



#PartilhaPúblic@



CADERNO DE ENCARGOS

2023-06-27-AS-PRR-3298-CD-
Oakland_PMO_Especificação
Aquisição de serviços
acompanhamento de projetos (PMO)
especificação detalhada dos
requisitos dos sistemas,
acompanhamento dos serviços de
desenvolvimento, formação e
implementação de gestão de
mudança no quadro do PRR do IRN
I.P. e desenvolvimento geral, com
faculdade de ajustes diretos
suplementares



#PartilhaPúblic@

Referência:

2023-06-27-AS-PRR-3298-CD-
Oakland_PMO_Especificação



O presente Caderno de Encargos (“CE”) contém as cláusulas a incluir no contrato a celebrar na sequência do procedimento abaixo identificado, sendo composto pelas seguintes partes, que dele fazem parte integrante:

- a) PARTE I – Ficha Descritiva;
- b) PARTE II – Cláusulas gerais;
- c) PARTE III – Especificações Técnicas.

PARTE I - FICHA DESCRITIVA

A presente ficha descritiva identifica e sumaria os aspetos essenciais do presente procedimento:

1	Entidade adjudicante	Instituto dos Registos e do Notariado I.P.
2	Referência do procedimento	2023-06-27-AS-PRR-3298-CD-Oakland_PMO_Especificação
3	Tipo de contrato	Aquisição de serviços
4	Objeto	2023-06-27-AS-PRR-3298-CD-Oakland_PMO_Especificação Aquisição de serviços acompanhamento de projetos (PMO) especificação detalhada dos requisitos dos sistemas, acompanhamento dos serviços de desenvolvimento, formação e implementação de gestão de mudança no quadro do PRR do IRN I.P. e desenvolvimento geral, com faculdade de ajustes diretos suplementares
5	Preço base	5.1. Valor sem IVA: 1.953.438,00 € 5.2 Valor com IVA: 2.402.728,74 €
6	Preço anormalmente baixo	Não é definido preço anormalmente baixo, em virtude de não se afigurar necessário em face ao procedimento em concreto
7	Repartição do preço base pela duração do contrato (valores sem IVA)	A repartição de encargos expectável por anos económicos é a seguinte (valores sem IVA): Ano N (sem IVA): 1,00 € Ano N (com IVA): 1,23 € Ano N+1 (sem IVA): 999.999,00 €



		Ano N+1 (com IVA): 1.229.998,77 € Ano +2 (sem IVA): 953.438,00 € Ano N+2 (com IVA): 1.172.728,74 €
8	Obrigações principais (sem prejuízo das obrigações descritas infra e na parte III)	As constantes do contrato
9	Prazo de vigência do contrato	24 meses
10	Local da execução das prestações	Lisboa, sede do IRN
11	Caução e percentagem respetiva	É exigida uma caução. Percentagem da caução ou garantia relativamente ao valor do contrato, se aplicável: 3% do valor contratual
12	Sujeição a visto do Tribunal de Contas	O contrato a celebrar poderá estar sujeito a visto do Tribunal de Contas, pelo que, caso tal ocorra, o contrato só produz efeitos depois desse visto

Restante da página propositadamente deixado em branco.



PARTE II – CLÁUSULAS GERAIS

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

CLÁUSULA 1.^a - OBJETO

A Parte II do presente **CADERNO DE ENCARGOS** compreende as cláusulas a incluir no **CONTRATO** a celebrar na sequência do procedimento identificado no ponto 2 da Ficha Descritiva, com o objeto descrito no ponto 4 da mesma.

CLÁUSULA 2.^a – DEFINIÇÕES

Para efeitos do presente **CADERNO DE ENCARGOS** entende-se por:

- a) **CCP** – o Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, na redação atual;
- b) **CADERNO DE ENCARGOS** – a presente peça procedimental;
- c) **CO-CONTRATANTE** – o adjudicatário que venha a celebrar o contrato para realização do objeto deste projeto;
- d) **CONTRAENTE PÚBLICO** – a entidade adjudicante com a qual será celebrado o contrato no âmbito do presente procedimento.
- e) **CONTRATO** – o contrato a celebrar na sequência do presente procedimento pré-contratual.

CLÁUSULA 3.^a - CONTRATO

- 1. O **CONTRATO** é composto pelo respetivo clausulado contratual, sendo sujeito à forma escrita ou não conforme determinado pela legislação em vigor e opção do **CONTRAENTE PÚBLICO**.
- 2. O **CONTRATO** integra ainda os seguintes elementos:

- a) Os suprimimentos dos erros e das omissões do **CADERNO DE ENCARGOS** identificados pelos concorrentes, desde que esses erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;
 - b) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao **CADERNO DE ENCARGOS**;
 - c) O presente **CADERNO DE ENCARGOS** e seus anexos;
 - d) A proposta adjudicada;
 - e) Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo **CO-CONTRATANTE**.
- 3. Em caso de divergência entre os documentos referidos no número anterior, a respetiva prevalência é determinada pela ordem pela qual são aí indicados.
 - 4. Em caso de divergência entre os documentos referidos no n.º 2 e o clausulado do **CONTRATO**, prevalecem os primeiros, salvo quanto aos ajustamentos propostos de acordo com o disposto no artigo 99.º do **CCP** e aceites pelo Fornecedor nos termos do disposto no artigo 101.º do mesmo diploma.
 - 5. O **CONTRATO** é executado nos termos das presentes cláusulas, bem como do disposto na parte I e na parte III do presente **CADERNO DE ENCARGOS**, com elevados níveis de qualidade, e com vista à prossecução do objetivo pretendido pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**.
 - 6. O **CONTRATO** é executado em conformidade e de acordo com o objetivo do mesmo, nos termos melhor descritos nos vários documentos que o compõem, de forma a assegurar, numa lógica de orientação para o



resultado, o cumprimento das prestações dele constantes, com elevados níveis de diligência, exigência e profissionalismo, para que a entidade adjudicante esteja plenamente capacitado para desenvolver as suas funções.

CLÁUSULA 4.^a - REGULAMENTOS E OUTROS DOCUMENTOS NORMATIVOS

1. O **CO-CONTRATANTE** fica obrigado ao pontual cumprimento de todos os regulamentos e documentos normativos que se encontrem em vigor e que se relacionem com as prestações do **CONTRATO**.
2. O **CO-CONTRATANTE** obriga-se também a respeitar as especificações técnicas definidas nos termos do presente **CADERNO DE ENCARGOS**.
3. O **CONTRAENTE PÚBLICO** pode, em qualquer momento, exigir do **CO-CONTRATANTE** a comprovação do cumprimento das disposições regulamentares e normativas aplicáveis.

CLÁUSULA 5.^a – OBRIGAÇÕES DO CONTRAENTE PÚBLICO

Constituem obrigações do **CONTRAENTE PÚBLICO**, sem prejuízo de outras previstas na legislação aplicável:

- a) Promover o acesso e comunicabilidade necessários à boa execução do serviço, prestando todas as informações necessárias para o efeito;
- b) Prestar, em tempo útil, os necessários esclarecimentos ao **CO-CONTRATANTE**;
- c) Pagar os serviços contratados.

CLÁUSULA 6.^a – OBRIGAÇÕES DO CO-CONTRATANTE

1. Sem prejuízo de outras obrigações previstas na legislação aplicável, no presente **CADERNO DE ENCARGOS** ou nas cláusulas contratuais, da celebração do **CONTRATO** decorrem para o **CO-CONTRATANTE** as seguintes obrigações principais:

- a) Cumprir as prestações objeto do **CONTRATO** nos termos descritos no presente **CADERNO DE ENCARGOS**, tendo em conta o respetivo âmbito territorial;
- b) Cumprir todos os deveres a que está obrigado por força do presente **CADERNO DE ENCARGOS** e **CONTRATO**, e demais documentos conformadores do **CONTRATO**;
- c) Comunicar de imediato ao **CONTRAENTE PÚBLICO** quaisquer conflitos de interesses ou de deveres que possam comprometer ou afetar o cumprimento integral das suas obrigações;
- d) Informar de imediato o **CONTRAENTE PÚBLICO** de quaisquer factos de que tenha conhecimento e que possam ser considerados objetivamente relevantes para o cumprimento integral das suas obrigações;
- e) Assegurar a capacitação dos elementos afetos à execução do **CONTRATO**;
- f) Fundamentar, nos termos definidos pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**, os valores que venham a ser faturados, cumprindo os formalismos estabelecidos pela lei e pelo **CONTRAENTE PÚBLICO** relativamente à emissão de faturas.
- g) Cumprir as demais obrigações previstas no **CADERNO DE ENCARGOS**, proposta adjudicada e **CONTRATO**.



2. A título acessório, o **CO-CONTRATANTE** fica ainda obrigado a recorrer a todos os meios humanos, materiais e informáticos que sejam necessários e adequados à boa prestação do serviço, bem como ao estabelecimento do sistema de organização necessário à perfeita e completa execução das tarefas a seu cargo, sendo responsável pelo fornecimento de todo o material necessário à execução do **CONTRATO**, salvo se disposição diversa resultar da parte III.
3. O **CO-CONTRATANTE** assegura o registo dos termos da execução do **CONTRATO**, nomeadamente para efeitos de comprovação dos meios afetos, bem como para a produção dos relatórios que acompanham a faturação.
4. O **CO-CONTRATANTE** deverá respeitar toda a legislação em vigor relativa a relações laborais, nomeadamente as prescrições legais sobre sanidade, salários mínimos, horários de trabalho, segurança e responsabilidade por acidentes de trabalho, sendo o único responsável por determinações ou sanções que lhe sejam impostas por entidades oficiais.
5. O **CO-CONTRATANTE** desenvolve a sua atividade, nomeadamente em matéria de gestão dos respetivos recursos humanos, de forma a salvaguardar igualdade de género e respeito pelos direitos dos trabalhadores.
6. O **CO-CONTRATANTE** responde perante o **CONTRAENTE PÚBLICO** pelos atos ou omissões do seu pessoal, ou de pessoal de qualquer subcontratado, nomeadamente em questões de disciplina, furto ou qualquer facto que ponha em risco os interesses do **CONTRAENTE PÚBLICO**.

CLÁUSULA 7.ª – PRAZO DE VIGÊNCIA DO CONTRATO

O **CONTRATO** vigora pelo prazo referido no **ponto 9** da Ficha Descritiva, constante da Parte I do **CADERNO DE ENCARGOS**, sem prejuízo das causas de cessação do **CONTRATO**.

CLÁUSULA 8.ª - DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

1. Correm inteiramente por conta do **CO-CONTRATANTE** os encargos e responsabilidades decorrentes da utilização, na execução do objeto das prestações do presente **CONTRATO**, de licenças de *hardware*, de *software* ou de outros a que respeitem quaisquer patentes, licenças, marcas, desenhos registados e outros direitos de propriedade industrial ou direitos de autor ou conexos, salvo se alguma menção em contrário for feita na parte III, sendo que essa referência, a ser feita, o é estritamente nesses termos, ou seja, apenas quanto às matérias aí tratadas.
2. O **CO-CONTRATANTE** é responsável pela infração de quaisquer direitos de patente, de conceção, de licenças, de projetos, de marcas, de nomes, ou de quaisquer outros direitos de propriedade intelectual, industrial ou afins, respeitantes aos bens e aos serviços objeto do **CONTRATO**.
3. O **CO-CONTRATANTE** é responsável por qualquer reclamação formulada perante o **CONTRAENTE PÚBLICO**, resultante de violação dos direitos referidos nos números anteriores, adotando o **CONTRAENTE PÚBLICO** o procedimento que se revele mais adequado para a intervenção plena do **CO-CONTRATANTE** na discussão e no esclarecimento, perante terceiros reclamantes ou quaisquer autoridades, das dúvidas que, neste âmbito, se coloquem.
4. No caso de o **CONTRAENTE PÚBLICO** ser demandado por violação de direitos constantes dos números anteriores, tanto na



execução do **CONTRATO** como na posterior utilização dos bens objeto do mesmo, tem direito de regresso sobre o **CO-CONTRATANTE** por todas as despesas que, em consequência, deva suportar e por todas as quantias que tenha de pagar, seja a que título for.

5. No que o **CONTRATO** em questão implicar a produção de novas obras ou criações de cariz técnico e intelectual, seja qual for o do domínio e âmbito, incluindo, sem carácter exaustivo, projetos, desenhos, fluxos, esquemas de organização, pareceres, relatórios, estudos, avaliações, produções multimédia de qualquer natureza, código, soluções informáticas, ou qualquer outra criação, considera-se que é aplicável em matéria de direitos de propriedade intelectual o regime da obra por encomenda, dispondo o **CONTRAENTE PÚBLICO** de todos os direitos conferidos por lei e pelo presente contrato à criação em questão, podendo deles dispor, dar-lhes o uso e fruição que entender convenientes, salvo se diversamente dispuser a parte III do caderno de encargos ou quaisquer esclarecimentos que sejam prestados em sentido contrário no âmbito do decurso do procedimento.

CLÁUSULA 9.ª - DADOS PESSOAIS

1. O **CONTRAENTE PÚBLICO** é o responsável pelo tratamento dos dados pessoais no âmbito do **CONTRATO**, e o **CO-CONTRATANTE** atua enquanto subcontratante.
2. O **CO-CONTRATANTE** pode aceder a dados pessoais dos utilizadores, exclusivamente para os fins constantes do **CONTRATO** e por conta e de acordo com as instruções do **CONTRAENTE PÚBLICO** e nos termos da legislação aplicável à proteção de dados pessoais.

3. O **CO-CONTRATANTE** não pode proceder a qualquer forma de tratamento dos dados pessoais, incluindo a reprodução, gravação, cópia ou divulgação desses dados, para fins que não constem do **CONTRATO**, comprometendo-se ainda ao seguinte:

- a) Respeitar integralmente o disposto na legislação aplicável à proteção de dados pessoais e em qualquer outra legislação que a substitua ou venha a ser aplicável a esta matéria;
- b) Prestar assistência ao **CONTRAENTE PÚBLICO** na garantia dos direitos dos titulares dos dados pessoais como, nomeadamente, o direito de acesso, de retificação, de apagamento, de limitação do tratamento, de portabilidade e de oposição ao tratamento dos dados pessoais, comunicando de imediato ao **CONTRAENTE PÚBLICO** quaisquer reclamações ou questões colocadas pelos titulares dos dados.
- c) Cumprir rigorosamente as instruções do **CONTRAENTE PÚBLICO** no que diz respeito ao acesso, registo, transmissão ou qualquer outra operação de tratamento de dados pessoais;
- d) Tratar os dados pessoais de forma lícita e com respeito pelo princípio da boa-fé, utilizando-os exclusivamente para as finalidades a que se reporta o **CONTRATO**, não podendo ser posteriormente tratados de forma incompatível com tais finalidades;
- e) Não contratar outro subcontratante sem que o **CONTRAENTE PÚBLICO** tenha dado autorização, previamente e por escrito.
- f) Implementar as medidas técnicas e organizativas para proteger os dados contra destruição accidental ou ilícita,



perda acidental, alterações, difusão ou acesso não autorizados, e contra qualquer outra forma de tratamento ilícito dos mesmos dados pessoais;

4. O **CO-CONTRATANTE** obriga-se a manter os dados pessoais estritamente confidenciais, sendo responsável pela confidencialidade e utilização dos dados pessoais por parte dos respetivos trabalhadores, outros colaboradores ou subcontratados.
5. Depois de concluída a prestação dos serviços que implique o tratamento de dados, o **CO-CONTRATANTE** obriga-se a apagar ou devolver todos os dados pessoais, consoante escolha do **CONTRAENTE PÚBLICO**, apagando quaisquer cópias existentes.
6. O **CO-CONTRATANTE** obriga-se a comunicar imediatamente ao **CONTRAENTE PÚBLICO** qualquer violação de dados pessoais de que tenha conhecimento.
7. Se quaisquer dados se perderem ou forem danificados no âmbito da execução do **CONTRATO**, por causas imputáveis ao **CO-CONTRATANTE**, este compromete-se a adotar as medidas que forem necessárias com vista à recuperação dos dados, sem quaisquer custos adicionais para o **CONTRAENTE PÚBLICO**.
8. O **CO-CONTRATANTE** obriga-se a ressarcir o **CONTRAENTE PÚBLICO** por todos os prejuízos em que este venha a incorrer em virtude da utilização ilegal e/ou ilícita dos dados referidos, nomeadamente por indemnizações e despesas em que tenha incorrido na sequência de reclamações ou processos propostos pelos titulares dos dados contra o **CONTRAENTE PÚBLICO**, bem como por taxas, coimas e multas que tenha de pagar.

CLÁUSULA 10.^a - DEVER DE SIGILO

1. As Partes garantirão o sigilo absoluto quanto a todas as informações de que, no âmbito do **CONTRATO**, os seus colaboradores, independentemente do título a que prestem serviços, venham a ter conhecimento, relativo a todo o tipo de funções, atividades, processos, documentos, regras e procedimentos internos designadamente, os dados relativos a processos e outro expediente, seja qual for a sua natureza, e toda a informação constante das bases de dados ou ficheiros a que tenham que aceder para cumprimento dos serviços ou bens a prestar.
2. Cada uma das Partes fornecerá as informações confidenciais ou pessoais que forem estritamente necessárias apenas aos colaboradores da outra Parte diretamente envolvidos na execução do **CONTRATO** e devidamente credenciados para o efeito, devendo a Parte recetora da informação garantir que os mesmos terão conhecimento e respeitarão as obrigações decorrentes da confidencialidade das informações.
3. Cada uma das Partes e os seus colaboradores obrigam-se a respeitar a mais absoluta confidencialidade, neutralidade e discrição relativamente a todos os trabalhadores da outra Parte com quem contactem.
4. Nenhum documento ou dado a que uma das Partes tenha acesso, direto ou indiretamente, no âmbito do **CONTRATO** poderá ser reproduzido sem autorização expressa escrita da outra Parte.
5. Não está, porém, abrangido pelo dever de sigilo o reporte obrigatório por parte do **CONTRAENTE PÚBLICO**, nem a eventual avaliação da execução do **CONTRATO**, feita pelo **CONTRAENTE PÚBLICO** junto de portais públicos ou junto de outras entidades públicas, nem o cumprimento de outras obrigações legais.



CAPÍTULO II – PREÇO E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

CLÁUSULA 11.^a – PREÇO CONTRATUAL

1. O **CONTRAENTE PÚBLICO** deve pagar ao **CO-CONTRATANTE** o valor que constar da proposta adjudicada, acrescido de IVA à taxa legal em vigor, o qual não pode ser superior ao preço base fixado no ponto 5.1. da Ficha Descritiva.
2. Pela execução das prestações, bem como pelo cumprimento das demais obrigações decorrentes do **CONTRATO**, o **CONTRAENTE PÚBLICO** pagará ao **CO-CONTRATANTE** os preços unitários constantes da proposta adjudicada, acrescidos de IVA à taxa legal em vigor, exceto se decorrer da natureza do **CONTRATO** que apenas podem ser pagos no seu conjunto, e não for identificado ou não seja calculável o valor unitário.
3. O preço contratual inclui todos os custos, encargos e despesas cuja responsabilidade não esteja expressamente atribuída à entidade adjudicante, incluindo as despesas de alojamento, alimentação e deslocação de meios humanos, despesas de aquisição, transporte, armazenamento e manutenção de meios materiais, bem como quaisquer encargos decorrentes da utilização de marcas registadas, patentes ou licenças, salvo disposição em contrário prevista na parte III do presente **CADERNO DE ENCARGOS**.
4. Caso o contrato vigore além do ano económico em curso, o **CONTRAENTE PÚBLICO** poderá, no quadro da legislação vigente, e nos termos a definir por este, alterar os montantes respeitantes aos encargos respeitantes a cada ano, antecipando ou autorizando a assunção de despesa em ano(s) seguinte(s), sendo o montante fixado para cada ano económico

acrescido do saldo apurado no ano que lhe antecede, sem dependência de autorização.

5. Durante a vigência do presente **CONTRATO** não haverá lugar à revisão do preço contratual, salvo se houver lugar à modificação do **CONTRATO** por acordo entre as partes, a qual deve respeitar os limites estabelecidos no artigo 313.º do CCP.
6. São apenas devidos pelo **CONTRAENTE PÚBLICO** os montantes correspondentes às prestações efetivamente contratualizadas e prestadas pelo **CO-CONTRATANTE**, podendo, caso tal decorra da execução de contrato, restar valores não consumidos.
7. Findo o **CONTRATO**, o **CO-CONTRATANTE** não terá direito a quaisquer montantes correspondentes a prestações não executadas.
8. Nos contratos de execução continuada, em que os valores sejam consumidos de forma unitária e faseada de acordo com as necessidades do **CONTRAENTE PÚBLICO**, e em que se verifique que as necessidades totais serão inferiores ao correspondente valor contratual, pode haver lugar à redução dos compromissos inerentes ao **CONTRATO**, na medida da desnecessidade, informando-se nesse caso o **CO-CONTRATANTE** que o valor de execução será inferior, e promovendo-se a redução interna do compromisso do **CONTRAENTE PÚBLICO**.

CLÁUSULA 12.^a – FATURAÇÃO, PAGAMENTOS E ADIANTAMENTOS

1. As faturas são emitidas em nome do **CONTRAENTE PÚBLICO**, de acordo com os dados constantes da Ficha Descritiva, constante da parte I do **CADERNO DE ENCARGOS**, devendo constar obrigatoriamente das mesmas o número de compromisso, sob pena de devolução.



2. As faturas são acompanhadas de um relatório descritivo das respetivas prestações, em modelo aprovado pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**, salvo se tal for dispensado por parte do **CONTRAENTE PÚBLICO** no âmbito da execução do **CONTRATO**.
3. Em caso de fornecimento continuado, e não havendo disposição em contrário na parte III do **CADERNO DE ENCARGOS**, as faturas são emitidas com periodicidade de um mês.
4. Caso haja lugar a vários locais de execução do **CONTRATO** é emitida apenas uma fatura relativamente à totalidade dos locais de execução, no período em causa, sem prejuízo da necessidade de justificações que se revelem necessárias e sejam solicitadas pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**.
5. Pode ser exigido que as faturas sejam emitidas em formato original e integralmente digital, e carregadas através de um portal disponibilizado pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**, específico para o efeito, indicado por este.
6. Não pode haver lugar à cessão de créditos que o **CO-CONTRATANTE** disponha sobre o **CONTRAENTE PÚBLICO**, nem o **CO-CONTRATANTE** ou terceiros o podem exigir sem que o **CONTRAENTE PÚBLICO** tenha anuído expressa e inequivocamente a essa cessão.
7. O **CO-CONTRATANTE** pode solicitar, através de pedido fundamentado ao **CONTRAENTE PÚBLICO**, um adiantamento de parte do preço.
8. Sem prejuízo do disposto nos artigos 292.º e 293.º do **CCP**, o adiantamento referido no número anterior só pode ser pago depois de o **CO-CONTRATANTE** ter comprovado a prestação de uma caução do valor do adiantamento, através de títulos emitidos ou garantidos pelo Estado, garantia bancária ou seguro-caução, salvo tratando-se de **CO-CONTRATANTE PÚBLICO**, ou outra situação em que se revele conveniente a antecipação, nos termos da definir pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**, em que podem ser adaptados os termos do adiantamento, sempre com obediência aos termos previstos na lei.
9. Todas as despesas decorrentes da prestação da caução prevista no número anterior correm por conta do **CO-CONTRATANTE**.
10. A caução para garantia de adiantamentos de preço é progressivamente liberada à medida que forem executados os trabalhos correspondentes ao pagamento adiantado que tenha sido efetuado pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**, nos termos do n.º 2 do artigo 295.º do **CCP**.
11. As faturas respeitantes a adiantamentos referem expressamente essa natureza.
12. A regularização dos adiantamentos deve ser feita por abatimento do adiantamento à fatura final, sendo liquidado IVA apenas pelo diferencial do valor em dívida, sem prejuízo de, em situações excecionais poder ser emitida uma nota de crédito para a regularização dos adiantamentos, sendo seguidas as melhores práticas contabilísticas.
13. Decorrido o prazo da execução dos trabalhos abrangidos pelo adiantamento sem que tenha ocorrido a liberação da correspondente caução, o **CO-CONTRATANTE** pode notificar o **CONTRAENTE PÚBLICO** para que este cumpra a obrigação de liberação da caução, ficando autorizado a promovê-la, a título parcial ou integral, se, 15 dias após a notificação, o **CONTRAENTE PÚBLICO** não tiver dado cumprimento à referida obrigação, nos termos do n.º 9 do artigo 295.º do **CCP**.
14. Os adiantamentos concedidos nos termos dos números anteriores são imputados aos pagamentos legalmente devidos, de acordo



com a execução material do contrato, não havendo lugar a pagamentos adicionais enquanto não se encontrar totalmente compensado o valor dos adiantamentos.

15. Em alternativa ao previsto no número anterior, e caso o **CONTRAENTE PÚBLICO** o autorize, os adiantamentos concedidos nos termos dos números anteriores devem ser gradualmente reembolsados, mediante dedução nos respetivos pagamentos contratuais, sendo as quantias a deduzir calculadas com base nas seguintes fórmulas:

- a) Sempre que o valor acumulado dos trabalhos contratuais executados seja inferior ao valor acumulado dos trabalhos contratuais que deveriam ter sido executados, segundo o previsto no plano de pagamentos em vigor:

$$Vri = (Va/Vt) \times Vpt - Vrt$$

- b) Sempre que o valor acumulado dos trabalhos contratuais executados seja igual ou superior ao valor acumulado dos trabalhos contratuais que deveriam ter sido executados, segundo o previsto no plano de pagamentos em vigor:

$$Vri = (Va/Vt) \times V'pt - Vrt$$

em que:

Vri é o valor de cada reembolso a deduzir na situação de trabalhos contratuais;

Va é o valor do adiantamento;

Vt é o valor dos trabalhos contratuais por realizar à data de pagamento do adiantamento;

Vpt é o valor acumulado dos trabalhos contratuais que deveriam ter sido executados, até ao mês em que se processa o reembolso, segundo o previsto no plano de pagamentos em vigor;

V'pt é o valor acumulado dos trabalhos contratuais executados até ao mês em que se processa o reembolso;

Vrt é o valor acumulado dos reembolsos já deduzidos até ao mês em que se processa o reembolso.

CLÁUSULA 13.^a - MORA NO PAGAMENTO

1. Sem prejuízo de prazo diferente que venha a ser consagrado na Parte I do **CADERNO DE ENCARGOS**, o prazo de pagamento de faturas é de 60 (sessenta) dias.
2. O prazo previsto no número anterior ou o prazo que venha a ser definido na Parte I do **CADERNO DE ENCARGOS**, começa a contar a partir da data da efetiva receção das faturas pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**.
3. Em caso de mora por parte do **CONTRAENTE PÚBLICO** no cumprimento das obrigações de pagamento, tem o **CO-CONTRATANTE** direito a juros de mora sobre o montante em dívida, pelo período correspondente à mora.
4. Em caso de mora é aplicável uma taxa de juro, sendo esta fixada no valor da EURIBOR a 12 meses, acrescida de 2% anual, contabilizada à data da entrada em mora.

CAPÍTULO III – SEGUROS E CAUÇÃO

CLÁUSULA 14.^a – SEGUROS

1. O **CO-CONTRATANTE** é exclusivamente responsável por danos causados a terceiros em virtude da execução do **CONTRATO**, que lhe sejam imputáveis.
2. Se tal decorrer da lei ou da natureza do **CONTRATO**, o **CO-CONTRATANTE** deverá deter seguro de acidentes de trabalho e de responsabilidade civil que garantam a cobertura de quaisquer riscos de acidentes



personais ou outros sofridos e/ou causados pelo pessoal ao seu serviço.

3. O disposto no número anterior abrange o pessoal das entidades subcontratadas que colaborem com o **CO-CONTRATANTE**, respondendo plenamente o **CO-CONTRATANTE**, perante o **CONTRAENTE PÚBLICO**, pela sua observância.
4. Os seguros de acidentes pessoais devem prever que as indemnizações sejam pagas aos sinistrados ou, em caso de morte, a quem prove ter a elas direito, nos termos da lei sucessória ou de outras disposições legais aplicáveis.
5. A comprovação da existência desses seguros é necessária nos termos da solicitação por parte do **CONTRAENTE PÚBLICO**.

CLÁUSULA 15.^a – CAUÇÃO

É exigida caução se e nos termos indicados no **ponto 11** da Ficha Descritiva, constante da Parte I do **CADERNO DE ENCARGOS**.

CAPÍTULO IV – MODIFICAÇÕES CONTRATUAIS

CLÁUSULA 16.^a - MODIFICAÇÕES OBJETIVAS

Sem prejuízo dos poderes de conformação da relação contratual conferidos ao **CONTRAENTE PÚBLICO** pelo CCP e demais legislação aplicável, qualquer aditamento ou alteração ao **CONTRATO** só será válido se constar de documento escrito assinado pelos Contraentes, do qual conste expressamente a indicação das cláusulas modificadas ou aditadas, e respeitar os limites estabelecidos no artigo 313.^o do **CCP**.

CLÁUSULA 17.^a – SUBCONTRATAÇÃO E CESSÃO DA POSIÇÃO CONTRATUAL

1. Não pode haver lugar à subcontratação ou cessão da posição contratual sem autorização do **CONTRAENTE PÚBLICO**.
2. Em caso de incumprimento, pelo cocontratante, das suas obrigações, que reúna os pressupostos para a resolução do **CONTRATO**, o **CONTRAENTE PÚBLICO** dispõe do direito de exigir que o **CO-CONTRATANTE** ceda a sua posição contratual ao concorrente do procedimento pré-contratual na sequência do qual foi celebrado o **CONTRATO** em execução, que venha a ser indicado pelo contraente público, pela ordem sequencial daquele procedimento, sendo aplicáveis os demais preceitos constantes do artigo 318.^o-A do CCP.
3. Em caso de incumprimento, pelo cocontratante, das suas obrigações, que reúna os pressupostos para a resolução do **CONTRATO**, e nenhuma entidade exista ou esteja disponível para executar o **CONTRATO** nos termos do número anterior, o **CONTRAENTE PÚBLICO** dispõe do direito de exigir que o **CO-CONTRATANTE** ceda a sua posição contratual a entidade por este indicada, nos termos em que o **CONTRATO** se encontra.

4. No caso de não cumprimento das diligências para dar cumprimento à exigência prevista nos números anteriores, o **CONTRAENTE PÚBLICO**, no uso dos poderes de direção unilateral do **CONTRATO**, determina a entidade cessionária do **CONTRATO** e a efetivação da cessão.

CAPÍTULO V – INCUMPRIMENTO

CLÁUSULA 18.^a - RESOLUÇÃO CONTRATUAL POR PARTE DO CONTRAENTE PÚBLICO

1. Sem prejuízo de outros fundamentos de resolução previstos na lei, o **CONTRAENTE PÚBLICO** pode resolver o **CONTRATO** a título sancionatório, no caso de o **CO-**



CONTRATANTE violar de forma grave ou reiterada qualquer das obrigações que lhe incumbem, designadamente nos seguintes casos, os quais configuram incumprimento definitivo do **CONTRATO**:

- a) Falhas que ponham em causa a prossecução do interesse público pelo **CONTRAENTE PÚBLICO**;
 - b) Incumprimento de qualquer obrigação contratual que ponha irremediavelmente em causa a manutenção do **CONTRATO**;
 - c) Violação de forma grave ou reiterada de qualquer das obrigações que lhe foram atribuídas no âmbito do **CONTRATO** a celebrar e do presente **CADERNO DE ENCARGOS**;
 - d) Prossecução deficiente do objeto do **CONTRATO**.
2. A resolução do **CONTRATO** com fundamento no número anterior não prejudica o direito de indemnização nos termos gerais.
 3. Em caso de resolução sancionatória, havendo lugar a responsabilidade do **CO-CONTRATANTE**, será o montante respetivo deduzido das quantias devidas, sem prejuízo de o **CONTRAENTE PÚBLICO** poder executar as garantias prestadas pelo **CO-CONTRATANTE**.
 4. Independentemente da conduta do **CO-CONTRATANTE**, o **CONTRAENTE PÚBLICO** reserva-se o direito de resolver o **CONTRATO** nos termos e com os fundamentos previstos nos artigos 334º e 335º do **CCP**.

CLÁUSULA 19.ª - RESOLUÇÃO CONTRATUAL POR PARTE DO CO-CONTRATANTE

Sem prejuízo de outros fundamentos de resolução previstos na lei, o **CO-CONTRATANTE**

pode resolver o **CONTRATO** quando qualquer montante que lhe seja devido esteja em dívida há mais de 90 (noventa) dias, mediante declaração enviada ao **CONTRAENTE PÚBLICO**, a qual produz efeitos 30 (trinta) dias após a receção, salvo se, neste prazo, as quantias em dívida forem pagas, acrescidas de juros de mora a que houver lugar.

CLÁUSULA 20.ª - PENALIDADES CONTRATUAIS

1. Sem prejuízo da responsabilidade sobre danos excedentes elou causados a terceiros, pelo incumprimento de obrigações emergentes do **CONTRATO**, a entidade adjudicante pode exigir do adjudicatário o pagamento de uma sanção pecuniária, de montante a fixar em função da gravidade do incumprimento, até 20% do valor do **CONTRATO**.
2. Na determinação da gravidade do incumprimento, o **CONTRAENTE PÚBLICO** tem em conta, nomeadamente, a duração da infração, a sua eventual reiteração, o grau de culpa do adjudicatário e as consequências do incumprimento.
3. Para efeitos de aplicação de sanções pecuniárias contratuais, são definidas as seguintes categorias de infração:
 - a. Leve: incumprimento de prazos, objetivos ou regras sem impacto económico substancial, com duração reduzida, e sem impacto negativo na execução do **CONTRATO**;
 - b. Média: o comportamento do **CO-CONTRATANTE** teve implicações externas, fez perigar a prestação do serviço público, e/ou provocou prejuízos graves ao **CONTRAENTE PÚBLICO**;
 - c. Grave: o comportamento do **CO-CONTRATANTE** colocou em risco a imagem pública do **CONTRAENTE**



PÚBLICO, constitui a violação de uma obrigação essencial do **CONTRATO** e e/ou, pela sua duração, fez perigar a satisfação do serviço público que o **CONTRAENTE PÚBLICO** se destina a prosseguir.

4. O **CONTRAENTE PÚBLICO**, em face das violações do **CONTRATO**, reconduz o incumprimento a uma das categorias, aplicando as sanções previstas no número seguinte.

5. As sanções aplicáveis são as seguintes:

- a. Leve: 0.5% do preço contratual, com limite de 100 euros;
- b. Média: 2% do valor do **CONTRATO**, com limite de 2000 euros;
- c. Grave: 5% do valor do **CONTRATO**, com limite de 5000 euros.

6. No caso de se tratar de um atraso nas prestações, a penalidade é calculada de acordo com a seguinte fórmula: $P=A/240 \times V$.

Em que:

P corresponde ao montante da penalidade;

V corresponde ao valor do **CONTRATO**;

A é o número de dias em atraso, incluindo sábados, domingos e feriados relativamente ao cumprimento das prestações, sem defeito.

7. Caso o atraso preencha também os requisitos para a infração ser considerada grave, a sanção referida no número anterior é elevada ao dobro.

8. A aplicação das sanções previstas no presente artigo será objeto de audiência prévia, nos

termos previstos no n.º 2 do artigo 308.º do CCP.

9. A entidade adjudicante pode compensar os pagamentos devidos ao abrigo da presente contratação com as sanções pecuniárias devidas nos termos da presente cláusula.
10. As sanções pecuniárias previstas na presente cláusula não obstam a que as entidades adjudicantes exijam ao **CO-CONTRATANTE** indemnização pelo dano verificado.

CLÁUSULA 21.ª - FORÇA MAIOR

1. Não podem ser impostas penalidades ao **CO-CONTRATANTE**, nem é havida como incumprimento, a não realização pontual das prestações contratuais a cargo de qualquer das partes que resulte de caso de força maior, entendendo-se como tal as circunstâncias que impossibilitem a respetiva realização, alheias à vontade da parte afetada, que ela não pudesse conhecer ou prever à data da celebração do **CONTRATO** e cujos efeitos não lhe sejam razoavelmente exigíveis de contornar ou evitar.

2. Constituem força maior, os seguintes acontecimentos: tremores de terra, inundações, incêndios, epidemias, sabotagens, greves, embargos ou bloqueios internacionais, atos de guerra ou terrorismo, motins e determinações governamentais ou administrativas injuntivas.

3. Não constituem força maior, designadamente:

- a) Circunstâncias que não constituam força maior para os subcontratados do **CO-CONTRATANTE**, na parte em que intervenham;
- b) Greves ou conflitos laborais limitados às sociedades do **CO-CONTRATANTE** ou a grupos de sociedades em que este se



íntegro, bem como a sociedades ou grupos de sociedades dos seus subcontratados;

- c) Determinações governamentais, administrativas, ou judiciais de natureza sancionatória ou de outra forma resultantes do incumprimento pelo **CO-CONTRATANTE** de deveres ou ónus que sobre ele recaiam;
 - d) Manifestações populares devidas ao incumprimento pelo **CO-CONTRATANTE** de normas legais;
 - e) Incêndios ou inundações com origem nas instalações do **CO-CONTRATANTE**, cuja causa, propagação ou proporções se devam a culpa ou negligência sua ou ao incumprimento de normas de segurança;
 - f) Avarias nos sistemas informáticos ou mecânicos do **CO-CONTRATANTE** não devidas a sabotagem;
 - g) Eventos que estejam ou devam estar cobertos por seguros.
5. A ocorrência de circunstâncias que possam consubstanciar casos de força maior deve ser imediatamente comunicada à outra parte.
6. A força maior determina a prorrogação dos prazos de cumprimento das obrigações contratuais afetadas pelo período de tempo comprovadamente correspondente ao impedimento resultante da força maior.

CLÁUSULA 22.^a - DEVERES DE INFORMAÇÃO

1. Cada uma das partes deve informar de imediato a outra sobre quaisquer circunstâncias que cheguem ao seu conhecimento e que possam afetar os respetivos interesses na execução do

CONTRATO, de acordo com as regras gerais da boa fé.

2. Em especial, cada uma das partes deve avisar de imediato a outra de quaisquer circunstâncias, constituam ou não força maior, que previsivelmente impeçam o cumprimento ou o cumprimento tempestivo de qualquer uma das suas obrigações.
3. No prazo de dez dias após a ocorrência de tal impedimento, a parte deve informar a outra do tempo ou da medida em que previsivelmente será afetada a execução do **CONTRATO**.

CAPÍTULO VI - DISPOSIÇÕES FINAIS

CLÁUSULA 23.^a - CONTAGEM DOS PRAZOS

À contagem de prazos, durante a execução do **CONTRATO**, serão aplicáveis as normas contidas no artigo 471.º do **CCP**, sendo estes contínuos, correndo em sábados, domingos e dias feriados.

CLÁUSULA 24.^a - GESTOR DO CONTRATO

1. O **CONTRAENTE PÚBLICO** designará o gestor do **CONTRATO**, com a função de acompanhar permanentemente a execução do **CONTRATO** e detetar desvios, defeitos ou outras anomalias na sua execução.
2. Compete ao gestor do **CONTRATO** dar instruções ou validar elementos, não podendo em qualquer caso as instruções dadas resultarem num valor superior ao valor contratual.
3. Na falta de outro prazo estabelecido na parte I do **CADERNO DE ENCARGOS**, o prazo de validação do gestor do **CONTRATO**, quando tal seja necessário para a prossecução do objeto do **CONTRATO** é de 10 dias úteis, podendo ser interrompido se tal se justificar em face da complexidade da resposta.



CLÁUSULA 25.^a - COMUNICAÇÕES

1. As comunicações entre o **CONTRAENTE PÚBLICO** e o **CO-CONTRATANTE** relativas à fase de execução do **CONTRATO** são escritas e redigidas em português, podendo ser efetuadas por correio eletrónico, ou por via postal, por meio de carta registada, incluindo simples, ou de carta registada com aviso de receção.
2. Para efeitos de comunicações relativas à fase de execução do **CONTRATO**, as partes identificam no **CONTRATO** as informações de contacto dos respetivos representantes, designadamente o endereço eletrónico, e o endereço postal.
3. As notificações e as comunicações consideram-se feitas nos termos do disposto no artigo 467.º e seguintes do CCP.
4. O **CONTRAENTE PÚBLICO** pode fazer avaliação da execução do **CONTRATO**, transmitindo a outras entidades públicas informação sobre a execução do **CONTRATO**, em qualquer caso assegurando o respeito pelos dados pessoais em particular das pessoas singulares, caso em particular tenha estado em contacto, acedido, ou procedido

ao seu tratamento, nos termos da execução do **CONTRATO**.

CLÁUSULA 26.^a - LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

1. O **CONTRATO** fica sujeito à lei portuguesa, com renúncia expressa de qualquer outra.
2. Sem prejuízo de outras leis e regulamentos especialmente aplicáveis, a tudo o que não esteja expressamente previsto ou regulado no presente **CADERNO DE ENCARGOS** e na demais regulamentação do procedimento e do **CONTRATO** aplicam-se as normas do CCP, na redação em vigor, e demais legislação aplicável.

CLÁUSULA 27.^a - RESOLUÇÃO DE LITÍGIOS

Para resolução de todos os litígios decorrentes do **CONTRATO** fica estipulada a competência do Tribunal da sede do **CONTRAENTE PÚBLICO**, com expressa renúncia a qualquer outro.

CLÁUSULA 28.^a - PREVALÊNCIA

Em caso de discrepância entre as presentes cláusulas normalizadas e as cláusulas constantes da parte I e parte III do **CADERNO DE ENCARGOS**, prevalecem estas últimas, por esta ordem de precedência.



PARTE III – DISPOSIÇÕES TÉCNICAS

As seguintes disposições compreendem os termos técnicos respeitantes ao **CONTRATO** a celebrar na sequência do procedimento identificado no ponto 2 da Ficha Descritiva.

As seguintes disposições compreendem aos termos técnicos a incluir no **CONTRATO** a celebrar na sequência do procedimento identificado no ponto 2 da Ficha Descritiva.

INTRODUÇÃO

O Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. (IRN), representa uma entidade crucial na estrutura administrativa de Portugal, operando no âmbito da Administração Indireta do Estado. Este Instituto distingue-se pela sua autonomia administrativa, desempenhando um papel vital na execução e monitorização e execução de políticas públicas nas esferas do registo e da identificação. A missão primordial do IRN centra-se em fornecer serviços eficientes e confiáveis aos cidadãos e às empresas nas áreas de identificação civil, registo civil, registo predial, comercial, de bens móveis, além da gestão da nacionalidade e do registo de pessoas coletivas. Importa sublinhar que o IRN também é responsável pela regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial, em conformidade com os mandatos legais estabelecidos.

Conforme estipulado pelo Decreto-Lei n.º 148/2012, de 12 de julho, o escopo de atuação do IRN é amplo e multifacetado. Além de prestar serviços essenciais ao cidadão e às empresas, estende o seu alcance a outras entidades públicas e privadas. As suas competências abarcam a gestão de áreas cruciais como a identificação e o registo civil, a nacionalidade, os registos predial, comercial e de bens móveis. No que toca ao notariado, o IRN tem a responsabilidade de gerir e desenvolver a atividade notarial através de cartórios notariais públicos e de regular, controlar e fiscalizar a atividade notarial privada. A gestão de testamentos, com a organização e gerência do registo central de testamentos, constitui outra área de intervenção. O IRN é ainda encarregado do arquivo de escrituras e do registo de pessoas coletivas, incumbindo-lhe a organização e gestão do ficheiro central de pessoas coletivas, a apreciação da admissibilidade de firmas e denominações, bem como o registo de pessoas coletivas religiosas.

Para além destes serviços nucleares de registo, o IRN desempenha um papel fundamental na intermediação na concessão e entrega do Passaporte Eletrónico Português (PEP), bem como nos serviços relacionados com a propriedade industrial e a transmissão de Marcas. O instituto disponibiliza ainda serviços de Contact Center, que incluem a “Linha Registos”, oferecendo informações telefónicas sobre a atividade notarial e registal e possibilitando o agendamento de serviços relacionados com o Cartão de Cidadão e o Passaporte Eletrónico. Através do canal de e-mail, o IRN presta informações no âmbito da identificação civil e do passaporte eletrónico. Outra vertente importante do seu trabalho é a disponibilização de serviços de Helpdesk para apoiar os utilizadores dos serviços online do IRN.

No que concerne à transparência e ao acesso à informação, o IRN I.P. assegura a divulgação de dados essenciais através do seu sítio de internet. Este portal online é uma fonte rica de informações, disponibilizando uma variedade de documentos, incluindo o Balanço Social e o relatório de atividades. Estes documentos são fundamentais para uma compreensão abrangente das operações, dimensão e principais desafios enfrentados pelo IRN I.P. Eles são também instrumentos valiosos para a formulação de



propostas e a execução de contratos, fornecendo uma base sólida para a análise e a tomada de decisões informadas sobre as operações e estratégias do instituto.

CONTEXTO E TAREFAS A DESENVOLVER

Desenvolvimento e funções de PMO Global

PMO global para o desenvolvimento de um programa de 42 milhões de euros no âmbito do PRR do Instituto dos Registos e do Notariado, do IRN implica:

Estruturação e Planeamento do Programa:

- Definição clara do âmbito do programa, incluindo objectivos específicos, entregas e prazos.
- Desenvolvimento de um plano de projeto detalhado, abrangendo cronogramas, recursos necessários e orçamentação.

Gestão de Stakeholders:

- Identificação de todos os intervenientes, incluindo partes internas e externas.
- Comunicação regular e eficaz com os stakeholders para garantir alinhamento e apoio contínuo.

Gestão de Riscos:

- Identificação e análise de potenciais riscos ao programa.
- Desenvolvimento e implementação de estratégias de mitigação de riscos.

Monitorização e Controlo:

- Implementação de processos de monitorização e controlo para acompanhar o progresso do programa.
- Uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o sucesso e identificar áreas que necessitam de atenção.

Gestão de Recursos:

- Alocação eficiente de recursos, incluindo pessoal, financiamento e tecnologia.
- Gestão de fornecedores e contratos associados ao programa.

Qualidade e Conformidade:

- Estabelecimento de padrões de qualidade para todas as entregas do programa.
- Assegurar que o programa está em conformidade com as regulamentações e políticas aplicáveis.

Gestão de Mudança:

- Desenvolvimento de um plano de gestão de mudanças para gerir impactos organizacionais.
- Formação e apoio para equipas e indivíduos afectados pelas mudanças.

Comunicação Eficaz:



- Implementação de um plano de comunicação para assegurar que todas as partes interessadas estejam informadas e envolvidas.
- Uso de ferramentas e tecnologias para facilitar a comunicação eficaz.

Gestão de Documentação:

- Manutenção de registos precisos e detalhados de todas as atividades do programa.
- Implementação de um sistema de gestão de documentos para facilitar o acesso e a distribuição de informações.

Avaliação e Aprendizagem Contínua:

- Realização de revisões periódicas do programa para avaliar o progresso e identificar oportunidades de melhoria.
- Promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e adaptação às mudanças nas condições do mercado e requisitos do projeto.

Estes requisitos são fundamentais para a implementação eficaz de um PMO num programa desta magnitude, combinando habilidades de gestão de projetos com uma compreensão aprofundada do contexto específico do Instituto dos Registos e do Notariado e do PRR.

Transformação organizacional e gestão da mudança

A atividade de Transformação Organizacional e Gestão da Mudança no contexto das mudanças desenvolvidas pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) no Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. abrange uma série de requisitos cruciais. Estes requisitos são essenciais para assegurar que o IRN não só se alinha com as diretrizes do PRR, mas também implementa mudanças eficazes e sustentáveis.

Alinhamento com o PRR e Planeamento Estratégico

- Análise das Diretrizes do PRR: O IRN deve compreender as áreas focais e os objetivos do PRR, avaliando como estas se interligam com suas operações e objetivos estratégicos.
- Desenvolvimento de um Plano de Transformação: Criar um plano de transformação que incorpore os objetivos do PRR, identificando áreas específicas para reforma e inovação no contexto dos serviços de registo e notariado.

Liderança e Gestão de Mudança

- Liderança Engajada: Identificar e capacitar líderes dentro do IRN que possam promover e gerir a mudança, atuando como catalisadores e motivadores.
- Comunicação Interna e Externa: Estabelecer um plano de comunicação robusto para assegurar que todos os colaboradores e stakeholders compreendam o propósito e os impactos das mudanças, fomentando um ambiente de transparência e confiança.

Envolvimento e Capacitação dos Colaboradores



- Programas de Formação e Desenvolvimento: apoiar a implementação de programas de formação que preparem os colaboradores para novas ferramentas, tecnologias e processos introduzidos pela transformação.
- **Cultura Organizacional:** Promover uma cultura que apoie a inovação, a colaboração e a adaptabilidade, elementos chave para uma transformação bem-sucedida.

Processos e Tecnologia

- Modernização de Processos: Revisão e modernização dos processos internos para torná-los mais eficientes, digitais e alinhados com as melhores práticas.
- Investimento em Tecnologia: Adotar tecnologias emergentes que possam otimizar os serviços do IRN, como soluções de gestão de dados, inteligência artificial e automação.

Avaliação e Melhoria Contínua

- Monitorização e Avaliação: Estabelecer mecanismos para monitorizar continuamente o progresso da transformação, permitindo ajustes e melhorias em tempo real.
- Feedback e Ajustes: Encorajar o feedback de colaboradores e stakeholders, usando-o para fazer ajustes contínuos no processo de transformação.

A transformação organizacional no IRN, guiada pelos objetivos do PRR, requer uma abordagem holística que combine liderança forte, comunicação eficaz, envolvimento dos colaboradores, inovação em processos e tecnologia, e um compromisso com a melhoria contínua e a sustentabilidade. É um processo complexo, mas essencial para assegurar que o IRN permaneça eficiente, relevante e resiliente num ambiente em rápida evolução. Importa garantir o desenvolvimento destas atividades.

Será usado um dos modelos seguintes de mudança:

1. Modelo de Kotter
2. Modelo ADKAR
3. Modelo de Mudança de Lewin
4. Gestão de Mudança Organizacional (OCM)
5. Modelo de Transição de Bridges

Fábrica de software: generalidades

Será função do PMO apoiar o sucesso da Fábrica de Software. O IRN lançou o concurso “Aquisição de serviços de consultadoria e desenvolvimento aplicacional para projetos PRR” cujo valor global é de 21 milhões de euros. Uma “fábrica de software” desta natureza numa entidade pública, como o Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. (IRN) em Portugal, descreve uma unidade de produção que se dedica ao desenvolvimento, manutenção e atualização de software. Este conceito é inspirado nos métodos de



produção industrial, visando a otimização dos processos de criação de software, aumentando a eficiência, a qualidade e a velocidade de entrega dos produtos de software.

No contexto do IRN, uma fábrica de software teria como objetivo principal desenvolver soluções tecnológicas que atendam às necessidades específicas da gestão de registos e notariado. Esta unidade funcionaria como um centro de excelência em tecnologia da informação, focada na criação de sistemas e aplicações que facilitam e modernizam os serviços oferecidos pelo IRN, como o registo civil, o registo de bens móveis, a gestão de testamentos, entre outros.

Uma fábrica de software numa entidade pública como o IRN foca em vários aspetos:

- **Desenvolvimento de Software Personalizado:** Desenvolver soluções de software customizadas que se adequem às necessidades específicas dos serviços de registo e notariado, garantindo que os processos sejam eficientes, seguros e acessíveis.
- **Manutenção e Atualização de Sistemas:** Assegurar a manutenção contínua e a atualização dos sistemas existentes para que permaneçam seguros, eficientes e em conformidade com as mudanças legislativas e tecnológicas.
- **Integração de Sistemas:** Integrar diferentes sistemas e plataformas para garantir uma operação coesa e eficiente, permitindo uma melhor gestão da informação e uma maior facilidade de acesso aos serviços por parte dos cidadãos e empresas.
- **Segurança e Proteção de Dados:** Implementar medidas robustas de segurança para proteger os dados sensíveis geridos pelo IRN, assegurando a conformidade com as regulamentações de proteção de dados e privacidade.
- **Inovação e Adaptação Tecnológica:** Fomentar a inovação e a adaptação às novas tecnologias, como a inteligência artificial e a análise de dados, para melhorar os serviços prestados e a tomada de decisão baseada em dados.
- **Formação e Desenvolvimento de Competências:** Investir na formação e no desenvolvimento das competências dos colaboradores, assegurando que a equipa está sempre atualizada com as últimas tendências e práticas no desenvolvimento de software.

A fábrica de software no IRN representa um pilar estratégico na modernização e eficiência dos serviços de registo e notariado em Portugal, alinhando tecnologia de ponta com as necessidades e expectativas dos cidadãos e das empresas. Este modelo contribui para uma gestão mais eficaz e transparente, fortalecendo a confiança do público na administração pública.

Funções de PMO da Fábrica de Software

A implementação de um Escritório de Gestão de Projetos (PMO) e a gestão eficaz de uma fábrica de software requerem uma série de requisitos detalhados e bem estruturados. Estes requisitos são fundamentais para garantir que a fábrica de software funcione de forma eficiente, cumpra os seus objetivos e apoie adequadamente a estratégia global da organização.

Neste quadro as funções a desempenhar são as seguintes:

Governança e Estrutura Organizacional, Gestão de Projetos e Recursos, e Qualidade, Riscos e Inovação.



1. Governança e Estrutura Organizacional

Função	Detalhes
Definição da Estrutura de Governança	Estabelecer uma estrutura clara de liderança e decisão. Incluir papéis como diretores de projeto, gestores de TI, e stakeholders.
Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos	Criar políticas para gestão de projetos, desenvolvimento de software, e segurança. Incluir procedimentos para aprovação de projetos, alocação de recursos, e gestão de mudanças.
Modelo Organizacional	Implementar um modelo organizacional que promova colaboração, flexibilidade e eficiência. Pode incluir equipes multidisciplinares, células ágeis, ou departamentos especializados.
Conformidade Legal e Regulamentar	Assegurar a aderência a leis, normas e regulamentos relevantes. Incluir a proteção de dados, direitos de propriedade intelectual e normas de segurança da informação.

2. Gestão de Projetos e Recursos

Função	Detalhes
Metodologias de Gestão de Projetos	Selecionar e adaptar metodologias como Agile, Scrum ou Waterfall, adequadas aos projetos. Implementar frameworks de gestão de projetos.
Alocação e Gestão de Recursos	Gerir a alocação de recursos humanos, financeiros e materiais. Incluir planeamento de capacidade, orçamentação e gestão de talentos.
Gestão de Portfólio de Projetos	Implementar processos para seleção, priorização, e monitorização de projetos. Incluir critérios de avaliação de desempenho e impacto.
Comunicação e Gestão de Stakeholders	Estabelecer canais de comunicação eficazes com todas as partes interessadas. Incluir relatórios de progresso, reuniões de alinhamento e ferramentas de colaboração.

3. Qualidade, Riscos e Inovação

Função	Detalhes
--------	----------



Garantia e Controle de Qualidade	Implementar padrões e processos para assegurar a qualidade do software. Incluir revisões de código, testes de software e auditorias de qualidade.
Gestão de Riscos	Identificar, avaliar e mitigar riscos associados a projetos e operações. Desenvolver planos de contingência e resposta a incidentes.
Inovação e Pesquisa e Desenvolvimento	Promover a inovação através da experimentação com novas tecnologias e metodologias. Investir em pesquisa para melhorar as soluções de software.
Segurança da Informação	Implementar medidas de segurança para proteger dados e sistemas. Incluir criptografia, controle de acesso e planos de recuperação de desastres.

Implementar um PMO eficaz e gerir uma fábrica de software numa entidade pública exige um equilíbrio entre rigor nos processos e flexibilidade para adaptar-se a mudanças. A chave para o sucesso reside na capacidade de alinhar as operações de TI com as necessidades e objetivos estratégicos da organização, mantendo um compromisso constante com a qualidade, eficiência e inovação.

Fábrica de software: especificação de requisitos

Numa fábrica de software, especialmente numa que opere no contexto de uma entidade pública como a descrita, as funções de especificação e acompanhamento são cruciais para assegurar que o desenvolvimento de software esteja alinhado com as necessidades organizacionais e os padrões de qualidade e segurança. Sem prejuízo dos perfis da própria fábrica neste âmbito, importa detalhar:

Especificação: a especificação de software é o processo de definir de forma clara e precisa os requisitos e funcionalidades do software que será desenvolvido. Esta etapa é fundamental para o sucesso de qualquer projeto de software, pois serve como um roteiro para toda a equipa de desenvolvimento e stakeholders.

- **Análise de Requisitos:** Esta função implica a recolha e análise detalhada dos requisitos dos utilizadores e outras partes interessadas. Envolve a compreensão profunda das necessidades do negócio, dos processos organizacionais e dos desafios técnicos.
- **Definição de Requisitos:** Após a análise, os requisitos são definidos formalmente. Isto inclui a criação de documentos de especificação de requisitos, que detalham o comportamento esperado do software, interfaces de utilizador, e restrições técnicas e operacionais.
- **Validação de Requisitos:** É crucial validar os requisitos com os stakeholders para garantir que estão corretos e completos. Este processo pode incluir workshops, entrevistas e sessões de revisão.
- **Gestão de Mudanças de Requisitos:** Durante o desenvolvimento, os requisitos podem necessitar de ser ajustados. A gestão eficaz dessas mudanças é essencial para evitar desvios do escopo e atrasos no projeto.

Acompanhamento de Software



O acompanhamento de software envolve a gestão contínua do desenvolvimento do software, desde a fase de concepção até à entrega e manutenção. Esta função assegura que o projeto está a progredir conforme planeado e que os produtos finais atendem aos requisitos especificados.

- **Monitorização do Progresso do Projeto:** Envolve o acompanhamento regular do progresso do desenvolvimento contra o plano de projeto. Isto inclui a avaliação do cumprimento de marcos, a utilização de recursos e a aderência ao cronograma.
- **Gestão de Qualidade:** Assegura que o software está a ser desenvolvido de acordo com os padrões de qualidade acordados. Inclui a realização de testes de software e revisões de código para identificar e corrigir problemas.
- **Comunicação com Stakeholders:** Manter uma comunicação clara e regular com todas as partes interessadas é vital. Isso inclui fornecer atualizações sobre o status do projeto, discutir desafios e obter feedback.
- **Gestão de Riscos:** Identificar, avaliar e mitigar riscos que possam afetar o cronograma, o orçamento ou a qualidade do software. Isso envolve a implementação de planos de contingência e a adaptação às mudanças de circunstâncias.
- **Entrega e Implementação:** Controlar e garantir que o software seja entregue conforme especificado e que a implementação seja realizada sem problemas. Isso pode incluir a coordenação de fases de teste beta e a preparação para o lançamento, sem prejuízo dos perfis da fábrica.

Em resumo, nas funções de especificação e acompanhamento numa fábrica de software, é fundamental a atenção meticulosa aos detalhes, a comunicação eficaz com as partes interessadas e a gestão rigorosa do processo de desenvolvimento para garantir que o produto final seja de alta qualidade, seguro e alinhado com as necessidades da entidade pública a que serve.

Fábrica de software: controlo e compliance

A validação, controlo e compliance numa fábrica de software, especialmente em uma entidade pública, são essenciais para garantir a qualidade, segurança e conformidade legal dos produtos de software. Nesse quadro importa assegurar, no âmbito da estrutura a desenvolver

1. Validação de Software

Requisito	Detalhes
Testes de Software	Implementar testes abrangentes, incluindo testes unitários, de integração, de sistema, e de aceitação pelo utilizador, para garantir que o software atende aos requisitos funcionais e não funcionais.



Revisão de Código	Realizar revisões de código periódicas para assegurar a qualidade do código e a aderência às melhores práticas de programação.
Análise de Requisitos	Validar minuciosamente os requisitos do software com as partes interessadas para garantir que refletem as necessidades do negócio e dos utilizadores.
Avaliação de Desempenho	Testar o desempenho do software em diferentes condições operacionais para garantir estabilidade e escalabilidade.

2. Controlo de Processos

Requisito	Detalhes
Gestão de Mudanças	Implementar um processo rigoroso de gestão de mudanças para assegurar que todas as alterações no software sejam devidamente documentadas, testadas e aprovadas.
Auditorias Internas	Acompanhar as auditorias internas regulares dos processos de desenvolvimento de software para garantir a aderência aos padrões estabelecidos.
Monitorização e Reporte	Estabelecer sistemas de monitorização e reporte para acompanhar o progresso dos projetos, a qualidade do software e o cumprimento dos prazos.
Gestão de Configuração	Utilizar práticas de gestão de configuração para controlar e documentar as versões do software e as configurações de ambiente.

3. Compliance Legal e Regulamentar

Requisito	Detalhes
Conformidade com Leis de Proteção de Dados	Assegurar que o software esteja em conformidade com leis de proteção de dados, como o GDPR, incluindo a segurança de dados pessoais e direitos dos utilizadores.



Padrões e Normas da Indústria	Adotar padrões e normas da indústria de TI, como ISO/IEC 27001, para garantir a qualidade e segurança do software.
Documentação Legal e Regulamentar	Manter documentação completa sobre as questões legais e regulamentares relevantes, incluindo licenças de software, direitos autorais e propriedade intelectual.
Formação e Consciencialização	Promover formações regulares para a equipa sobre compliance, ética na TI, e questões legais e regulamentares relacionadas ao desenvolvimento de software.

PERFIS DE RECURSOS

Os perfis, em termos de valores e detalhes, constam em anexo ao presente documento, que se deve considerar indicativo quanto às funções principais, na medida em que, por decisão do IRN, poderá haver afetação a funções diferentes dentro do mesmo âmbito geral.

Todos os recursos devem pertencer e dispor de contrato de trabalho vigente com o co-contratante, estando integrado na estrutura e hierarquia da entidade.

O número de recursos por cada perfil está identificado no quadro anexo.

Para cada um os requisitos mínimos são os seguintes:

Gestor de Projeto

Este perfil deverá preencher os seguintes requisitos mínimos:

Grau académico e certificações

- Formação superior ao nível de licenciatura;
- Certificação PM2, PMP, IPMA C, ou Prince2 Practitioner (ou superior) ou, no mínimo, 12 anos de experiência comprovada como gestor de projeto em entidades públicas;

Experiência profissional

- a) Experiência profissional mínima de **120 meses** como Gestor de Projeto, dos quais, pelo menos 60 meses em pelo menos uma das seguintes áreas de negócio: tecnologias de informação, serviço ao cidadão, compras públicas, gestão de recursos humanos, contabilidade e gestão financeira;



- b) Experiência profissional mínima de **60 meses** no setor de atividade público como gestor/a de projeto;
- c) Experiência na área de Gestão Estratégica no mínimo de **24 meses**;

Consultor Sénior/Estratégico

Grau académico e certificações

- Formação superior ao nível de licenciatura;
- Certificação PM2, PMP, IPMA C, ou Prince2 Practitioner (ou superior) ou, no mínimo, **10** anos de experiência comprovada como consultor de projeto em entidades públicas;

Experiência profissional

- a) Experiência profissional mínima de **120 meses** como consultor, dos quais, pelo menos 60 meses em pelo menos uma das seguintes áreas de negócio: tecnologias de informação, serviço ao cidadão, compras públicas, gestão de recursos humanos, contabilidade e gestão financeira;
- b) Experiência profissional mínima de **60 meses** no setor de atividade público como consultor;
- c) Experiência na área de Consultoria Estratégica no mínimo de **24 meses**;

Consultor Tecnológico

Grau académico e certificações

- Formação Superior: Licenciatura em Tecnologias de Informação, Informática, Engenharia Informática, ou outro grau académico superior nestas áreas, desde que relacionado com tecnologias de informação

Experiência profissional

- a) Mínimo de **60 meses** de experiência em consultoria tecnológica, implementação de sistemas, ou funções relacionadas.
- b) Experiência profissional de **24 meses** em funções de implementação de sistemas de informação
- c) Experiência Setorial: Mínimo de **48 meses** de experiência no setor de atividade público.

Arquiteto (tecnológico)

Grau académico e certificações

- Formação Superior: Licenciatura em Engenharia Informática, informática, Sistemas de Informação, ou grau académico (nomeadamente mestrado), nestas áreas, desde que relacionado com tecnologias de informação
- **Certificação:** Scrum Master, PMP/PMI ou mestrado de gestão ou informática de gestão em que se disponha de cadeiras específicas em matéria de gestão de projetos



Experiência profissional

- Mínimo de **60 meses** de experiência em arquitetura de sistemas, desenvolvimento de software, ou funções similares.
- Mínimo de **24 meses** em matéria de desenho e implementação de sistemas para o grande público
- Experiência Setorial: Mínimo de **36 meses** de experiência no mesmo setor de atividade público.

Consultor

Grau académico e certificações

O perfil de Consultor deverá preencher os seguintes requisitos mínimos:

- Formação superior ao nível de licenciatura em economia, gestão, informática, engenharia ou tecnologias de informação, ou grau académico superior nestas áreas;
- Certificação PM2, CAPM, IPMA D, ou Prince2 Foundation (ou superior), ou, no mínimo, 5 anos de experiência comprovada em funções associadas à gestão ou controlo de projetos, ou licenciatura ou mestrado que inclua cadeiras específicas de gestão de projetos, aliada a, pelo menos, três anos de experiência comprovada em funções associadas à gestão ou controlo de projetos.

Experiência profissional

- a) Experiência profissional mínima de **36 meses** anos em projetos similares em funções associadas à gestão ou controlo de projetos;
- b) Experiência profissional mínima de **24 meses** no setor de atividade público;

Consultor de comunicação

Grau académico e certificações

- Formação Superior: Licenciatura em Comunicação, Relações-Públicas, Marketing, Jornalismo, Economia ou Gestão, ou grau académico superior, nomeadamente mestrado, nestas áreas, desde que relacionado com ciências da comunicação/comunicação

Experiência profissional

- a) Experiência Profissional: Mínimo de **48 meses** de experiência em comunicação corporativa, relações públicas.
- b) Experiência Setorial: Mínimo de **24 meses** de experiência no setor de atividade público.

Para efeitos do presente caderno de encargos considera-se setor de atividade público a atividade prestada junto de qualquer entidade qualificada como pública no Espaço Económico Europeu.

OUTRAS DISPOSIÇÕES

Disposições complementares



1. Sem prejuízo dos pontos anteriores no que se refere à proficiência dos recursos a afetar aos serviços é da responsabilidade exclusiva do cocontratante a sua adequação à prossecução do objeto do contrato.
2. Salvo determinação em contrário ou causa de força maior, o regime de permanência nas instalações implica a presença física dos recursos no IRN I.P.
3. O reconhecimento em Portugal de graus académicos e diplomas de ensino superior, atribuídos por instituições de ensino superior estrangeiras, é regulado desde 1 de janeiro de 2019 pelo Decreto-Lei nº. 66/2018, pelo que os graus académicos, para serem reconhecidos em Portugal e para efeitos deste procedimento, devem estar devidamente reconhecidos nos termos desse diploma;
4. Qualquer alteração à composição da equipa indicada deve ser previamente comunicada ao IRN, I.P. e só será aceite caso reúna os requisitos mínimos exigidos, nomeadamente se reunir as mesmas qualificações/experiência que o recurso a substituir, podendo, para o efeito, ser solicitada informação e documentação adicional para confirmação dos elementos curriculares apresentados.
5. A substituição referida no número anterior deverá ocorrer da seguinte forma:
 - a. O cocontratante deverá, em 5 dias úteis, identificar o seu melhor recurso considerando os requisitos mínimos exigidos e obter a aceitação pelo IRN, I.P.;
 - b. O cocontratante deverá assegurar que nos 5 dias úteis após a aceitação o recurso inicia a prestação do serviço.
 - c. Sempre que se constate a inadequação de algum elemento da equipa encarregue da execução dos serviços contratados, tendo em conta os requisitos exigidos e o comportamento comumente expectável, poderá o IRN, I.P. exigir a sua substituição, aplicando-se, com as devidas adaptações, o disposto nos números anteriores.
 - d. Em simultâneo deverá ser fornecida a informação, referida no nº 1 da cláusula 19.ª relativa aos postos de trabalho.
6. O cocontratante deve cumprir os seguintes níveis de serviço:
 - a. O cumprimento dos prazos constantes no plano de projeto previsto;
 - b. O cumprimento dos prazos gerais de:
 - i. 10 dias para documentação não crítica;
 - ii. 5 dias para informação considerada crítica



- c. Entregar a documentação que não deverá ser sujeita a mais de 2 (duas) iterações de correção que tenham como origem erros, lacunas ou imprecisões imputáveis ao cocontratante.
 - d. A verificar-se qualquer atraso nos prazos previstos nas alíneas anteriores, os mesmos não poderão ser superiores a 10%, em dias.
- 7. Em face das necessidades do projeto o IRN I.P. poderá determinar o consumo mais acelerado dos recursos, por imperativos de projeto e cumprimento de metas PRR, aplicando-se o rate horário para o efeito.
 - 8. Os entregáveis devem ser disponibilizados ao IRN, I.P. através de meio eletrónico a acordar entre as partes.
 - 9. Os prazos de aprovação, ou de devolução para revisão, de cada um dos entregáveis, não poderão ser inferiores a 5 dias, exceto quando acordado prazo diferente entre as partes.
 - 10. Todos entregáveis, assim como os respetivos prazos de aprovação/devolução por parte do IRN, I.P. para revisão deverão estar previstos no plano de projeto.
 - 11. Sem prejuízo dos números anteriores, deverá ser observada a limitação prevista na alínea c) do n.º 12 da Clausula anterior.
 - 12. O cocontratante obriga-se à realização das seguintes ações no âmbito da capacitação dos recursos internos do IRN, I.P., não podendo exigir qualquer quantia adicional relacionada com as ações de capacitação, em termos a definir.
 - 13. A afetação dos recursos é feita presencialmente, na sede do IRN, apenas a título excecional e com autorização do IRN IP se admite o trabalho à distância.

Planeamento

- 1. No prazo máximo de 20 dias a contar do início da execução do contrato, deve o cocontratante apresentar ao IRN, I.P., para efeitos de aprovação, o plano de projeto para a realização dos trabalhos, contemplando uma duração máxima de 24 meses a contar da data de assinatura do contrato, incluindo os prazos de entrega dos entregáveis identificados na cláusula seguinte.
- 2. Após a apresentação do plano de projeto nos termos do número anterior, realizar-se-á uma reunião de início de projeto que tem como objetivo a aprovação do indicado plano pelo IRN, I.P..
- 3. O contratante deverá apresentar no término do contrato o reporte final com informação referente ao status de todos os projetos em curso ou concluídos cuja monitorização foi abrangida pelo presente contrato.
- 4. Considerando as particularidades e especificidades da execução do programa do PRR, o IRN, I.P. poderá ajustar o início do contrato adaptando, em conformidade, os prazos previstos nos números anteriores, desde que não ultrapasse o prazo máximo de duração do contrato.



Entregáveis e documentação

No âmbito da execução do contrato o cocontratante obriga-se a apresentar os seguintes entregáveis, de acordo com as datas definidas no plano de projeto, se prejuízo de outros:

- Plano de projeto, com identificação de todas as fases do projeto, reuniões de acompanhamento, trabalhos a efetuar e identificação dos entregáveis previstos nas alíneas seguintes e respetivos prazos de entrega/concretização;
- Plano concretizado para cada uma das matérias abrangidas pelo presente procedimento;
- Reportes mensais de acompanhamento, durante 24 meses, os quais servirão de suporte à faturação para o período respetivo, e ponto de situação do programa do PRR e respetivos projetos que o integrem;
- Reporte final com informação completa referente ao status de todos os projetos em curso ou concluídos cuja gestão foi abrangida pelo presente contrato.

Mecanismos formais de acompanhamento

O cocontratante deverá promover, coordenar os seguintes mecanismos formais de acompanhamento de projetos:

- Para além da reunião da apresentação do plano de projeto terão lugar reuniões de *steering* mensal, a convocar pelo IRN, I.P., com a antecedência mínima de 72 horas, onde estarão presentes os consultores séniores, para avaliar o estado de execução do programa, dos projetos e do contrato;
- Para além da reunião de *steering* mensal, terão ainda lugar reuniões de acompanhamento quinzenais, em dia da semana e hora a definir pelo IRN, I.P., com o objetivo de realização de pontos de situação sobre o decorrer dos trabalhos e bem assim sobre o cumprimento dos prazos e respetiva execução das tarefas definidas no plano de projeto.
- Semanalmente o cocontratante deverá disponibilizar um reporte do estado do programa do PRR e respetivos projetos conforme metodologia definida no plano de projeto a disponibilizar ao IRN, I.P..

Os pagamentos serão feitos mensalmente, de acordo com as horas efetivamente afetas. Para o efeito, o co-contratante apresenta relatório assinado, e respetiva timesheet, que descreve as atividades e horas afetas aos vários projetos.



Quadro descritivo dos perfis

		Funções principais	Valor máximo hora	Horas por dia	Dias previstos	Alocação	
1	Gestor de projeto	Gestor de projeto	65	7	500	25%	56875
2	Consultor Sênior/Estratégico	PMO	62,5	7	500	75%	164062,5
3	Consultor Sênior/Estratégico	Especificação e acompanhamento da fábrica	62,5	7	500	75%	164062,5
4	Consultor	PMO	50	7	500	100%	175000
5	Consultor	PMO	50	7	500	100%	175000
6	Consultor	PMO e acompanhamento da fábrica	50	7	500	100%	175000
7	Consultor tecnológico	Especificação e acompanhamento da fábrica	32,5	7	500	100%	113750
8	Consultor tecnológico	Especificação e acompanhamento da fábrica	32,5	7	500	100%	113750
9	Arquitecto	Especificação e acompanhamento da fábrica	55	7	500	100%	192500
10	Arquitecto	Especificação e acompanhamento da fábrica	55	7	500	100%	192500
11	Consultor funcional de comunicação	Gestão da mudança	50	7	500	100%	175000
12	Consultor de comunicação	Gestão da mudança	32,5	7	500	75%	85312,5
13	Consultor de comunicação	Gestão da mudança	32,5	7	500	75%	85312,5
14	Consultor de comunicação	Gestão da mudança	32,5	7	500	75%	85312,5
							1953438