da dispensa de necessidade de comunicar o contrato no portal BASE	Técnico de Compras	Portal Base		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
15	Aquisição de serviço?	Desvio condicional que afere se a aquisição é de serviços. Se “sim” ir para 15.1, se “não” ir para 16				
15.1	Comunicar contrato	Atividade de comunicação de contrato	Técnico de Compras	SIAS		
16	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			
17	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada				



## Ficha de Processo de Negócio:

### Aquisição por Consulta Prévia

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

## 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo

PN-008

1.2. Designação do Processo

Aquisição por Consulta Prévia

1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

## 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços

2.2. Indicadores

- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição;  
- Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;

2.3. Fontes de Verificação

PCM Online; Questionário

## 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo

Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos

Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1

3.3. Intervenientes Externos

Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); concorrente

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	concorrente



## 4. Enquadramento do mapeamento

4.1. Processos Interrelacionados	PN-001 - Processamento de Manifestação de Interesse; PN-006 - Pedido de Parecer Prévio; PN-009 - Constituição de Júri de Procedimento
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	Minuta de convite; Minuta de Caderno de Encargos
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	PCM Online; MS Outlook; Gfi Doc; Saphety.gov; GeRFiP; SIGO; SIAS; Plataforma eSPap; Plataforma AMA; Portal BASE



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade aceite	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Compras	PCM Online	Manifestação com número de cabimento	
1.1	Pareceres Prévios de Aquisição	Atividade subprocesso respeitante à fase de pedidos de pareceres prévios de aquisição	Técnico de Compras			
1.2	Constituir Júri	Atividade subprocesso relativa à constituição de júri do procedimento	Técnico de Compras			
1.3	Elaborar peças e informação de abertura	Atividade que consiste na definição do convite e do caderno de encargos, assim como a informação de abertura	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; Convite e Caderno de Encargos	
1.4	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
2	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 1.3, se “não” ir para 2.1	Diretor de Compras			
2.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras		Parecer	
2.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e peças para dar despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
3	Aprova?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 4, se “não” ir para o ponto 1.3	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
4	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 4.1.1, se “sim” ir para o ponto 4.2.1	Administrador de 1º nível			
4.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
4.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
4.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
4.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Administrador de 1º nível		Despacho	
4.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
5	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 5.1, se “não” vai para 5.2	Diretor de Compras			
5.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		
5.2	Lançar procedimento	Atividade que consiste em lançar o procedimento na plataforma de contratação pública	Técnico de Compras	Saphety.gov	Informação; Convite; Caderno de Encargos	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
5.3	Analisar peças do procedimento	Atividade em que o concorrente analisa as peças recebidas	Concorrente			
6	Esclarecimentos, erros ou omissões	Desvio condicional que ocorre até 1/3 do fim do prazo para a apresentar proposta em que o concorrente pede esclarecimentos e/ou indica erros ou omissões. Se “sim” vai para 6.1.1, se “não” vai para 6.2.1	Concorrente			
6.1.1	Elaborar informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Atividade que consiste na preparação de informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Júri	Gfi Doc	Informação e Pedido de esclarecimentos ou erros/omissões	
6.2.1	Submeter proposta	Atividade de submissão de proposta ao convite	Concorrente	Saphety.gov	Proposta	
7	Esclarecimentos, erros ou omissões?	Desvio condicional relativo à solicitação do concorrente. Se “erros ou omissões” ir para ponto 6.1. Se “esclarecimentos” ir para 10.2.3	Júri			
7.1	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer	Diretor de Compras			
8	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 6.1.1, se “não” ir para 8.1	Diretor de Compras			
8.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras		Parecer	
8.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
9	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 6.1.1, se “não” ir para 10	Administrador de 1º nível			
10	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 10.1.1, se “sim” ir para o ponto 10.2.1	Administrador de 1º nível			
10.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
10.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
10.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
10.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização	Administrador de 1º nível		Despacho	
10.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação com despacho de autorização	Diretor de Compras			
10.2.3	Prestar esclarecimentos e/ou omissões	Atividade que consiste em remeter resposta ao pedido de esclarecimentos ou erros e/ou omissões	Júri	MS Outlook		
11	Número de propostas	Desvio condicional respeitante ao número de propostas. Se “mais do que uma” ir para 11.2.1, se “uma proposta” ir para 11.1.1	Concorrente			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
11.1.1	Analisar proposta	Atividade de análise da proposta do concorrente	Técnico de Compras			
11.1.2	Elaborar informação de adjudicação e minuta	Atividade que consiste na elaboração da informação de adjudicação e minuta de contrato	Técnico de Compras	Gfi doc	Informação de adjudicação e minuta de contrato	
11.1.3	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
11.2.1	Publicitar lista de candidatos/propostas	Atividade que consiste na publicitação da lista de candidatos/propostas	Júri	Saphety.gov	Lista de candidatos/propostas	
11.2.2	Analisar proposta	Atividade de análise da proposta do concorrente	Júri			
11.2.3	Elaborar relatório preliminar	Atividade de elaboração e submissão do relatório preliminar, iniciando um prazo de audiência prévia	Júri		Relatório Preliminar	
12	Pronúncias?	Desvio condicional para aferição de pronúncias por parte dos concorrentes. Se “sim” ir para 12.1.1, se “não” ir para 12.2.1	Júri			
12.1.1	Pronunciar	Atividade em que o concorrente se pronuncia relativamente ao relatório preliminar	Concorrente	Saphety.gov	Pronúncia	
12.2.1	Elaborar relatório final	Atividade de elaboração e submissão do relatório final	Júri	Saphety.gov	Relatório final	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
13	Aceite eventual pronúncia?	Desvio condicional relativamente ao facto se a pronúncia do concorrente foi aceite aquando da elaboração do relatório final. Se “sim” conta novo prazo para audiência prévia, se “não” ir para 11.1.2	Júri			
14	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 11.1.2, se “não” ir para 14.1	Diretor de Compras			
14.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
14.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
15	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 11.1.2, se “não” ir para 16	Administrador de 1º nível			
16	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 16.1.1, se “sim” ir para o ponto 16.2.1	Administrador de 1º nível			
16.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
16.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
16.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação pelo responsável do gabinete ou entidade	Gabinete / Entidade		Despacho	



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
16.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Despacho	
16.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste na recepção e reencaminhamento da informação despachada	Diretor de Compras			
17	Proposta adjudicada?	Desvio condicional que afere se a proposta foi adjudicada. Se “sim” ir para 17.2.1, se “não” ir para 17.1.1	Diretor de Compras			
17.1.1	Notifica o(s) concorrente(s) da não adjudicação	Atividade de notificação do(s) concorrente(s) da não adjudicação	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação	
17.2.1	Notifica o concorrente da adjudicação, pedir documentos e caução	Atividade que consiste em notificar o concorrente (eventual adjudicatário) da adjudicação, requerer documentos de habilitação e prestar caução	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação	
17.2.2	Analisar minuta, habilitar-se e prestar caução	Atividade de análise minuta e de habilitação e prestação de caução	Concorrente			
18	Aceita minuta?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” segue para o ponto 22.1, se “não” segue para 18.1	Concorrente			
18.1	Elabora informação sobre minuta	Atividade que consiste na elaboração de informação sobre a minuta alterada do contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; minuta alterada	
18.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e minuta alterada	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
19	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou contrato. Se “sim” voltar para 18.1, se “não” ir para 19.1	Diretor de Compras			
19.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
19.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e minuta para despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
20	Necessárias correções?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 18.1, se “não” ir para 21	Administrador de 1º nível			
21	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 4.1.1, se “sim” ir para o ponto 4.2.1	Administrador de 1º nível			
21.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
21.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
21.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
21.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Administrador de 1º nível		Despacho	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
21.2.2	Remeter informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
21.2.3	Notificar da minuta alterada	Atividade de notificação do concorrente da alteração de minuta de contrato	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação; Minuta alterada	
21.2.4	Análise da minuta alterada	Atividade de análise da minuta alterada do contrato	Concorrente			
22	Aceita minuta alterada?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” ir para 22.1, se “não” ir para 30	Concorrente			
22.1	Validação dos documentos enviados	Atividade que consiste na verificação dos documentos de habilitação e da prestação de caução	Técnico de Compras		Documentos de Habilitação; Caução	
23		Desvio paralelo, para ponto 23.1.1 e 23.2.1	Técnico de Compras			
23.1.1	Registar adjudicação e pedir compromisso	Atividade de registo da adjudicação e pedir número de compromisso	Técnico de Compras	GeRFiP	Registo de adjudicação	
23.1.2	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
23.2.1	Transformar minuta em contrato	Atividade de transformação de minuta em contrato	Técnico de Compras		Contrato	



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
23.2.2	Enviar contrato	Atividade que consiste no envio do contrato para assinatura	Técnico de Compras	MS Outlook		
23.2.3	Assinar Contrato	Atividade de assinatura de contrato pelo concorrente	Concorrente			
23.2.4	Remeter Contrato Assinado	Atividade que consiste em remeter contrato assinado	Técnico de Compras			
24	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à verificação de fundos disponíveis. Se “sim” ir para ponto 24.2.1, se “não”, ir para ponto 24.1.1	Responsável financeiro e de Contabilidade			
24.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			
24.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
24.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras	MS Outlook		
25	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional relativamente se o Administrador de 1º nível é responsável pelo contrato. Se “sim” vai para o ponto 25.1.1, se “não” vai para 25.2.1	Técnico de Compras			
25.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de 1º nível		Contrato assinado	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
25.2.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável gabinete/entidade		Contrato assinado	
26		Desvio paralelo, para ponto 26.1	Técnico de Compras			
26.1	Elaborar ofício	Atividade de elaboração de ofício de adjudicação	Técnico de Compras	Gfi Doc		
27	Necessário remeter documentos?	Desvio condicional de aferição da necessidade de remeter documentos. Se “sim” ir para o ponto 27.1.1, se “não” para ponto 27.2.1	Técnico de Compras			
27.1.1	Remeter documentos ao fornecedor	Atividade que consiste em remeter documentos ao fornecedor	Técnico de Compras			
27.2.1	Publicitar contrato ou dispensa do mesmo	Atividade de publicitação do contrato no portal BASE	Técnico de Compras	Portal Base		
28	Aquisição de Serviço?	Desvio condicional relativo à tipologia de contrato. Se “sim” aquisição de serviços ir para 28.1, se “não” ir para 29	Técnico de Compras			
28.1	Comunicar contrato	Atividade de comunicação de contrato em diversas plataformas, dependendo do tipo de aquisição de serviços	Técnico de Compras	AMA; SIAS; eSPap		
29	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
30	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada	Concorrente			



## Ficha de Processo de Negócio:

*Constituir Júri de Procedimento*

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo

PN-009

1.2. Designação do Processo

Constituir júri de procedimento

1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

Diminuição de tempo para constituir júri de procedimento

2.2. Indicadores

Tempo médio entre a aprovação da manifestação de interesse e a assinatura pelos elementos do júri do anexo XIII;

2.3. Fontes de Verificação

MS Outlook

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo

Área de Compras da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos

Técnico de Compras; Diretor de Compras; Administrador de nível 1; Júri

3.3. Intervenientes Externos

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível		Júri



## 4. Enquadramento do mapeamento

4.1. Processos Interrelacionados	PN-008 - Aquisição por Consulta Prévia; PN-010 - Aquisição por Concurso Limitado por Prévia Qualificação; PN-014 - Aquisição por Concurso Público Urgente; PN-015 - Aquisição por Concurso Público
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	Anexo XIII do CCP
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	MS Outlook; Gfi Doc



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Necessidade de constituir júri	Evento de início referente à necessidade de formar júri para procedimentos de aquisição	Técnico de Compras	MS Outlook		
1.1	Analisar necessidade	Atividade que consiste na análise da necessidade	Técnico de Compras			
2	Orçamento Interno?	Desvio condicional referente ao facto de a aquisição ser interna. Se “sim” ir para ponto 2.1.1, se “não”, ir para ponto 2.2.1	Técnico de Compras			
2.1.1	Indicar intenção de proposta ao júri	Atividade que consiste na informação aos elementos da intenção de serem propostos para o júri do procedimento	Técnico de Compras	MS Outlook		
2.1.2	Analisar intenção	Atividade que consiste na análise dos elementos à intenção de nomeação para júri do procedimento aquisitivo	Júri			
2.2.1	Solicitar indicação de membros de júri	Atividade que consiste na solicitação ao gabinete ou entidade de elementos para constituir o júri do procedimento	Técnico de Compras	MS Outlook		
2.2.1	Indicação de elementos de júri	Atividade referente à indicação, por parte do gabinete ou entidade, de elementos para o júri	Responsável de Gabinete ou Entidade		Nota com elementos para júri	
3	Incompatibilidade?	Desvio condicional que indica se o elemento de júri indica alguma incompatibilidade para exercer a função. Se “sim” ir para 2.1, se “não” ir para 3.1	Júri			
3.1	Elaborar proposta de júri	Atividade de elaboração da informação com proposta de júri	Técnico de Compras	Gfi Doc	Proposta de júri	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
3.2	Analisar a proposta	Atividade que consiste na análise da informação com proposta de júri	Diretor de Compras			
4	Valida?	Desvio condicional respeitante à validação da proposta. Se “sim” ir para 4.1, se “não” voltar para 3.1	Diretor de Compras			
4.1	Analisar a proposta	Atividade que consiste na análise da informação com proposta de júri	Administrador de nível 1			
5	Valida?	Desvio condicional respeitante à validação da proposta. Se “sim” ir para 5.1, se “não” voltar para 3.1	Administrador de nível 1			
5.1	Comunicar nomeação e enviar anexo XIII	Atividade que consiste na comunicação da nomeação e do pedido para assinar o anexo XIII do CCP	Técnico de Compras	MS Outlook		
5.2	Preencher e remeter o anexo XIII	Atividade que consiste no preenchimento e assinatura do anexo XIII do CCP, com o respetivo envio	Júri	MS Outlook		Anexo XIII assinado
6	Júri constituído	Evento de fim que assinala a constituição do júri do procedimento	Técnico de Compras			



## Ficha de Processo de Negócio:

*Aquisição por Concurso Limitado por Prévia Qualificação*

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo

PN-010

1.2. Designação do Processo

Aquisição por Concurso Limitado por Prévia Qualificação

1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços

2.2. Indicadores

- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição;  
- Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;

2.3. Fontes de Verificação

PCM Online; Gfi Doc; Questionário

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo

Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos

Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1

3.3. Intervenientes Externos

Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); concorrente; INCM

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	concorrente



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-001 - Processamento de Manifestação de Interesse; PN-006 - Pedido de Parecer Prévio; PN-009 - Constituição de Júri de Procedimento
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	Minuta de convite; Minuta de Caderno de Encargos
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	PCM Online; MS Outlook; Gfi Doc; Saphety.gov; GeRFiP; SIGO; SIAS; Plataforma eSPap; Plataforma AMA; Portal BASE



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade aceite	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Compras	PCM Online	Manifestação com número de cabimento	
1.1	Pareceres Prévios de Aquisição	Atividade subprocesso respeitante à fase de pedidos de pareceres prévios de aquisição	Técnico de Compras			
1.2	Constituir Júri	Atividade subprocesso relativa à constituição de júri do procedimento	Técnico de Compras			
1.3	Elaborar peças e informação de abertura	Atividade que consiste na definição do convite e do caderno de encargos, assim como a informação de abertura	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; Convite e Caderno de Encargos	
1.4	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
2	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 1.3, se “não” ir para 2.1	Diretor de Compras			
2.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras		Parecer	
2.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e peças para dar despacho/parecer	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
3	Aprova?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 4, se “não” ir para o ponto 1.3	Administrador de 1º nível			
4	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 4.1.1, se “sim” ir para o ponto 4.2.1	Administrador de 1º nível			
4.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
4.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
4.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
4.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Administrador de 1º nível		Despacho	
4.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
5	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 14.2.1, se “não” vai para 14.1.1	Diretor de Compras			
5.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
5.2	Preencher anúncio	Atividade que consiste em preencher o modelo de anúncio do procedimento	Técnico de Compras	DRE; JOUE	Anúncio	
6	SGPCM?	Desvio condicional para aferir se o procedimento é da SGPCM. Se “sim” segue para 6.2, se “não” segue para 6.1	Técnico de compras			
6.1	Pagar anúncio	Atividade respeitante ao pagamento do anúncio	Responsável do Gabinete ou Entidade			
6.2	Pagar anúncio	Atividade respeitante ao pagamento do anúncio	Técnico de Compras			
7	Publicação Internacional?	Desvio condicional para aferir se o concurso tem de se anunciar no Jornal Oficial da União Europeia. Se “sim” ir para 7.1.1, se “não” 7.2.1	Técnico de Compras			
7.1.1	Publicação do anúncio	Atividade de publicação do anúncio	INCM			
7.2.1	Pré-preenchimento do DEUCP	Atividade respeitante ao preenchimento do Documento Europeu Único de Contratação Pública	Técnico de Compras	SIMAP	DEUCP	
7.2.2	Lançar procedimento	Atividade que consiste em lançar o procedimento na plataforma de contratação pública	Técnico de Compras	Saphety.gov	Informação; Convite; Caderno de Encargos	
7.2.3	Analisar procedimento	Atividade em que os candidatos analisam o procedimento	Candidatos			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
7.2.4	Submeter candidatura	Atividade respeitante à submissão	Candidatos		Candidatura	
7.2.5	Analisar e disponibilizar a lista de candidatos	Atividade de análise das candidaturas e disponibilização da lista de candidatos	Júri	Saphety.gov	Lista de candidatos	
7.2.6	Elaborar relatório preliminar de qualificação	Atividade de elaboração do relatório preliminar para a qualificação de candidatos	Júri		Relatório preliminar	
8	Há pronúncias?	Desvio condicional que afere a existência de pronúncias. Se “sim” vai para 8.1.1, se “não” vai para 8.2.1	Júri			
8.1.1	Pronunciar	Atividade de pronúncia de candidato relativo ao relatório preliminar dentro do período de audiência prévia	Candidato		Pronúncia	
8.1.2	Analisar pronúncia	Atividade de receção e análise de pronúncia de candidato	Júri			
8.2.1	Realizar relatório final	Atividade de elaboração do relatório final de qualificação	Júri	Saphety.gov	Relatório final	
9	Havendo pronúncia, foi aceite?	Desvio condicional que afere se a pronúncia, a existir, foi aceite. Se “sim” aguardar por novo período de audiência prévia, se “não” ir para 9.1	Júri			
9.1	Elaborar informação de qualificação	Atividade que se refere à elaboração da informação de candidatos qualificados	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação de Qualificação	



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
9.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação para dar parecer	Diretor de Compras			
10	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 9.1, se “não” ir para 10.1	Diretor de Compras			
10.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras		Parecer	
10.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
11	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 9.1, se “não” ir para 12	Administrador de 1º nível			
12	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 12.1.1, se “sim” ir para o ponto 12.2.1	Administrador de 1º nível			
12.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
12.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
12.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
12.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Despacho	
12.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação com despacho de autorização	Diretor de Compras			
12.2.3	Notificar da qualificação	Atividade que consiste em notificar os candidatos da sua qualificação	Técnico de Compras		Notificação	
12.2.4	Lançar procedimento	Atividade que consiste em lançar o procedimento na plataforma	Técnico de Compras	Saphety.gov		
12.2.5	Analisar procedimento	Atividade referente à análise do procedimento por parte dos concorrentes	Concorrente			
13	Esclarecimentos, erros ou omissões	Desvio condicional que ocorre até 1/3 do fim do prazo para a apresentar proposta em que o concorrente pede esclarecimentos e/ou indica erros ou omissões. Se “sim” vai para 13.1.1, se “não vai para 13.2.1	Concorrente			
13.1.1	Elaborar informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Atividade que consiste na preparação de informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Júri	Gfi Doc	Informação e Pedido de esclarecimentos ou erros/omissões	
13.2.1	Submeter proposta	Atividade de submissão de proposta ao convite	Concorrente	Saphety.gov	Proposta	
14	Esclarecimentos, erros ou omissões?	Desvio condicional relativo à solicitação do concorrente. Se “erros ou omissões” ir para ponto 14.1. Se “esclarecimentos” ir para 17.2.3	Júri			



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
14.1	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer	Diretor de Compras			
15	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 13.1.1, se “não” ir para 15.1	Diretor de Compras			
15.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
15.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
16	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 13.1.1, se “não” ir para 17	Administrador de 1º nível			
17	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 17.1.1, se “sim” ir para o ponto 17.2.1	Administrador de 1º nível			
17.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
17.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
17.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
17.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Despacho	
17.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação com despacho de autorização	Diretor de Compras			
17.2.3	Prestar esclarecimentos e/ou omissões	Atividade que consiste em remeter resposta ao pedido de esclarecimentos ou erros e/ou omissões	Júri	Saphety.gov		
18	Número de propostas	Desvio condicional respeitante ao número de propostas. Se “mais do que uma” ir para 18.1.1, se “uma proposta” ir para 18.2.1	Concorrente			
18.1.1	Publicitar lista de candidatos/propostas	Atividade que consiste na publicitação da lista de candidatos/propostas	Júri	Saphety.gov	Lista de candidatos/propostas	
18.1.2	Analisar proposta	Atividade de análise da proposta do concorrente	Júri			
11.1.3	Elaborar relatório preliminar	Atividade de elaboração e submissão do relatório preliminar, iniciando um prazo de audiência prévia	Júri		Relatório Preliminar	
18.2.1	Analisar proposta	Atividade de análise da proposta do concorrente	Técnico de Compras			
18.2.2	Elaborar informação de adjudicação e minuta	Atividade que consiste na elaboração da informação de adjudicação e minuta de contrato	Técnico de Compras	Gfi doc	Informação de adjudicação e minuta de contrato	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
18.2.3	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
19	Pronúncias?	Desvio condicional para aferição de pronúncias por parte dos concorrentes. Se “sim” ir para 19.1.1, se “não” ir para 19.2.1	Júri			
19.1.1	Pronunciar	Atividade em que o concorrente se pronuncia relativamente ao relatório preliminar	Concorrente	Saphety.gov	Pronúncia	
19.2.1	Elaborar relatório final	Atividade de elaboração e submissão do relatório final	Júri	Saphety.gov	Relatório final	
20	Aceite eventual pronúncia?	Desvio condicional relativamente ao facto se a pronúncia do concorrente foi aceite aquando da elaboração do relatório final. Se “sim” conta novo prazo para audiência prévia, se “não” ir para 18.2.2	Júri			
21	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 18.2.2, se “não” ir para 21.1	Diretor de Compras			
21.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
21.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
22	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 18.2.2, se “não” ir para 23	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
23	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 23.1.1, se “sim” ir para o ponto 23.2.1	Administrador de 1º nível			
23.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
23.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
23.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação pelo responsável do gabinete ou entidade	Gabinete / Entidade			
23.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Administrador de 1º nível	Gfi Doc		
23.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste na receção e reencaminhamento da informação despachada	Diretor de Compras			
24	Proposta adjudicada?	Desvio condicional que afere se a proposta foi adjudicada. Se “sim” ir para 24.2.1, se “não” ir para 24.1.1	Diretor de Compras			
24.1.1	Notifica o(s) concorrente(s) da não adjudicação	Atividade de notificação do(s) concorrente(s) da não adjudicação	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação	
24.2.1	Notifica o concorrente da adjudicação, pedir documentos e caução	Atividade que consiste em notificar o concorrente (eventual adjudicatário) da adjudicação, requerer documentos de habilitação e prestar caução	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação; minuta	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
24.2.2	Analisar minuta, habilitar-se e prestar caução	Atividade de análise minuta e de habilitação e prestação de caução	Concorrente			
25	Aceita minuta?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” segue para o ponto 29.1, se “não” segue para 25.1	Concorrente			
25.1	Elabora informação sobre minuta	Atividade que consiste na elaboração de informação sobre a minuta alterada do contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; minuta alterada	
25.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e minuta alterada	Diretor de Compras			
26	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou contrato. Se “sim” voltar para 25.1, se “não” ir para 26.1	Diretor de Compras			
26.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
26.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e minuta para despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
27	Necessárias correções?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 25.1, se “não” ir para 28	Administrador de 1º nível			
28	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 28.1.1, se “sim” ir para o ponto 28.2.1	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
28.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
28.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
28.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
28.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Despacho	
28.2.2	Remeter informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
28.2.3	Notificar da minuta alterada	Atividade de notificação do concorrente da alteração de minuta de contrato	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação; Minuta alterada	
28.2.4	Análise da minuta alterada	Atividade de análise da minuta alterada do contrato	Concorrente			
29	Aceita minuta alterada?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” ir para 29.1, se “não” ir para 38	Concorrente			
29.1	Validação dos documentos enviados	Atividade que consiste na verificação dos documentos de habilitação e da prestação de caução	Técnico de Compras		Documentos de Habilitação; Caução	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
30		Desvio paralelo, para ponto 30.1.1 e 30.2.1	Técnico de Compras			
30.1.1	Transformar minuta em contrato	Atividade de transformação de minuta em contrato	Técnico de Compras		Contrato	
30.1.2	Enviar contrato	Atividade que consiste no envio do contrato para assinatura	Técnico de Compras	MS Outlook		
30.1.3	Assinar Contrato	Atividade de assinatura de contrato pelo concorrente	Concorrente			
30.1.4	Remeter Contrato Assinado	Atividade que consiste em remeter contrato assinado	Técnico de Compras			
30.2.1	Registar adjudicação e pedir compromisso	Atividade de registo da adjudicação e pedir número de compromisso	Técnico de Compras	GeRFiP	Registo de adjudicação	
30.2.2	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
31	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à verificação de fundos disponíveis. Se “sim” ir para ponto 31.2.1, se “não”, ir para ponto 31.1.1	Responsável financeiro e de Contabilidade			
31.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
31.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
31.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras	MS Outlook		
32	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional relativamente se o Administrador de 1º nível é responsável pelo contrato. Se “sim” vai para o ponto 25.1.1, se “não” vai para 25.2.1	Técnico de Compras			
32.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de 1º nível		Contrato assinado	
32.2.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável gabinete/entidade		Contrato assinado	
33		Desvio paralelo, para ponto 26.1	Técnico de Compras			
33.1	Elaborar ofício	Atividade de elaboração de ofício de adjudicação	Técnico de Compras	Gfi Doc		
34	Necessário remeter documentos?	Desvio condicional de aferição da necessidade de remeter documentos. Se “sim” ir para o ponto 34.1.1, se “não” para ponto 35	Técnico de Compras			
34.1.1	Remeter documentos ao fornecedor	Atividade que consiste em remeter documentos ao fornecedor	Técnico de Compras	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
35	Necessita de visto prévio?	Desvio condicional que serve para aferir se o procedimento terá de ser submetido ao Tribunal de Contas para visto prévio. Se “sim” ir para 35.1.1, se “não” ir para 35.2.1	Técnico de Compras			
35.1.1	Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas	Atividade subprocesso que visa pedir visto prévio ao Tribunal de Contas	Técnico de Compras			
35.2.1	Publicitar contrato ou dispensa do mesmo	Atividade de publicitação do contrato no portal BASE	Técnico de Compras	Portal Base		
36	Aquisição de Serviço?	Desvio condicional relativo à tipologia de contrato. Se “sim” aquisição de serviços ir para 36.1, se “não” ir para 37	Técnico de Compras			
36.1	Comunicar contrato	Atividade de comunicação de contrato em diversas plataformas, dependendo do tipo de aquisição de serviços	Técnico de Compras	AMA; SIAS; eSPap		
37	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			
38	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada	Concorrente			



## Ficha de Processo de Negócio:

*Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas*

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo	1.2. Designação do Processo
PN-011	Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas
1.3. Tipo de Processo	Comum <input checked="" type="checkbox"/> Transversal <input type="checkbox"/> Específico <input type="checkbox"/>
1.4. Classificação MEF	300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica; 300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo	Garantir eficiência na submissão de vistos prévios ao Tribunal de Contas
2.2. Indicadores	Taxa de aprovação de vistos prévios
2.3. Fontes de Verificação	MS Outlook

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo	Área de Compras da Direção de Serviços de Património e Aquisições			
3.2. Intervenientes internos	Técnico de Compras; Diretor de Compras; Administrador de nível 1			
3.3. Intervenientes Externos	Entidade/Gabinete; Tribunal de Contas			
3.4. Matriz de Responsabilidades	Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
	Técnico de Compras	Tribunal de Contas	Diretor de Compras; Administrador de nível 1	Entidade/Gabinete



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-005 - Aquisição por Ajuste Direto; PN-010 - Aquisição por Concurso Limitado por Prévia Qualificação; PN-014 - Aquisição por Concurso Público Urgente; PN-015 - Aquisição por Concurso Público
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Lei n.º 98/97, de 26 de agosto; Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	-
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	MS Outlook; Gfi Doc



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Necessidade de visto prévio	Evento de início referente à necessidade de proceder a pedido de visto prévio ao Tribunal de Contas	Técnico de Compras			
1.1	Preparar e submeter processo	Atividade que consiste na preparação e submissão do processo	Técnico de Compras	MS Outlook	Pedido; Processo	
1.2	Analisar processo	Atividade de análise do processo	Tribunal de Contas			
2	Necessários esclarecimentos	Desvio condicional referente ao facto de o Tribunal de Contas poder pedir esclarecimentos. Se “sim” ir para ponto 2.1.1, se “não”, ir para ponto 2.2.1	Tribunal de Contas			
2.1.1	Elaborar informação com esclarecimentos	Atividade que consiste na elaboração de informação com esclarecimentos pedidos	Técnico de Compras	Gfi Doc		
2.1.2	Análise informação	Atividade de análise da informação	Diretor de Compras			
2.2.1	Elaborar visto prévio	Atividade que consiste em elaborar informação de visto prévio	Tribunal de Contas			
3	Necessárias correções'	Desvio condicional que indica se será preciso alterar a informação. Se “sim” ir para 2.1.1, se “não” ir para 3.1	Diretor de Compras			
3.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
3.2	Analisar a proposta	Atividade que consiste na análise da informação	Administrador de nível 1			
4	Necessárias correções?	Desvio condicional respeitante à validação da proposta. Se “sim” ir para 5, se “não” voltar para 2.1.1	Administrador de nível 1			
5	Orçamento interno e/ou delegação de competências?	Desvio condicional respeitante ao facto se o processo é do orçamento interno ou há delegação de competências. Se “sim” ir para 5.2.1, se “não” para 5.1.1	Administrador de nível 1			
5.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer à informação	Administrador de nível 1	Gfi Doc	Parecer	
5.1.2	Encaminhar parecer	Atividade de envio do processo ao gabinete/entidade para despacho	Diretor de Compras	MS Outlook		
5.1.3	Dar despacho	Atividade que consiste em dar despacho e remeter para análise	Responsável Entidade/Gabinete		Despacho	
5.2.1	Dar despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Administrador de nível 1	Gfi Doc	Despacho	
5.2.2	Encaminhar despacho	Atividade de reencaminhamento da informação despachada	Diretor de Compras			
6	SGPCM?	Desvio condicional que afere se o processo é interno. Se “sim” ir para 6.2.1, se “não” 6.1.1	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
6.1.1	Remeter informação	Atividade de reencaminhamento da informação	Responsável Gabinete/Entidade			
7	Visto prévio concedido	Evento de fim que assinala a concessão de visto prévio	Tribunal de Contas			Visto Prévio



## Ficha de Processo de Negócio:

Aquisição por Acordo-Quadro

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo	1.2. Designação do Processo
PN-012	Aquisição por Acordo-Quadro
1.3. Tipo de Processo	Comum <input checked="" type="checkbox"/> Transversal <input type="checkbox"/> Específico <input type="checkbox"/>
1.4. Classificação MEF	300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica; 300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo	Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços
2.2. Indicadores	- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição; - Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;
2.3. Fontes de Verificação	PCM Online; Plataforma eSPap; Questionário;

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo	Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições			
3.2. Intervenientes internos	Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1			
3.3. Intervenientes Externos	Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); concorrente; eSPap; Tutela			
3.4. Matriz de Responsabilidades	Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
	Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível; Tutela	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	concorrente; eSPap



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-001 - Processamento de Manifestação de Interesse; PN-006 - Pedido de Parecer Prévio; PN-009 - Constituição de Júri de Procedimento
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	Minuta de convite; Minuta de Caderno de Encargos
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	PCM Online; MS Outlook; Gfi Doc; GeRFiP; SIGO; SIAS; Plataforma eSPap; Plataforma AMA; Portal BASE



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade aceite	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Compras	PCM Online	Manifestação com número de cabimento	
1.1	Pareceres Prévios de Aquisição	Atividade subprocesso respeitante à fase de pedidos de pareceres prévios de aquisição	Técnico de Compras			
1.2	Solicitar compromisso	Atividade de registo da adjudicação e pedir número de compromisso	Técnico de Compras	GeRFiP		
1.3	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
2	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à aferição da existência de fundos. Se “sim” ir para 2.2.1, se “não” ir para 2.1.1	Responsável financeiro e de contabilidade			
2.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			
2.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
2.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
3	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 3.1, se “não” vai para 4.2	Técnico de Compras			
3.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		
3.2	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
3.3	Dar parecer e pedir autorização	Atividade que consiste em dar parecer e pedir autorização para o procedimento	Administrador de nível 1		Parecer; Pedido de autorização	
3.4	Analisar intenção de aquisição	Atividade de análise da intenção de aquisição	Tutela			
4	Autoriza?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 4.1, se “não” ir para 14	Tutela		Autorização	
4.1	Rececionar autorização	Atividade que consiste na receção e encaminhamento da autorização	Diretor de Compras	MS Outlook		
4.2	Elaborar peças e informação de abertura	Atividade que consiste na definição do convite e do caderno de encargos, assim como a informação de abertura	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; Convite e Caderno de Encargos	
4.3	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
5	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 4.2, se “não” ir para 5.1	Diretor de Compras			
5.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras		Parecer	
5.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e peças para dar despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
6	Aprova?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 7, se “não” ir para o ponto 4.2	Administrador de 1º nível			
7	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 7.1.1, se “sim” ir para o ponto 7.2.1	Administrador de 1º nível			
7.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
7.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
7.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
7.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Administrador de 1º nível		Despacho	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
7.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
7.2.3	Constituir júri do procedimento	Atividade subprocesso de constituição de júri do procedimento	Técnico de Compras			
7.2.4	Lançar procedimento	Atividade que consiste em lançar o procedimento na plataforma de contratação pública	Técnico de Compras	Plataforma eSPap	Informação; Convite; Caderno de Encargos	
7.2.5	Notificar concorrentes	Atividade automatizada que notifica os concorrentes para o Acordo-Quadro específico	eSPap			
7.2.6	Submeter proposta	Atividade que consiste na submissão de proposta	Concorrente	Plataforma eSPap	Proposta	
7.2.7	Analisar peças do procedimento	Atividade em que o concorrente analisa as peças recebidas	Júri			
7.2.8	Elaborar e submeter relatório preliminar	Atividade que consiste em elaborar e submeter relatório preliminar, começando a contar um prazo para audiência prévia	Júri	Plataforma eSPap	Relatório Preliminar	
8	Há pronúncias?	Desvio condicional para aferição de pronúncias por parte dos concorrentes. Se “sim” ir para 8.1.1, se “não” ir para 8.2.1	Júri			
8.1.1	Pronunciar	Atividade em que o concorrente se pronuncia relativamente ao relatório preliminar	Concorrente	Plataforma eSPap	Pronúncia	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
8.2.1	Elaborar e submeter relatório final	Atividade de elaboração e submissão do relatório final	Júri	Plataforma eSPap	Relatório final	
9	Havendo pronúncia, foi aceite	Desvio condicional que afere que em caso de “sim”, volta a contar um período para audiência prévia, se “não” vai para 9.1	Júri			
9.1	Elaborar informar com proposta de adjudicação e minuta	Atividade que consiste na elaboração da proposta de adjudicação e minuta de contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação de adjudicação; minuta de contrato	
9.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer	Diretor de Compras			
10	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 9.1, se “não” ir para 10.1	Diretor de Compras			
10.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras		Parecer	
10.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
11	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 9.1, se “não” ir para 12	Administrador de 1º nível			
12	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 12.1.1, se “sim” ir para o ponto 12.2.1	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
12.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
12.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
12.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
12.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização	Administrador de 1º nível		Despacho	
12.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação com despacho de autorização	Diretor de Compras			
12.2.3	Envia minuta de contrato e solicita documentos de habilitação caução	Atividade que consiste no envio da minuta de contrato e na solicitação dos documentos de habilitação e caução	Técnico de Compras	MS Outlook	Minuta de contrato	
12.2.4	Aprova minuta e envia documentos de habilitação	Atividade de aceitação do contrato e de envio dos documentos de habilitação	Concorrente			
12.2.5	Validação dos documentos	Atividade de validação dos documentos enviados	Técnico de Compras		Documentos de habilitação	
12.2.6	Transformar minuta em contrato	Atividade de transformação de minuta em contrato	Técnico de Compras		Contrato	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
12.2.7	Enviar contrato	Atividade que consiste no envio do contrato para assinatura	Técnico de Compras	MS Outlook		
12.2.8	Assinar Contrato	Atividade de assinatura de contrato pelo concorrente	Concorrente			
12.2.9	Remeter Contrato Assinado	Atividade que consiste em remeter contrato assinado	Técnico de Compras			
13	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional relativamente se o Administrador de 1º nível é responsável pelo contrato. Se “sim” vai para o ponto 13.1.1, se “não” vai para 13.2.1	Técnico de Compras			
13.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de 1º nível			Contrato assinado
13.2.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável gabinete/entidade			Contrato assinado
13.2.2	Receber contrato assinado	Atividade que consiste em receber o contrato assinado	Técnico de Compras			
14	Necessidade de Visto Prévio?	Desvio condicional para aferição da necessidade de visto prévio do Tribunal de Contas. Se “sim” ir para o ponto 14.1.1, se “não” ir para 14.2.1	Técnico de Compras			
14.1.1	Pedido de Visto Prévio ao Tribunal de Contas	Atividade subprocesso de pedido de visto prévio ao Tribunal de Contas	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
14.2.1	Publicitar contrato ou dispensa do mesmo	Atividade de publicitação do contrato no portal BASE	Técnico de Compras	Portal Base		
15	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			
16	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada	Concorrente			



## Ficha de Processo de Negócio:

Aquisição de viatura

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo	1.2. Designação do Processo
PN-013	Aquisição de viatura
1.3. Tipo de Processo	Comum <input checked="" type="checkbox"/> Transversal <input type="checkbox"/> Específico <input type="checkbox"/>
1.4. Classificação MEF	300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo: Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços

2.2. Indicadores: - Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição;  
- Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;

2.3. Fontes de Verificação: PCM Online; Plataforma eSPap; Questionário

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo: Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos: Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1

3.3. Intervenientes Externos: Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); eSPap; Tutela

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível; Tutela	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	Entidade/gabinete; eSPap



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-002 - Cabimentar
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP); Decreto-Lei n.º 170/2008, de 26 de agosto
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	-
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	MS Outlook; Gfi Doc; GeRFiP; SGPVE; Portal BASE



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Necessidade de aquisição de viatura	Evento de início referente ao recebimento de mensagem da necessidade de viatura	Diretor de Compras	PCM Online	Manifestação	
1.1	Analisar pedido de aquisição de viatura	Atividade respeitante à análise da necessidade	Diretor de Compras			
2	Validado?	Desvio condicional referente à validação da necessidade. Se “sim” ir para 2.1, se “não” ir para 11	Diretor de Compras			
2.1	Elaborar NPD	Atividade respeitante à atribuição de número de processo de despesa	Técnico de Compras	GeRFiP	NPD	
2.2	Cabimentar	Atividade subprocesso respeitante à cabimentação da despesa	Responsável Financeiro e de Contabilidade		n.º Cabimento	
3	Há cabimento?	Desvio condicional que afere se foi atribuído cabimento. Se “sim” ir para 3.2.1, se “não” ir para 3.1.1	Técnico de Compras			
3.1.1	Informar do não cabimento	Atividade de notificação do requerente da não cabimentação para a aquisição	Técnico de Compras	MS Outlook	Informação	
3.2.1	Receber número de cabimento	Atividade respeitante ao recebimento do número de cabimento para o processo	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
4	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 4.1.1, se “não” vai para 4.2.1	Técnico de Compras			
4.1.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		
4.2.1	Elaborar proposta com pedido de aquisição	Atividade que consiste em elaborar informação com proposta de pedido de aquisição	Técnico de Compras	Gfi Doc		
4.2.2	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
4.2.3	Dar parecer e pedir autorização	Atividade que consiste em dar parecer e pedir autorização	Administrador de nível 1		Parecer; Pedido de autorização	
4.2.4	Analisar pedido de autorização	Atividade de análise do pedido de autorização	Tutela			
5	Autorizado?	Desvio condicional respeitante à autorização do pedido. Se “sim” ir para 5.1, se “não” ir para 11	Tutela			
5.1	Reenviar autorização	Atividade de reencaminhamento da autorização da tutela	Diretor de Compras	Gfi Doc	Autorização	
5.2	Submeter pedido de contratação	Atividade que consiste na submissão do pedido de aquisição de viatura	Técnico de Compras	SGPVE	Pedido	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
5.3	Iniciar procedimento	Atividade que consiste no desenrolar do procedimento de aquisição de viatura	eSPap			
6	Pedido de esclarecimentos	Desvio condicional para aferição de pedidos de esclarecimento. Se “sim” ir para 6.1.1, se “não” ir para 6.2.1	eSPap			
6.1.1	Prestar e enviar esclarecimentos	Atividade em que o concorrente se pronuncia relativamente ao relatório preliminar	Concorrente	SGPVE	Pronúncia	
6.2.1	Receber propostas e analisar	Atividade de receção e análise de propostas	eSPap	SGPVE	Pedidos	
6.2.2	Registar adjudicação e pedir compromisso	Atividade de registo da adjudicação e pedir número de compromisso	Técnico de Compras	GeRFiP	Registo de adjudicação	
6.2.3	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
7	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional que afere a existência de fundos. Se “sim” ir para 7.2.1, se “não” ir para 7.1.1	Responsável financeiro e de Contabilidade			
7.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			
7.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
7.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras	MS Outlook		
7.2.3	Encaminhar número de compromisso	Atividade que consiste em remeter o número de compromisso	Técnico de Compras			
7.2.4	Elaborar minuta do contrato	Atividade que consiste em elaborar a minuta do contrato	eSPap	SGPVE	Minuta do Contrato	
7.2.5	Transformar minuta em contrato	Atividade de transformação de minuta em contrato	Técnico de Compras		Contrato	
7.2.6	Remeter contrato para assinar	Atividade que consiste no envio do contrato para assinatura	Técnico de Compras	Gfi Doc		
7.2.7	Analisar Contrato	Atividade de analisar o contrato	Administrador de nível 1			
8	SGPCM?	Desvio condicional referente ao facto de a aquisição ser interna ou não. Se “sim” ir para 8.1.1, se “não” ir para 8.2.1	Administrador de nível 1			
8.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de nível 1			
8.2.1	Enviar contrato para assinar	Atividade de reencaminhamento do contrato para assinar	Diretor de Compras	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
8.2.2	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável Gabinete/Entidade			Contrato
9	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			
10	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada	Requerente			



## Ficha de Processo de Negócio:

### Aquisição por Concurso Público Urgente

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

## 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo

PN-014

1.2. Designação do Processo

Aquisição por Concurso Público Urgente

1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

## 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços

2.2. Indicadores

- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição;  
- Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;

2.3. Fontes de Verificação

PCM Online; Gfi Doc; Questionário

## 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo

Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos

Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1

3.3. Intervenientes Externos

Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); concorrente; INCM

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	Concorrente; INCM



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

### 4.1. Processos Interrelacionados

PN-001 - Processamento de Manifestação de Interesse; PN-006 - Pedido de Parecer Prévio; PN-009 - Constituição de Júri de Procedimento

### 4.2. Enquadramento Legal e normativo

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)

### 4.3. Prazo de Conservação Legal?

Sim  Não

10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos

### 4.4. Formulários e/ou Minutas associados

Minuta de anúncio; Minuta de convite; Minuta de Caderno de Encargos

### 4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas

PCM Online; MS Outlook; Gfi Doc; Saphety.gov; GeRFiP; SIGO; SIAS; Plataforma eSPap; Plataforma AMA; Portal BASE



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade aceite	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Compras	PCM Online	Manifestação com número de cabimento	
1.1	Pareceres Prévios de Aquisição	Atividade subprocesso respeitante à fase de pedidos de pareceres prévios de aquisição	Técnico de Compras			
1.2	Elaborar peças e informação de abertura	Atividade que consiste na definição do convite e do caderno de encargos, assim como a informação de abertura	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; Convite e Caderno de Encargos	
1.3	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
2	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 1.3, se “não” ir para 2.1	Diretor de Compras			
2.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras		Parecer	
2.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e peças para dar despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
3	Aprova?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 4, se “não” ir para o ponto 1.3	Administrador de 1º nível			
4	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 4.1.1, se “sim” ir para o ponto 4.2.1	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
4.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
4.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
4.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
4.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Administrador de 1º nível		Despacho	
4.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
5	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 5.1, se “não” vai para 5.2	Diretor de Compras			
5.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		
5.2	Preencher anúncio	Atividade que consiste em preencher o modelo de anúncio do procedimento	Técnico de Compras	DRE; JOUE	Anúncio	
6	SGPCM?	Desvio condicional para aferir se o procedimento é da SGPCM. Se “sim” segue para 6.1.1, se “não” segue para 6.2.1	Técnico de compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
6.1.1	Pagar anúncio	Atividade respeitante ao pagamento do anúncio	Técnico de Compras			
6.2.1	Pagar anúncio	Atividade respeitante ao pagamento do anúncio	Responsável do Gabinete ou Entidade			
6.2.2	Lançar procedimento	Atividade que consiste em lançar o procedimento na plataforma de contratação pública	Técnico de Compras	Saphety.gov	Informação; Convite; Caderno de Encargos	
6.2.3	Analisar proposta	Atividade de análise das peças do procedimento	Concorrente			
6.2.4	Submeter proposta	Atividade respeitante à submissão de propostas	Concorrente		Propostas	
6.2.5	Analisar propostas	Atividade de análise das propostas submetidas	Técnico de Compras			
6.2.6	Elaborar informação de adjudicação ou não adjudicação	Atividade de elaboração da informação de adjudicação ou não adjudicação	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação de adjudicação ou não adjudicação	
6.2.7	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação para dar parecer	Diretor de Compras			
7	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 6.2.6, se “não” ir para 7.1	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
7.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras		Parecer	
7.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
8	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 6.2.6, se “não” ir para 9	Administrador de 1º nível			
9	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 9.1.1, se “sim” ir para o ponto 9.2.1	Administrador de 1º nível			
9.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
9.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
9.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
9.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Despacho	
9.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação com despacho de autorização	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
9.2.3	Receber informação despachada	Atividade que consiste em receber a informação despachada	Técnico de Compras		Notificação	
10	Proposta adjudicada?	Desvio condicional que afere se a proposta foi adjudicada. Se “sim” ir para 10.2.1, se “não” ir para 10.1.1	Diretor de Compras			
10.1.1	Notifica o(s) concorrente(s) da não adjudicação	Atividade de notificação do(s) concorrente(s) da não adjudicação	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação	
10.2.1	Notifica o concorrente da adjudicação, pedir documentos e caução, enviar minuta	Atividade que consiste em notificar o concorrente (eventual adjudicatário) da adjudicação, requerer documentos de habilitação, prestar caução e enviar minuta do contrato	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação; minuta contrato	
10.2.2	Analisar minuta, habilitar-se e prestar caução	Atividade de análise minuta e de habilitação e prestação de caução	Concorrente			
11	Aceita minuta?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” segue para o ponto 11.1, se “não” segue para 11.1	Concorrente			
11.1.1	Elabora informação sobre minuta	Atividade que consiste na elaboração de informação sobre a minuta alterada do contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; minuta alterada	
11.1.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e minuta alterada	Diretor de Compras			
12	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou contrato. Se “sim” voltar para 11.1.1, se “não” ir para 12.1	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
12.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
12.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e minuta para despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
13	Necessárias correções?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 11.1.1, se “não” ir para 14	Administrador de 1º nível			
14	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 14.1.1, se “sim” ir para 14.2.1	Administrador de 1º nível			
14.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
14.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
14.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
14.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Despacho	
14.2.2	Remeter informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
14.2.3	Notificar da minuta alterada	Atividade de notificação do concorrente da alteração de minuta de contrato	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação; Minuta alterada	
14.2.4	Análise da minuta alterada	Atividade de análise da minuta alterada do contrato	Concorrente			
15	Aceita minuta alterada?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” ir para 15.1, se “não” ir para 23	Concorrente			
15.1	Validação dos documentos enviados	Atividade que consiste na verificação dos documentos de habilitação e da prestação de caução	Técnico de Compras		Documentos de Habilitação; Caução	
16		Desvio paralelo, para ponto 16.1.1 e 16.2.1	Técnico de Compras			
16.1.1	Registar adjudicação e pedir compromisso	Atividade de registo da adjudicação e solicitação de compromisso para a aquisição	Técnico de Compras		Registo adjudicação	
16.1.2	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
16.2.1	Transformar minuta em contrato	Atividade que consiste em elaborar contrato a partir da minuta	Técnico de Compras		Contrato	
16.2.2	Enviar contrato	Atividade de remetimento do contrato	Técnico de Compras	MS Outlook		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
17	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à verificação de fundos disponíveis. Se “sim” ir para ponto 17.2.1, se “não”, ir para ponto 17.1.1	Responsável financeiro e de Contabilidade			
17.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			
17.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
17.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras	MS Outlook		
18	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional relativamente se o Administrador de 1º nível é responsável pelo contrato. Se “sim” vai para o ponto 18.1.1, se “não” vai para 18.2.1	Técnico de Compras			
18.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de 1º nível			Contrato assinado
18.2.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável gabinete/entidade			Contrato assinado
19		Desvio paralelo, para ponto 19.1	Técnico de Compras			
19.1	Elaborar ofício	Atividade de elaboração de ofício de adjudicação	Técnico de Compras	Gfi Doc		



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
20	Necessário remeter documentos?	Desvio condicional de aferição da necessidade de remeter documentos. Se “sim” ir para o ponto 34.1.1, se “não” para ponto 35	Técnico de Compras			
20.1.1	Remeter documentos ao fornecedor	Atividade que consiste em remeter documentos ao fornecedor	Técnico de Compras	MS Outlook		
20.2.1	Publicitar contrato ou dispensa do mesmo	Atividade de publicitação do contrato no portal BASE	Técnico de Compras	Portal Base		
21	Aquisição de Serviço?	Desvio condicional relativo à tipologia de contrato. Se “sim” aquisição de serviços ir para 21.1, se “não” ir para 22	Técnico de Compras			
21.1	Comunicar contrato	Atividade de comunicação de contrato em diversas plataformas, dependendo do tipo de aquisição de serviços	Técnico de Compras	AMA; SIAS; eSPap		Contrato
22	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			
23	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada	Concorrente			



## Ficha de Processo de Negócio:

### Aquisição por Concurso Público

*Depois de impresso este documento é considerado obsoleto  
A versão válida será sempre a que constar em área específica no Portal da PCM.*

Versão	Data de validação	Histórico de Modificações
01	22-08-2019	Aprovação do modelo de processo de negócio

### 1. Identificação do processo

1.1. N.º do Processo

PN-015

1.2. Designação do Processo

Aquisição por Concurso Público

1.3. Tipo de Processo

Comum

Transversal

Específico

1.4. Classificação MEF

300.10.001 - Contratação de Empreitadas de Obras Públicas de natureza não crítica;  
300.10.005 - Transação e Transmissão de bens móveis não culturais e contratação de serviços.

### 2. Finalidade do processo

2.1. Objetivo

Obter maior eficiência na aquisição de bens e serviços

2.2. Indicadores

- Tempo médio entre a entrada do pedido e a sua aquisição;  
- Grau de satisfação entre o produto pedido e o produto adquirido;

2.3. Fontes de Verificação

PCM Online; Questionário

### 3. Responsável e Intervenientes

3.1. Responsável pelo processo

Área de Compras Públicas da Direção de Serviços de Património e Aquisições

3.2. Intervenientes internos

Técnico de Compras; Diretor de Compras; Responsável Financeiro e Contabilidade; Administrador de nível 1

3.3. Intervenientes Externos

Requerente (quando Gabinete Ministerial ou Entidade Apoiada); concorrente

3.4. Matriz de Responsabilidades

Responsável	Aprovador/ Accountable	Consultado	Informado
Técnico de Compras	Diretor de Compras; Administrador de 1º nível	Responsável Financeiro e de Contabilidade; requerente	concorrente



## 4. Enquadramento do mapeamento

---

4.1. Processos Interrelacionados	PN-001 - Processamento de Manifestação de Interesse; PN-006 - Pedido de Parecer Prévio; PN-009 - Constituição de Júri de Procedimento
4.2. Enquadramento Legal e normativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (CPA); Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho (CCP)
4.3. Prazo de Conservação Legal?	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> 10 anos - em virtude do prazo prescricional da responsabilidade financeira reintegratória (n.º 1, art. 70º da Lei n.º 98/97 de 26 de agosto) aferível nos procedimentos aquisitivos
4.4. Formulários e/ou Minutas associados	Minuta de convite; Minuta de Caderno de Encargos
4.5. Bases de dados e/ou outras aplicações associadas	PCM Online; MS Outlook; Gfi Doc; Saphety.gov; GeRFiP; SIGO; SIAS; Plataforma eSPap; Plataforma AMA; Portal BASE



## 5. Mapa detalhe das atividades

Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
1	Manifestação de necessidade aceite	Evento de início referente ao recebimento de mensagem	Técnico de Compras	PCM Online	Manifestação com número de cabimento	
1.1	Pareceres Prévios de Aquisição	Atividade subprocesso respeitante à fase de pedidos de pareceres prévios de aquisição	Técnico de Compras			
1.2	Constituir Júri	Atividade subprocesso relativa à constituição de júri do procedimento	Técnico de Compras			
1.3	Elaborar peças e informação de abertura	Atividade que consiste na definição do convite e do caderno de encargos, assim como a informação de abertura	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; Convite e Caderno de Encargos	
1.4	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
2	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou as peças. Se “sim” voltar para 1.3, se “não” ir para 2.1	Diretor de Compras			
2.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras		Parecer	
2.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e peças para dar despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
3	Aprova?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 4, se “não” ir para o ponto 1.3	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
4	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 4.1.1, se “sim” ir para o ponto 4.2.1	Administrador de 1º nível			
4.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
4.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
4.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
4.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização ao procedimento	Administrador de 1º nível		Despacho	
4.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
5	Encargo plurianual	Desvio condicional que afere se a despesa assume carácter plurianual. Se “sim” vai para o ponto 5.1.1, se “não” vai para 5.2.1	Diretor de Compras			
5.1	Registar valores	Atividade que consiste em confirmar os valores no Sistema de Informação de Gestão Orçamental	Técnico de Compras	SIGO		
5.2	Preencher anúncio	Atividade que consiste em preencher o modelo de anúncio do procedimento	Técnico de Compras	DRE; JOUE	Anúncio	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
6	SGPCM?	Desvio condicional para aferir se o procedimento é da SGPCM. Se “sim” segue para 6.1.1, se “não” segue para 6.2.1	Técnico de compras			
6.1.1	Pagar anúncio	Atividade respeitante ao pagamento do anúncio	Técnico de Compras			
6.2.1	Pagar anúncio	Atividade respeitante ao pagamento do anúncio	Responsável do Gabinete ou Entidade			
7	Publicação Internacional?	Desvio condicional relativamente à necessidade de publicar o anúncio no JOUE. Se “sim” ir para 7.1.1, se “não” ir 7.2.1	Técnico de Compras			
7.1.1	Publicação do anúncio	Atividade que se refere à publicação do anúncio no DR	INCM	DRE	Anúncio	
7.2.1	Pré-preenchimento do DEUCP	Atividade que se refere ao preenchimento do Documento Europeu Único de Contratação Pública	eCertis	JOUE	DEUCP	
7.2.2	Lançar procedimento	Atividade que consiste em lançar o procedimento na plataforma de contratação pública	Técnico de Compras	Saphety.gov	Informação; Convite; Caderno de Encargos	
7.2.3	Analisar peças do procedimento	Atividade em que o concorrente analisa as peças recebidas	Concorrente			
8	Esclarecimentos, erros ou omissões	Desvio condicional que ocorre até 1/3 do fim do prazo para a apresentar proposta em que o concorrente pede esclarecimentos e/ou indica erros ou omissões. Se “sim” vai para 8.1.1, se “não” vai para 8.2.1	Concorrente			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
8.1.1	Elaborar informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Atividade que consiste na preparação de informação para esclarecimentos e/ou erros e omissões	Júri	Gfi Doc	Informação e Pedido de esclarecimentos ou erros/omissões	
8.2.1	Submeter proposta	Atividade de submissão de proposta ao convite	Concorrente	Saphety.gov	Proposta	
9	Esclarecimentos ou erros e omissões?	Desvio condicional relativo à solicitação do concorrente. Se “erros ou omissões” ir para ponto 9.1. Se “esclarecimentos” ir para 12.2.3	Júri			
9.1	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer	Diretor de Compras			
10	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 8.1.1, se “não” ir para 10.1	Diretor de Compras			
10.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras		Parecer	
10.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
11	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 8.1.1, se “não” ir para 12	Administrador de 1º nível			
12	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 12.1.1, se “sim” ir para o ponto 12.2.1	Administrador de 1º nível			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
12.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
12.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
12.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
12.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização	Administrador de 1º nível		Despacho	
12.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação com despacho de autorização	Diretor de Compras			
12.2.3	Prestar esclarecimentos e/ou omissões	Atividade que consiste em remeter resposta ao pedido de esclarecimentos ou erros e/ou omissões	Júri	MS Outlook		
13	Número de propostas	Desvio condicional respeitante ao número de propostas. Se “mais do que uma” ir para 13.1.1, se “uma proposta” ir para 13.2.1	Concorrente			
13.1.1	Publicitar lista de candidatos/propostas	Atividade que consiste na publicitação da lista de candidatos/propostas	Júri	Saphety.gov	Lista de candidatos/propostas	
13.1.2	Analisar propostas	Atividade de análise das propostas dos concorrentes	Júri			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
13.1.3	Elaborar relatório preliminar	Atividade de elaboração e submissão do relatório preliminar, iniciando um prazo de audiência prévia	Júri		Relatório Preliminar	
13.2.1	Analisar proposta	Atividade de análise da proposta do concorrente	Técnico de Compras			
13.2.2	Elaborar informação de adjudicação e minuta	Atividade que consiste na elaboração da informação de adjudicação e minuta de contrato	Técnico de Compras	Gfi doc	Informação de adjudicação e minuta de contrato	
13.2.3	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e das peças	Diretor de Compras			
14	Pronúncias?	Desvio condicional para aferição de pronúncias por parte dos concorrentes. Se “sim” ir para 14.1.1, se “não” ir para 14.2.1	Júri			
14.1.1	Pronunciar	Atividade em que o concorrente se pronuncia relativamente ao relatório preliminar	Concorrente	Saphety.gov	Pronúncia	
14.2.1	Elaborar relatório final	Atividade de elaboração e submissão do relatório final	Júri	Saphety.gov	Relatório final	
15	Aceite eventual pronúncia?	Desvio condicional relativamente ao facto se a pronúncia do concorrente foi aceite aquando da elaboração do relatório final. Se “sim” conta novo prazo para audiência prévia, se “não” ir para 14.2.1	Júri			
16	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 13.2.2, se “não” ir para 16.1	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
16.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer relativamente à informação	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	
16.2	Analisar informação para parecer/despacho	Atividade que consiste em analisar a informação para parecer/despacho	Administrador de 1º nível			
17	Necessárias correções?	Desvio condicional relativamente à necessidade de alterar a informação. Se “sim” ir para 13.2.1, se “não” ir para 18	Administrador de 1º nível			
18	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 18.1.1, se “sim” ir para o ponto 18.2.1	Administrador de 1º nível			
18.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Parecer	
18.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
18.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação pelo responsável do gabinete ou entidade	Gabinete / Entidade		Despacho	
18.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho à informação	Administrador de 1º nível	Gfi Doc	Despacho	
18.2.2	Encaminhar informação despachada	Atividade que consiste na receção e reencaminhamento da informação despachada	Diretor de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controle	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
19	Proposta adjudicada?	Desvio condicional que afere se a proposta foi adjudicada. Se “sim” ir para 19.2.1, se “não” ir para 19.1.1	Diretor de Compras			
19.1.1	Notifica o(s) concorrente(s) da não adjudicação	Atividade de notificação do(s) concorrente(s) da não adjudicação	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação	
19.2.1	Notifica o concorrente da adjudicação, pedir documentos e caução	Atividade que consiste em notificar o concorrente (eventual adjudicatário) da adjudicação, requerer documentos de habilitação e prestar caução	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação	
19.2.2	Analisar minuta, habilitar-se e prestar caução	Atividade de análise minuta e de habilitação e prestação de caução	Concorrente			
20	Aceita minuta?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” segue para o ponto 24.1, se “não” segue para 20.1.1	Concorrente			
20.1	Elabora informação sobre minuta	Atividade que consiste na elaboração de informação sobre a minuta alterada do contrato	Técnico de Compras	Gfi Doc	Informação; minuta alterada	
20.2	Analisar informação para parecer	Atividade que consiste na análise da informação e minuta alterada	Diretor de Compras			
21	Necessárias correções?	Desvio condicional referente à necessidade de alterar a informação e/ou contrato. Se “sim” voltar para 20.1, se “não” ir para 21.1	Diretor de Compras			
21.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer e remeter para despacho/parecer	Diretor de Compras	Gfi Doc	Parecer	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
21.2	Analisar para dar despacho/parecer	Atividade de análise da informação e minuta para despacho/parecer	Administrador de 1º nível			
22	Aprova?	Desvio condicional de aprovação. Se “sim” ir para ponto 23, se “não” ir para 20.1	Administrador de 1º nível			
23	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional para aferir se a decisão é relativa a orçamento interno ou a uma delegação de competências. Se “não” ir para ponto 23.1.1, se “sim” ir para o ponto 23.2.1	Administrador de 1º nível			
23.1.1	Dar parecer	Atividade que consiste em dar parecer	Administrador de 1º nível		Parecer	
23.1.2	Encaminhar parecer	Atividade em que se remete o processo à entidade/gabinete para obter parecer de responsável	Diretor de Compras	MS Outlook		
23.1.3	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Responsável de Gabinete/Entidade		Despacho	
23.2.1	Dar Despacho	Atividade que consiste em dar despacho de autorização para alteração de minuta	Administrador de 1º nível		Despacho	
23.2.2	Remeter informação despachada	Atividade que consiste em remeter a informação e peças com despacho de autorização	Diretor de Compras			
23.2.3	Notificar da minuta alterada	Atividade de notificação do concorrente da alteração de minuta de contrato	Técnico de Compras	MS Outlook	Notificação; Minuta alterada	



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
23.2.4	Análise da minuta alterada	Atividade de análise da minuta alterada do contrato	Concorrente			
24	Aceita minuta alterada?	Desvio condicional de aceitação do contrato. Se “sim” ir para 24.1, se “não” ir para 32	Concorrente			
24.1	Validação dos documentos enviados	Atividade que consiste na verificação dos documentos de habilitação e da prestação de caução	Técnico de Compras		Documentos de Habilitação; Caução	
25		Desvio paralelo, para ponto 25.1.1 e 25.2.1	Técnico de Compras			
25.1.1	Registar adjudicação e pedir compromisso	Atividade de registo da adjudicação e pedir número de compromisso	Técnico de Compras	GeRFiP	Registo de adjudicação	
25.1.2	Verificar fundos disponíveis	Atividade que consiste na verificação de fundos disponíveis em orçamento	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP		
25.2.1	Transformar minuta em contrato	Atividade de transformação de minuta em contrato	Técnico de Compras		Contrato	
25.2.2	Enviar contrato	Atividade que consiste no envio do contrato para assinatura	Técnico de Compras	MS Outlook		
25.2.3	Assinar Contrato	Atividade de assinatura de contrato pelo concorrente	Concorrente			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
25.2.4	Remeter Contrato Assinado	Atividade que consiste em remeter contrato assinado	Técnico de Compras			
26	Existem fundos disponíveis?	Desvio condicional referente à verificação de fundos disponíveis. Se “sim” ir para ponto 26.2.1, se “não”, ir para ponto 26.1.1	Responsável financeiro e de Contabilidade			
26.1.1	Aguarda número de compromisso	Atividade que consiste em aguardar por fundos disponíveis e respetivo número de compromisso	Técnico de Compras			
26.2.1	Elaborar compromisso	Atividade que consiste na elaboração de número de compromisso	Responsável financeiro e de Contabilidade	GeRFiP	N.º de compromisso	
26.2.2	Receber compromisso	Atividade de receção do número de compromisso	Técnico de Compras	MS Outlook		
27	Orçamento Interno ou Delegação de Competências?	Desvio condicional relativamente se o Administrador de 1º nível é responsável pelo contrato. Se “sim” vai para o ponto 25.1.1, se “não” vai para 25.2.1	Técnico de Compras			
27.1.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Administrador de 1º nível			Contrato assinado
27.2.1	Assinar contrato	Atividade de assinatura de contrato	Responsável gabinete/entidade			Contrato assinado
28		Desvio paralelo, para ponto 28.1	Técnico de Compras			



Número	Atividade / Ponto de Controlo	Descrição	Interveniente	BdD e aplicações	Inputs	Outputs
28.1	Elaborar ofício	Atividade de elaboração de ofício de adjudicação	Técnico de Compras	Gfi Doc		
29	Necessário remeter documentos?	Desvio condicional de aferição da necessidade de remeter documentos. Se “sim” ir para o ponto 29.1.1, se “não” para ponto 29.2.1	Técnico de Compras			
29.1.1	Remeter documentos ao fornecedor	Atividade que consiste em remeter documentos ao fornecedor	Técnico de Compras			
29.2.1	Publicitar contrato ou dispensa do mesmo	Atividade de publicitação do contrato no portal BASE	Técnico de Compras	Portal Base		
30	Aquisição de Serviço?	Desvio condicional relativo à tipologia de contrato. Se “sim” aquisição de serviços ir para 30.1, se “não” ir para 31	Técnico de Compras			
30.1	Comunicar contrato	Atividade de comunicação de contrato em diversas plataformas, dependendo do tipo de aquisição de serviços	Técnico de Compras	AMA; SIAS; eSPap		Contrato
31	Aquisição efetuada	Evento de fim de aquisição efetuada	Técnico de Compras			
32	Aquisição não efetuada	Evento de fim, respeitante à aquisição não efetuada	Concorrente			