



**AUTORIDADE DA  
CONCORRÊNCIA**

**PLANO  
DE  
ACTIVIDADES**

**2012**

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MISSÃO E FUNDAMENTOS.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Missão, visão e valores .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Atribuições .....</b>	<b>3</b>
<b>3. ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>4. OBJECTIVOS GLOBAIS.....</b>	<b>5</b>
<b>4.1. Objectivos Estratégicos .....</b>	<b>5</b>
<b>4.2. Objectivos operacionais e de Controlo da Actividade .....</b>	<b>6</b>
<b>5. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE PROCESSOS.....</b>	<b>7</b>
<b>5.1. Controlo de Concentrações .....</b>	<b>7</b>
<b>5.2. Práticas Restritivas .....</b>	<b>9</b>
<b>5.3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso .....</b>	<b>10</b>
<b>6. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE TÉCNICA .....</b>	<b>12</b>
<b>6.1. Estudos Económicos .....</b>	<b>12</b>
<b>6.2. Acompanhamento de Mercados .....</b>	<b>12</b>
<b>6.3. Relações Internacionais .....</b>	<b>13</b>
<b>7. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE APOIO LOGÍSTICO.....</b>	<b>15</b>
<b>7.1 Gestão Administrativa e Financeira.....</b>	<b>15</b>
<b>7.2. Gestão de Pessoal .....</b>	<b>17</b>
<b>7.3. Sistema de Informação e de comunicação .....</b>	<b>18</b>
<b>8. PLANO DE MEIOS.....</b>	<b>19</b>
<b>8.1. Plano Financeiro .....</b>	<b>19</b>
<b>8.2. Plano de Pessoal .....</b>	<b>21</b>
<b>8.3. Plano Tecnológico .....</b>	<b>23</b>
<b>9. CONSIDERAÇÃO FINAL.....</b>	<b>24</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Plano de Actividades da Autoridade da Concorrência (doravante, AdC) para o ano de 2012 é o documento de referência para a execução e controlo da sua actividade, enquadrando-se nas directivas estabelecidas no Plano Estratégico 2009-2013.

A actividade da AdC em 2012 será também substancialmente influenciada pela revisão da legislação da concorrência, prevista no âmbito do Memorando de Entendimento acordado entre Portugal e a CE, o BCE e o FMI, em 17 Maio 2011, nomeadamente no que estabelece a medida 7.20.ii. (*Propose a revision of the competition law, making it as autonomous as possible from the Administrative Law and the Penal Procedural Law and more harmonized with the European Union competition legal framework, in particular*), a concretizar-se até ao final do ano de 2011, e assumida no Documento de Estratégia Orçamental 2011-2015 do Estado Português, divulgado pelo Governo em Agosto de 2011.

O ano de 2012 corresponde, na prática, ao último do mandato do Conselho da Autoridade da Concorrência presentemente em funções, iniciadas em 25 de Março de 2008. Estando a maioria dos objectivos no Plano Estratégico 2009-2013 cumpridos, no ano de 2012 procurar-se-á implementar um conjunto de iniciativas de consolidação daquelas realizações, nomeadamente nos seguintes domínios:

- Reforço da Intensidade de aberturas de inquérito no âmbito das práticas proibidas, nomeadamente no que se refere ao combate a cartéis;
- Consolidação da redução dos prazos de intervenção da AdC, tanto no âmbito dos processos de investigação de práticas proibidas como da análise das denúncias;
- Produção de decisões e recomendações de referência, nomeadamente para assegurar um *level playing field* em sectores considerados prioritários;
- Criação das condições ideais para a aplicação do novo Regime Jurídico da Concorrência junto dos operadores judiciários;
- Criação das condições ideais para a aplicação de um novo enquadramento jurídico do programa de clemência, através de uma divulgação alargada;
- Promoção do acompanhamento da transferência de competências jurisdicionais para o novo Tribunal da Concorrência e Regulação, aquando da sua instalação (Março de 2012);
- Consolidação do quadro técnico, normalizando o nível das competências necessárias, num período de grandes exigências da economia portuguesa para a promoção e defesa da concorrência;
- Continuação do projecto plurianual intitulado “Inovação e Tecnologia para a Modernização”, co-financiado pelo QREN (Operação 16962), através do SAMA (Sistema de Apoios à Modernização Administrativa), iniciado em 2010, fundamental para optimizar a utilização das tecnologias de informação e comunicação em prol da eficácia da intervenção da AdC.

Os objectivos operacionais de 2012 encontram-se estruturados no Sistema de Controlo de Objectivos e Resultados (SCORE) da AdC, peça fundamental deste Plano de Actividades. Os objectivos constantes do SCORE determinam, sucessivamente, os objectivos dos



diversos Departamentos e dos colaboradores da Autoridade, enquadrando a avaliação dos respectivos desempenhos.

Os recursos necessários ao desenvolvimento da actividade da AdC encontram-se programados no âmbito dos Planos de Meios, tanto ao nível financeiro, como de pessoal e tecnológico.

Neste âmbito, o presente Plano de Actividades tem também em conta as projectadas alterações estatutárias resultantes do Memorando de Entendimento atrás referido, nomeadamente através do que dispõem as medidas 7.20.iii (*Ensure that the Portuguese Competition Authority has sufficient and stable financial means to guarantee its effective and sustained operation*) e 7.21 (*Ensure that the national regulator authorities (NRA) have the necessary independence and resources to exercise their responsibilities*). Entre outras implicações, este pressuposto permitirá assegurar um modelo de financiamento estável da AdC, e, consequentemente, permitirá avançar no processo de consolidação do mapa de pessoal, entretanto interrompido por restrições orçamentais, e agravado por não se terem preenchido os lugares deixados vagos por razões de saída de trabalhadores que vieram a registrar-se desde 2009.

A situação difícil com que Portugal e a Economia portuguesa se confrontam, é um imperativo para o esforço da AdC na melhoria da sua capacidade e eficiência de intervenção, a par de uma contenção de recursos, com um reforço mínimo de recursos humanos, mas apresentando, simultaneamente, uma redução do seu orçamento de despesas, relativamente a 2011.

Na verdade, importa referir que o Plano de Actividades justifica e suporta o Orçamento da AdC para 2012, que assume um decréscimo do Orçamento das Despesas da ordem de 4,4%, mesmo considerando a taxa de inflação de 2,2% prevista pelo Banco de Portugal (Boletim de Verão) e o agravamento do IVA definido pelo Governo.

Finalmente, importa reafirmar que a ambição associada aos objectivos do presente Plano de Actividades se sustenta no elevado nível de competência, dedicação e espírito de missão de todos os colaboradores da AdC.

## 2. MISSÃO E FUNDAMENTOS

A competência de intervenção da AdC no âmbito da política da concorrência é-lhe conferida pelos seus Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 de Janeiro.

### 2.1. Missão, visão e valores

É missão da AdC assegurar a **aplicação da política de concorrência em Portugal**, assessorando o Governo na definição de políticas públicas que tenham em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a repartição eficaz dos recursos e os interesses dos consumidores.

Para cumprimento da sua missão, a AdC definiu como a sua visão, ser **uma instituição de referência a nível internacional em matéria de defesa e promoção da concorrência**, adoptando como divisa a expressão **Servir a Concorrência**.

Par o cumprimento da sua missão e a concretização da sua visão, a AdC respeita **valores e princípios associados à Credibilidade, Colaboração, Competência, Compromisso e Criatividade**.

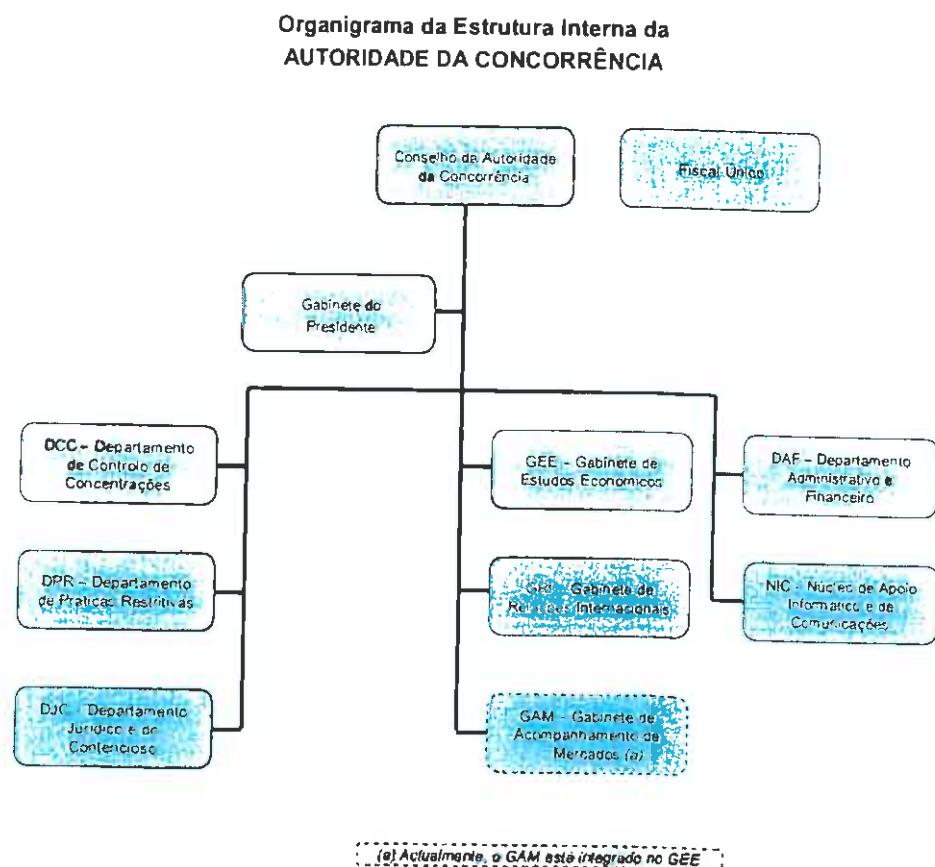
### 2.2. Atribuições

No âmbito das suas atribuições, definidas nos seus Estatutos, destacam-se as seguintes:

- a) **No exercício dos seus poderes de regulamentação:** aprovar ou propor a aprovação de regulamentos, nos termos legalmente previstos e emitir recomendações e directivas genéricas;
- b) **No exercício dos seus poderes de supervisão:** proceder à realização de estudos, inquéritos, inspecções ou auditorias que se revelem necessários e instruir e decidir procedimentos administrativos relativos à compatibilidade de acordos ou categorias de acordos entre empresas com as regras de concorrência, bem como os respeitantes a operações de concentração de empresas sujeitas a notificação prévia.
- c) **No exercício dos seus poderes sancionatórios:** identificar e investigar as práticas susceptíveis de infringir a legislação de concorrência nacional e comunitária, proceder à instrução e decidir sobre os respectivos processos, aplicando, se for caso disso, as sanções previstas na lei, adoptando medidas cautelares, quando necessário.
- d) **No exercício de representação do Estado Português:** assegurar a representação técnica do Estado Português nos organismos comunitários e internacionais em matéria de política da concorrência, acompanhando a actividade das autoridades congéneres de outros países.

### 3. ORGANIZAÇÃO

A estrutura interna da adC encontra-se sistematizada no organograma seguinte:



Como se verifica da análise do organograma, as unidades orgânicas da AdC encontram-se agrupadas em três níveis:

**a) Unidades Orgânicas de Processos:**

- «Departamento de Controlo de Concentrações (DCC)», com atribuições em matéria de controlo de concentrações de empresas;
- «Departamento de Práticas Restritivas (DPR)», que se ocupa dos processos de apreciação prévia e sancionatórios relativamente a práticas restritivas da concorrência; e
- «Departamento Jurídico e do Contencioso (DJC)», que assegura a análise e estudos jurídicos diversos e acompanha os processos judiciais pendentes, assegurando a representação forense da Instituição.

**b) Unidades Orgânicas Técnicas:**

- «Gabinete de Estudos Económicos (GEE)», que assegura a análise económica da actividade da AdC;

- ii. «Gabinete de Acompanhamento de Mercados (GAM)», que assegura o acompanhamento de mercados e sectores da economia na óptica da promoção da concorrência; e
- iii. «Gabinete de Relações Internacionais (GRI)», que assegura a coordenação da actividade internacional da AdC.

c) *Unidades Orgânicas de Apoio Logístico:*

- i. «Gabinete do Presidente (GAB)», que assegura o apoio técnico e administrativo ao Conselho; e
- ii. «Departamento Administrativo e Financeiro (DAF)», que assegura a gestão dos recursos humanos, financeiros, do património e da documentação, e «Núcleo de Apoio Informático e de Comunicações (NIC)», que assegura a gestão dos recursos de informação e comunicação da AdC.

## 4. OBJECTIVOS GLOBAIS

Apresentam-se, de seguida, os objectivos estratégicos e institucionais da AdC.

### 4.1. Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos, definidos no Plano Estratégico 2009-2013, são os seguintes:

- a) Defender e promover a CONCORRÊNCIA NA ECONOMIA PORTUGUESA, considerando que toda a actividade da AdC visa essencialmente defender e promover a concorrência, assegurando os direitos dos consumidores;
- b) Assegurar um bom conhecimento das REALIDADES ECONÓMICAS sobre as quais a AdC tem de tomar decisões, tendo em atenção que uma actuação consistente e fundamentada da AdC exige um conhecimento profundo dessas realidades económicas;
- c) Consolidar uma MAIOR PRESENÇA NOS FORA INTERNACIONAIS DA CONCORRÊNCIA, considerando que a AdC tem de pautar-se, cada vez mais, pelo padrão de uma instituição aberta e actuante num contexto global, desenvolvendo a sua actuação em cooperação com as suas congéneres europeias e internacionais, das quais deverá absorver as melhores práticas;
- d) Criar uma CULTURA INTERNA DE TEAM WORK, visando a optimização dos recursos humanos da AdC com vista à concretização dos objectivos estratégicos, assegurando uma articulação departamental constantemente centrada na obtenção da finalidade institucional comum;
- e) REDUZIR O BACKLOG das pendências processuais, de forma a reforçar a capacidade de resposta em tempo útil a novas solicitações, que permanentemente dão entrada na AdC, assegurando que as pendências processuais não ultrapassem três anos.

O cumprimento destes objectivos estratégicos depende dos seus *sistemas de informação e comunicação*, nos quais a AdC tem investido com o maior rigor.

#### 4.2. Objectivos operacionais e de Controlo da Actividade

Tal como já foi referido, os objectivos operacionais da AdC estão inscritos no seu Sistema de Controlo de Objectivos e Resultados (SCORE), sustentando, por sua vez, as iniciativas e objectivos operacionais de cada uma das áreas de actividade da Autoridade

Apresenta-se, de seguida, o mapa sintético do Sistema de Controlo de Objectivos e Resultados (SCORE).

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	SCORE 2012 - SISTEMA DE CONTROLO DE OBJECTIVOS E RESULTADOS DA AdC	
		RESULTADOS	Indicadores
<b>EFICIACIA</b> OE.1 Defender e promover a Concorrência na Economia Portuguesa	OO1.1. Reforço da capacidade de supervisão OO1.2. Reforço da capacidade de execução de controlos OO1.3. Actualização do sítio web documental (WWW) OO1.4. Desenvolvimento de critérios e critérios de concorrência e integridade OO1.5. Consolidação da aposta na inovação	IR.1.1.1. Número de decisões e recomendações IR.1.1.2. Número de compromissos/recomendações implementados IR.1.2.1. Número de iniciativas de proteção à integridade da concorrência IR.1.2.2. Número de abertura de inquéritos IR.1.3.1. Percentagem da área tributária com bases de dados recentemente actualizadas IR.1.4. Número de iniciativas justificadas de desenvolvimento	
<b>EFICIÊNCIA</b> OE.3. Assegurar um bom conhecimento das realidades económicas sobre as quais a AdC tem de tomar decisões;	OO3.1. Objectivar iniciativas de supervisão OO3.2. Consolidar o capital humano	IR.3.1.1. N.º de análises de mercado de sectores estratégicos IR.3.2.1. N.º de recrutamentos IR.3.2.2. N.º de etapas de qualificação/expectativa (acções)	
OE.4. Criar uma cultura interna de Team Work	OO4.1. Reforço da partilha de conhecimentos OO4.2. Optimização da utilização das TIC	IR.4.1.1. N.º de situações de mobilidade interna IR.4.1.2. N.º de manuais de uniformização de procedimentos IR.4.2.1. Grau de implementação do Projecto SAMA	
<b>QUALIDADE</b> OE.5. Reduzir o backlog das pendências processuais e melhorar a qualidade do serviço	OO5.1. Redução dos custos OO5.2. Redução dos prazos de execução e investigação OO5.3. Conservação da transparéncia das práticas internas OO5.4. Imagem nacional e internacional (Marketing)	IR.5.1.1. Redução das custas de funcionamento IR.5.2.1. Prazo médio de execução de cumprimento de decisões e seu atendimento ao exigido IR.5.2.2. Cumprimento das práticas de transparéncia na investigação IR.5.3.1. Publicação de artigos de orientação IR.5.3.2. Publicação das Decisões Admistrativas IR.5.4.1. Percentagem de notícias divulgadas IR.5.4.2. Ranking da marca competitiva	

## 5. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE PROCESSOS

As diversas áreas de actividade da AdC – que não devem, necessariamente, identificarse com diversos Departamentos – contribuem, de forma decisiva, para o cumprimento dos objectivos globais para 2012, em particular, e para objectivos estratégicos, em geral. Neste capítulo – bem como nos capítulos 6 e 7 –, apresentam-se os contributos dessas diversas áreas, nomeadamente no que respeita à "Actividade de Processos", às "Actividades Técnicas" e à "Actividade de Apoio Logístico".

### 5.1. Controlo de Concentrações

As iniciativas e as actividades previstas relativas à actividade administrativa de controlo de concentrações são as seguintes:

#### *No âmbito dos Processos de Concentração de Empresas ao nível da Legislação Nacional:*

- Analisar 50-60 operações de concentração; expectativa plausível tendo em conta elementos históricos sobre o movimento de concentrações, até Julho de 2011 (28 operações notificadas nos termos da Lei n.º 18/2003, de 11 de Junho); destas operações, espera-se que 2-4 exijam uma análise em fase de investigação aprofundada;
- Analisar 5-10 avaliações prévias (pré-notificação de acordo com as respectivas Linhas de Orientação aprovadas pelo Conselho em 2007) de operações de concentração (no 1.º semestre de 2011 procedeu-se à análise de 5 avaliações prévias);
- Acompanhar cerca de 17 processos, no seguimento do trabalho desenvolvido em sede de monitorização dos compromissos impostos nas decisões de concentrações;
- Averiguar um número não inferior a 2-3 casos de operações de concentração não notificadas mas eventualmente sujeitas à obrigatoriedade de notificação prévia;
- Organizar e instruir processos de contra-ordenação relacionados com a apreciação das operações de concentração, nomeadamente por incumprimento do dever de notificação prévia, do dever de não realização prévia, por prestação de informações falsas ou por incumprimento de compromissos impostos (1-2 processos);
- Apoiar o Departamento Jurídico e do Contencioso (DJC) em processos, junto dos Tribunais, relativos ao controlo de concentrações de empresas, que se estima de número não inferior a 2.

#### *No âmbito dos Processos de Concentração de Empresas ao nível Comunitário:*

- Participar em 5-8 reuniões de Comités Consultivo em matéria de controlo de concentrações e 2 Audições (sempre condicionadas a disponibilidades orçamentais) relativas a processos de operações concentração comunitárias;

- Analisar um número não inferior a 5 -10 casos (no 1.º semestre de 2011 foram analisados 6 casos), em conformidade com o art. 4 (5) do Regulamento n.º 139/2004, expectativa plausível tendo em conta o número de casos analisados no ano transacto;
- Continuar a Participação nas reuniões de peritos que forem agendadas (estimam-se pelo menos 2-4 destas reuniões), relativas à discussão de diversas matérias, na área do controlo de concentrações, em particular no âmbito do ECN Merger Working Group.

**No âmbito de Outros Objectivos:**

- Prosseguir a desmaterialização dos procedimentos de controlo de concentrações através do aprofundamento da plataforma electrónica – Sistema de Notificação Electrónica de Operações de Concentração (SNEOC) –, nomeadamente através do desenvolvimento das funcionalidades do sistema (4.º Trimestre);
- Continuar a aprofundar e completar o conteúdo da Base de Dados de Operações de Concentração, no domínio interno, no que concerne a questões substantivas, jurídicas e económicas. Manter actualizada a informação relativa a questões substantivas e introduzir questões jurídicas que se colocaram em operações de concentração decididas (introdução de dados relativos aos anos de 2006 a 2012);
- Consolidar o trabalho relativo à elaboração, em documento interno, de modelos de questionários aos diversos intervenientes no procedimento de apreciação de operações de concentração (v.g. notificante, clientes, concorrentes, reguladores sectoriais) sobre as principais questões económicas que se colocam na análise jus-concorrencial, para melhoria da eficiência e eficácia na elaboração de pedidos de elementos (3.º Trimestre);
- Garantir os procedimentos previstos no Manual de Procedimentos e identificar necessidades de melhoria, através da realização de uma auditoria interna aos procedimentos (4.º Trimestre);
- Concluir a introdução no Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos (SIGAP), em função do desenvolvimento das funcionalidades informáticas do Sistema, de todos os *templates* utilizados em processos de análise de operações de concentração (4.º Trimestre);
- Manter reduzidos os prazos de apreciação de operações de concentração, garantindo o rigor e qualidade técnica das decisões (Prazos médios da totalidade de operações de concentração – 1,4 meses);
- Prosseguir com o trabalho desenvolvido pela Unidade Interna de Monitorização de Compromissos, no que respeita aos processos de monitorização em curso, com elaboração de relatório anual (4.º Trimestre);
- Submeter a consulta pública a revisão do Formulário de Notificação, definindo o nível de prestação de informação para processos que possam ser objecto de decisão simplificada, de acordo com critérios a estabelecer (1.º Trimestre);

- Realizar sessões para discussão de temas abordados nas Linhas de Orientação (substantivas) para a apreciação de operações de concentração, a beneficiar da participação de stakeholders (3.º Trimestre);
- Elaborar documentos de trabalho / *working papers* para aprofundamento e detalhe de temas abordados nas Linhas de Orientação (substantivas) para a apreciação de operações de concentração (1-2 documentos de trabalho);
- Prosseguir e concluir a elaboração das Linhas de Orientação Processuais relativas à apreciação de Operações de Concentração (4.º Trimestre);
- Continuar a fomentar e desenvolver a apresentação e discussão de temas, em sessões de formação interna ao Departamento, sobre matérias relevantes para a análise de operações de concentração (4 ações de formação interna), bem como reuniões inter-departamentais para discussão do enquadramento concorrencial de mercados em sectores estratégicos que hajam sido objecto de análise em decisões de operações de concentração (2 reuniões em 2012);
- Promover a organização de sessões/palestras junto de Universidades ou outras entidades externas na área do controlo de concentrações (3 iniciativas);
- Intensificar a Colaboração com organizações internacionais (v.g. OCDE; ICN; ECN; ECA), no domínio do controlo de concentrações, em coordenação com o Gabinete de Relações Internacionais (colaboração com o *ICN Merger Working Group* e participação no *Merger Workshop* do ICN).

## 5.2. Práticas Restritivas

No que se refere à contribuição do Departamento de Práticas Restritivas para os objectivos e resultados previstos para o ano de 2012, destacam-se os seguintes aspectos:

### **Actividade processual:**

- Contribuir para a promoção e defesa da concorrência na Economia Portuguesa pelo reforço da capacidade de investigação de práticas restritivas e seu sancionamento, em particular, pelo desenvolvimento dos meios e capacidades de detecção e investigação de cartéis.
- Promover o desenvolvimento de actividades de investigação que permitam a abertura de, pelo menos, 8 processos de inquérito a práticas restritivas da concorrência, e concentrar os meios necessários à adopção de, pelo menos, 3 decisões de referência em Processos de Práticas Restritivas da Concorrência e, pelo menos, 15 Decisões em Processos de Práticas Restritivas do Comércio.
- Assumir a detecção e investigação de Cartéis como uma das actividades fundamentais do Departamento de Práticas Restritivas, propõe-se, para 2012: (i) a formação de uma equipa de investigadores que se especialize na detecção e análise deste tipo de práticas, contribuindo para uma maior eficácia da acção da Autoridade neste âmbito; bem como, (ii) a promoção de, pelo menos, duas iniciativas de divulgação da "Lei da Clemência" (Lei n.º 39/2006, de 25 de Agosto), dirigidas a entidades públicas responsáveis pelo lançamento de Concursos Públicos de aquisição de bens e serviços, e a Associações Empresariais.

- Manter a capacidade de tratamento mais célere dos processos, nomeadamente, (i) através do cumprimento dos prazos de referência em 90% das situações para processos abertos desde 2011, e (ii) pela redução dos prazos de análise sumária de denúncias que não apresentem indícios de práticas restritivas.

#### **Área de Recursos Humanos:**

- Reforçar a equipa do Departamento de Práticas Restritivas, com a inclusão de 5 novos técnicos, mantendo-se o esforço de formação da equipa de colaboradores em áreas relevantes à actividade do Departamento, de forma a concretizar os objectivos processuais referidos.

#### **Organização interna e utilização das tecnologias da informação:**

- Continuar o processo de optimização da organização interna, tanto pelo desenvolvimento e implementação de sistemas informatizados de gestão de processos, em coordenação com o NIC, bem como pela implementação de manuais internos de procedimento.
- Dar continuidade ao processo de criação e disponibilização de informação estatística, cada vez mais rigorosa e abrangente, sobre a actividade do Departamento. Bem como na divulgação de linhas de orientação que contribuam para a consolidação da transparência das práticas internas.

#### **Agenda internacional:**

- Manter a participação em fóra internacionais como a ICN, ECN, ECA e OCDE, e outros, procurando assegurar pelo menos 15 participações em reuniões internacionais de análise e discussão de temas relevantes para a actividade do Departamento.

### **5.3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso**

Esta actividade tem como principais objectivos:

#### **No âmbito do Processamento e Gestão de Informação:**

- Promover a alimentação, de forma sistemática, do portal interno da AdC (divulgação de despachos, sentenças e acórdãos proferidos pelos Tribunais);
- Promover a disponibilização para publicação no sítio da AdC na Internet de despachos, sentenças e acórdãos relevantes para a promoção e divulgação de uma cultura de concorrência;
- Organizar e gerir a base de dados de informação estatística de todos os processos que foram objecto de recurso judicial, privilegiando o uso do Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos (SIGAP), enquanto ferramenta interactiva de gestão, uso e actualização da informação;
- Desenvolver métodos de partilha de informação, nomeadamente através de ficheiros para melhorar a capacidade de comunicação do DJC, quer internamente, quer com outros Departamentos da AdC;



M  
A  
h

- Implementar fluxos de informação estatística periódica entre o DJC e o Conselho da AdC;
- Melhorar o tratamento da informação relativa aos processos, nomeadamente através da utilização do Portal dos Tribunais Comuns (CITIUS).

**No âmbito dos Processos:**

- Proceder à avaliação prospectiva das probabilidades de ganho de causa nos processos de contra-ordenação por práticas restritivas da concorrência;
- Aperfeiçoar a defesa dos processos;
- Melhorar a cooperação institucional com as autoridades judiciárias.

**No âmbito dos Estudos:**

- Realizar os pareceres jurídicos solicitados;
- Elaborar estudos jurídicos sobre assuntos relevantes para a defesa dos processos atribuídos ao DJC;
- Executar contactos de natureza científica e técnica com centros de investigação, universidades, organizações profissionais e outras instituições;
- Coadjuvar o Conselho na preparação de propostas de política legislativa.

**No âmbito da Revista de Concorrência & Regulação:**

- Organizar os diversos números da Revista de Concorrência e Regulação (C&R), de parceria com o Instituto de Direito Económico Financeiro e Fiscal (IDEFF);
- Preparar os eventos científicos associados à C&R.

**No âmbito da Organização:**

- Simplificar procedimentos internos, privilegiando a circulação de acervo documental em suporte informático, promovendo assim uma maior celeridade na execução de algumas tarefas;
- Incentivar a participação em *fora nacionais e internacionais*, com relevo para matérias jusconcorrenciais, bem como colaborar com o GRI na realização de documentos e relatórios de apoio no âmbito da OCDE, ECN, ICN, ECA e UNCTAD.

## 6. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE TÉCNICA

### 6.1. Estudos Económicos

No âmbito dos estudos económicos, e tendo em particular atenção o Memorando de Entendimento de 17 de Maio 2011, assinado pelo Governo Português e a Troika (FMI/BCE/CE), prevê-se para 2012:

- Desenvolver uma análise económica relativa ao impacto sobre o bem-estar social da integração vertical no sector das comunicações electrónicas, em particular decorrente de um exercício de controlo sobre conteúdos (na TV por subscrição e outros) a montante;
- Elaborar uma avaliação económica *ex-post* de até duas operações de concentração decididas pela AdC desde 2003;
- Iniciar a elaboração de um Relatório de Defesa e Promoção da Concorrência relativo ao quinquénio de Março 2008 a Março 2013;
- Desenvolver análises de natureza económica no âmbito de política de concorrência em resposta a solicitações do Conselho da AdC;
- Elaborar Pareceres sobre processos do DPR e do DCC sempre que solicitado pelo Conselho da AdC;
- Divulgar a investigação aplicada sobre economia e política de concorrência que se vem desenvolvendo na AdC, mantendo a publicação de Documentos de Trabalho ("Working Papers");
- Organizar seminários de investigação e acções de formação promovidos pela AdC, em cooperação com o GRI e o DJC sempre que necessário e/ou oportuno;
- Participar em representação da AdC junto de organizações da UE e internacionais, nomeadamente ao nível dos diferentes grupos de trabalho no âmbito da ECN e ICN.

### 6.2. Acompanhamento de Mercados

No âmbito do acompanhamento de mercados, e tendo em particular atenção o *supra* referido Memorando de Entendimento de 17.05.2011, assinado pelo Governo Português e a Troika, bem como o programa do XVII Governo Constitucional, este Gabinete propõe-se, em 2012:

- Conduzir um levantamento e elaborar um relatório sobre promoção e defesa da concorrência no sector dos transportes rodoviário, ferroviário, aéreo e de ligação com infra-estruturas portuárias, num âmbito a definir, designadamente quanto ao transporte de passageiros e/ou de mercadorias. Em particular no transporte aéreo, e pendendo decisão superior, bem como disponibilidade de recursos humanos, avaliar o actual mecanismo de atribuição de *slots*, com a eventual proposta de



medidas que possam facilitar a entrada no mercado de novas companhias, especialmente as *low-cost*, utilizando as actuais infra-estruturas;

- Desenvolver uma análise jurídico-económica do sector da saúde em Portugal, cujo âmbito será posteriormente definido, tendo em particular atenção a questão da eventual concorrência entre os sectores público e privado;
- Dar continuidade à publicação da *Newsletter* trimestral sobre os mercados dos combustíveis líquidos e gás engarrafado e do Boletim mensal de estatísticas de combustíveis líquidos;
- Dar continuidade ao acompanhamento dos mercados de energia (electricidade e gás);
- Dar continuidade ao acompanhamento dos mercados de comunicações electrónicas, incluindo a elaboração do "Relatório Anual de Acompanhamento dos Mercados de Comunicações Electrónicas", relativo ao ano de 2011;
- Elaborar um guia para divulgação pública sobre promoção da concorrência em contratação pública, em colaboração com o DPR e o DJC, tomando como ponto de partida o trabalho já realizado pela AdC;
- Em resposta a solicitações do Conselho, promover estudos sectoriais nacionais e internacionais com vista a enriquecer o acompanhamento dos diversos mercados;
- Racionalizar, harmonizar e informatizar todos os processos de trabalho e correspondente informação associada – em eventual colaboração com o NIC através do SIGAP (Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos).

### 6.3. Relações Internacionais

- Dinamizar a presença da AdC nos *fora internacionais*;
- Assegurar a coordenação interna no âmbito dos trabalhos da Rede Europeia da Concorrência nas suas diversas vertentes;
- Promover estudos comparados de legislação e boas práticas a nível europeu e internacional na área da concorrência;
- Assegurar a representação da AdC nos comités consultivos sobre iniciativa legislativa comunitária em matérias de direito europeu da concorrência, assim como em reuniões onde em causa estejam matérias de política horizontal em matéria de concorrência;
- Dinamizar o programa internacional de formação técnica (PIF\_AdC), com a realização de pelo menos uma edição anual;
- Promover a participação dos *stakeholders* na actividade internacional da AdC, particularmente no acompanhamento das iniciativas legislativas comunitárias em matéria de concorrência e nos trabalhos da *International Competition Network*;



- Coordenar a colaboração das diferentes unidades orgânicas da AdC relativamente às actividades relacionadas com a OCDE, ICN, ECA, ECN, UNCTAD, assim como no âmbito dos acordos de cooperação bilateral e multilateral, com vista a garantir a harmonização, articulação e coerência da posição da Autoridade da Concorrência nos diversos *fora internacionais*;
- Cooperar com instâncias internacionais, nomeadamente a UNCTAD, em projectos de cooperação técnica;
- Contribuir para a difusão de uma cultura de concorrência em Portugal através da organização de conferências e seminários internos e externos sobre temas actuais de política e direito da concorrência;
- Acompanhar a evolução da matéria das ajudas de Estado ao nível nacional e comunitário e apresentar propostas de actuação da AdC neste domínio;
- Dinamizar a Rede Lusófona da Concorrência;
- Promover a disseminação interna das melhores práticas resultantes da discussão em matéria de política da concorrência ao nível da comunidade internacional;
- Negociar acordos e protocolos de cooperação bilateral com a Autoridade da Concorrência e outras entidades congêneres, com especial prioridade para os países de língua oficial portuguesa;
- Aprofundar as relações institucionais da Autoridade de Concorrência com outras autoridades e organismos internacionais responsáveis em matéria da concorrência;
- Colaborar na implementação de uma nova arquitectura dos sistemas de informação no âmbito da actividade do GRI;
- Assegurar os contributos requeridos pelos diversos Ministérios à AdC, com vista à preparação da posição nacional relativa a documentos e reuniões internacionais com impacto na política de concorrência.

## 7. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE APOIO LOGÍSTICO

### 7.1 Gestão Administrativa e Financeira

Os principais objectivos são os seguintes:

#### No âmbito da Partilha de Conhecimentos

- Promover a realização de manuais de procedimentos e regulamentos internos;
- Assegurar a actualização dos conteúdos no portal interno da AdC.

#### No âmbito da Redução de Custos

- Propor medidas de contenção de despesas através da renegociação de contratos e identificação de tipo de despesas susceptíveis de racionalização com o objectivo de reduzir em 5% as despesas com aquisição de bens e serviços da AdC.
- Continuar o processo de desmaterialização de documentos na área do aprovisionamento;
- Assegurar o cumprimento das medidas de racionalização implementadas com o objectivo de reduzir os encargos de funcionamento do edifício.

#### No âmbito da Optimização das TIC

- Proceder à gestão e controlo financeiro do projecto SAMA- Sistema de Apoio à Modernização Administrativa – Operação 16962, designada “InovTech AdC – Inovação e Tecnologia para a Modernização”;
- Assegurar a execução financeira de 50% das verbas FEDER do projecto SAMA;
- Intensificar o registo e controlo da informação financeira SIGAP – Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos;
- Maximizar a utilização da plataforma de contratação pública electrónica Bizgov;
- Optimizar a utilização dos Módulos SIGAP.

M  
J  
A

### **No âmbito da Actualização do Acervo documental (CDI)**

- Proceder à actualização e manutenção permanente do acervo documental, adquirindo obras recentes de pelo menos 75% das área temáticas existentes;
- Promover uma maior utilização dos produtos e serviços disponibilizados localmente e on-line.

### **No âmbito da gestão Financeira e de tesouraria**

- Continuar a fomentar o cumprimento do princípio da Unidade de Tesouraria assegurando que um maior número de entidades externas efective os seus pagamentos directamente na conta do IGCP;
- Melhorar o sistema de custeio interno, nomeadamente com a integração do projecto SAMA, com o objectivo de obter melhor informação financeira e patrimonial;
- Proceder ao controlo da execução orçamental, apresentando regularmente informação sobre a gestão financeira da AdC, com recurso ao cálculo de indicadores chave;
- Garantir o cumprimento da prestação de contas a entidades externas.

### **No âmbito da Gestão do Património**

- Assegurar a manutenção, conservação e funcionamento do edifício da Avenida de Berna, assim como propor algumas remodelações para espaços interiores, que se afigurem indispensáveis;
- Garantir a inventariação e verificação física de todos os bens móveis;
- Efectuar a monitorização da execução dos contratos.

### **No âmbito do apoio logístico à Gestão dos Eventos**

- Promover, organizar e assegurar a realização dos eventos promovidos pela Autoridade, recorrendo a técnicas e instrumentos que conduziram a boas práticas neste âmbito;
- Produzir relatórios de execução dos eventos organizados pela Autoridade.



### **No âmbito da Gestão do Arquivo e Expediente**

- Promover a qualidade no atendimento ao exterior;
- Assegurar o controlo, confidencialidade e segurança da informação;
- Aperfeiçoar o sistema de arquivo (físico e electrónico).

### **7.2. Gestão de Pessoal**

Constituem objectivos prioritários desta área, designadamente, os seguintes:

#### **No âmbito do contributo para Consolidação do Capital Humano**

- Promover os procedimentos que se revelem adequados ao recrutamento e selecção de pessoal de forma a garantir os reforços necessários com vista à completa concretização das actividades do presente Plano;
- Actualizar e gerir o mapa de pessoal de acordo com os diversos vínculos de relação jurídica;
- Assegurar e controlar o processo de formação profissional nos termos do Regulamento em vigor, preparando o diagnóstico de necessidades de formação e elaborando o plano e relatório anuais. Disponibilizar atempadamente a informação para apoio das decisões superiores. Promover as condições apropriadas ao reforço da formação e desenvolvimento do conhecimento respeitando a disponibilidade orçamental e a adequação dos conteúdos programáticos às atribuições das diferentes Unidades Orgânicas.

#### **No âmbito da Partilha de Conhecimentos**

- Manter actualizado o portal intranet da Autoridade da Concorrência com a divulgação dos instrumentos de gestão, orientações, bem como a disponibilização de quaisquer conteúdos que contribuam para uma maior eficiência nas relações com os colaboradores;
- Elaborar o manual de procedimentos integrado das diversas áreas da gestão de pessoal;

#### **No âmbito da Redução de Custos**

- Concretizar a desmaterialização dos processos com a implementação de medidas que privilegiem a circulação electrónica de documentos.

M  
J  
A

### No âmbito de Outros Objectivos

- Disponibilizar informação periódica ao Conselho e instruir os processos para decisão do mesmo;
- Coordenar o processo de avaliação do desempenho apoiando o Conselho e o Conselho Coordenador da Avaliação. Monitorizar resultados;
- Garantir os procedimentos adequados à respectiva relação jurídica de emprego no controlo da assiduidade e da pontualidade, férias, faltas e licenças. Elaborar relatórios mensais e anuais;
- Assegurar as condições necessárias para uma correcta aplicação do regime jurídico da promoção e prevenção da segurança e saúde no trabalho;
- Promover a previsão das despesas com o pessoal para efeitos de reporte orçamental;
- Concretizar os procedimentos necessários à implementação da consulta por via electrónica dos processos com o acervo documental dos colaboradores.

### 7.3. Sistema de Informação e de comunicação

Para atingir os seus objectivos serão empreendidas as seguintes actividades:

- Disponibilizar a Extranet da AdC com objectivo de integrar num único ponto de entrada, via Internet, para todos os serviços prestados pelo AdC. Esta nova ferramenta visa facilitar a interacção com os agentes económicos e o cidadão agilizando o desenvolvimento dos processos nas várias vertentes de actividade, e corresponde a um esforço de integração e consolidação das iniciativas de desmaterialização processual actualmente em curso, ao mesmo tempo que pretende promover novas iniciativas nesta área;
- Desenvolver um Sistema de Gestão do Relacionamento, capaz de apoiar os diferentes colaboradores da AdC na gestão da relação com os diferentes stakeholders, que nos contactam através dos diferentes canais disponíveis;
- Concluir a construção de uma Plataforma de Gestão de Gestão e Acompanhamento de Processos.

## 8. PLANO DE MEIOS

### 8.1. Plano Financeiro

O Plano Financeiro para 2012 visa garantir os recursos financeiros necessários à realização das actividades da AdC previstas no Plano de Actividades, de acordo com a missão e as atribuições que lhe estão cometidas nos seus Estatutos. A sua elaboração pautou-se pelo rigor e racionalização na utilização de meios, com vista a assegurar uma maior eficácia e eficiência nos serviços prestados.

Relativamente ao plano de proveitos e ganhos, as contribuições das Entidades Reguladoras Sectoriais, fixadas em percentagem das suas receitas por taxas cobradas, constituem a maior fonte de receita da AdC. Merecem também destaque as taxas liquidadas por serviços prestados e 40% do produto das coimas definitivamente aplicadas nos processos de contra-ordenação.

As referidas contribuições das Entidades Reguladoras Sectoriais, tal como definidas no Decreto-Lei n.º 30/2004, de 6 de Fevereiro, são anualmente estabelecidas por Portaria do Governo. Nesta circunstância, as receitas foram planeadas com base na estrutura em vigor.

O Orçamento da AdC contempla uma **receita global de 9.855.022€**, destinando-se 8.997.772€ a financiar **despesas correntes e de investimento**, gerando um excedente de 857.250€

A aplicação das receitas de funcionamento por grandes agrupamentos encontra-se sintetizada no quadro seguinte:

DESPESAS	VALOR	%
Despesas com o pessoal	6.048.998	67,23%
Aquisição de Bens	231.086	2,57%
Aquisição de Serviços	2.032.564	22,59%
Outras Despesas	2.228	0,02%
Reserva	203.578	2,26%
Investimento	479.318	5,33%
<b>TOTAL</b>	<b>8.997.772</b>	<b>100%</b>

A componente de maior peso no total do Orçamento é destinada a financiar despesas com o **pessoal** (67,23%).

As **despesas com aquisição de serviços** representam 22,59% do valor orçamentado para despesas de funcionamento, entre as quais se destacam os encargos com as instalações (*arrendamento, água, electricidade, vigilância e segurança*), estudos e pareceres, seminários e exposições (*IV Conferência de Lisboa do Direito e Economia da Concorrência*), necessários ao correcto funcionamento da instituição.

A **reserva**, de constituição obrigatória por determinação da Lei do Orçamento, representa 2,5% do total de despesa orçamentada para os agrupamentos de Despesa com Pessoal e Aquisição de Bens e Serviços.

O plano de investimento apresentado para 2012, no valor global de 479.318€, insere-se numa perspectiva de desenvolvimento de novos projectos e de qualificação dos serviços, na qual se enquadra a execução dos projectos /actividades incluídos na **Operação 16962 – “Inovação e Tecnologia para a Modernização”**, que resultou da aprovação da candidatura ao QREN, através do SAMA (Sistema de Apoios à Modernização Administrativa).

Neste contexto, foi aprovado um financiamento de 47,95% e um investimento global de 1.314.850,84€.

Considerando que no ano de 2011 não vai ser possível dar início a algumas actividades desta operação, está planeado para 2012 a maior percentagem de execução cerca de 54%.

No que respeita à **receita**, uma quota-parte importante do seu Orçamento de Despesa é financiado por transferências dos Reguladores Sectoriais. O restante é essencialmente financiado por receitas próprias da AdC, isto é, por coimas e taxas aplicadas.

Sendo a quase globalidade das coimas sujeitas, por um lado, a uma aleatoriedade de frequência e, por outro lado, a impugnações judiciais sucessivas, o período entre a sua aplicação e a sua cobrança é longo, podendo variar entre três a cinco anos. Devido a esta situação, a arrecadação de receita em 2010 foi insuficiente, tendo sido necessário recorrer à utilização de parte do saldo de gerência, no valor de 475.553€.

No âmbito da execução do orçamento de 2011:

- Até à presente data ainda não foi publicada a portaria anual que fixa as transferências das entidades reguladoras sectoriais;
- Ainda não foi autorizado o pedido de transição do saldo de gerência de 2010, no valor de 1.029.358€, com enquadramento no artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 29-A/2011.

Esta situação, associada à previsão de um saldo de 2011 muito baixo, irá implicar uma redução muito significativa do saldo a transitar para 2012 e, consequentemente, pode implicar alguns constrangimentos orçamentais para o próximo ano.

No contexto, aguarda-se a concretização das alterações ao quadro regulamentar implicadas pelo Memorando de Entendimento celebrado entre Portugal e a CE, o BCE e o FMI, em 17 Maio 2011, - nomeadamente através do que dispõem as medidas 7.20.iii (*Ensure that the Portuguese Competition Authority has sufficient and stable financial means to guarantee its effective and sustained operation*) e 7.21 (*Ensure that the national regulator authorities (NRA) have the necessary independence and resources to exercise their responsibilities*) - no sentido de reforçar a independência dos reguladores e de garantir um modelo de financiamento que garanta, por um lado, a estabilidade orçamental da AdC (anulando os efeitos da aleatoriedade na cobrança das receitas provenientes de coimas), por um lado, e que assegure a fixação de coimas com total autonomia relativamente às condicionantes orçamentais da AdC, reforçando-se, assim, o valor da credibilidade e o princípio da isenção na aplicação das mesmas, por outro lado.

*(Handwritten signatures)*

O referido novo modelo de financiamento deverá ter em conta um novo quadro de receitas próprias, não apenas relativamente a coimas, mas também a taxas, resultante da alteração legislativa promovida pelo Decreto-Lei n.º 185/2009, de 12 de Agosto, que altera o n.º 8 do artigo 60.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais, retirando competência à AdC para a emissão do parecer a que se refere esse artigo, em vigor desde 15 de Setembro de 2009, bem como da redução das receitas relativas a taxas de notificação, que acontecerá se e quando vierem a ser alterados os critérios de notificação, em resultado da aprovação de um novo Regime Jurídico da Concorrência.

O plano financeiro da AdC para 2012, prevê, ainda, as seguintes peças:

- Demonstração de Resultados previsional;
- Balanço previsional.

## **8.2. Plano de Pessoal**

A consolidação do capital humano e o reforço de competências constituem os principais vectores no plano de pessoal para o ano de 2012.

Pretende-se dotar a AdC dos recursos humanos necessários à prossecução das actividades programadas, através da consolidação de um mapa de pessoal adequado às exigências da sua missão e da promoção dos meios apropriados ao desenvolvimento das competências profissionais necessárias, associados a linhas de orientação claras e precisas, com a implementação e actualização dos adequados instrumentos de gestão de pessoal.

Neste contexto, importa recordar que a AdC definiu e viu confirmado em 2009, no âmbito da aprovação do respectivo orçamento, um mapa de pessoal que previa um total de 111 colaboradores. Através das restrições impostas pelo seu modelo de financiamento, não só o processo de preenchimento do seu mapa de pessoal foi suspenso, como também se verificaram saídas de colaboradores que não foram substituídos.

Assim, viabilizado pelas alterações regulamentares a implementar no âmbito das linhas de orientação constantes do referido Memorando de Entendimento, a evolução do mapa que assegura a estabilidade organizacional como importante factor gestionário será assegurada, designadamente, através dos seguintes pressupostos:

- O preenchimento do mapa de pessoal de 111 colaboradores, considerado essencial para a prossecução da actividade da AdC, e aprovado em 2009, deverá ser adiado, procedendo-se apenas ao preenchimento de 103 lugares até ao final de 2012;
- A ausência temporária de 4 colaboradores (2 destacados como peritos nacionais na Comissão Europeia, 1 em comissão de serviço em entidade reguladora e 1 na situação de licença sem vencimento a prestar serviço em organismo internacional), no âmbito do universo de colaboradores vinculados à AdC;
- A saída de 6 colaboradores, entre 2010 e 2011, não substituídos (a que acresce, ainda, um colaborador na mesma situação, com saída em 2009);
- A previsão de 3 novas saídas, já assumidas, até final de 2011 (DPR, DJC e GEE/GAM), o que resulta numa necessidade de reposição de 10 colaboradores até ao final do ano de 2011;

- O recurso a 8 novos recrutamentos para assegurar as necessidades urgentes evidenciadas pelas áreas técnicas (controlo concentrações, práticas restritivas e área jurídico-contenciosa) o que actualiza o mapa de pessoal em 103 colaboradores no final de 2012.

Assim, o número de colaboradores necessários para assegurar todas as actividades, incluindo os peritos nacionais destacados na Comissão Europeia cujo regresso se prevê que venha a ocorrer em 2012, assim como a sua distribuição pelas diversas unidades orgânicas da AdC, encontra-se expresso nos quadros seguintes:

Plano de Pessoal 2011/2012		
	31-12-2011	31-12-2012
<b>Dirigentes, Técnicos Superiores Qualificados e Técnicos</b>	76	85
<b>Administrativos e Auxiliares</b>	16	18
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>103</b>

Uma melhor compreensão da evolução de pessoal atrás referida, resulta da análise dos pressupostos de partida e do cenário de chegada, constante do mapa seguinte.

Unidades Orgânicas/Designação	Pressupostos de partida		PLANO DE PESSOAL 2011-2012						
	Total em 31-08-2010	Saídas Até 31-08-2011	Total em 31-08-2011	Saídas Até 31-12-2011	A recrutar em 2011	Total em 31-12-2011 (considerando as saídas e as admissões)	A recrutar em 2012	Total em 31-12-2012	
Conselho	CONS	3	0	3	0	0	3	0	3
Gabinete do Presidente	GAB	6	-2	4	0	0	0	0	0
Departamento de Controlo de Concentrações	DCC	18	-1	17	0	2	6	0	6
Departamento de Práticas Restritivas	DPR	25	-3	22	-1	1	18	1	19
Departamento Jurídico e de Contencioso	DJC	11	0	11	-1	3	24	4	28
Gabinete de Estudos Económicos / Gabinete de Acompanhamento de Mercados	GEE / GAM	10	0	10	-1	1	11	1	12
Gabinete de Relações Internacionais	GRI	3	0	3	0	0	3	1	4
Departamento Administrativo e Financeiro	DAF	16	0	16	0	2	18	0	18
Núcleo de Apoio Informático e de Comunicações	NIC	2	0	2	0	0	2	0	2
<b>TOTAL</b>		<b>94</b>	<b>-6</b>	<b>88</b>	<b>-3</b>	<b>10</b>	<b>95</b>	<b>8</b>	<b>103</b>

No âmbito da gestão pessoal, atrás referido, importa ainda reter os seguintes princípios:

- Os processos de selecção, tal como os anteriores, obedecerão a critérios rigorosos, de modo a manter-se a elevada preparação académica e profissional associada, na medida do possível, à baixa estrutura etária, características dos recursos humanos que prosseguem as actividades da AdC;

A exemplo dos anos anteriores, a realização de trabalho suplementar só será admitida em casos excepcionais, devidamente fundamentados, para fazer face a acréscimo eventual e transitório de trabalho em áreas consideradas essenciais;

- A preocupação em preparar, desenvolver e actualizar os conhecimentos dos colaboradores, criando condições para o efeito através da realização de seminários com reputados especialistas e o recurso a entidades internacionais que forneçam conteúdos programáticos compatíveis com as atribuições desenvolvidas pelas diferentes unidades orgânicas;
- Melhorar o aproveitamento dos recursos existentes, promovendo a mobilidade interna num quadro de aproveitamento das mais-valias dos recursos existentes;
- Continuar a implementação e actualização dos diversos instrumentos que contribuam para uma gestão criteriosa e acessível através do portal interno.

### 8.3. *Plano Tecnológico*

Para atingir os objectivos definidos no âmbito do sistema de informação e comunicação, serão empreendidos os investimentos constantes do mapa que se segue, cuja quase totalidade se insere no âmbito do projecto intitulado “**Inovação e Tecnologia para a Modernização**”, que, como já se referiu, é co-financiado em cerca de 47,95% pelo QREN (Operação 16962), através do SAMA (Sistema de Apoios à Modernização Administrativa):

Designação	Investimento em 2012	Investimento 2009 a 2012
Reengenharia de Processos de Negócio	90.000,00 €	90.000,00 €
Portal Institucional da AdC	64.600,00 €	126.016,85 €
Extranet AdC	60.000,00 €	90.000,00 €
Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos 2.0	59.798,75 €	132.225,00 €
Sistema de Gestão de Relacionamento (CRM)	160.000,00 €	160.000,00 €
Evolução da Arquitectura de Sistemas de Informação	95.450,00 €	215.062,28 €
Modelo de Gestão e Operação em SI/TIC	50.000,00 €	50.000,00 €
Formação dos Quadros da AdC	25.000,00 €	25.000,00 €
<b>Total de Investimento</b>	<b>604.848,75 €</b>	<b>888.304,13 €</b>

A este conjunto de despesas de investimento está ainda associada despesa com pessoal próprio inserida no projecto aprovado e subsidiado, no montante de 106.806€.



## 9. CONSIDERAÇÃO FINAL

O Conselho da Autoridade da Concorrência reconhece a ambição associada os objectivos do presente Plano de Actividades, bem como a capacidade da sua concretização num contexto de condicionantes de grande exigência de trabalho, que é sustentada no elevado nível de competência, dedicação e espírito de missão de todos os colaboradores da AdC.

Lisboa, 1 de Setembro de 2011

O Conselho da Autoridade da Concorrência

Manuel Sebastião, Presidente

  
Jaime Andrez, Vogal

João Espírito Santo Noronha, Vogal

*Lu  
A  
M*

## CONTACTOS

Av. de Berna, 19  
1050-037 Lisboa  
Telefone: (351) 21 790 20 00  
Fax: (351) 21 790 20 99

Horário de atendimento ao público:  
9H30 às 12H30 e das 14H30 às 17H30

Endereço Electrónico: [adc@concorrencia.pt](mailto:adc@concorrencia.pt)

**Director do Departamento de Controlo de Concentrações**  
Prof. Doutor António Ferreira Gomes  
Endereço Electrónico: [agomes@concorrencia.pt](mailto:agomes@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 00

**Director do Departamento Práticas Restritivas**  
Prof. Doutor Miguel Moura e Silva  
Endereço Electrónico: [mm.silva@concorrencia.pt](mailto:mm.silva@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 00

**Director Departamento Jurídico e do Contencioso**  
Prof. Doutor Paulo Sousa Mendes  
Endereço Electrónico: [paulosousamendes@concorrencia.pt](mailto:paulosousamendes@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 00

**Directora do Departamento Administrativo e Financeiro**  
Dra. Adozinda Sobreirinho  
Endereço Electrónico: [asobreirinho@concorrencia.pt](mailto:asobreirinho@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 00

**Director Gabinete de Estudos Económicos / Gabinete de Acompanhamento de Mercados**  
Prof. Doutor João Gata (Economista Chefe)  
Endereço Electrónico: [jgata@concorrencia.pt](mailto:jgata@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 00

**Directora do Gabinete de Relações Internacionais**  
Dra. Mariana Tavares  
Endereço Electrónico: [mtavares@concorrencia.pt](mailto:mtavares@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 04

**Coordenador do Núcleo de Apoio Informático e de Comunicações**  
Dr. Francisco Alves Marques  
Endereço Electrónico: [marques@concorrencia.pt](mailto:marques@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 46

**Secretariado do Conselho**  
Madalena Reis  
Endereço Electrónico: [mreis@concorrencia.pt](mailto:mreis@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 53/61

Lurdes Morgado  
Endereço Electrónico: [lmorgado@concorrencia.pt](mailto:lmorgado@concorrencia.pt)  
Telefone: (351) 21 790 20 63