

Assunto: RE: Ajuste Direto - Convite - "Prestação de Serviços para Consultoria Técnica Especializada no Âmbito da Descentralização e Gestão de Processos de Interação com Município/Cidadão"

De: José Morais <j.morais@lexus-consultores.pt>

Data: 21/03/2016 16:29

Para: "Aprovisionamento" <aprovisionamento@cm-viladere.pt>

Ex mos Senhores,

Em resposta ao convite de V. as Ex. as, que agradecemos, junto em anexo a nossa proposta de prestação de serviços, bem como o Anexo I do CCP, devidamente assinados.

Com os melhores cumprimentos.
José Morais

-----Mensagem original-----

De: Aprovisionamento [mailto:aprovisionamento@cm-viladere.pt]

Enviada: 16 de março de 2016 10:55

Para: j.morais@lexus-consultores.pt

Assunto: Ajuste Direto - Convite - "Prestação de Serviços para Consultoria Técnica Especializada no Âmbito da Descentralização e Gestão de Processos de Interação com Município/Cidadão"

Ex.mos Sr.s

Venho por este meio enviar a V. Exª o Convite, Caderno de Encargos e modelo do Anexo I, referente à prestação de serviços em epígrafe.

Com os melhores cumprimentos,

O Chefe de Divisão

Dr. Domingos Laranjeira Mendes(*)

DFPA/TC

Para qualquer esclarecimento queira contactar-nos (*)Competência delegada por despacho de 2013.10.18

Município de Vila de Rei
Praça Família Mattos e Silva Neves
6110-174 Vila de Rei
Nº Contrib. 506932273
Tel.:274 890 010
Fax.:274 890 018

Anexos:

Anexo I do CCP-assinado.pdf	671 KB
Proposta Prestação Serviços_ Vila de Rei.pdf	5,0 MB



10-11-19

10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19

10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19

10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19

10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19

10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19

10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19 10-11-19



ÁREAS DE QUALIFICAÇÃO E FORMADOR CERTIFICADO
• Gestão e administração
• Organização e administração
• Informação e comunicação
• Gestão e administração
• Gestão e administração
• Gestão e administração
• Gestão e administração

Declaração segundo Anexo I do CCP

1 – José Alberto de Moraes Pereira Santos portador do CC nº 04067971 residente na Rua Dr. Paulo Quintela, nº 221 3º Esq. 3030-393 Coimbra, na qualidade de representante legal da Lexus-Consultores, Lda NIF 508080720 com sede na Av. Victor Gallo 36 2º B Dtº 2430-288 Marinha Grande, tendo tomado inteiro e perfeito conhecimento do caderno de encargos relativo à execução do contrato a celebrar na sequência do procedimento relativo ao “Ajuste Direto – Prestação de Serviços de Consultoria Técnica Especializada no Âmbito da Desmaterialização e Gestão de Processos de Interação com Múncipe / Cidadão”, declara, sob compromisso de honra, que a sua representada se obriga a executar o referido contrato em conformidade com o conteúdo do mencionado caderno de encargos, relativamente ao qual declara aceitar, sem reservas, todas as suas cláusulas.

2 – Declara também que executará o referido contrato nos termos previstos nos seguintes documentos, que junta em anexo:

a) Proposta de prestação de serviços;

3 – Declara ainda que renuncia a foro especial e se submete, em tudo o que respeitar à execução do referido contrato, ao disposto na legislação portuguesa aplicável.

4 – Mais declara, sob compromisso de honra:

- a) Não se encontra em estado de insolvência, em fase de liquidação, dissolução ou cessação de actividade, sujeita a qualquer meio preventivo de liquidação de patrimónios ou em qualquer situação análoga, nem tem o respectivo processo pendente;
- b) Os titulares dos seus órgãos sociais de gerência não foram condenados por sentença transitada em julgado por qualquer crime que afecte a sua honorabilidade profissional;
- c) Os titulares dos seus órgãos sociais de gerência não foram objecto de aplicação de sanção administrativa por falta grave em matéria profissional;
- d) Tem a sua situação regularizada relativamente a contribuições para a segurança social em Portugal;
- e) Tem a sua situação regularizada relativamente a impostos devidos em Portugal;
- f) Não foi objecto de aplicação da sanção acessória prevista na alínea e) do n.º 1 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 433/82, de 27 de Outubro, no artigo 45.º Da Lei nº 18/2003, de 11 de Junho, e no nº1 do artigo 460º do presente Código dos Contratos Públicos;
- g) Não foi objecto de aplicação da sanção acessória prevista na alínea b) do n.º 1 do artigo 627.º do Código do Trabalho;
- h) Não foi objecto de aplicação, há menos de dois anos, de sanção administrativa ou judicial pela utilização ao seu serviço de mão-de-obra legalmente sujeita ao pagamento de impostos e contribuições para a segurança social, não declarada nos termos das normas que imponham essa obrigação, em Portugal;
- i) Os titulares dos seus órgãos sociais de gerência não foram condenados por sentença transitada em julgado por alguns dos seguintes crimes:



ENTIDADE FORMADORA
CERTIFICADA

ÁREAS DE INTERVENÇÃO E APOIO ÀS ENTIDADES PARTICIPANTES

- Desenvolvimento pessoal
- Gestão e administração
- Participação em organizações comunitárias
- Intervenção na área da educação
- Saúde - prevenção e promoção da saúde e da qualidade de vida
- Remoção de resíduos e limpeza
- Segurança e proteção ao cidadão

- i) Participação em actividades de uma organização criminosa, tal como definida no n.º 1 do artigo 2.º da Acção Comum n.º 98/773/JAI, do Conselho;
- ii) Corrupção, na aceção do artigo 3.º do Acto do Conselho de 26 de Maio de 1997 e do n.º 1 do artigo 3.º da Acção Comum n.º 98/742/JAI, do Conselho;
- iii) Fraude, na aceção do artigo 1.º da Convenção relativa à Protecção dos Interesses Financeiros das Comunidades Europeias;
- iv) Branqueamento de capitais, na aceção do artigo 1.º da Directiva n.º 91/308/CEE, do Conselho, de 10 de Junho, relativa à prevenção da utilização do sistema financeiro para efeitos de branqueamento de capitais;
- j) Não prestou, a qualquer título, directa ou indirectamente, assessoria ou apoio técnico na preparação e elaboração das peças do procedimento.

5 – O declarante tem pleno conhecimento de que a prestação de falsas declarações implica, consoante o caso, a exclusão da proposta apresentada ou a caducidade da adjudicação que eventualmente sobre ela recaia e constitui contra-ordenação muito grave, nos termos do artigo 456.º do Código dos Contratos Públicos, a qual pode determinar a aplicação da sanção acessória de privação do direito de participar, como candidato, como concorrente ou como membro de agrupamento candidato ou concorrente, em qualquer procedimento adoptado para a formação de contratos públicos, sem prejuízo da participação à entidade competente para efeitos de procedimento criminal.

6 – Quando a entidade adjudicante o solicitar, o concorrente obriga-se, nos termos do disposto no artigo 81.º do Código dos Contratos Públicos, a apresentar a declaração que constitui o anexo II do referido Código, bem como os documentos comprovativos de que se encontra nas situações previstas nas alíneas b), d), e) e i) do n.º 4 desta declaração.

7 – O declarante tem ainda pleno conhecimento de que a não apresentação dos documentos solicitados nos termos do número anterior, por motivo que lhe seja imputável, determina a caducidade da adjudicação que eventualmente recaia sobre a proposta apresentada e constitui contra-ordenação muito grave, nos termos do artigo 456.º do Código dos Contratos Públicos, a qual pode determinar a aplicação da sanção acessória de privação do direito de participar, como candidato, como concorrente ou como membro de agrupamento candidato ou concorrente, em qualquer procedimento adoptado para a formação de contratos públicos, sem prejuízo da participação à entidade competente para efeitos de procedimento criminal.

Marinha Grande, 21 de Março de 2016



PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE

SERVIÇOS DE CONSULTORIA RELATIVOS À REEINGENHARIA DE PROCESSOS

INERENTE AO ENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE VILA DE REI NO PROJETO

“Desmaterialização e Gestão de Processos de Interação com o Município/Cidadão”

Proposta – 2016/16/JM



AGÊNCIA DE GESTÃO DE TECNOLOGIA (DGEAT)
• Inovação
• Internacionalização
• Empreendedorismo
• Investimento e Desenvolvimento Tecnológico

PROPOSTA 2020
Programa “Vales”
• Inovação
• Internacionalização
• Empreendedorismo
• Investimento e Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controle de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas



1 – ÍNDICE

- 1- Índice
- 2- Apresentação da Lexus-Consultores, Lda
- 3- Sumário Executivo
- 4- Solução Técnica Proposta
- 5- Gestão do Projeto
- 6- Organização do Projeto
- 7- Proposta Financeira



ESTRUTURA DE VILA DE REI
• Estrutura Organizativa
• Estrutura de Recursos Humanos
• Estrutura de Recursos Materiais
• Estrutura de Recursos Financeiros
• Estrutura de Recursos Tecnológicos
• Estrutura de Recursos de Informação

2020
Programa "Vales"
• Inovação
• Internat. Qualificação
• Empreendedorismo
• Investigação e Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas

2- APRESENTAÇÃO DA LEXUS-CONSULTORES, LDA



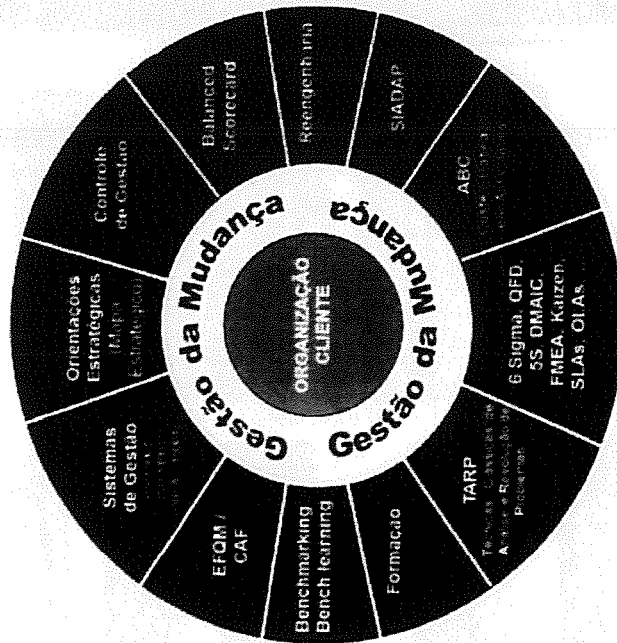
A Lexus – Consultores, Lda é uma empresa Certificada segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 para a “Prestação de Serviços de Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas”.

A Lexus – Consultores, Lda está Certificada como Entidade Formadora pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) nos seguintes domínios:

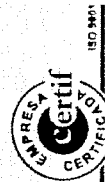
- 090-Desenvolvimento pessoal;
- 345-Gestão e administração;
- 347-Enquadramento na organização/empresa;
- 482-Informática na ótica do utilizador;
- 729-Saúde – programas não classificados noutra área de formação;
- 851-Tecnologia de proteção do ambiente;
- 862-Segurança e higiene no trabalho

A Lexus – Consultores, Lda está acreditada para prestar serviços no âmbito do projeto “Vales”, do Programa Portugal 2020, nos 4 domínios possíveis:

- Investigação e Desenvolvimento Tecnológico;
- Empreendedorismo;
- Internacionalização;
- Inovação.



2020
Programa "Vales"
• Inovação
• Internacionalização
• Empreendedorismo
• Investigação e Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas



A LEXUS possui assim capacidade para prestar serviços de formação e de consultoria nas seguintes áreas:

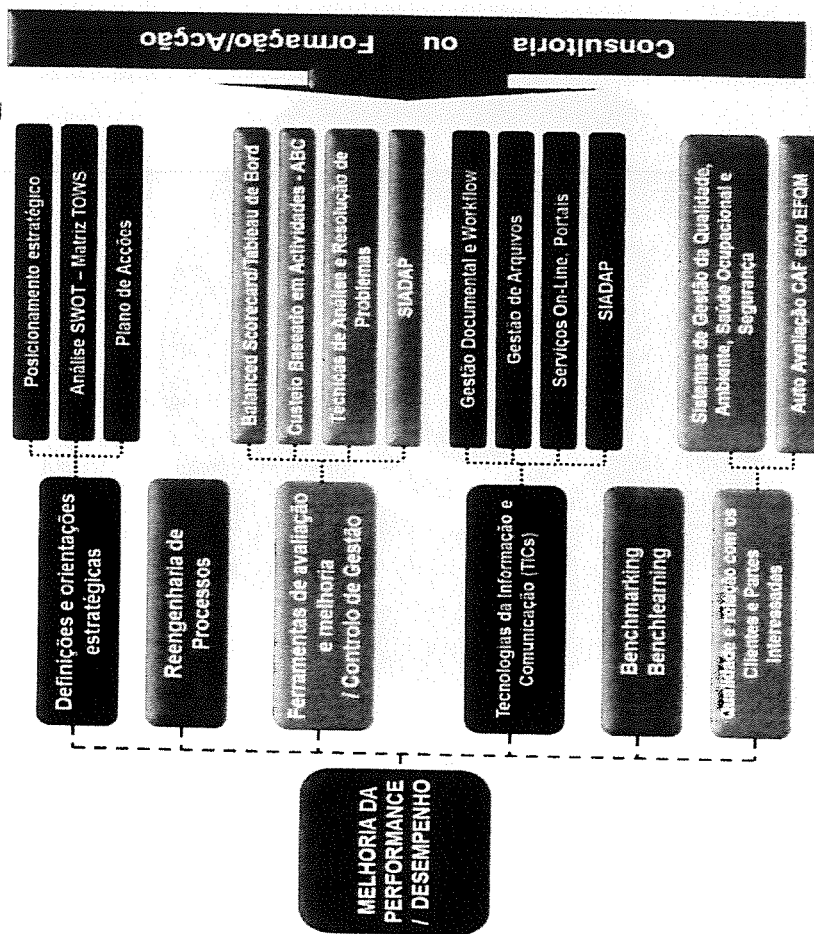
Gestão Estratégica (posicionamento estratégico, definição de orientações e objetivos estratégicos e respetiva implementação, internacionalização e empreendedorismo)

Gestão Operacional (Reengenharia de Processos, Modelos de Excelência em Gestão – EFQM, Fundibeq e CAF, Técnicas de Análise e Resolução de Problemas, Diagnósticos, SIADAP, Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Inovação, Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho, Segurança Alimentar e integração destes Sistemas, inovação e investigação e desenvolvimento tecnológico)

Controlo de Gestão (Implementação de Sistemas de Controlo de Gestão, incluindo ferramentas como o Tableau de Bord, o Balanced Scorecard, o Custeio Baseado em Atividades – ABC, etc.)

A Lexus-Consultores, Lda assegura o enquadramento dos colaboradores da organização/cliente através de apropriadas ações de gestão da mudança.

A Lexus-Consultores, Lda assegura uma atuação concertada com o cliente, os seus dirigentes, colaboradores e equipas de trabalho e focalizada na definição de melhoria, na avaliação de resultados e, sempre que possível, na comparação com as melhores práticas/resultados.



Inovação
Internacionalização
Empreendedorismo
Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas

3- SUMÁRIO EXECUTIVO

A abordagem proposta pela Lexus – Consultores, Lda para assenta nos seguintes **pressupostos**:

- O Município de Vila de Rei está envolvido no projeto "Desmaterialização e Gestão de Processos de Interação com o Município/Cidadão" visando melhorar a prestação dos serviços municipais aos cidadãos e às empresas;
- Aquela melhoria está dependente do aumento da eficácia e eficiência dos diversos processos de trabalho, o que só pode ser conseguido através da respetiva otimização;
- A otimização dos processos, para que possa ser duradoura, carece de uma análise detalhada e quantificada, o que deve ser assegurado num contexto de verdadeira reengenharia de processos;
- O projeto "Desmaterialização e Gestão de Processos de Interação com o Município/Cidadão" reconhece esta intervenção como fundamental e determinante para que a colocação de serviços *online* e de gestão documental possam ter sucesso e contribuir para a proximidade às partes interessadas e para a melhoria dos serviços prestados;
- A Lexus-Consultores, Lda possui sólida formação técnica no domínio da reengenharia de processos, adquirida por colaboradores da empresa junto do IAP - *Institut für Angewandte Produktionstechnologie GmbH*, utiliza metodologias "*best in class*", nomeadamente de BPM (*Business Process Management*), e possui experiência relevante na sua aplicação quer em empresas privadas, quer em organismos da administração pública, em especial na administração pública local, pelo que está em excelente condições para, em cooperação com o Município de Vila de Rei, ajudar a alcançar os objetivos pretendidos.

Constituem, assim, objetivos deste projeto:

- A identificação dos processos de prestação de serviços e de suporte relevantes para a concretização do projeto "Desmaterialização e Gestão de Processos de Interação com o Município/Cidadão" no Município de Vila de Rei;
- A reengenharia desses processos, de acordo com a metodologia específica da Lexus-Consultores, Lda (Metodologias IAP e BPM), a qual integra Dossier Metodológico específico, associado ao Sistema de Gestão da Qualidade da empresa que se encontra Certificado segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008;
- A definição e concretização de um processo de Gestão da Mudança que facilite a mudança dentro da organização e a participação dos colaboradores nesse processo de melhoria da produtividade alicerçada, também, no incremento da motivação dos colaboradores aos diferentes níveis de responsabilidade;
- A definição, aplicação e monitorização de um conjunto de indicadores de performance que permitam a quantificação das melhorias alcançadas e a sua posterior sustentação e melhoria contínua;
- A concretização de uma interface eficaz e eficiente com a(s) empresa(s) que se ocupem de disponibilizar, parametrizar e colocar em funcionamento as aplicações informáticas que constituirão o suporte tecnológico ao projeto "Desmaterialização e Gestão de Processos de Interação com o Município/Cidadão".



Programa "Valei"
• Inovação
• Internacionalização
• Empreendedorismo
• Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

2020
Programa "Valei"



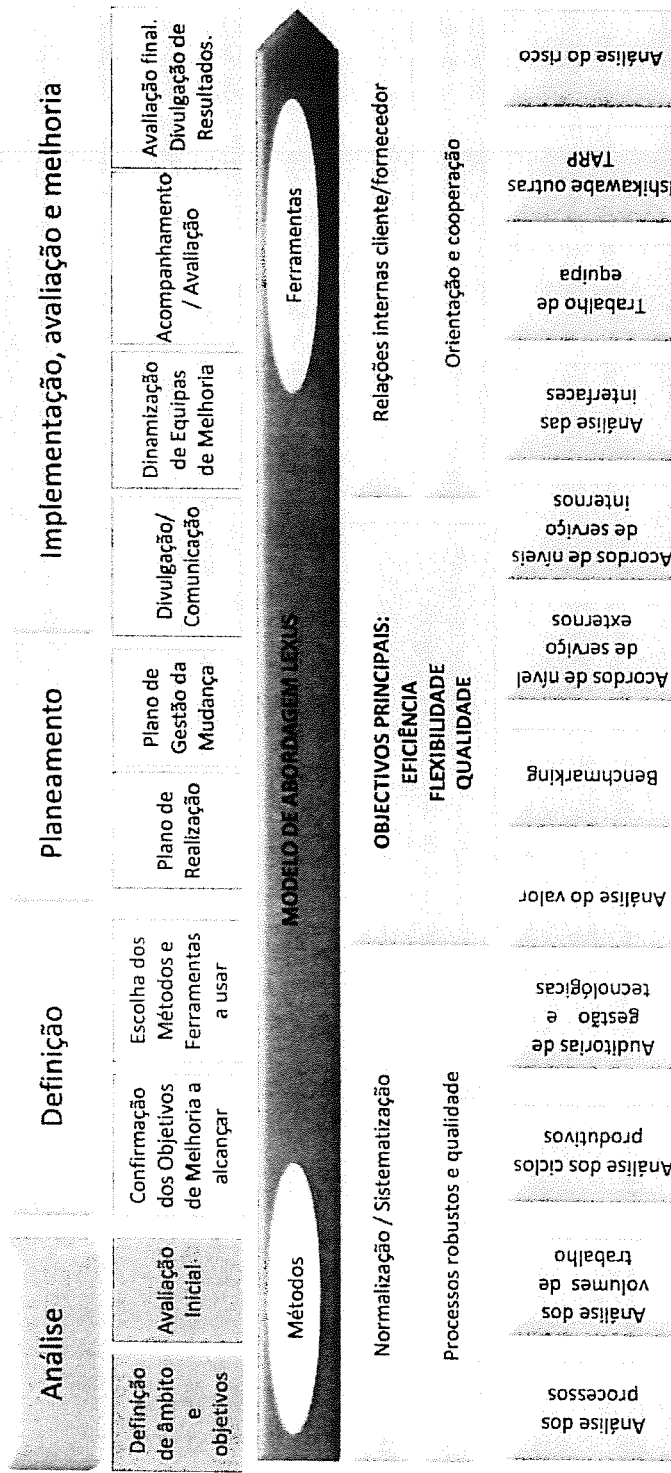
Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos da
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas

4 - SOLUÇÃO TÉCNICA PROPOSTA

4.1-DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO

Orientação para o Cidadão

O modelo geral de concretização do projeto está representado na figura ao lado e segue as disposições do Dossier Metodológico aplicável. Será adaptado às condições concretas existentes no MVR e às suas capacidades próprias.



CERTIFICADA

Programa "Valer" • Inovação • Internacionalização • Empreendedorismo • Investigação • Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas

4.1.1 – Fase 0 - Planeamento e mobilização. Organização do Projeto. Reunião de arranque do projeto.

- Organização do Dossier de Projeto de acordo com as disposições do Sistema da Qualidade da Lexus.
- Elaboração do "Plano de Controlo do Projeto", de acordo com as disposições do Sistema da Qualidade da Lexus o qual estabelece as atividades de realização e de implementação do projeto, bem como as atividades de verificação da qualidade (internas - Lexus e externas - Município de Vila de Rei) a realizar.
- Análise e aprovação do planeamento detalhado da realização do projeto, identificação das datas chave e identificação dos fatores críticos de sucesso.
- Assinatura do Acordo de Confidencialidade;
- Aprovação formal do Plano de Controlo do Projeto;

Formulação de Especificação dos Objetivos a alcançar

De modo a que não subsistam quaisquer dúvidas sobre os Objetivos a alcançar e se facilite a avaliação durante e no final da realização do projeto, será elaborada e submetida à aprovação do Município de Vila de Rei (MVR) uma "Especificação de Objetivos" a alcançar.

Aprovação da Especificação pelo MVR

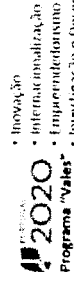
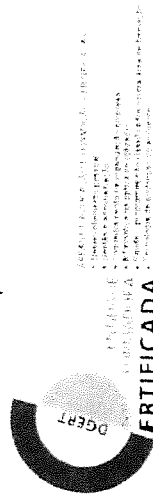
A "Especificação" atrás referida será objeto de análise e aprovação formal por parte do MVR antes de se iniciar a fase seguinte do projeto.

4.1.2 – Fase I - Diagnóstico da situação atual – Fase Análise do Modelo Geral de Intervenção apresentado em 4.1

Pretende-se analisar o planeamento e a estratégia municipal, bem como a estrutura organizacional, os recursos e competências, sistemas de informação e os processos atuais da organização, compará-los com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as melhores práticas de modernização e simplificação administrativa de modo a identificar e caracterizar as possibilidades de gerar aumentos de eficiência e de eficácia e, por essa via, incrementar quer a produtividade, quer a motivação de todos os envolvidos.

Será ainda analisado o Modelo Global de relacionamento com os *stakeholders* (municipais e outras partes interessadas) quer na componente atual de capacidade de comunicação multicanal (presencial, telefónica, mail, site, plataformas, ...), quer no estado atual de desmaterialização de processos (capacidade para aceder a serviços online quer na fase de instrução dos processos, quer no acompanhamento da tramitação e processo de decisão associado).

Serão também analisadas as soluções informáticas instaladas, ou a instalar, nomeadamente as suportadas em soluções de *workflow*, de modo a caracterizar a adequação das configurações face às necessidades funcionais da autarquia identificadas, a maturidade das soluções em causa e o grau de domínio dessas soluções pelos Dirigentes e colaboradores da autarquia.



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas

Serão analisados os processos que, de forma direta, ou indireta, assegurem a interface entre a autarquia e as partes interessadas, ou os suportem através de atividades internas à própria autarquia, nomeadamente:

- Disponibilização de serviços *online* incluindo Licenciamento Zero, Diretiva de Serviços e Sistema de Indústria Responsável;
- Gestão documental;
- Obras particulares;
- Água e Saneamento;
- Educação, Desporto e Ação Social;
- Área financeira e faturação eletrónica;
- Recursos Humanos;
- Taxas e licenças;
- Outros processos de prestação de serviços aos municípios e outras partes interessadas.

No diagnóstico da situação atual far-se-á recurso às seguintes **atividades**:

- Levantamento e caracterização dos circuitos documentais;
- Levantamento dos requisitos legais e regulamentares que condicionam os processos e a sua simplificação;
- Levantamento e caracterização dos recursos materiais (hardware e outros) que atualmente condicionam a eficácia e a eficiência dos processos;
- Levantamento e caracterização dos recursos imateriais (software e outros) que atualmente condicionam a eficácia e a eficiência dos processos;
- Levantamento e caracterização dos recursos humanos envolvidos em cada processo e seu domínio dos fatores condicionantes dos processos e da sua eficácia e eficiência;
- Caracterização de quaisquer outras condicionantes dos processos atuais do município e da sua interface com os municípios e outras partes interessadas.

Para obter uma caracterização objetiva, quantificada e fiável da situação atual far-se-á recurso às seguintes **ferramentas**:

- Análise prévia da documentação relativa à estrutura orgânica e aos processos chave da organização (internos e de interface);
- Entrevistas estruturadas a dirigentes e outros colaboradores da autarquia;
- Entrevistas semiestruturadas a partes interessadas relevantes;
- Recolha, tratamento e análise de dados relativos à performance atual dos processos (ex. tempos de tramitação, quantidades, volumes de trabalho, recursos envolvidos);
- Utilização de Técnicas de Análise e Resolução de Problemas;
- Realização de sessões de validação de constatações preliminares com o Executivo.



2020
Programa "Valei"
• Inovação
• Internacionalização
• Empreendedorismo
• Investigação e Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica. Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas

Decorrente do exposto anteriormente serão produzidos os seguintes **resultados**:

- Matriz de Diagnóstico;
- Catálogo de serviços municipais. Mapeamento e descrição detalhada dos processos, sequência de atividades e recursos associados;
- Quantificação da performance dos processos (indicadores e seus resultados);
- Conformidade legal e regulamentar atual dos processos (interface, desde logo, com a Fase I "Revisão de taxas");

A realização do Diagnóstico seguirá as disposições do Dossier Metodológico "Diagnósticos" que integra o SGQ da Lexus.

4.1.3 – Fase II – Definição do modelo de gestão documental e administração eletrónica – Fase Definição do Modelo Geral de Intervenção apresentado em 4.1

Pretende-se, em primeiro lugar, a definição de novas orientações estratégicas que permitam estabelecer uma nova visão processual (gestão por processos) das competências organizacionais (impostas pela legislação, ou por regulamentos e opções próprias) a assegurar pela autarquia. Pretende-se, também, a definição e caracterização dos principais indicadores de performance, associados e decorrentes do funcionamento do modelo futuro, que permitam medir e monitorizar a melhoria, os impactos e os benefícios a obter com a concretização do modelo de gestão da autarquia.

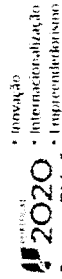
Pretende-se também obter a definição de regras de gestão documental e administração eletrónica orientados pela estratégia municipal/intermunicipal que suportem a interação com o Município/Cidadão e Outras Entidades no âmbito do apoio a atividades associativas, bem como a interação com os colaboradores enquanto funcionários e finalmente os processos internos de suporte à atividade municipal/intermunicipal.

Pretende-se ainda:

- Definir o enquadramento Funcional/Organizacional mais adequado;
- Apoiar a autarquia na definição ou redefinição das características e modelo de organização do espaço de atendimento presencial integrado (Balcão Único Presencial);
- Apoiar a autarquia na definição da estratégia de evolução nos níveis de sofisticação *online* (ex. *roadmap* tecnológico dos serviços online)

Assim, serão realizadas as seguintes **atividades**:

- Confirmação dos objetivos estratégicos do Município;
- Definição do modelo global de gestão documental e de administração eletrónica mais adequado às necessidades e capacidades da autarquia;
- Definição das relações de interface entre a autarquia e os seus stakeholders e o modo de as suportar no contexto do modelo de administração eletrónica;
- Definição do mapeamento de processos (quer dos processos de interface com as partes interessadas e de prestação de serviços, quer dos processos que servem de suporte aos primeiros) que facilite a concretização dos objetivos estratégicos;
- Identificação dos novos métodos de trabalho necessários a eliminar atividades sem valor acrescentado, a diminuir os tempos de ciclo de trabalho e dos documentos utilizados na "tramitação" de cada processo;
- Definição dos principais indicadores a utilizar para medir e monitorizar a performance dos processos;



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas



- Definição de responsabilidades associadas à gestão dos processos;
- Definição das condições (materiais e imateriais – organizacionais e outras -) que possibilitem a concretização do novo modelo de gestão por processos;
- Definição dos requisitos a satisfazer pelos trabalhadores da autarquia para que se possam integrar, de forma eficaz e eficiente, no novo modelo de gestão;
- Definição do Plano de Gestão da Mudança necessário para que o município, os seus colaboradores, dirigentes e autarcas possam assegurar uma transição sem problemas ou quebras de produtividade e de qualidade dos serviços prestados para o novo modelo de gestão;

Para assegurar que o modelo futuro pode responder, com eficácia e eficiência, a todos os requisitos técnicos, organizacionais e de gestão às necessidades da autarquia e das suas partes interessadas, far-se-á recurso às seguintes **ferramentas**:

- **DFDs** (Diagramas de Fluxos de Dados) na confirmação de que os fluxos associados aos processos são "enxutos" (isto é não contém atividades inúteis e que não acrescentem valor para a organização, para os seus trabalhadores e para as partes interessadas relevantes);
- **Mapeamento de Processos** de acordo com a metodologia BPM e sua representação BPMN. Relativamente à representação dos processos poderão ser consideradas outras formas de representação mais simples, a aprovar pela autarquia, dado que a experiência tem comprovado que facilita a sua compreensão pelos Dirigentes e colaboradores da autarquia e consequentemente a sua participação no processo de reengenharia e de melhoria da eficiência, uma vez que não requer formação específica na técnica de representação gráfica;
- **Fluxogramas BPMN**, ou outro tipo de diagramas a acordar com a autarquia, e de procedimentos que representem os processos e sua sequência otimizada de atividades, incluindo os meios humanos e materiais necessários, bem como as respetivas características técnicas e de competências, entre outras;
- Seleção dos **Indicadores Chave dos processos** (**KPIs** - *Key Process Indicators*);

Decorrente do exposto anteriormente serão produzidos os seguintes **resultados**:

- Definição de regras de gestão documental e administração eletrónica integradas no "Modelo global de administração eletrónica e de gestão documental";
- Definição do Enquadramento Funcional/Organizacional através do Modelo de Gestão por processos alinhado com a estratégia da autarquia;
- Assessoria na definição das características e modelo de organização do espaço de atendimento presencial integrado (Balcão Único Presencial), incluindo a definição detalhada dos processos e das condições materiais e imateriais necessárias à sua concretização;
- Definição Estratégica de Evolução nos Níveis de Sofisticação Online;
- Elaboração do Manual Gestão Documental e Administração Eletrónica;
- Relatório de Apreciação dos Normativos do Município, tendo por base a necessidade de adequação ao modelo de desmaterialização, incluindo fundamentação técnico-jurídica das alterações a introduzir;
- Versão preliminar do Plano de Gestão da Mudança necessário para assegurar uma eficaz e eficiente concretização do Modelo de Gestão;

A realização da Fase 2 seguirá as disposições do Dossier Metodológico "Reengenharia de processos e organizações" que integra o SGQ da Lexus.



2020
Programa "Valés"
• Inovação
• Internacionalização
• Empreendedorismo
• Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas



Apresentação da solução proposta - workshop

As soluções propostas serão apresentadas ao Executivo num *workshop* onde se iniciará o processo de análise e validação daquelas propostas de solução. Este *workshop* terá a duração de 1/2 dia.

4.1.4 – Fase III – Definição do plano de ação de implementação da estratégia e modelo - Fase Planeamento do Modelo Geral de Intervenção apresentado em 4.1

Pretende-se efetuar uma definição detalhada de todas as atividades e de todos os recursos (humanos e materiais) necessários para garantir uma concretização efetiva e com sucesso do novo modelo de gestão por processos, bem como a sua sequência (cronograma) e interdependências, de modo a que se possa assegurar a sua disponibilização e concretização nos momentos decisivos da implementação.

Pretende-se do mesmo modo assegurar uma eficaz divulgação do planeamento (plano de ação e respetivos fundamentos) junto dos serviços intervenientes.

Esta intervenção terá a forma de um planeamento, para cuja concretização será necessário considerar as seguintes **atividades**:

- Desdobramento das opções tomadas nas fases 1 e 2 deste projeto, transformando-as em ações concretas, passíveis de implementação;
- Alocação detalhada dos meios humanos, tecnológicos e outros necessários à sua implementação concreta;
- Identificação das ações de controlo da execução necessárias para assegurar que a implementação é concretizada dentro dos prazos necessários e adequados;
- Identificação das ações de controlo da qualidade necessárias para assegurar que a implementação é concretizada com a qualidade, eficácia e eficiência requeridas;
- Identificação clara dos “entregáveis” em cada fase do projeto e do momento em que tal deve acontecer, tendo em conta as interdependências das várias fases do projeto;
- Identificação das “datas-chave” que condicionam a concretização do projeto no prazo previsto e acordado, bem como das ações que devem acontecer em tais datas;
- Definição da estrutura de gestão do projeto, nomeadamente no que diz respeito à análise de resultados intermédios e tomadas de decisão de correção e de melhoria;
- Elaboração e submissão à aprovação do Executivo do Plano Geral de Execução do Projeto;
- Elaboração e submissão à aprovação do Executivo da versão final do Plano de Gestão da Mudança necessário para comunicar e envolver dirigentes e outros colaboradores na implementação eficaz e eficiente do projeto.

Na elaboração, verificação e validação do planeamento, nas suas diferentes componentes, far-se-á recurso ao Dossier Metodológico de “Gestão da Mudança” no que diz respeito às atividades de comunicação e de envolvimento e participação de dirigentes e outros colaboradores na concretização do planeamento da execução.

Decorrente do exposto anteriormente serão produzidos os seguintes **resultados**:

- Definição de um plano de ações, cronograma e meios humanos e materiais para implementação da Estratégia e do Modelo apresentado sob a forma do Planeamento Geral da execução do projeto;
- Versão Final do Plano de Gestão da Mudança necessário para assegurar uma eficaz e eficiente concretização do Modelo de Gestão;
- Estrutura de Gestão do projeto definida e preparada para exercer as suas competências.



2020
Programa “Vales”

- Inovação
- Internacionalização
- Empreendedorismo
- Investigação e Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas



Decorrente do exposto anteriormente serão produzidos os seguintes **resultados**:

- Reengenharia dos processos efetuada e validada com os Dirigentes e Executivo;
- Modelação/representação gráfica dos processos (desenhos dos fluxogramas-BPMN) efetuada de modo a representar as soluções otimizadas resultantes da reengenharia;
- Fichas de Serviço e processos completamente documentados para efeitos de:
 - Partilha de conhecimento com os colaboradores da autarquia que os utilizam no seu dia-a-dia;
 - Partilha de soluções com a entidade fornecedora das aplicações informáticas de modo a assegurar a melhor configuração das aplicações em causa;

4.1.6 – Fase V – Monitorização da implementação dos processos revistos e Fases I e II no domínio da harmonização dos regulamentos e taxas (i.e. e Monitorização da harmonização dos regulamentos municipais com impacto no processo de desmaterialização /reengenharia e Monitorização da harmonização da tabela de taxas com impacto no processo de desmaterialização /reengenharia) - Fase Avaliação do Modelo Geral de Intervenção apresentado em 4.1

Pretende-se assegurar que o novo modelo de gestão por processos é concretizado de acordo com as opções tomadas nas fases anteriormente descritas, seguindo as várias atividades previstas no planeamento geral associado à execução do projeto e seguindo as disposições do plano de gestão da mudança necessárias para assegurar que os dirigentes e colaboradores da autarquia disporão das condições necessárias (de comunicação, de sensibilização, de formação, materiais) para se poderem envolver profundamente na concretização do projeto e assim contribuir para a sua implementação eficaz e eficiente.

Serão concretizadas as seguintes **atividades**:

- Monitorização da implementação dos sistemas de gestão documental/workflow (Mydoc e SPO), atendimento e dos serviços online (Mynet);
- Criação/ajustamento de configurações de tabelas base associadas à tipologia de processos;
- Definição dos dados de processo e apoio na harmonização dos templates dos procedimentos;
- Apoio à criação de base de dados de elementos instrutórios das várias fases dos procedimentos;
- Capacitação on job dos elementos chave para as novas ferramentas;
- Serviços *online* implementados e operacionais / funcionais antes de 31/12/2016;
- Harmonização regulamentar baseada na análise dos regulamentos vigentes e o impacto que decorrerá da desmaterialização/reengenharia de processos efetuada, incluindo a fundamentação técnico-jurídica das alterações a introduzir;
- Elaboração de proposta de revisão da estrutura de tabela de taxas para se tornar coerente com a proposta de novo modelo de desmaterialização e reengenharia de processos efetuada



Consultora e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas

- Elaboração de proposta de revisão da tabela anexa ao regulamento que cria e/ou altera as taxas municipais tendo em conta as condições relativas à criação de taxas e modificação da relação jurídico-tributária constante do regime geral das taxas das autarquias locais e legislação subsidiária aplicável;
 - Elaboração do relatório de monitorização do processo de revisão das taxas municipais;
 - Concretização de outras atividades previstas no Planeamento Geral de execução do projeto, nomeadamente:
 - Acompanhamento da configuração e instalação das aplicações informáticas de suporte ao novo modelo de gestão;
 - Apoio à correta aplicação e gestão dos processos;
 - Apoio à medição e monitorização da performance dos processos e da autarquia;
 - Apoio à tomada de decisões de correção e de melhoria decorrentes quer da implementação geral do projeto, quer da medição e monitorização da performance.
 - Concretização das atividades previstas no Plano de Gestão da Mudança do projeto, nomeadamente:
 - Concretização de ações de comunicação;
 - Concretização de ações de motivação dos colaboradores envolvidos;
 - Concretização de ações de audição da satisfação dos colaboradores envolvidos e das partes interessadas utilizadoras dos resultados do projeto;
 - Realização das atividades de controlo da execução do projeto, nomeadamente pela estrutura de gestão do projeto;
 - Realização das atividades de controlo da qualidade da execução do projeto, nomeadamente pela estrutura de gestão do projeto.
- Durante a implementação far-se-á recurso às seguintes **ferramentas**:
- Recurso ao Dossier Metodológico de "Gestão da Mudança";
 - Recurso às disposições do Sistema de Gestão da Qualidade da Lexus-Consultores, Lda no que diz respeito ao controlo da qualidade global da intervenção.
- Decorrente do exposto anteriormente serão produzidos os seguintes **resultados**:
- Sistemas configurados de modo a suportarem o novo modelo de gestão documental e administração eletrónica;
 - Serviços *online* implementados de acordo com o cronograma aprovado pelo Executivo (fase piloto, até Junho, com alguns serviços e a implementação da totalidade dos serviços até final de 2016);
 - Gestão por processos implementada de acordo com as orientações aprovadas pelo Executivo;
 - Dirigentes e colaboradores envolvidos e a dominar as novas disposições, orientações e aplicações informáticas de suporte;
 - Relatório de apreciação dos normativos do município, tendo por base, como acima se referiu, a necessidade de adequação ao modelo de desmaterialização;
 - Proposta de revisão da estrutura da tabela de taxas municipais (adequada ao novo modelo desmaterializado / pós reengenharia), incluindo fundamentação económico-financeira;
 - Resultados avaliados e conformes com os objetivos estabelecidos;



4.1.1.7 – Fase VI – Avaliação da implementação dos processos revistos - Fase Avaliação e Revisão do Modelo Geral de Intervenção apresentado em 4.1

Serão concretizadas as seguintes **atividades**:

- Execução de testes, incluindo testes de integração e de interoperabilidade;
- Realização de ajustamentos aos processos tratados no âmbito da reengenharia cuja necessidade seja evidenciada pelos testes realizados;
- Avaliação da implementação dos processos revistos no *software* de modelação e gestão de processos visando a sistematização e monitorização dos mesmos permitindo a avaliação do desempenho municipal;
- Elaboração do relatório de avaliação final.

Decorrente do exposto anteriormente serão produzidos os seguintes **resultados**:

- Resultados avaliados e conformes com os objetivos estabelecidos;
- Relatório de avaliação final
- Projeto e seus resultados divulgados no interior da autarquia e junto das partes interessadas.



2020
Programa "Vales"
Inovação
Internacionalização
Empreendedorismo
Investigação e Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas



5 – GESTÃO DO PROJETO

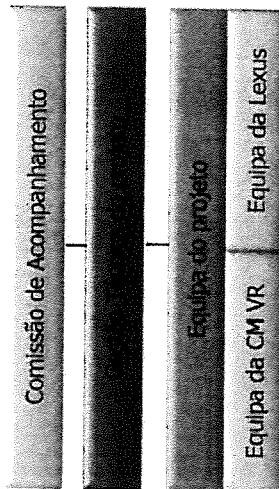
A Lexus baseia a sua metodologia de **Controlo do Projeto** no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*). O PMBOK é um guia de conhecimento e de melhores práticas para a gestão de projetos e foi aprovado como norma pela ANSI.

A Lexus-Consultores, Lda propõe um modelo de governo assente na interação contínua, sustentada por documentos de reporte, entre a Comissão de Acompanhamento, a Gestão Técnica do Projeto e as Equipa de Projeto.

A gestão do projeto será assegurada através dos seguintes documentos e instrumentos:

- Plano de Controle do Projeto;
- Relatórios de Intervenção, os quais serão emitidos após cada sessão de trabalho no Município, explicitarão o trabalho realizado nessa sessão e aquele que será necessário realizar até à próxima sessão de trabalho, bem como as respectivas responsabilidades;
- Relatórios Mensais de Atividade (emitidos até ao dia 5 do mês seguinte àquele a que dizem respeito e constituídos pela atualização do Plano de Controle do Projeto no "campo" Controle da Execução e somatório dos Relatórios de Intervenção)

A gestão do projeto será ainda assegurada por uma estrutura "ad-hoc" com a seguinte composição:



Composta por pelo menos um membro do Executivo, pelo Gestor do projeto por parte da CM VR e pelo Gestor do projeto por parte da Lexus, reúne periodicamente, conforme previsto no Plano de Controle do Projeto, ou sempre que o entenda; Controla periodicamente o projeto, decide sobre as questões mais relevantes que ocorram durante a execução, estabelecendo prioridades, Aprova as principais "entregas" do projeto.

Assegurada pelo Gestor do projeto por parte da CM VR e pelo Gestor do projeto por parte da Lexus, analisa tecnicamente a execução de todas as Fases do projeto e prepara a informação para o Executivo e Comissão de Acompanhamento.

Assegura a execução de todas as atividades de todas as Fases do projeto de acordo com o planejamento geral estabelecido no Plano de Controle do Projeto e, posteriormente, no Planejamento Geral de execução do projeto. O MVR deve selecionar uma equipe de projeto com competências multidisciplinares que, em colaboração e com o enquadramento da equipe técnica da Lexus-Consultores, Lda irá participar em todo o projeto de desenvolvimento de processos, recolhendo elementos, participando na identificação das melhores soluções e na sua posterior concretização. Pretende-se deste modo assegurar a transferência de "know-how" para dirigentes e colaboradores da autarquia de modo a permitir a posterior manutenção, atualização (face a alterações legislativas, organizações ou outras) e melhoria do Modelo de Administração Eletrónica e de Gestão Documental e dos Processos que o suportam que resultará deste projeto.



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controle de Gestão em Organizações Públicas e Privadas

6 - ORGANIZAÇÃO DO PROJECTO

6.1 EQUIPA DE TRABALHO

- Gestor do projeto - Eng.º José Morais
- Consultores –Eng.ª Joana Oliveira; Dr.ª Marta Sousa;
- Auditor - Eng.ª Paula Mendes

6.2 Plano detalhado do projeto

O desenvolvimento do projeto terá uma duração de **9 meses** (de modo a concluir a conclusão do projeto em 2016), de acordo com o que se passa a expor:

Ações	Meses								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fase 0 – Planeamento e mobilização									
Fase I - Diagnóstico da situação atual									
Fase II – Definição do Modelo de gestão documental e administração eletrónica									
Fase III – Definição do plano de ações de implementação da estratégia e modelo									
Fase IV – Reengenharia de Processos com base na metodologia BPMN									
Fase V e Fases I e III dos Regulamentos e Taxas – Monitorização da implementação dos processos revistos, Monitorização da harmonização dos Regulamentos com impacto no processo de desmaterialização /reengenharia e Monitorização da harmonização da tabela de taxas com impacto no processo de desmaterialização /reengenharia									
Fase VI – Avaliação da implementação dos processos revistos									
Gestão do projeto									
Gestão da mudança									
Apresentação de resultados									
Reuniões da Comissão de Acompanhamento									

7 - PROPOSTA FINANCEIRA

7.1- Valor a faturar

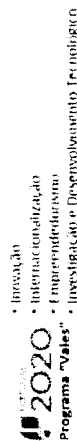
O preço relativo à realização do projeto é de 29.835 € (vinte e nove mil, oitocentos e trinta e cinco Euros) resultante de:

Ações	Unidade	Quantidade	Custo unitário (€)	Custo Total (€)
Fase 0 – Planeamento e mobilização	horas	4	65	260
Fase I - Diagnóstico da situação atual	horas	84	65	5 460
Fase II – Definição do Modelo de gestão documental e administração eletrónica	horas	91	65	5 915
Fase III – Definição do plano de ações de implementação da estratégia e modelo	horas	14	65	910
Fase IV – Reengenharia de Processos com base na metodologia BPMN	horas	105	65	6 825
Fase V e Fases I e II dos Regulamentos e Taxas – Monitorização da implementação dos processos revistos, Monitorização da harmonização dos Regulamentos com impacto no processo de desmaterialização /reengenharia e Monitorização da harmonização da tabela de taxas com impacto no processo de desmaterialização /reengenharia	horas	126	65	8 190
Fase VI – Avaliação da implementação dos processos revistos	horas	35	65	2 275
Gestão do projeto (valor incluído nas rubricas anteriores)				
Gestão da mudança (valor incluído nas rubricas anteriores)				
Apresentação de resultados (valor incluído nas rubricas anteriores)				
Reuniões da Comissão de Acompanhamento (valor incluído nas rubricas anteriores)				
Total				29 835

Neste custo incluem-se os valores relativos a deslocações, estadias e ajudas de custo. Não está incluído o IVA, o qual será adicionalmente faturado à taxa legal em vigor, atualmente de 23%.

A faturação será efetuada com segue:

- 30% do valor após a conclusão da Fase I da reengenharia;
- 20% do valor após a conclusão faz Fases II e III da reengenharia;
- 10% do valor após a conclusão da Fase IV da reengenharia;



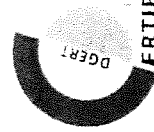
Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de Gestão em Organizações Públicas e Privadas



- 20% do valor após a conclusão da Fase V da reengenharia;
- 5% do valor após a conclusão da Fase VI da reengenharia;
- 10% do valor após a conclusão da Fase I da harmonização regulamentar e das taxas (coincidente com a Fase V da reengenharia)
- 5% do valor após a conclusão da Fase II da harmonização regulamentar e das taxas (coincidente com a Fase V da reengenharia)

7.2-Prazo de validade da proposta

A presente proposta é válida por um período de 66 (sessenta e seis) dias úteis contados a partir da data de apresentação da proposta.



SECRETARIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
DIRETORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
DGERT

2020
Programa "Vales"

Inovação
Internacionalização
Empreendedorismo
Investigação e Desenvolvimento Tecnológico



Consultoria e Formação em Sistemas e Métodos de
Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Controlo de
Gestão em Organizações Públicas e Privadas

