

**Normas sobre Gestão de Projectos no CITIDEP****(Regulamento Interno)**

v 1.7

Norma 1<sup>a</sup>**Classes de Projectos**

O CITIDEP desenvolve a sua actividade com base em Projectos, integrados no Plano de Investigação (Projectos de "Investigação, Desenvolvimento e Demonstração" - ID&D), ou no Plano de Actividade de cada Secção Nacional (Projectos de "Educação e Formação", "Doutrina e Debate" e "Acção de Participação Pública").

Norma 2<sup>a</sup>**Jurisdicção de Projectos**

Num Projecto ID&D, a jurisdição sobre a orientação científica cabe ao Conselho Científico do CITIDEP. Em todos os Projectos, a jurisdição imediata sobre a orientação geral cabe à Comissão Coordenadora do CITIDEP; a Direcção do CITIDEP tem sempre jurisdição final.

Norma 3<sup>a</sup>**Prestação de Serviços**

Um contrato de Prestação de Serviços pelo CITIDEP a terceiros é sempre enquadrado numa das classe de Projectos do CITIDEP: "Investigação, Desenvolvimento e Demonstração" (ID&D); "Educação e Formação"; "Doutrina e Debate"; "Acção de Participação Pública".

Norma 4<sup>a</sup>**Prestação de Serviços, Investigação e Estratégia**

1. Sempre que possível, um contrato de Prestação de Serviços deve ser complementado por um Projecto de Investigação relacionado com o serviço prestado. Se o caderno de encargos

da prestação de serviços não contemplar a componente "investigação", deve ser procurada uma fonte de financiamento complementar, e deve ser constituída uma equipa autónoma; as duas componentes serão nesse caso considerados dois Projectos distintos, embora articulados entre si.

2. Todo o Projecto de Prestação de Serviços deve promover, na medida do possível, a Doutrina e respectivas Estratégias adoptadas no CITIDEP para a área a que diz respeito. Exemplo de documentos de doutrina / estratégia produzidos pelo CITIDEP: "**Estratégia do CITIDEP para Redes e Sistemas de Informação**".

#### Norma 5ª

#### **Coordenador de Projecto**

1. Todo e qualquer Projecto no CITIDEP tem um único responsável máximo, denominado "Coordenador" do Projecto. O Coordenador, enquanto tal, faz parte da equipa do Projecto. Este Coordenador deve ser sócio do CITIDEP e passa a pertencer automaticamente á Comissão Coordenadora do CITIDEP (artigo 15º Estatutos). Em casos excepcionais, pode a Direcção do CITIDEP designar um Coordenador não sócio, sendo obrigatório nesse caso a existência de um contrato escrito definindo os termos exactos de responsabilidade do Coordenador perante o CITIDEP no Projecto.

2. As competências, meios e responsabilidades do Coordenador de um Projecto são as que estão definidas nos Estatutos e Regulamento interno do CITIDEP, nomeadamente neste Regulamento, no documento "**Princípios Gerais sobre Responsabilidades e Competências nos Projectos do CITIDEP**"; e ainda por contrato específico, se for o caso.

3. Cabe ao Coordenador de Projecto:

- a) Elaborar o Plano e o Orçamento de Projecto, e constituir a equipa de Projecto;
- b) Gerir o Projecto, assegurando a satisfação plena do caderno de encargos ou outras obrigações assumidas perante os financiadores / entidade contratante do Projecto, dentro dos prazos e orçamento acordados;
- c) Gerir a sua contabilidade, de acordo com as normas em vigor, e assegurar atempadamente os pagamentos devidos ao CITIDEP e aos colaboradores da equipa de Projecto;
- d) Apresentar o produto final , incluindo o Relatório Final do trabalho, à entidade financiadora / contratante do Projecto, nos termos definidos em Regulamento interno;
- e) Proteger o bom nome e reputação do CITIDEP, respondendo pela conduta, boa

execução e competência profissional de todos os colaboradores do Projecto;

f) Representar o Projecto junto da entidade financiadora sempre que necessário;

g) Promover a adesão e formação de quadros do CITIDEP, nos critérios de selecção de colaboradores e nas metodologias de trabalho adoptadas.

4. Em Projectos com contrato de Prestação de Serviços, o Coordenador é sempre remunerado e com base no Orçamento do Projecto. O valor da remuneração por hora de trabalho do Coordenador, nas suas funções de coordenação, deve ser igual à remuneração máxima por hora de trabalho entre as remunerações atribuídas ou previstas aos colaboradores regulares do Projecto; devendo o seu valor total depender do volume de horas previstas (pelo próprio) para coordenação, mas nunca inferior a 5% do Orçamento nem excedendo 30% do mesmo.

#### Norma 6<sup>a</sup>

#### **Director de Projecto**

1. Todo o Projecto no CITIDEP tem um Director assignado pela Direcção, isto é, um membro da Direcção do CITIDEP responsável pelo acompanhamento do Projecto por parte da Direcção. O Director de Projecto, enquanto tal, não faz parte da equipa do Projecto. As responsabilidades (sempre distintas) de "Director" de Projecto e de "Coordenador" de Projecto poderão nalguns casos ser acumuladas pela mesma pessoa (neste caso, sempre um membro da Direcção do CITIDEP), com a concordância da Direcção.

2. As competências, meios e responsabilidades do Director de um Projecto são as que estão definidas nos Estatutos e Regulamento interno do CITIDEP, nomeadamente neste regulamento, no documento "*Princípios Gerais sobre Responsabilidades e Competências nos Projectos do CITIDEP*"; e ainda por normas especiais definidas pela Direcção do CITIDEP, se for o caso.

3. Cabe ao Director de Projecto:

a) Seleccionar o Coordenador do Projecto, que dê garantias de que a execução do Projecto cumpra as obrigações contratuais e defenda o bom nome e reputação do CITIDEP;

b) Assegurar que a proposta de Projecto esteja de acordo com o quadro programático e regras financeiras (Regulamento interno) do CITIDEP, nomeadamente o cálculo de "overhead" devido ao CITIDEP, e que tais regras sejam executadas e cumpridas;

c) Assegurar a representação do CITIDEP junto da entidade financiadora, quando necessária a intervenção da Direcção do CITIDEP;

d) Manter a Direcção informada do andamento do Projecto;

e) Disponibilizar ao Coordenador do Projecto todos os meios ao alcance do CITIDEP para este levar a bom termo o Projecto;

f) Apoiar o Coordenador do Projecto na articulação entre colaboradores voluntários e colaboradores contratados, e na formação continua de quadros para o CITIDEP.

4. O Director de Projecto, enquanto tal, não recebe qualquer remuneração com base no Orçamento do Projecto. Qualquer eventual remuneração de membros da Direcção do CITIDEP só pode ser decidida no quadro do Plano de Actividades e no Orçamento Geral Anual do CITIDEP. O Director de Projecto tem no entanto o direito de ser compensado pelo CITIDEP de todas as despesas incorridas nas suas funções respeitantes ao Projecto, pelo menos até ao montante previsto para os custos activos no "Overhead" do Projecto.

#### Norma 7<sup>a</sup>

### **Projectos em Colaboração com Terceiros**

1. O CITIDEP pode ainda participar em Projectos em colaboração com outras entidades. Esta colaboração terá obrigatoriamente de se efectuar no ambito de um "Protocolo de Colaboração", escrito, e que esteja em consonancia integral com os seus Estatutos e Regulamento interno, nomeadamente o regulamento referente a "*Actividades Conjuntas (CITIDEP - Terceiros)*".

2. O Conselho Sócio-Economico do CITIDEP deve ser ouvido na elaboração destes Protocolos.

3. Consideram-se em particular os seguintes casos:

a) O Projecto divide-se em módulos independentes (ainda que articulados), cada um da responsabilidade exclusiva de uma única entidade. Neste caso, cada módulo da responsabilidade do CITIDEP é considerado um Projecto do CITIDEP, obedecendo às mesmas normas de todos os Projectos CITIDEP.

Ou,

b) O Projecto tem colaboração mista de membros de distintas entidades, podendo a sua coordenação caber ou não ao CITIDEP. Neste caso, a parte das responsabilidades que cabem a colaboradores do CITIDEP deve estar claramente definida por escrito, no ambito do Protocolo de colaboração estipulado; e deverá na mesma ser designado um Coordenador de Sub-Projecto pelo CITIDEP, e um Director do Sub-Projecto do CITIDEP, para assegurar a

coordenação e acompanhamento das tarefas imputadas ao CITIDEP.

c) Tanto no caso de módulos independentes (a) como no caso de módulos mistos (b), a sua quantidade ou amplitude pode justificar a necessidade de designar ainda um "Coordenador-Geral" e um "Director-Geral" do conjunto de Projectos e Sub-Projectos do CITIDEP no âmbito de cada Protocolo assinado, para além de cada Coordenador e Director assignado a cada Projecto e Sub-Projecto.

#### Norma 8<sup>a</sup>

### **Modelo Rede de Gestão de Projecto**

1. Os Projectos do CITIDEP são geridos de acordo com o modelo em rede, concretizado da seguinte forma:

a) A informação relevante ao trabalho é partilhada / difundida simultaneamente em toda a equipa do Projecto;

b) As sugestões relevantes ao trabalho são partilhadas / difundidas simultaneamente em toda a equipa;

c) A participação em "briefings" periódicos é obrigatória para toda a equipa; estes briefings são sempre abertos ao Director do Projecto;

d) As normas sobre a forma e frequência da informação a prestar ao Director do Projecto pelo Coordenador são definidas pelo Director, após consulta ao Coordenador; as normas sobre a forma e frequência da informação a prestar pelos membros da equipa ao Coordenador do Projecto são definidas pelo Coordenador, após consulta aos membros da equipa;

e) As normas sobre a confidencialidade da informação que circula na equipa de Projecto são definidas pelo Director do Projecto após consulta ao Coordenador do Projecto, e implementadas pelo Coordenador;

f) Qualquer membro da equipa de Projecto tem acesso directo aos restantes membros da equipa, ao respectivo Coordenador e ao Director;

g) As responsabilidades colectivas assentam sempre em responsabilidades individuais; as responsabilidades individuais têm sempre de ser claramente delimitadas, tanto as de execução como as de decisão (discussão colectiva, responsabilidade individual);

h) A responsabilidade é indivisível, não delegável e sempre atribuída juntamente com todas as competências necessárias correspondentes, de forma indissociável (poder de decisão, de representação, de gestão de recursos);

i) O trabalho é divisível, delegável, e sempre atribuído juntamente com todos os meios necessários;

j) A responsabilidade é (excepcionalmente) transferível, mas apenas por inteiro, e só com o acordo expreso de todas as pessoas e entidades perante quem a responsabilidade foi assumida;

k) Cada Projecto tem um único Responsável Máximo (o Coordenador);

l) A relação de trabalho entre membros da equipa é determinada pela relação entre cada função / responsabilidade assumida e não por uma hierarquia orgânica, e muito menos uma hierarquia fixa (por exemplo, a mesma pessoa pode ser decisor na tarefa A e executor das decisões de outrem na tarefa B, quer no mesmo projecto quer num projecto seguinte);

m) "Criticar em privado, elogiar em público". As eventuais críticas à actividade ou conduta de um colega devem ser abordadas em privado com ele; a discussão de erros cometidos deve ser feita colectivamente por quem é afectado por estes, mas orientada sobretudo para extrair lições e resolver os problemas (as eventuais críticas devem sempre restringir-se ao que diz respeito ao trabalho da equipa, sendo que em caso algum se deve misturar conflitos pessoais com problemas de trabalho);

n) Em caso de problemas ou conflitos, deve sempre prevalecer o espírito de encontrar e pôr em prática soluções; mas sem nunca negar o direito de resposta de qualquer colega posto em causa (junto da mesma audiência onde tenha sido posto em causa), e o direito à clarificação de quem é responsável por o quê, junto da mesma audiência perante quem as responsabilidades em causa foram assumidas.

2. A Gestão em rede não impede o uso de instrumentos especiais de gestão, como por exemplo o recurso a consultores confidenciais (não integrados consequentemente na equipa de Projecto), ou a restrição na circulação de materiais confidenciais; instrumentos de gestão esses que devem ser objecto de tratamento excepcional adequado.

Norma 9ª

### **Responsabilidade em Projecto**

1. Como associação sem fins lucrativos que pugna por uma causa -- a Democracia Participativa, o CITIDEP conta com a valiosa colaboração de sócios dispostos a participar a título voluntário em varias actividades, nomeadamente em apoio a Projectos. Este é um principio essencial do associativismo que tem de ser promovido e encorajado na prática do CITIDEP.
2. Contudo, em Projectos de Prestação de Serviços e outros com compromissos legais de satisfação de um caderno de encargos num prazo limite, o CITIDEP pode e deve recorrer a colaboradores remunerados de acordo com tarifas correntes no mercado. Nestes casos, as responsabilidades assumidas pelo CITIDEP obrigam a uma Gestão de Projecto mais rigorosa, e a uma adopção de normas claras sobre responsabilidade individual e colectiva (como é natural, a responsabilização de colaboradores voluntários ou remunerados tem de ser gerida de forma distinta).
3. Tais normas estão consignadas no documento "***Principios Gerais sobre Responsabilidades e Competências nos Projectos do CITIDEP***", e são consideradas para todos os efeitos como parte do Regulamento Interno do CITIDEP.

#### Norma 10ª

#### **Orçamento de Projecto**

1. O Orçamento de Projectos do CITIDEP deverá seguir o modelo apresentado no documento "***Modelo de Orçamento-Padrão em Projectos CITIDEP***". Este modelo inclui secções de custos desagregados que são apenas para conhecimento interno, como sejam: "*Infraestrutura equipas (aquisição para CITIDEP)*", "*Reserva para imprevistos*", e "*Overhead CITIDEP*".
2. O Orçamento de Projectos de Prestação de Serviços tem obrigatoriamente de prever uma verba destinada a *Controle de Qualidade* do trabalho efectuado, incluindo avaliação do Relatório Final.
3. A preparação do Orçamento a apresentar é da responsabilidade exclusiva do Coordenador do Projecto, com o conhecimento prévio do Director do Projecto, que verificará a conformidade do Orçamento com as normas e regulamentos do CITIDEP. O Coordenador deve manter informado o Director do Projecto sobre quaisquer alterações posteriores neste Orçamento.

4. O Orçamento apresentado à entidade financiadora/contratante deve conter apenas o total agregado. Se esta entidade exigir um Orçamento desagregado, deverá este contemplar apenas valores referentes às secções "públicas", nas quais se distribuirá conforme conveniente o acréscimo proveniente das verbas atribuídas para as secções "internas" (ver parágrafo 1 desta norma).

#### Norma 11ª

### Overhead em Projecto

1. Todo o Projecto do CITIDEP, ou em que o CITIDEP tenha estado ou venha a estar envolvido de alguma forma, tem obrigatoriamente de incluir no Orçamento uma verba destinada a compensar o "Overhead" do CITIDEP. Os critérios para determinar as quantias destinadas a "Overhead" estão definidos em Regulamento interno, nomeadamente no regulamento referente a "*Actividades Conjuntas (CITIDEP - Terceiros)*".

2. O cálculo da percentagem correspondente ao "Overhead" é sempre feito sobre o valor total do Orçamento, ou seja, sobre a quantia paga pela entidade financiadora / contratante, a menos que esteja estipulado explicitamente no Regulamento interno outra forma de calculo em situações especiais. Dado que este calculo implica iterações, recomenda-se o uso de folha de calculo.

3. O "Overhead" destina-se a garantir a cobertura dos custos passivos e activos de funcionamento geral do CITIDEP.

4. São custos passivos aqueles que são independentes de qualquer Projecto em particular, como por exemplo as despesas com a contabilidade geral do CITIDEP, taxas e impostos, manutenção de infra-estruturas da Sede, correspondência, contacto com sócios, apoio a reuniões e outras actividades de organização interna, manutenção internet e web site, documentação e arquivo, publicações para circulação interna, representação externa, filiação em organismos, amortização de equipamento, etc.

5. São custos activos aqueles que decorrem da intervenção do CITIDEP no Projecto em causa, como por exemplo as despesas com o apoio (no planeamento, adjudicação de contrato, execução, contabilidade) e o acompanhamento (em informação, representação, controle e avaliação final) do Projecto em causa, incluindo o consumo de recursos humanos e materiais. Mas são também parte dos custos activos as despesas com o apoio a planeamento e

candidatura a financiamento de Projectos que não puderam ter seguimento; e ainda de Projectos (ou actividades de Projectos) que foram ou estão a ser executados com base em trabalho voluntário, sem financiamento externo.

6. Nos Projectos que se enquadram nas categorias "A", "B" ou "C" [**Regulamento de Actividades Conjuntas (CITIDEP - Terceiros)**], o "Overhead" será calculado aplicando o valor percentual correspondente (5% ou 10%) sobre o valor total do Orçamento, conforme o parágrafo 2 desta Norma. Nos Projectos que se enquadram na categoria "D" (*Utilização de recursos administrativos, de infra-estrutura, ou outros logisticos ou know-how do CITIDEP, durante a fase de execução do projecto*) deve o cálculo do "Overhead" em termos percentuais (entre 15% e 40% do Orçamento total) corresponder a um valor absoluto que satisfaça os seguintes requisitos, por ordem de prioridade:

a) Cobrir todos os custos activos previstos para o apoio e acompanhamento do Projecto em causa (verba minima mandatória: 100% destes custos);

b) Cobrir todos os custos passivos (previstos no Orçamento Anual do CITIDEP) ainda a descoberto no ano corrente, isto é, ainda não pagos e sem garantias de verbas para os pagar no futuro (verba minima mandatória: total dos custos passivos a descoberto, a multiplicar pelo número de semanas do Projecto e a dividir pelo número de semanas que faltam para completar o ano);

c) Cobrir os custos activos de pelo menos um outro Projecto que esteja ou tenha estado em curso sem financiamento externo (verba minima mandatória: 10% destes custos);

d) Cobrir os custos activos de planeamento e candidatura de pelo menos um outro Projecto sem seguimento / abortado (no passado ou no futuro), custos que, se forem desconhecidos, se estimarão idênticos aos do Projecto corrente para essas rubricas (verba minima mandatória: 5% destes custos).

7. O total do "Overhead" calculado poderá eventualmente estar limitado por restrições que possam existir ao montante total do Orçamento a apresentar pelo CITIDEP. Contudo, se esses limites não permitirem a cobrança do "Overhead" mínimo mandatório (parágrafo 6 desta Norma), deverá obrigatoriamente ser consultada a Direcção do CITIDEP para considerar a hipótese de anular de imediato a participação do CITIDEP no Projecto.

8. A determinação da categoria de "Overhead" aplicável (A, B, C, ou D), o seu cálculo (caso D) e a gestão do "Overhead" é da responsabilidade do Director de Projecto. Sempre que possível, deve ser calculada a estimativa da verba do "Overhead" destinada a cada uma das

alíneas do pragrafo 6 desta Norma. Caso não seja possível, deve ser seguida a regra de destinar 50 % do "Overhead" para cobrir custos activos, e entregar os restantes 50% à Tesouraria para cobrir custos passivos.

## Norma 12ª

### **Plano de Projecto**

1. Os Projectos do CITIDEP devem ter um Plano de Projecto, que inclua pelo menos o seguinte:

a) A descrição do objectivo principal do Projecto, incluindo a definição clara do que consistirá o produto final;

b) O prazo estabelecido;

c) A identificação do responsável máximo do Projecto (Coordenador), do Director responsável pelo acompanhamento, e dos membros da equipa de Projecto;

d) O enquadramento nos objectivos e estratégia do CITIDEP, incluindo a identificação da classe de Projectos a que pertence, a possível articulação com outros Projectos no âmbito da relação "Investigação - Prestação de Serviços", e o apoio á formação de quadros para o CITIDEP;

e) A descrição sumária da metodologia adoptada, incluindo a definição de prioridades entre objectivos parciais, e dos critérios de sucesso;

f) A descrição das principais tarefas, agrupadas em fases, incluindo o mapa de faseamento (simples mapa de Gant, ou CP/M e PERT se se justificar);

g) A descrição sumária dos meios e recursos que se estimam necessários;

h) A definição dos principais "milestones" do Projecto, que actuarão como pontos de controle de execução e de revisão do Plano.

2. No caso de Projectos de Prestação de Serviços, o Plano de Projecto tem de prever, como ultimo "Milestone" (alínea H do parágrafo 1 desta Norma), o controle de qualidade do trabalho efectuado, nos termos definidos neste Regulamento.

3. A descrição das principais tarefas deve constar de um Mapa Geral de Tarefas que inclua, pelo menos:

- a) Descrição sumária da tarefa,
- b) Responsável pela tarefa,
- c) Equipa assignada à tarefa,
- d) Equipa em backup para suprir falhas inesperadas,
- e) Horas-salário disponiveis para a tarefa,
- f) Reserva disponivel de horas-salário,
- g) Data de Inicio da tarefa e
- h) Data estipulada para o Fim da tarefa.

O modelo a seguir é o do documento *"Projecto VS EIA-INTERNET - Mapa Geral de Tarefas"*.

4. A descrição de cada tarefa deve constar de um Guia de Trabalho, que inclua, além da informação do Mapa Geral de Tarefas para cada caso, o seguinte:

- a) Extracto do Caderno de Encargos de Contrato respeitante à tarefa, se fôr o caso;
- b) Sumário identificando e caracterizando o produto final da tarefa;
- c) Termos do trabalho, identificando as regras e prioridades a seguir na utilização do número de horas-salário disponiveis para a tarefa, assim como o produto minimo a apresentar e o produto ideal a alcançar;
- d) Fontes a usar, identificando as pessoas, instituições ou documentos a usar no trabalho, se aplicável;
- e) Formato de apresentação do produto da tarefa, incluindo a definição dos 'standards' a usar quanto a formatos de 'media' e suporte informático de ficheiros;
- f) Recomendações sobre a Metodologia a seguir, se relevante.

O modelo a seguir é o do documento *"Projecto VS EIA-INTERNET - Descrição de Tarefa (A)"*.

5. Todas as alterações e revisões ao Plano são da responsabilidade do Coordenador do Projecto, e devem ser comunicadas de imediato ao Director do Projecto.

### Norma 13ª

#### **Propostas de Projecto**

1. Regra geral, as propostas de Projectos a apresentar a entidades financiadoras / contratantes serão uma versão simplificada do Plano de Projecto, com foco nas alíneas A, B, E e G

(parágrafo 1, Norma 12ª). Para minimizar o risco de erros de estimativa, os princípios a adoptar são os seguintes:

a) Apresentar como proposta de caderno de encargos, do qual se assume compromisso, apenas o minimo indispensável para assegurar a satisfação das necessidades expressas pela entidade financiadora / contratante, por forma a assegurar a aceitação / aprovação da proposta pela mesma, ainda que se tenha projectado um Plano mais ambicioso;

b) Apresentar como proposta de prazo, do qual se assume compromisso, a maior duração possível, que não ponha em perigo a aceitação / aprovação da proposta pela entidade financiadora / contratante, mesmo que se tenha como exequível um prazo mais curto;

c) Identificar na proposta apenas o Coordenador do Projecto, salvo se fôr pedido expressamente a identificação da equipa;

d) Indicar na proposta apenas o valor total agregado do Orçamento apresentado, salvo se fôr pedido expressamente uma desagregação de valores (nesse caso, seguir normas deste Regulamento);

2. A proposta de Projecto, apresentada sempre em papel timbrado do CITIDEP, é da responsabilidade do Coordenador do Projecto, com conhecimento prévio por parte do Director de Projecto, que assegurará que a proposta está conforme as normas instituídas pelo CITIDEP, antes da mesma ser enviada ou publicada.

#### Norma 14ª

### **Constituição da Equipa de Projecto**

1. Um Projecto no CITIDEP tem origem no Plano de Actividades aprovado em Assembleia Geral, ou no Plano de Investigação aprovado pelo Conselho Científico, ou em proposta de sócios do CITIDEP que seja aprovada pela Direcção. O Projecto inicia-se com a designação de um Director de Projecto pela Direcção, que por sua vez designará um Coordenador de Projecto.

2. No caso de Projectos de Investigação, o Coordenador de Projecto deverá possuir o grau académico mínimo de Mestrado, na área científica do projecto. Se tal não fôr possível, deverá o Director de Projecto, ouvido o Conselho Científico do CITIDEP, designar um Coordenador Científico que assumirá a responsabilidade da orientação científica do Projecto, a par do Coordenador de Projecto, que terá a seu cargo os restantes aspectos de gestão do

Projecto.

3. O lançamento de um Projecto do CITIDEP, incluindo a designação do Director de Projecto e do Coordenador de Projecto, deve ser anunciado nos seus órgãos internos (boletins, listas email, web site), previamente a se constituir a equipa de Projecto; esta informação deve ser actualizada regularmente. O anuncio inicial é da responsabilidade do Director do Projecto, e as informações subsequentes são da responsabilidade do Coordenador de Projecto.

4. Compete ao Coordenador de Projecto a selecção e eventual contratação da equipa de Projecto.

5. Em Projectos não sujeitos a contrato ou outras formas de compromisso legal, a equipa de Projecto está em principio aberta a qualquer sócio do CITIDEP que queira colaborar. Qualquer excepção a esta regra terá de ser devidamente fundamentada pelo Coordenador junto da Comissão Coordenadora. Em qualquer dos casos, o Coordenador deverá sempre procurar enquadrar o maior numero possível de colaboradores voluntários e estagiários, tendo em vista a formação de quadros do CITIDEP, sem prejuizo do seu direito de seleccionar a equipa que julgue mais conveniente para a boa execução do Projecto de que é afinal o responsável máximo.

6. Nenhum colaborador, quer a titulo voluntário quer remunerado, poderá pertencer a uma equipa de Projecto do CITIDEP sem entregar para arquivo uma cópia actualizada do seu Curriculum Vitae.

7. Em Projectos sujeitos a contrato ou outras formas de compromisso legal, todos os colaboradores remunerados da equipa do Projecto têm de estar vinculados ao Projecto por um contrato escrito. Este contrato pode ser pontual (por tarefa), e renovar-se (com alterações) ao longo do Projecto, ou pode ser para toda a duração do Projecto (preferível). Neste contrato deverá constar:

a) A tarefa ou tarefas para que são contratados (descritos pelo respectivo Guia de Trabalho, de acordo com a Norma 12<sup>a</sup>), incluindo o prazo estipulado;

b) A periodicidade e modo de comunicação regular com a equipa de Projecto e com o Coordenador, nomeadamente a participação obrigatória em "briefings" periódicos na internet;

c) Uma clausula sobre confidencialidade, nomeadamente referente aos "briefings";

d) "Milestones" para verificação de progresso, com demonstração e/ou relatório de progresso (a menos que o trabalho seja de muito curta duração);

e) A remuneração acordada, e os termos de pagamento, que devem depender do cumprimento dos "Milestones";

f) Penalizações e respectivos termos (obrigatórias se o contrato do CITIDEP estiver sujeito a penalização).

8. No caso do Coordenador de Projecto, pertencendo este á Comissão Coordenadora (e portanto sócio do CITIDEP), considera-se por defeito a existência de um contrato entre este e o CITIDEP, cujos termos são os Estatutos e Regulamento Interno do CITIDEP, assim como o Plano do Projecto e o caderno de encargos / contrato assumido perante a entidade contratante / financiadora.

9. A responsabilidade, pela parte do CITIDEP, dos contratos de membros da equipa de Projecto, é integralmente do Coordenador do Projecto, para todos os efeitos.

10. Cabe ao Coordenador de Projecto, enquanto responsável máximo por este, tomar todas as medidas necessárias para assegurar a constituição ou recomposição atempada da equipa, nomeadamente definindo procedimentos e adoptando outras medidas preventivas para fazer face a ocorrências imprevisíveis (doenças, ausências, falhas de qualificação, substituições, custos inesperados, etc) que possam comprometer a qualidade do trabalho e / ou prazos.

11. Sempre que o CITIDEP tiver vagas abertas para trabalhos remunerados em Projectos adjudicados, têm prioridade os sócios do CITIDEP, desde que qualificados para as vagas abertas, e de entre estes, os sócios que registaram maior colaboração a título voluntário / gratuito nas actividades do CITIDEP.

12. Possíveis conflitos de interesse entre colaboradores num Projecto do CITIDEP e o próprio CITIDEP, regem-se de acordo com o código de conduta definido no regulamento referente a "**Actividades Conjuntas (CITIDEP - Terceiros)**", e no documento "**Princípios Gerais sobre Responsabilidades e Competências nos Projectos do CITIDEP**".

13. O Director do Projecto deverá ser mantido informado de todo o processo de constituição da equipa de Projecto pelo seu Coordenador, e em particular receber uma cópia de cada contrato assinado no ambito do Projecto.

## Norma 15ª

### Funcionamento da Equipa de Projecto

1. As equipas de Projecto funcionam de acordo com o modelo rede de gestão, tal como definido na Norma 8ª deste Regulamento.
2. Uma equipa de Projecto pode ter colaboradores regulares e colaboradores eventuais; colaboradores remunerados e colaboradores voluntários. Num dado momento, consideram-se membros da equipa de Projecto aqueles colaboradores que desempenham activamente uma função no Projecto, ou estão a executar uma tarefa do Projecto, ou estão vinculados ao Projecto por um contrato em vigor. O Director do Projecto, enquanto elo de ligação entre a equipa e a Direcção do CITIDEP, não pertence à equipa de Projecto; apenas pertencerá se desempenhar também, em acumulação, qualquer outra função no Projecto.
3. Toda a correspondência gerada pela equipa do Projecto em nome do CITIDEP tem de ser dada a conhecer ao Director de Projecto antes de ser enviada. O envio será sempre em papel timbrado do CITIDEP. De igual forma, deve o Director de Projecto ser informado de toda a correspondência recebida em nome do CITIDEP pela equipa de Projecto.
4. A equipa deve obrigatoriamente adoptar "standards" comuns para assegurar plena compatibilidade entre si, com o Coordenador de Projecto e o Director de Projecto, e eventualmente com outras equipas, no que respeita a:
  - a) Formatos de ficheiros (texto, imagem, etc.);
  - b) Envio e Recepção de correio electrónico, incluindo "ficheiros agregados" ("attached files");
  - c) Acesso ao Web site do CITIDEP (<http://www.citidep.pt>).

Deve ser tornado claro que isto não é uma recomendação, e sim uma directiva a seguir. A experiência já mostrou abundantemente que o CITIDEP paga um preço muito caro em desperdício de tempo e recursos de cada vez que alguém teima em ignorar esta Norma. A escolha de quais os "standards" a adoptar, essa sim, não é imposta por norma. Os "standards" recomendados pelo CITIDEP encontram-se descritos no documento "**Recomendações Técnicas para Compatibilização de Formatos de Ficheiros e de Aplicações Internet**".

5. As equipas de Projecto terão obrigatoriamente de realizar reuniões periódicas ("Briefings") e de manter um circuito de comunicação regular entre si e o Coordenador e o Director de Projecto; a periodicidade dos "briefings" é definida de acordo com a Norma 8ª, alínea D. Recomenda-se a periodicidade semanal.

6. O modo primordial de comunicação entre membros da equipa de Projecto, o Coordenador de Projecto e o Director de Projecto é a internet. Será também através da internet que se deverão realizar a maior parte dos "briefings". A máxima prioridade deve ser dada a assegurar que todo o colaborador num Projecto tem acesso diário á internet, se necessário recorrendo aos recursos disponíveis no CITIDEP, ou prevendo verbas no próprio Orçamento do Projecto para o efeito. De igual forma, o facto de ter acesso internet é um critério fundamental na selecção de membros para a equipa de Projecto.

7. Para efeitos de comunicação interna e apoio a "briefings", o CITIDEP disponibilizará para cada Projecto ou grupo articulado de Projectos uma "mailing list" na internet, com endereço "*nome\_projecto@citidep.org*". Qualquer colaborador pode, em qualquer altura, enviar uma mensagem para este endereço electrónico, que será distribuída automaticamente por todos os colaboradores na lista. A criação e gestão desta "mailing list" é da responsabilidade do Director de Projecto.

8. Periódicamente, nos dias acordados para o "briefing", cada colaborador enviara' uma mensagem para o email "*nome\_projecto@citidep.org*", dando conta do andamento da parte do trabalho que lhe cabe, enviando dados uteis aos projectos, ou simplesmente dando sinal de presença, se não tiver nada a acrescentar, indicando que leu os emails dos colegas. O ponto de encontro terá três fases: primeiro, envio do email próprio (de preferencia ate' principio da tarde); segundo, lendo emails de todos os colegas e coordenadores (de preferencia ate' fim da tarde); terceiro, dando resposta nos casos em que seja indicado ou requerido.

9. Devera' haver uma responsabilização individual clara sobre quem informa (de e para) cada colega que ainda não tenha acesso à internet (árvore de informação).

10. Toda a informação que circula na equipa de Projecto, incluindo na "mailing list" na internet, deve ser considerada por defeito absolutamente CONFIDENCIAL, e não pode ser divulgada a não-membros da equipa de Projecto sem autorização expressa do Director de Projecto. No termo do Projecto, cada colaborador fica obrigado a apagar/destruir todas as cópias da correspondência interna relativa ao mesmo, e confirmar via email o cumprimento desta Norma. O CITIDEP reserva-se o direito de tomar sérias medidas legais ao seu alcance contra quem ignorar esta Norma.

11. O "briefing" na internet e' importante para a articulação e coordenação do trabalho de cada equipa, e do trabalho entre equipas. Se não se fizer na internet com todos, então será necessário realizarem-se não só mais reuniões (físicas) de cada equipa, como ainda mais

reuniões entre Coordenadores e Directores de Projecto. Como, além de um desgaste de tempo desnecessário, isto é impraticável nas actuais condições do CITIDEP, a alternativa é: ou se cumprem estes briefings na internet, ou o CITIDEP não tem possibilidade material de manter Projectos.

12. Os colaboradores remunerados das equipas tem a obrigação contratual de manter informado o Coordenador do Projecto; e os Coordenadores, como responsáveis máximos dos seus Projectos, tem a obrigação (quer estatutária, quer contratual, quer protocolar) de manter informada a Direcção do CITIDEP através do respectivo Director de Projecto. Por isso todos devem participar nos "briefings" não apenas porque é útil, mas também porque é a forma adoptada pelo CITIDEP de executar tais obrigações contratuais e estatutárias; recorrendo a um unico briefing aberto a todos, por razões de simplicidade e eficiência, e também por estilo de coordenação aberto.

13. Os unicos assuntos de trabalho que devem ficar de fora da lista colectiva são os que dizem respeito a' privacidade de cada um, como por exemplo termos de contrato pessoal, remuneração e pagamentos. Todos os restantes temas devem circular colectivamente, mesmo que não digam respeito senão a uma parte da equipa (ver Norma 8ª , gestão em rede).

14. Mesmo que um colaborador de equipa de Projecto, ou um Coordenador de Projecto, não tenha nada a acrescentar na altura do "briefing", é importante que marque presença, enviando um mail acusando a recepção das mensagens do "briefing". Isto não é um "pro-forma", é a unica forma de se saber, de forma simples e eficiente, que a informação chegou a todos, e de se confirmar quem está activo na equipa, a cada momento.

15. Este "briefing" na internet não substitui a necessidade de se efectuar, de vez em quando, reuniões "físicas"; apenas permite diminuir a sua frequencia e poupar tempo, sem diminuir o ritmo do trabalho. E vice-versa: as reuniões físicas não substituem a necessidade deste "briefing", salvo se todos estiverem presentes. A diferença é que, no caso de uma reunião, bastará' ficar uma única pessoa responsável de enviar um resumo para a lista, em que inclua os nomes dos presentes.

16. A equipa de Projecto é ainda vivamente aconselhada a usar uma directoria privada no web site do CITIDEP, para manter actualizada e acessível toda a documentação do Projecto, e uma Directoria com os contactos dos membros da equipa.

17. O Coordenador do Projecto deverá assegurar a informação regular ao colectivo do CITIDEP sobre os progressos relevantes da equipa do Projecto, ou a abertura de vagas nos

quadros da equipa, designadamente através das "mailing lists" do CITIDEP: *portugal@citidep.org* (português), e *citidep@citidep.org* (inglês).

#### Norma 16<sup>a</sup>

### **Controle de Contabilidade de Projecto**

1. O controle de Contabilidade num Projecto do CITIDEP pode ocorrer de uma de duas formas:

a) O pagamento da verba disponível é feita integralmente ao Coordenador do Projecto, depois de deduzidas as verbas devidas ao CITIDEP (como o caso do "Overhead"). Neste caso, terá obrigatoriamente de se celebrar um contrato entre o CITIDEP e o Coordenador do Projecto, definindo os termos e faseamento do pagamento, e salvaguardando o CITIDEP no que respeita a penalizações previstas no contrato com a entidade financiadora / contratante; pelo que o controle da Contabilidade de Projecto se limitará ao controle dos termos desse contrato.

Ou,

b) O pagamento das verbas previstas no orçamento do Projecto são efectuadas pela Tesouraria do CITIDEP, sob indicação do Coordenador do Projecto e com aprovação do Director de Projecto, que verificará o cumprimento do caderno de encargos, "milestones", prazos, e deduções de penalização; o pagamento estará ainda sujeito a boa cobrança sobre a entidade financiadora / contratante. Neste caso, o controle detalhado da Contabilidade de Projecto será acompanhado pela Tesouraria do CITIDEP e seguirá as Normas previstas nos Estatutos e Regulamentos do CITIDEP, nomeadamente o estipulado nos parágrafos seguintes desta Norma.

2. A responsabilidade de definir verbas e termos de pagamentos, e de reunir as respectivas facturas e recibos legais, conforme as normas e nos prazos indicados, e' do Coordenador do Projecto, enquanto responsável máximo pelo Orçamento e gestão da contabilidade do Projecto.

3. A "Comissão de Finanças" do CITIDEP será responsável pelos pagamentos e entrega de facturas e recibos ao contabilista do CITIDEP. O Tesoureiro da Direcção do CITIDEP pertence obrigatoriamente a esta Comissão.

4. Os recibos e facturas devem referir-se ao número fiscal, ou número de identificação de

pessoa colectiva do CITIDEP (registado no nosso papel timbrado: 973 687 290) . A morada fiscal e' a da Sede (R. Tristão Vaz, 10-5 esq, 1400 Lisboa), tal como presente no papel timbrado.

5. Para efectuar pagamentos, o CITIDEP precisa de:

a) Uma relação escrita das verbas a pagar por cheque do CITIDEP, a ser enviada (por email) a' Comissão de Finanças do CITIDEP e ao Director do Projecto, pelo Coordenador do Projecto, com indicação de cada:

- a.1) nome a constar do cheque,
- a.2) morada e telefone,
- a.3) quantia,
- a.4) especificação, caso a caso, sobre IVA e retenção na fonte de IRS

b) Recibos legais para todas as verbas, ou seja:

- b.1) recibos verdes, ou de empresas, ou de empresários a titulo individual;
- b.2) recibos de "acto unico" aceites pelas finanças;
- b.3) recibos de bolsas de investigação do CITIDEP, se for o caso;
- b.4) recibos de consumiveis (verificar aceitabilidade), em nome do CITIDEP;
- b.5) a titulo excepcional, e desde que autorizados pelo Coordenador de Projecto, podem nalguns casos ser pagos recibos legais de consumiveis que não estejam em nome do CITIDEP. Isto e' de evitar, pois o CITIDEP não pode recuperar o IVA nestes recibos. O Tesoureiro do CITIDEP tem a ultima palavra sobre os casos que serão aceites.

6 A descrição da actividade ou serviço prestado ao CITIDEP que conste nestas facturas e recibos tem de ser compativel com o objecto social do CITIDEP e estar relacionada com a actividade do Projecto em que se integra contabilisticamente.

7. O ciclo ideal de pagamento é o seguinte: o Coordenador de Projecto reúne todas as facturas legais e recibos de consumiveis respeitante ao ciclo de pagamentos, enviando a relação descrita no parágrafo 5 desta Norma; uma vez aprovado pelo Director de Projecto, a Comissão de Finanças do CITIDEP prepara os respectivos cheques e informa o Coordenador que o pagamento está disponivel; o Coordenador de Projecto reúne então os recibos correspondentes ás facturas entregues, e troca-os pelos cheques em encontro com um membro da Comissão de Finanças. Alternativas a este ciclo são admissiveis, desde que devidamente acordadas préviamente com a aprovação do Director de Projecto e do Tesoureiro do CITIDEP.

8. Nenhum pagamento pode ser efectuado pelo CITIDEP sem a informação e documentação referidas nos parágrafos 4, 5 e 6 desta Norma estarem na posse do Director de Projecto e da Comissão de Finanças do CITIDEP. O Director do Projecto tem o poder de instruir o Tesoureiro e a Comissão de Finanças para congelar todos os pagamentos do Projecto até poder verificar o cumprimento destas Normas, assim como verificar o cumprimento dos "milestones" associados aos pagamentos.

9. A data limite de recepção no CITIDEP de facturas, recibos e facturas/recibos por cada trimestre do ano (datados até ao ultimo dia do trimestre), a serem entregues pelo Coordenador de Projecto, é de 20 dias após o respectivo trimestre (ou seja: 20 de Janeiro; 20 de Abril; 20 de Julho; 20 de Outubro).

10. A data limite para a Comissão de Finanças do CITIDEP entregar todos as facturas e recibos reunidos ao Contabilista do CITIDEP é de 30 dias após o respectivo trimestre (ou seja: 30 de Janeiro; 30 de Abril; 30 de Julho; 30 de Outubro).

11. As verbas já facturadas à entidade financiadora / contratante do Projecto pelo CITIDEP num dado trimestre, que sobrem para além das verbas facturadas ao CITIDEP e dos pagamentos efectuados pelo CITIDEP nesse trimestre, sofrerão de imediato uma retenção equivalente ao valor do IVA sobre o total do montante em causa. Ou seja, a verba disponível será do montante que sobrou, menos o valor do IVA sobre ele. Esta retenção só será libertada após completados todos os pagamentos que restarem fazer sobre essa verba, e depois de deduzidos todos os pagamentos de IVA cobrados ao CITIDEP e que este não possa recuperar no próprio trimestre.

12. O Prazo máximo de pagamentos assegurado pelo CITIDEP é de 60 dias a contar da data da factura ou factura/recibo, ou da data de recebimento desta pelo CITIDEP, o que fôr mais tarde (o CITIDEP fará os possiveis por reduzir este prazo na prática a 7 dias). A Comissão de Finanças do CITIDEP deverá manter o Director e o Coordenador de Projecto informados sobre a execução dos pagamentos.

13. Pelas razões que advem dos parágrafos 11 e 12 desta Norma, o CITIDEP tem preferência absoluta por receber facturas em fase separada do recibo correspondente, em vez de facturas/recibo.

14. O Director de Projecto é responsável por apresentar à Direcção do CITIDEP o relatório de contas do Projecto no final do mesmo, por forma a permitir elaborar o relatório anual de

contas a apresentar na Assembleia Geral anual do CITIDEP.

15. Todo o trabalho efectuado a título voluntário, não remunerado, mesmo que sob a forma de complemento voluntário para além de um trabalho remunerado, deve ser devidamente quantificado (em horas e valor) pelo próprio, informando o Coordenador de Projecto, para que se possa ter a noção real do verdadeiro custo do trabalho efectuado.

#### Norma 17ª

### **Apresentação Final de Projecto**

1. Todos os Projectos da responsabilidade do CITIDEP devem apresentar no seu termo um Relatório de Projecto, em papel timbrado do CITIDEP, de acordo com as normas para Relatórios representadas pelos seguintes modelos: "*Relatório Final do Projecto IMS*", para Projectos de Investigação (ID&D); "*Análise de Fluxo de Documentação e Processos da DRA/LVT*", para Projectos de Prestação de Serviços.

2. No caso de Projectos de Prestação de Serviços, o Relatório Final a apresentar á entidade que encomendou o serviço não deve incluir qualquer identificação individualizada de autor ou autores do trabalho, sendo a autoria do trabalho (e de relatórios) sempre e apenas atribuída ao CITIDEP, como entidade. Nos restantes casos, como por exemplo Projectos de ID&D, devesse o Relatório Final indicar o nome do autor, e dos membros da equipa de projecto. Em caso de conflito com critérios e normas externas ao CITIDEP e que este entenda dever respeitar, deverá a Direcção do CITIDEP pronunciar-se e definir eventuais excepções.

3. Todo o colaborador de um Projecto do CITIDEP que tenha cumprido todas as suas responsabilidades no mesmo, tem sempre o direito a citar no seu "Curriculum Vitae" a sua colaboração no Projecto (e apenas a sua), e o direito a requerer por escrito ao CITIDEP um certificado de tal colaboração.

4. A apresentação do Relatório Final e, se houver lugar, da demonstração final do produto do Projecto, é da responsabilidade do Coordenador de Projecto.

5. No caso de Projectos de Prestação de Serviços, é obrigatória a avaliação e controle de qualidade do produto final, incluindo do Relatório Final, previamente á entrega do trabalho. Nos restantes casos, este controle é recomendado mas não mandatário. Os termos em que se realiza este controle de qualidade estão definidos em Regulamento Interno.

## Norma 18ª

### Controle de Qualidade

1. Em cada Projecto de Prestação de Serviços, deve ser instituída uma "Comissão de Controle de Qualidade", constituída pelo Coordenador-Geral (se existir), o Director de Projecto, o Coordenador do Projecto em causa, e pelo menos um Técnico "senior" exterior a' equipa que apresenta o trabalho (perito na area critica do trabalho, e nem que seja contratado so' para este efeito).
2. Em casos especiais, como o de Projectos de pequena dimensão, pode dispensar-se a presença de um técnico externo na Comissão de Controle de Qualidade, desde que tal tenha o acordo do Director de Projecto. Em quaisquer dos casos, o Director de Projecto tem "voto de qualidade" em caso de empate nas decisões da Comissão.
3. Esta Comissão deve avaliar previamente a' entrega do trabalho, com base numa demonstração interna do produto e na apreciação do Relatório Final, se ele esta' conforme os standards de qualidade do CITIDEP e se satisfaz plenamente o Caderno de Encargos assumido; devendo ser implementadas de imediato todas as modificações recomendadas pela Comissão.
4. Os custos desta avaliação de qualidade, incluindo o tempo do perito externo, devem estar previstos no Orçamento do Projecto.
5. Nos restantes Projectos, a Avaliação de Qualidade é da responsabilidade do órgão de jurisdição imediata (Conselho Cientifico, ou Comissão Coordenadora).

## Norma 19ª

### Circulação e Divulgação das Normas

1. As presentes Normas, tal como todo regulamento interno, são para conhecimento de todos os sócios do CITIDEP, mas apenas destes. É interdita a sua circulação ou publicação junto de não sócios.
2. Os documentos que integram o "Guia de Gestão de Projectos" do CITIDEP além das presentes Normas e que têm impresso a palavra "**EXEMPLO**" a vermelho, representam "know-how" ou matéria reservada do CITIDEP e são para uso exclusivo de sócios que têm responsabilidades de gestão de Projectos no CITIDEP (ou seja, membros da Comissão

Coordenadora do CITIDEP). O "Guia de Gestão de Projectos" integrando tais documentos será distribuído apenas a membros da Comissão Coordenadora, em exemplares numerados atribuídos pessoalmente, que deverão ser devolvidos ao CITIDEP assim que esses sócios terminarem as suas funções e deixarem de pertencer à Comissão Coordenadora. É expressamente interdita a sua distribuição, circulação ou divulgação por qualquer meio a não sócios do CITIDEP.

#### Norma 20ª

#### **Actualização e Entrada em Vigor das Normas**

1. Cabe à Assembleia Geral (AG) do CITIDEP aprovar o Regulamento Interno, de que fazem parte as presentes Normas. Entre duas AG, cabe à Direcção do CITIDEP aprovar e fazer entrar em vigor quaisquer alterações ou acréscimos, ainda que sujeitos a posterior ratificação da Comissão Coordenadora do CITIDEP, e da AG seguinte (Estatutos, artigos 21º e 22º).
2. Entre duas reuniões de Direcção, pode um Director de Projecto, depois de informar a Direcção, introduzir ou actualizar Normas, que serão aplicáveis de imediato apenas nos Projectos que supervisiona, e sujeitas a ratificação na reunião de Direcção seguinte.
3. As presentes Normas ou a sua actualização, uma vez aprovadas nos termos do parágrafo 1 e 2 desta Norma, entram em vigor imediatamente após a sua divulgação aos sócios através da internet (email e web site), devendo no entanto ser publicadas no próximo boletim interno do CITIDEP. Qualquer sócio tem o direito de requerer uma versão impressa de qualquer Regulamento Interno, e de propôr à Direcção do CITIDEP ou à AG alterações a este Regulamento.