RELATÓRIO FINAL

PROJETO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

IGFCSS.COM

(Instituto Gestão Fundos Capitalização da Segurança Social - Comunica)

CRIAR VALOR COM TRANSPARÊNCIA

Orientadora:

Maria José Sousa

Equipa de Projeto:

Ana Rodrigues

Cláudia Silva

João Soares

Margarida Alves

Susana Santos

JUNHO DE 2024

ÍNDICE:

1. Quem é e o que faz o IGFCSS? 4

2. Descrição do Projeto 7

2.1 Enquadramento e Análise SWOT 8

2.2 Estratégica de Comunicação – A relação com os *stakeholders* 9

3. Propósito, Objetivos Gerais e Específicos do Projeto 10

4. Planeamento do Projeto 12

4.1. Delineamento das Atividades Nucleares 12

4.2. Definição Macro Estratégica (Propósito, Ações e Principais Marcos) 13

4.3. WBS (Work Breakdown Struture) 14

4.4. OBS (Organizational Breakdown Structure) 15

4.5. Plano de Força do Trabalho 16

4.6. Matriz de Responsabilidades 25

4.7. Gráfico de Gantt 25

4.8. Recursos Financeiros/Orçamento 28

4.9. Identificação e Avaliação de Riscos associados ao Projeto 31

4.10. Monitorização e Avaliação 33

5. Conclusões 38

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS:

Anexo 1 – WBS do Projeto IGFCSS.COM

Anexo 2 – Orientações para Atividades

Anexo 3 – Detalhe do Orçamento do Projeto

Índice de Tabelas:

Tabela 1 – Plano de Força do Trabalho do Projecto IGFCSS.COM 17
Tabela 2 – Matriz de Responsabilidades do Projeto IGFCSS.COM 26
Tabela 3 – Gráfico de Gantt do Projeto IGFCSS.COM 27
Tabela 4 - Resumo dos Cálculos Relativos à despesa com RH Internos 29
Tabela 5 – Estimativa Despesas por rubrica para 2025 30
Tabela 6 – Estimativa Receitas por rubrica para 2025 30
Tabela 7 – Matriz de Alinhamento: Objetivos do Projeto, Indicadores de avaliação, Metas e Fontes de Verificação 36
Tabela 8 – Caracterização dos Indicadores de Avaliação 37

Índice de Figuras:

Figura 1 - Enquadramento e Análise SWOT 8
Figura 2 - Stakeholders do IGFCSS 9
Figura 3 – Atividades Nucleares do Projeto IGFCSS.COM 12
Figura 4 – Quadro Conceptual do Projeto IGFCSS.COM 14
Figura 5 – OBS do Projeto IGFCSS.COM 15
Figura 6 – Matriz de Avaliação de Risco 32

1. Quem é e o que faz o IGFCSS?

O Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, IGFCSS, I.P., criado pelo Decreto-Lei 449-A/99 de 4 de novembro, tendo alterado a sua lei orgânica pelo Decreto-Lei n.º 216/2007 de 29 maio e, mais recentemente, pelo Decreto-Lei n.º 203/2012, de 28 de agosto, é uma pessoa coletiva de direito público, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com a natureza de Instituto Público, incluído nos Organismos de Administração Indireta do Estado sob superintendência e tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

O IGFCSS, I.P. foi criado em 1999 e sucedeu ao Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS) que era, até então, simultaneamente, fundo e Entidade Gestora. O IGFCSS, I.P. assumiu assim o papel autónomo, de entidade gestora de fundos em regime de capitalização, podendo disponibilizar esses serviços a entidades públicas e privadas.

No seguimento da reflexão estratégica, encetada em 2003, o Instituto definiu como objetivo estratégico ser reconhecido como o gestor público de ativos, isto é, a entidade que na Administração Pública possui a especialização necessária e oferece soluções adequadas de investimentos a custos competitivos.

Desde então, o Instituto encetou um esforço sistemático no sentido de adotar as melhores práticas no desenvolvimento da sua atividade principal de gestão de ativos.

Até ao final do ano de 2006 o Instituto privilegiou o esforço para estruturar e medir os seus processos, tendo desenvolvido um sistema de informação de gestão para monitorizar os seus resultados. Concretizou-se assim a máxima MEDIR, GERIR, CRIAR VALOR.

Em junho de 2007 foi alterada a orgânica do Instituto, mantendo as atribuições anteriores.

Em novembro do mesmo ano a APCER atribuiu ao Instituto a certificação no âmbito da atividade de Gestão de Ativos em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2000, um marco no projeto de descrição de todos os processos desenvolvidos pelo Instituto, tendo em vista a *standardização* dos procedimentos e a libertação dos recursos humanos para tarefas de maior valor acrescentado, com maior componente inovadora, enfim, realizar o compromisso com a melhoria contínua.

O IGFCSS, I.P. aumentou, a partir de abril de 2008, o número de fundos sob gestão com a criação do Fundo dos Certificados de Reforma destinado a servir de veículo comum ao reforço da proteção social individual no âmbito do Regime Público de Capitalização (RPC), o regime de

iniciativa pública que se insere no sistema complementar de Segurança Social previsto na Lei de Bases de Segurança Social.

Em 2009 o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS) foi considerado o melhor Fundo de Pensões Português, na cerimónia anual promovida pelo *IPE-Investments & Pensions Europe*, voltando a ser distinguido com este prémio em 2010.

Em março de 2010 o FEFSS foi premiado com um Certificado de Mérito pelo projeto *"Dynamic Strategic Asset Allocation"*, atribuído pela ISSA – *International Social Security Association*.

Sob esta orientação, o Conselho Diretivo tem como intuito desenvolver no Instituto uma cultura de excelência, promover o nome do Instituto como entidade pública especializada na gestão de ativos de Fundos do Estado, competente, competitiva e eficiente e merecedora de confiança nos seus processos.

O IGFCSS, I.P. gere diversos produtos financeiros no âmbito dos fundos de pensões da Segurança Social. Estes produtos são desenvolvidos com o objetivo de otimizar a rentabilidade dos fundos e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. Neste contexto, o IGFCSS efetua a gestão do Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social, a administração e gestão do Fundo dos Certificados de Reforma (FCR) e a administração e gestão do Fundo de Compensação do Trabalho (FCT).

Complementarmente, o Instituto pode prestar a outras entidades, públicas ou privadas, serviços de gestão ou de apoio técnico decorrentes da sua experiência de atividade e da informação económico-financeira de que dispõe.

Em dezembro de 2023 o Instituto geria cerca de 30.5 mil milhões de euros, referentes aos três fundos geridos, o que correspondia a cerca de 11% do PIB português.

O FEFSS é um património autónomo que tem por objetivo assegurar a estabilização financeira da Segurança Social, designadamente cobrindo as despesas previsíveis com pensões por um período mínimo de dois anos (artigo 1.º do Regulamento de Gestão do FEFSS, aprovado pela Portaria n.º 1273/2004, de 7 de outubro).

O FCR é um património autónomo destinado à concretização dos objetivos do regime público de capitalização e, como tal, único responsável pelo cumprimento das obrigações dele decorrentes (artigo 1.º, n.º 2 do Regulamento de Gestão do FCR, aprovado pela Portaria n.º 212/2008, de 29 de fevereiro).

O FCT, criado pela Lei n.º 70/2013, de 30 de agosto, alterada pelo Decreto-Lei n.º 210/2015, de 25 de setembro, é um fundo autónomo, de capitalização individual, que visa garantir o

pagamento de até metade do valor da compensação devida por cessação do contrato de trabalho, calculada nos termos do artigo 366.º do Código do Trabalho, respondendo até ao limite dos montantes entregues pelo empregador e eventual valorização positiva.

O IGFCSS, I.P. desenvolve um processo de negócio que é o da gestão de ativos. O negócio de gestão de ativos consiste na tomada de decisões de investimento em ativos financeiros e imobiliários tendo em vista a otimização da relação rentabilidade/risco de cada Fundo. A gestão de ativos é uma atividade marcada por elevadas exigências de especialização técnica, de controlo de riscos, de eficiência, de credibilidade e defesa, independente, dos interesses dos clientes.

O IGFCSS, I.P. tem como:

Visão

Ser um organismo de elevado valor para o Estado.

Missão

Maximizar o valor dos ativos sob gestão, de acordo com as necessidades de longo prazo dos clientes.

Valores

Pauta-se, na prossecução dos seus objetivos, por um conjunto de valores basilares de que os colaboradores do Instituto prestam provas diárias:

- *Responsabilidade Pública*: "Somos um Organismo da Administração Pública";
- *Eficiência*: "Medir, gerir, criar valor";
- Solução de investimento mais eficiente;
- *Resultados*: "Fazer acontecer";
- *Gestão do Risco*: "É nisto que somos especiais!". Preservando a continuidade de negócio, gerimos o risco de mercado a partir de uma opinião própria que integra os horizontes de curto, médio e longo prazo.
- *Igualdade Género*: "Prosseguimos em todos os atos a igualdade entre mulheres e homens, bem como a conciliação entre a vida profissional, a vida familiar e pessoal".

2. Descrição do Projeto

O projeto que se propõe, e que se pretende que seja levado a cabo pela equipa do IGFCSS, é um projeto de modernização administrativa que tem como propósito a definição da Estratégia de Marketing e Comunicação para este Instituto da Segurança Social.

De entre as várias possibilidades analisadas pelo grupo de projeto, no âmbito da disciplina de Projeto Final do FA>AP (Formação Avançada na Administração Pública), os seus participantes consideraram vantajoso focar o objeto de análise, desenvolvendo um trabalho com aplicação a um organismo específico da Administração Pública (neste caso da Administração Indireta do Estado), ao invés de realizar um projeto transversal à Administração Pública ou que cobrisse um perímetro de análise mais amplo. Sendo um dos membros do grupo um dos dirigentes do Instituto em causa, considera-se que a sua aplicação prática seria bastante mais relevante, poderia conter uma superior utilidade e a aderência à realidade concreta poderia traduzir-se num trabalho de campo mais preciso e detalhado. Por esse motivo, o projeto é criado pelos autores com o objetivo de ser entregue para uso pelo organismo. Nesse sentido, a equipa que irá implementá-lo é interna ao Instituto, devendo esta assegurar a sua boa prossecução quando este vier a ser alvo de implementação.

O desenho que aqui apresentamos contempla que o projeto se inicie em 1 de janeiro de 2025, e que tenha o seu término nos últimos dias de dezembro do mesmo ano, tendo por isso uma duração de um ano.

O projeto designa-se de "IGFCSS.COM", de forma a dar expressão simbólica à faceta de comunicação explícita, ao mesmo tempo que evidencia um dos seus principais objetivos: abrir a atividade ao público, com meios de comunicação externos que passam, de entre outros instrumentos, pela criação do *website* ao alcance de todos. Acrescentámos ao título um lema que redefine uma das missões do Instituto de criação de valor: "Criar Valor com Transparência".

Assim, a definição e implementação de um Plano de Marketing e Comunicação num Organismo como o IGFCSS, I.P. revela-se um projeto tão ambicioso quanto necessário. Como veremos adiante, esta ambição comporta um conjunto variado de riscos, sendo o primordial o grau de autonomia decisória face à tutela. Quanto à sua necessidade, esta resulta da análise SWOT previamente estabelecida e da caracterização das relações atuais entre os diferentes *stakeholders* identificados, que seguidamente se apresentam.

2.1 Enquadramento e Análise SWOT

No âmbito da gestão estratégica, de acordo com autores como Philip Kotler (2016), Michael E. Porter (1980), e Henry Mintzberg (2008), é amplamente reconhecido que nenhuma estratégia organizacional deve ser implementada sem uma reflexão cuidadosa. Esta reflexão visa identificar internamente as forças e fraquezas da Organização, considerando fatores internos, assim como as oportunidades e ameaças decorrentes de fatores externos. Essa abordagem, alinhada aos princípios da análise *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) - SWOT, destaca a importância de uma avaliação prévia e abrangente para a formulação e implementação de estratégias, com o objetivo de assegurar vantagem competitiva e evitar consequências indesejadas.

Não conseguimos vislumbrar no IGFCSS, I.P. qualquer documento recente com uma análise SWOT, pelo que desenvolvemos nos próprios essa reflexão, conforme a Figura 1, abaixo:

Fig. 1 – Análise SWOT à atividade do IGFCSS

Identificam-se algumas fraquezas, que decorrem sobretudo da falta de vontade política para conferir a este Instituto uma maior autonomia de decisão e capacidade de gestão. Para além da falta de autonomia decisória, o Instituto tem limitações óbvias na capacidade de contratação de quadros superiores, quer por limitações impostos pela tutela para o recrutamento externo (o quadro de pessoal é de 40 funcionários face aos 32 atuais), quer pelas dificuldades de reter talentos e de se renovar. Em causa os muito baixos *entry points* dos técnicos superiores e a lentidão excessiva na progressão na carreira. Além disso, a falta de capacidade decisória revela-se um obstáculo à capacidade de comunicação com os *stakeholders*, razão pela qual inexiste no Instituto uma política de comunicação que vá para além das obrigações legais e estatutárias definidas.

Em consequência das fraquezas evidenciadas, designadamente a falta de autonomia decisória e a falta de capacidade de comunicar com o exterior de forma clara e transparente, o Instituto coloca-se à mercê de diferentes ameaças: a permeabilidade política é uma delas, na medida em que a opacidade promove ações políticas discutíveis ao nível da política de investimentos. Por outro lado, a baixa literacia financeira da população portuguesa e da própria comunicação social, conduz a um escrutínio mal orientado por parte do público em geral sobre para que serve o Instituto e como estão a ser geridos os seus fundos.

2.2 Estratégica de Comunicação – A relação com os *stakeholders*

Tal como refere Leiserowitz (2021), "conhecer a audiência" é uma trivialidade na comunicação pública. O "público" é quase sempre uma aglomeração de múltiplos e diversos grupos com diferentes crenças, atitudes, valores, preferências e comportamentos. Desta forma, é essencial que na identificação dos *stakeholders* o IGFCSS, I.P. saiba reconhecer quais os seus canais de comunicação, quais são inexistentes ou bastante imperfeitos, o que é que os diferentes grupos de relação querem realmente saber e a forma como querem ser envolvidos.

A Fig.2 mostra o universo de *stakeholders* do IGFCSS:

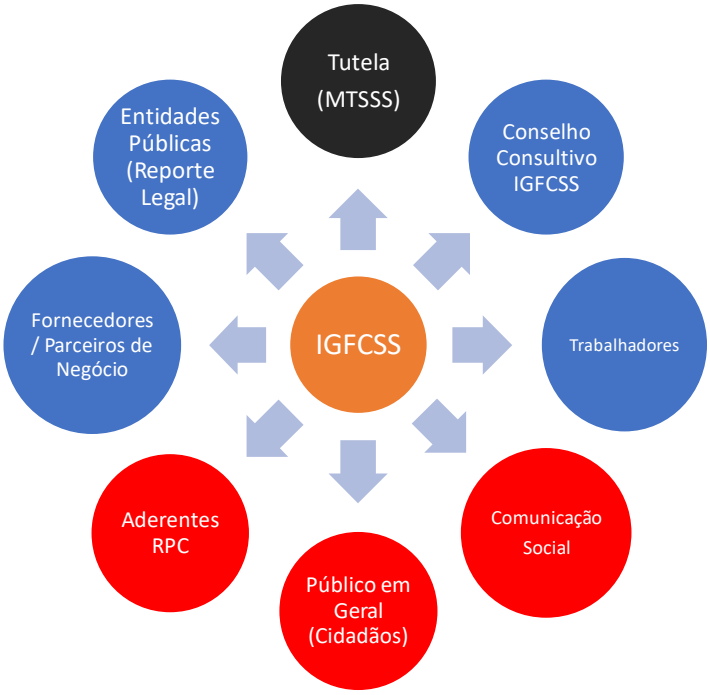

Fig. 2 – *Stakeholders* do IGFCSS

Coloca-se a cor distinta os principais intervenientes da atividade do Instituto, sendo logicamente a mais importante a tutela (o MTSSS). A tutela assume um papel determinante na medida em que tem "abafado" consciente ou inconscientemente qualquer tentativa legítima de

autonomização do Instituto, não só ao nível da gestão de recursos humanos, processo decisório (por vezes ao nível da própria política de investimento) e, finalmente, na capacidade do Instituto em comunicar com o exterior de forma mais transparente e eficaz.

O IGFCSS, I.P. gere atualmente 3 fundos de investimento e é visto na Tutela como o "Gestor Público" de Ativos Financeiros. Não encontramos no seio da Administração Pública nenhum outro Organismo com o mesmo grau de especialização na gestão de ativos nos mercados financeiros. Como tal, atendendo à sua importância para a sustentabilidade da Segurança Social, o gestor do FEFSS é alvo de forte escrutínio público e político.

Em termos políticos, o Conselho Consultivo é composto por um conjunto de representantes das centrais sindicais, por se considerar que o dinheiro afeto é para proveito das reformas do trabalho futuro. Em termos públicos, o Organismo é muitos vezes escrutinado através de artigos de jornal ou reportagens para a televisão que, na maioria das vezes, é descontextualizada e pouca informada, não garantindo ao cidadão comum o melhor entendimento (se algum entendimento, de todo).

A Comunicação Social, e primordialmente as redações de economia e finanças, querendo retirar alguma dúvida ou perceber o estado da evolução dos fundos, comunica diretamente com a Tutela, que agindo como intermediária, coloca as questões e estudos respetivos ao Instituto.

Ou seja, o Instituto não tem autonomia para comunicar diretamente com a imprensa, o que gera "ruídos" despropositados, falta de clareza nas mensagens essenciais e prejudica gravemente uma perceção pública correta sobre o que significa a atividade de investimento, os seus objetivos e contornos. Sabe-se, igualmente, que há uma elevada percentagem de pessoas que desconhecem a existência do FEFSS, para que serve e como está a ser gerido.

Nesse sentido, elege-se como público-alvo para o projeto de Estratégia de Marketing e Comunicação os *stakeholders* sombreados a vermelho, que representam essencialmente os seus clientes externos numa vertente mais ampla.

3. Propósito, Objetivos Gerais e Específicos do Projeto

O propósito deste projeto prende-se com ***Desenvolver a Estratégia de Marketing e Comunicação do IGFCSS, I.P.*** que assegure os requisitos necessários para a criação e divulgação de conteúdo informativo e pedagógico aos cidadãos, cumprindo os desígnios do *New Public Services*.

A vertente associada ao aspeto informativo e que está presente nos trabalhos de Lee (2000, 2001, 2008, 2011) Grimmelikhuijsen and Meijer (2015), Ho and Cho (2017), entre outros, foca-se na importância da transparência, na medida em que a comunicação com os cidadãos é percebida como um meio para alcançar uma prestação de contas democrática, facilitando a efetiva implementação das suas missões, e alinhando a perceção dos cidadãos com a *performance* atual das organizações políticas.

Por outro lado, de acordo com o trabalho de Alon-Barkat (2019), outra vertente, mais recentemente abordada, mas igualmente interessante e decisiva, aponta para o efeito de elementos "simbólicos" que estão implícitos na comunicação dos organismos governamentais, tais como os logotipos de marca, figuras, imagens e apoios de celebridades. Estes estudos, desenvolvidos por Barkat and Gilad (2017), Karens et.al (2016) e Teodoro and Na (2018), demonstram que que o emprego de elementos simbólicos bem desenhados e familiares, que evocam associações positivas e emoções, podem levar os cidadãos a verem as organizações públicas de forma mais favorável, nelas depositando a sua confiança.

Assim, para a prossecução do propósito deste Projeto foram definidos dois objetivos gerais e, respetivamente, dois objetivos específicos, conforme se apresentam seguidamente:

Objetivo Geral 1: Promover a descentralização e segregação de competências na Administração Pública como mecanismo para assegurar a transparência e a qualidade da informação da atividade do IGFSS, I.P. junto do Cidadão.

- **Objetivo Específico 1.1:** Implementar e consolidar a Comunicação e o Marketing como áreas críticas na gestão da qualidade do IGFCSS, I.P.
- **Objetivo Específico 1.2:** Incrementar o volume da informação produzida sobre o IGFSS, I.P. para o exterior garantindo os valores da Transparência, da Imparcialidade e da Democracia.

Objetivo Geral 2: Promover a literacia sobre gestão de investimentos financeiros à guarda do Estado junto dos cidadãos.

- **Objetivo Específico 2.1:** Promover o Regime Público de Capitalização como produto de poupança/reforma gerido pelo IGFCSS, I.P. junto dos cidadãos.
- **Objetivo Específico 2.2:** Promover a Literacia Financeira diretamente relacionada com a atividade do IGFSS, I.P. junto dos cidadãos.

4. Planeamento do Projeto

4.1. Delineamento das Atividades Nucleares

Tendo em conta o conjunto de reflexões atrás desenvolvidas, o grupo de projeto delineou um conjunto de atividades (Fig.3) consideradas imprescindíveis e que dariam "corpo" à definição estratégica seguinte, desde a organização das pessoas e dos recursos a afetar, passando pela definição do ordenamento cronológico e o calendário previsto.

Fig.3 – Atividades Nucleares do Projeto IGFCSS.COM

Em detalhe:

1) Estudos de Mercado: Define-se esta como a atividade de partida, na medida em que as restantes atividades serão desenvolvidas tendo em conta as indicações que as primeiras venham a fornecer. Note-se que os estudos não ditarão se as restantes atividades são ou não necessárias, mas tão somente como desenvolverão os seus conteúdos;

2) Criação de um Gabinete de Imprensa: Este gabinete contaria com a colaboração de pessoas do IGFCSS, I.P. e necessariamente da Tutela, mas teria de estar sob a responsabilidade geral de um "Responsável de Imprensa", que poderia ter de ser contratado para o efeito;

3) Criação de um "Site" Institucional Individualizado e Reformulação da Imagem "simbólica" do Instituto: Seria a atividade mais relacionada com a comunicação "simbólica". Pressuporia a redefinição da atual imagem do IGFCSS, I.P. melhoria do "logotipo" atual e criação de um *website* institucional com informação transparente e convidativa para o leitor. Atualmente, as poucas informações que existem sobre este Organismo encontram-se no site da Segurança Social, sendo que existe uma "intranet" para os colaboradores com preciosa informação que poderia ser vertida para o exterior;

4) Promoção da Literacia Financeira: A ideia é fazer a promoção de eventos, apresentações e formações ao público/jornalistas, sobre temas relacionados com os mercados financeiros e sobre o que significa investir no longo-prazo. Da mesma forma, seria interessante realizar uma grande conferência anual para apresentação dos resultados em que se pudesse adicionalmente atualizar os cálculos de sustentabilidade de longo-prazo do regime de pensões;

5) Definição de Estratégias de "Marketing" para dinamizar o RPC: O RPC detém atualmente cerca de 7.500 aderentes, o que é manifestamente pouco para aquilo que se pretende que seja o 3ª pilar da Segurança Social (as pessoas poderem descontar para uma conta privada e dela beneficiarem quando chegarem à reforma). É óbvio que a comunicação deste produto não está a ser bem feita até agora;

6) Aposta na Comunicação Interna: Significa introduzir na Organização uma cultura de excelência pelo valor acrescentado. O aumento da visibilidade pública do Instituto contribuiria para aumentar os graus de motivação para o trabalho e melhoria contínua, sobretudo se a estratégia de gestão for bem comunicada internamente e os trabalhadores tiverem a possibilidade de se envolverem nas decisões.

4.2. Definição Macro Estratégica (Propósito, Ações e Principais Marcos)

Tendo em mente o conjunto de atividades "nucleares" e como ponto de partida para a sua concretização, com desdobramento das respetivas tarefas, definimos um quadro conceptual para materializar e mapear o propósito do projeto relacionando-o com as iniciativas/ações a desenvolver, assim como os marcos por ordem cronológica. Desta forma conseguimos enquadrar as tarefas em termos de operação, definindo também as suas consequências práticas em termos de marcos e entregáveis.

Neste âmbito é relevante salvaguardar que o esquema apresentado abaixo consiste no desenho e engenharia dos processos associados à operacionalização do Projeto, complementando o exposto em sede de definição dos objetivos gerais e específicos, sendo sobre estes últimos que recai a monitorização e avaliação deste projeto.

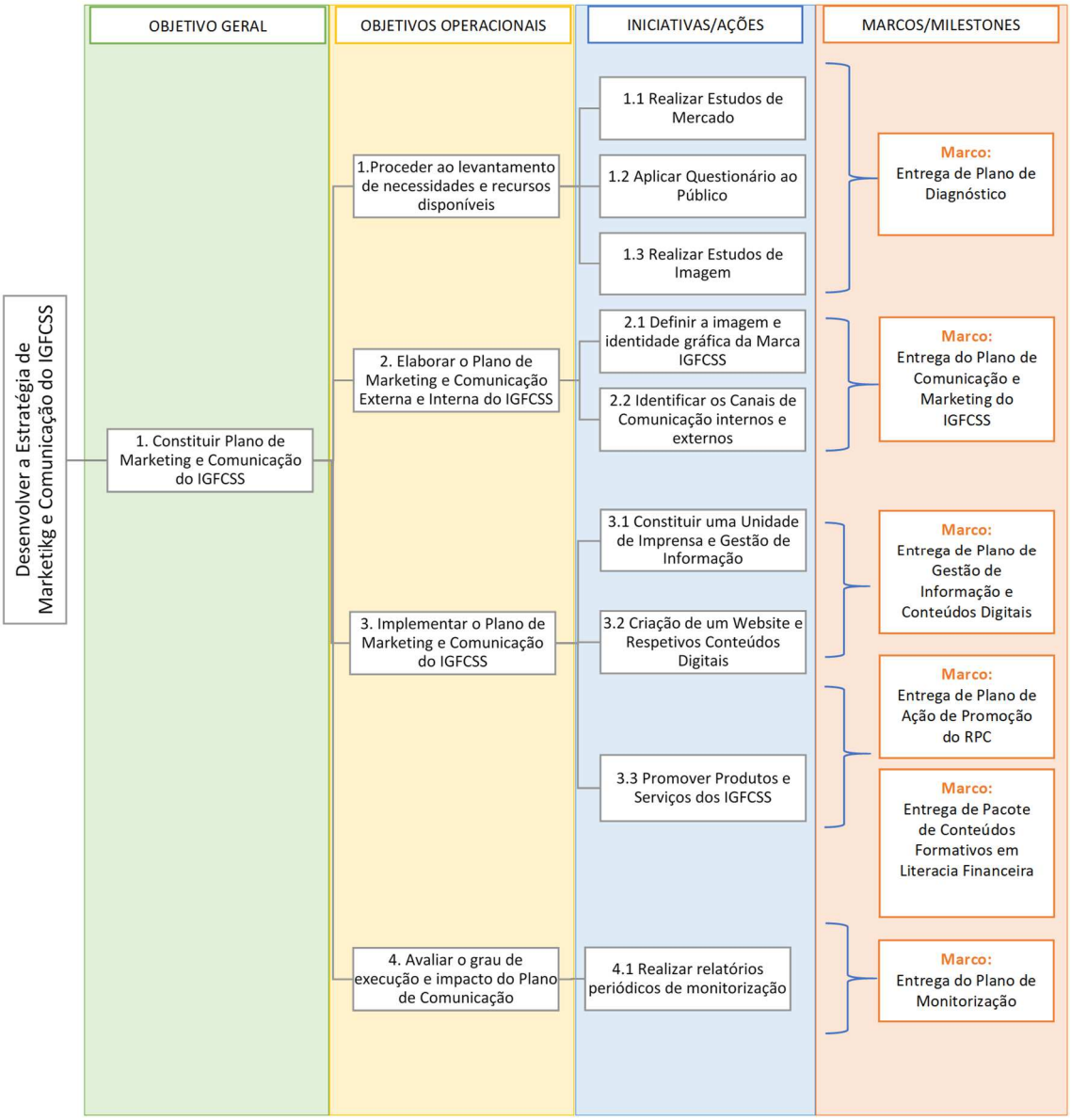

Fig.4 – Quadro Conceptual do Projeto IGFCSS.COM

Vemos desta forma que o projeto se divide em quatro grandes etapas. A primeira é a do levantamento das necessidades e recursos disponíveis, processo indispensável para a boa definição do que se pretende construir. A segunda corresponde à elaboração do Plano de Marketing e de Comunicação. A terceira define a sua implementação, compreendo o conjunto de atividades nucleares referidas. A quarta e última propõe a realização da respetiva monitorização e avaliação do grau de execução e impacto do plano definido.

4.3. WBS (Work Breakdown Struture)

Com vista a concretizar o referencial concetual acima apresentado, foi elaborada a Work Breakdown Structure, conforme anexo 1. Remetemos para anexo dada a extensão do conjunto

de tarefas e o tipo de formato do ficheiro que foi retirado diretamente do software utilizado, o *ProjectLibre*.

Para cada uma das atividades são assignadas o conjunto de tarefas necessárias à sua execução. O esquema mostra que foram definidas um total de 10 atividades maiores, cabendo dentro um conjunto de 54 tarefas. Sendo que o projeto é livre para a realização de escolhas por parte da equipa de projeto que vier a conduzi-lo no IGFCSS, os autores deste trabalho propõem um conjunto de orientações possíveis de abordagens para algumas das atividades previstas, num documento que se encontra em anexo (anexo 2).

4.4. OBS (Organizational Breakdown Structure)

Como projeto definido para um organismo específico e para ser utilizado *in-house*, definiu-se uma equipa de projeto e um conjunto de participantes nas várias fases do projeto que assenta totalmente não só no organigrama funcional do IGFCSS, como leva também em consideração a estrutura de recursos humanos existente (ver Fig.5 abaixo).

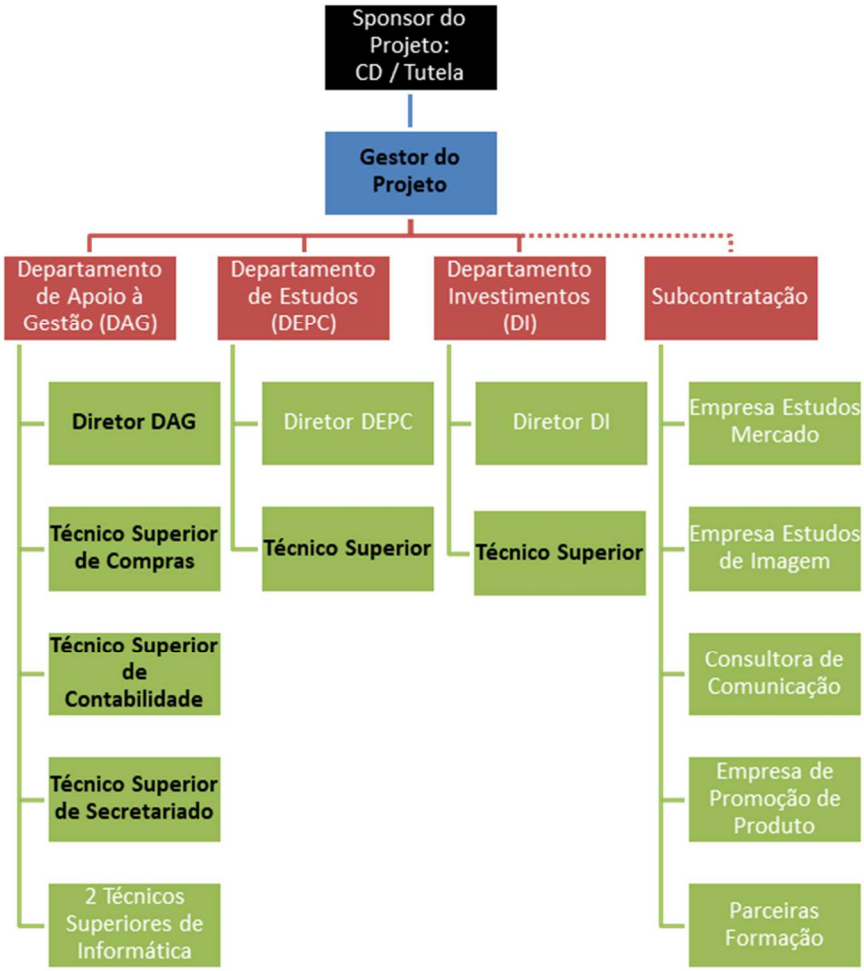

Fig. 5 – OBS do Projeto IGFCSS.COM

Os *sponsors* do projeto são a tutela do IGFCSS (a ministra da MTSSS ou o Secretário de Estado da Segurança Social) e de forma vertical o Conselho Diretivo do IGFCSS. Para este projeto deverá ser assignado internamente um gestor, a quem caberá a responsabilidade de chefiar uma equipa de projeto que acompanhará todas as fases e etapas da sua duração. No caso em concreto, essa equipa deverá ser multifacetada e interdisciplinar, recolhendo assim várias valências e contribuições. Nesse sentido, no organigrama acima define-se a *bold* quais os elementos que constituirão essa equipa. Os restantes elementos participarão no projeto num conjunto muito mais limitado de atividades e tarefas à medida que forem sendo chamados a desempenhá-las. Uma das premissas do projeto é que as atividades e tarefas sejam executadas com recurso aos colaboradores do Instituto dentro das suas atribuições e competências. Quando tal não é o caso, recorre-se a empresas especializadas através de contratação externa. Por esse motivo, o projeto prevê a contratação de uma empresa para estudos de mercado e outra para estudos de imagem para as primeiras atividades a desenvolver. Prevê igualmente uma consultora de comunicação que poderá ou não coincidir com a empresa de estudos de imagem. E por fim, com o objetivo de promoção do produto RPC (Regime Público de Capitalização) está também previsto uma empresa de promoção de produto no mercado. De forma um pouco distinta, uma vez que não pressupõe a necessidade de recursos financeiros para o efeito, participarão também no projeto empresas/organismos parceiros dedicados à promoção da literacia financeira.

4.5. Plano de Força do Trabalho

Para a concretização do projeto seguindo as etapas identificadas acima, foi desenvolvido o respetivo Plano de Força de Trabalho, conforme se apresenta abaixo (Tabela 1). Nele se definem para cada uma das atividades e tarefas os *stakeholders* do projeto que deverão assumir responsabilidades, justificando-se a sua escolha com base nas competências requeridas. Em concreto, e seguindo a formulação de Green (1999), foram definidas de forma exaustiva o conjunto de competências, divididas entre competências de planeamento/técnicas ou específicas das funções a desempenhar, bem como competências sociais e relacionais requeridas.

Tabela 1 - Plano da Força de Trabalho do Projeto IGFCSS.COM

Atividades/Tarefas	Funções	Competências de Planeamento / Técnicas ou Específicas das Funções a desempenhar	Competências Sociais e Relacionais
1. Levantamento de Necessidades e Recursos Disponíveis			
1.1 Realizar Estudos de Mercado			
1.1.1 Preparação e Planeamento (Definição do Caderno de Encargos e Concurso Público)	▪ Gestor do Projeto ▪ Diretor do Departamento de Apoio à Gestão ▪ Técnico Superior de Compras	▪ Domínio na matéria de Contratação Pública/jurídico. ▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Domínio em matéria de estudos de mercado e benchmarking ▪ Sentido crítico e capacidade de análise. ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese.	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades
1.1.2 Publicação e Transparência			
1.1.3 Apresentação das Propostas e Seleção dos Concorrentes			
1.1.4 Avaliação das Propostas e Adjudicação			
1.2 Aplicar Questionário ao Público			
1.2.1 Definição da abrangência do questionário a ser desenvolvido (Questionário ao Público e à Imprensa)	▪ Equipa de Projeto ▪ Empresa de Estudos de Mercado (a contratar)	▪ Conhecimento na matéria de metodologias e instrumentos em matéria de recolha e tratamento de dados, no domínio quantitativo e qualitativo. ▪ Domínio das ferramentas/software para análise de dados e tratamento de informação, quantitativo e qualitativo. ▪ Sentido crítico e capacidade de análise. ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese.	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades.
1.2.2 Trabalho de Campo para a Realização das entrevistas	▪ Técnicos de Pesquisa de Mercados (a cargo da empresa de Estudos de Mercado)		
1.2.3 Análise das Respostas do Questionário	▪ Empresa de Estudos de Mercado		
1.2.4 Elaboração de um Relatório com as principais conclusões	▪ Empresa de Estudos de Mercado ▪ Equipa de Projeto		
1.3 Realizar Estudos de Imagem			
1.3.1 Preparação e Planeamento (Definição do Caderno de Encargos e Concurso Público)	▪ Gestor do Projeto ▪ Diretor do Departamento de Apoio à Gestão ▪ Técnico Superior de Compras	▪ Domínio na matéria de Contratação Pública/jurídico. ▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Domínio em matéria de Imagem e Design de Comunicação ▪ Sentido crítico e capacidade de análise. ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese.	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades.
1.3.2 Publicação e Transparência			
1.3.3 Apresentação das Propostas e Seleção dos Concorrentes			
1.3.4 Avaliação das Propostas e Adjudicação			
1.3.5 Elaboração de um Relatório com as principais conclusões	▪ Empresa de Estudos de Mercado ▪ Equipa de Projeto		

Atividades/Tarefas	Funções	Competências de Planeamento / Técnicas ou Específicas das Funções a desempenhar	Competências Sociais e Relacionais
2. Elaboração do Plano de Marketing e de Comunicação Externa do IGFCSS			
2.1 Definir a imagem e identidade gráfica da Marca IGFCSS			
2.1.1 Constituir Equipa Interna de Comunicação	▪ Equipa do Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Gestor do Projeto ▪ Equipa Interna de Comunicação (1 Técnico Superior DAG + 1 Técnico Superior DI + 1 Técnico Superior DEPC + 1 Técnico Superior Secretariado) ▪ Consultora Imagem Contratada em 1.3	▪ Domínio em matéria de Imagem e Design de Comunicação ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa ▪ Conhecimento no domínio da Administração Pública e Marketing aplicado à AP ▪ Domínio de gestão de informação/secretariado	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades.
2.1.2 Análise e avaliação do Plano de Diagnóstico de Comunicação			
2.1.3 Elaboração de proposta de Imagem e Identidade pela Equipa Interna e Consultora			
2.2 Identificar os Canais de Comunicação internos e externos			
2.2.1 Identificação dos canais de comunicação internos e aferir a sua existência ou necessidade de aquisição	▪ Gestor do Projeto ▪ Equipa Interna de Comunicação (1 Técnico Superior DAG + 1 Técnico Superior DI + 1 Técnico Superior DEPC + 1 Técnico Superior Secretariado) ▪ Consultora Imagem Contratada em 1.3	▪ Domínio em matéria de Imagem e Design de Comunicação ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa ▪ Conhecimento no domínio da Administração Pública e Marketing aplicado à AP ▪ Domínio de gestão de informação/secretariado	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades.
2.2.2 Identificação dos canais de comunicação externos e aferir a sua existência ou necessidade de aquisição			
2.2.3 Apresentação do Plano de Marketing e Comunicação à Tutela, para aprovação			

Atividades/Tarefas	Funções	Competências de Planeamento/ Técnicas ou Específicas das Funções a desempenhar	Competências Sociais e Relacionais
3. Implementação do Plano de Marketing e de Comunicação do IGFCSS			
3.1 Constituir uma Unidade de Imprensa e Gestão de Informação			
3.1.1 Definição do âmbito e da Responsabilidade do Gabinete de Imprensa a constituir	▪ Gestor do Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Diretor da DAG ▪ Diretor da DEPC ▪ Diretor da DI	▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa ▪ Domínio em matéria da AP	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de
3.1.2 Reunião de Planeamento Estratégico (Segmento de Mercado, relação atual com a imprensa, estabelecer objetivos)			

		▪ Domínio em matéria de Comunicação e Marketing aplicado à AP ▪ Domínio em software dedicado à elaboração de apresentações e sistematização de informação ▪ Sentido crítico e capacidade de análise. ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese.	cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades.
3.1.3. Reuniões com a Tutela	▪ Gestor do Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Diretor da DAG ▪ Elementos da Tutela destacados	▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFSS e integração na Área Governativa ▪ Domínio em matéria da AP ▪ Sentido crítico e capacidade de análise.	▪ Liderança e gestão das prioridades ▪ Elevada tolerância à pressão e contrariedades ▪ Comunicação e assertividade ▪ Capacidade de negociação e mediação
3.1.4 Definição de Responsável e da Equipa do Gabinete de Imprensa	▪ Gestor do Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Diretor da DAG ▪ Elementos da Tutela destacados	▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa ▪ Domínio em matéria da AP ▪ Sentido crítico e capacidade de análise	▪ Liderança e gestão das prioridades ▪ Elevada tolerância à pressão e contrariedades ▪ Comunicação e assertividade ▪ Capacidade de negociação e mediação ▪ Capacidade de análise de perfis e tomada de decisão
3.1.5 Comunicação à Imprensa	▪ Gestor do Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Diretor da DAG ▪ Elementos da Tutela destacados ▪ Elementos Convidados de Redações de Jornais de Negócios e Economia	▪ Domínio em matéria de Comunicação e Marketing aplicado à AP ▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa ▪ Domínio em matéria da Administração Pública ▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Sentido crítico e capacidade de análise. ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese	▪ Liderança e gestão das prioridades ▪ Elevada tolerância à pressão e contrariedades ▪ Comunicação e assertividade ▪ Capacidade de negociação e mediação ▪ Capacidade de análise de perfis e tomada de decisão

3.1.6 Diagnóstico sobre Execução da Atividade	▪ Equipa do Projeto	▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese ▪ Sentido crítico e capacidade de análise	▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade.
3.2 Criação de um Website e Respetivos Conteúdos Digitais			
3.2.1 Definição da Equipa de Desenvolvimento do Website	▪ Equipa do Projeto	▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Domínio em matéria de Programação informática ▪ Domínio em matéria de Imagem e Design de Comunicação ▪ Domínio em Estratégia de Comunicação e Marketing aplicado à AP ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese	▪ Capacidade de análise de perfis e tomada de decisão ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Comunicação e assertividade
3.2.2 Mapeamento e definição dos Conteúdos	▪ Gestor do Projeto ▪ Equipa de Desenvolvimento (Diretor DAG + 2 Técnicos Informáticos+ Técnico DI + Técnico DEPC)	▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Domínio em matéria de Programação informática ▪ Domínio em matéria de Imagem e Design de Comunicação ▪ Domínio em Estratégia de Comunicação e Marketing aplicado à AP ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de ▪ cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades.
3.2.3 Implementação e Fase de Teste	▪ 2 Técnicos informáticos	▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Domínio em matéria de Programação informática	▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de ▪ cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades.
3.2.4 Lançamento e Apresentação do Website	▪ Gestor do Projeto ▪ Equipa de Desenvolvimento	▪ Conhecimento em matéria de organização de eventos. ▪ Conhecimento em estratégias de promoção e divulgação. ▪ Capacidade de negociação e coordenação logística.	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas ▪ Comunicação e assertividade

Atividades/Tarefas	Funções	Competências de Planeamento / Técnicas ou Específicas das Funções a desempenhar	Competências Sociais e Relacionais
3.3 Promover produtos e serviços do IGFCSS			
3.3.1 Promoção do RPC			
3.3.1.1 Definição Estratégica de Arranque da Atividade	▪ Gestor do Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Diretor da DAG ▪ Técnico Superior da DEPC ▪ Técnico Superior da DI	▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa ▪ Domínio em matéria da Administração Pública ▪ Domínio em produtos e serviços do IGFSS com relevância para o RPC ▪ Sentido crítico e capacidade de análise. ▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Domínio em matéria de Imagem e Design de Comunicação ▪ Domínio em Estratégia de Comunicação e Marketing aplicado à AP ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades
3.3.1.2 Reunião com a Tutela	▪ Gestor do Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Diretor da DAG ▪ Técnico Superior da DEPC ▪ Técnico Superior da DI ▪ Elementos da Tutela Destacados	▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa ▪ Domínio em matéria da Administração Pública ▪ Domínio em produtos e serviços do IGFCSS com relevância para o RPC ▪ Sentido crítico e capacidade de análise. ▪ Domínio em software dedicado à elaboração de apresentações e sistematização de informação	▪ Liderança e gestão das prioridades ▪ Elevada tolerância à pressão e contrariedades ▪ Comunicação e assertividade ▪ Capacidade de negociação e mediação

3.3.1.3 Contratação Equipa Marketing 3.3.1.3.1 Definição do Caderno de Encargos e Concurso Público 3.3.1.3.2 Publicação e Transparência 3.3.1.3.2 Seleção entre os fornecedores Disponíveis 3.3.1.3.4 Adjudicação	▪ Gestor do Projeto ▪ Diretor do Departamento de Apoio à Gestão ▪ Técnico Superior de Compras	▪ Domínio na matéria de Contratação Pública/jurídico. ▪ Domínio em matéria de Informática – software e plataformas online. ▪ Domínio em matéria de Imagem e Design de Comunicação ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFSS e integração na Área Governativa ▪ Conhecimento no domínio da Administração Pública e Marketing aplicado à AP ▪ Sentido crítico e capacidade de análise ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese.	▪ Liderança e capacidade de delegação de tarefas. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de gerir as prioridades
3.3.1.4 Reuniões Intercalares com a Equipa de Marketing	▪ Equipa de Projeto ▪ Empresa de Marketing	▪ Sentido crítico e capacidade de análise ▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese. ▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFSS e integração na Área Governativa ▪ Domínio em matéria da Administração Pública ▪ Domínio em produtos e serviços do IGFSS com relevância para o RPC	▪ Capacidade de organização e gestão das prioridades ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de ▪ cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de negociação e mediação
3.3.1.5 Reunião final para aprovação e divulgação das campanhas de promoção e divulgação do RPC	▪ Gestor do Projeto ▪ Restante Equipa de Projeto ▪ Presidente do CD ▪ Empresa de Marketing ▪ Elementos da Tutela destacados	▪ Conhecimento em matéria de organização e planeamento de eventos. ▪ Conhecimento em estratégias de promoção e divulgação. ▪ Capacidade de negociação e coordenação logística.	▪ Liderança e gestão das prioridades ▪ Elevada tolerância à pressão e contrariedades ▪ Comunicação e assertividade ▪ Capacidade de negociação e mediação
3.3.1.6 Diagnóstico sobre Execução da Atividade	▪ Gestor do Projeto ▪ Restante Equipa do Projeto ▪ Elementos da Tutela destacados	▪ Domínio de literacia escrita e capacidade de síntese ▪ Sentido crítico e capacidade de análise	▪ Capacidade de trabalho em equipa. ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade ▪ Capacidade de gerir as prioridades

Atividades/Tarefas	Funções	Competências de Planeamento / Técnicas ou Específicas das Funções a desempenhar	Competências Sociais e Relacionais
3.3.2 Promoção da Literacia Financeira			
3.3.2.1 Planeamento da Formação			
3.3.2.1.1 Identificação de Parcerias com Entidades Formativas	▪ Equipa do Projeto ▪ Presidente do CD	▪ Conhecimento em matéria de organização e planeamento de eventos. ▪ Conhecimento em educação financeira e literacia financeira. ▪ Boa rede de contactos para selecionar oradores qualificados. ▪ Capacidade de desenvolver materiais didáticos claros e informativos.	▪ Liderança e delegação de tarefas ▪ Capacidade de tomada de decisão ▪ Comunicação e assertividade ▪ Organização e definição de prioridades ▪ Capacidade de trabalho em equipa ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de negociação e mediação
3.3.2.1.2 Contacto e Estabelecimento das Parcerias	▪ Equipa do Projeto		
3.3.2.1.3 Identificação dos temas-chave a serem abordados na formação	▪ Equipa de Projeto ▪ Entidades Parceiras		
3.3.2.1.4 Seleção de oradores ou especialistas para ministrar as sessões			
3.3.2.1.5 Localização e reserva do espaço para a formação (se aplicável)			
3.3.2.1.6 Elaboração do programa detalhado da formação, incluindo horários, oradores e tópicos a serem abordados			
3.3.2.2 Criação de Conteúdos Digitais Formativos			
3.3.2.2.1 Identificação dos tópicos mais relevantes para o público-alvo.	▪ Gestor do Projeto ▪ Técnico Superior DI ▪ Técnico Superior DEPC ▪ 2 Técnicos de Informática	▪ Conhecimento em educação digital e design instrucional. ▪ Capacidade de simplificar conceitos complexos em conteúdo acessível. ▪ Habilidades de produção e edição de conteúdo multimédia. ▪ Conhecimento em estratégias de marketing digital.	▪ Capacidade de trabalho em equipa ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados. ▪ Comunicação e assertividade
3.3.2.2.2 Desenvolvimento de conteúdos digitais (vídeos, infografias, artigos)			
3.3.2.2.3 Produção e edição dos conteúdos digitais			
3.3.2.2.4 Distribuição e promoção dos conteúdos (website, redes sociais, newsletters)			
3.3.2.3 Programação de Eventos			
3.3.2.3.1 Definição do calendário de eventos e datas para as apresentações	▪ Gestor Projeto ▪ Técnico Superior DI ▪ Técnico Superior DEPC ▪ Técnico Superior de Compras ▪ Técnico Superior de Secretariado	▪ Conhecimento em matéria de gestão de projetos e organização de eventos. ▪ Conhecimento em estratégias de promoção e divulgação. ▪ Capacidade de negociação e coordenação logística.	▪ Liderança e delegação de tarefas ▪ Capacidade de tomada de decisão ▪ Comunicação e assertividade ▪ Organização e definição de prioridades ▪ Capacidade de trabalho em equipa ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Autonomia e responsabilidade. ▪ Capacidade de negociação e mediação
3.3.2.3.2 Identificação e reserva de locais para os eventos			
3.3.2.3.3 Coordenação logística dos eventos	▪ Técnico Superior de Compras ▪ Técnico Superior de Secretariado		
3.3.2.3.4 Avaliação e seleção de fornecedores e prestadores de serviços (catering, equipamentos audiovisuais, etc.)			

Atividades/Tarefas	Funções	Competências de Planeamento / Técnicas ou Específicas das Funções a desempenhar	Competências Sociais e Relacionais
4. Avaliar o grau de execução e impacto do Plano de Comunicação			
4.1 Preparação de Plano de Monitorização			
4.1.1 Definir Objetivos Mensuráveis para as Atividades Propostas	▪ Equipa do Projeto	▪ Domínio em matéria de Estratégia e Planeamento ▪ Domínio em matéria de conhecimento da IGFCSS e integração na Área Governativa	▪ Capacidade de trabalho em equipa ▪ Relacionamento interpessoal e de cooperação para a concretização de objetivos comuns. ▪ Atitude pragmática orientada para os resultados.
4.1.2 Calendarizar Reuniões de Acompanhamento e Monitorização			

4.6. Matriz de Responsabilidades

Da mesma forma, para além da definição da força de trabalho, torna-se necessário uma formulação mais precisa das responsabilidades assumidas entre os diferentes membros da equipa, em cada uma das atividades. Neste caso, a nossa opção foi dividir os intervenientes em três categorias possíveis: interveniente que aprova, interveniente que é o responsável pela atividade, e interveniente que apenas participa. Na tabela 2 abaixo é possível que constatar que a maioria das decisões de aprovação pertencem ao gestor de projeto, constituindo exceção aquelas que envolvem motivos políticos ou que, pela sua importância, devem merecer o visto do Conselho Diretivo ou mesmo da Tutela. É o caso da definição a Imagem e Identidade Gráfica da Marca do IGFCSS, a Constituição de uma Unidade de Imprensa, a Promoção do RPC e o Planeamento da Formação para Literacia Financeira.

4.7. Gráfico de Gantt

A duração de cada atividade, assim como o encadeamento temporal do projeto está previsto no gráfico de Gantt inscrito na tabela 3. Entendeu-se criar uma sequência próxima da própria definição prévia de atividades, sem sobreposição entre elas, na medida em que: i) algumas atividades só poderão ser desencadeadas assim que outras se encontrem terminadas, uma vez que são dela dependentes; ii) com exceção do gestor do projeto, os restantes recursos humanos afetos ao projeto desenvolverão a sua atividade numa lógica de afetação parcial do seu trabalho, pelo que dificilmente poderão estar envolvidos em mais do que uma atividade em simultâneo. As únicas exceções contempladas foram:

- As atividades *3.1 - Constituição de uma Unidade de Imprensa e Gestão de Informação* e *3.2 - Criação de um Website e Respetivos Conteúdos Digitais*, uma vez que os intervenientes são distintos na sua maioria, permitindo desta forma ganhos de tempo e de eficiência;
- As atividades *3.3.1 - Promoção do RPC* e *3.3.2.1 - Atividades de Formação*, por razões semelhantes à anterior. A Promoção do RPC deverá ser, em princípio, desenvolvida por uma empresa externa.

Tabela 2 - Matriz de Responsabilidades do Projeto IGFCSS.COM

Atividades/Tarefas	Tutela / CD	Gestor Projeto	Diretor DAG	Técnico Compras	Técnico Contabilidade	Técnico Secretariado	Técnicos Informática	Diretor DEPC	Técnico DEPC	Diretor DI	Técnico DI	Empresa Externa / Parcerias
1. Levantamento de Necessidades e Recursos Disponíveis:												
1.1 Realizar Estudos de Mercado		A	R	P								
1.2 Aplicar Questionário ao Público		A	P	P	P	P			P		P	R
1.3 Realizar Estudos de Imagem		A	P	P	P	P			P		P	R
2. Elaboração do Plano de Marketing e de Comunicação Externa do IGFCSS:												
2.1 Definir a Imagem e Identidade Gráfica da Marca IGFCSS	A	R	P	P	P	P			P		P	R
2.2 Identificar os Canais de Comunicação internos e externos		A	P			P			P		P	R
3. Implementação do Plano de Marketing e de Comunicação do IGFCSS:												
3.1 Constituir uma Unidade de Imprensa e Gestão de Informação	A	R	P	P	P	P		P	P	P	P	
3.2 Criação de um Website e Respetivos Conteúdos Digitais		A	R				P		P		P	
3.3 Promover produtos e serviços do IGFCSS:												
3.3.1 Promoção do RPC	A	R	P	P	P	P			P		P	R
3.3.2 Promoção de Literatura Financeira:												
3.3.2.1 Atividades de Formação	A	R	P	P	P	P			P		P	p
3.3.2.2 Criação de Conteúdos Digitais Formativos		A					P		R		R	
3.3.2.3 Programação de Eventos		A		R		R			P		P	
4. Avaliar o grau de execução e impacto do Plano de Comunicação		R	R	R	R	R			R		R	

Legenda: **A -** Aprova, **R** - Responsável, **P** – Participa

Tabela 3 – Gráfico de Gantt

Atividades/Tarefas	Jan 25 Q1	Jan 25 Q2	Fev 25 Q1	Fev 25 Q2	Mar 25 Q1	Mar 25 Q2	Abr 25 Q1	Abr 25 Q2	Mai 25 Q1	Mai 25 Q2	Jun 25 Q1	Jun 25 Q2	Jul 25 Q1	JuL 25 Q2	Ago 25 Q1	Ago 25 Q2	Set 25 Q1	Set 25 Q2	Out 25 Q1	Out 25 Q2	Nov 25 Q1	Nov 25 Q2	Dez 25 Q1	Dez 25 Q2
1. Levantamento de Necessidades e Recursos Disponíveis:																								
1.1 Realizar Estudos de Mercado																								
1.2 Aplicar Questionário ao Público																								
1.3 Realizar Estudos de Imagem																								
2. Elaboração do Plano de Marketing e de Comunicação Externa do IGFCSS:																								
2.1 Definir a Imagem e Identidade Gráfica da Marca IGFCSS																								
2.2 Identificar os Canais de Comunicação internos e externos																								
3. Implementação do Plano de Marketing e de Comunicação do IGFCSS:																								
3.1 Constituir uma Unidade de Imprensa e Gestão de Informação																								
3.2 Criação de um Website e Respetivos Conteúdos Digitais																								
3.3 Promover produtos e serviços do IGFCSS:																								
3.3.1 Promoção do RPC																								
3.3.2 Promoção de Literatura Financeira:																								
3.3.2.1 Atividades de Formação																								
3.3.2.2 Criação de Conteúdos Digitais Formativos																								
3.3.2.3 Programação de Eventos																								
4. Avaliar o grau de execução e impacto do Plano de Comunicação																								

4.8. Recursos Financeiros/Orçamento

O orçamento previsto para o presente projeto foi elaborado tendo em conta as previsões de receita e as dotações de despesa com base nos custos estimados e envolvidos nas operações, nos termos do classificador aprovado pelo Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro, publicado no Diário da República n.º 38/2002, Série I-A de 14 de fevereiro, na sua redação atual.

Aquando da preparação do Orçamento para o ano 2025 o grupo de projeto terá por base igualmente a Circular com as instruções para preparação do Orçamento do Estado para 2025 aprovadas por despacho de Sua Excelência a Secretária de Estado do Orçamento ainda à data atual por difundir.

4.8.1 Recursos Humanos Internos

A fim de minimizar os custos, tanto a coordenação do projeto como os serviços de apoio, serão assegurados recursos internos do IGFCSS a afetar em função das necessidades e respetivas competências.

Para apurar a despesa, relativamente aos Recursos Humanos (RH) internos, recorremos à informação constante do estatuto remuneratório do pessoal dirigente e do sistema remuneratório da Administração Pública AP, consultado no *site* da DGAEP.

Considerou-se a desagregação da remuneração por: Remuneração base; Subsídios de férias e de Natal; Despesas de representação para os dirigentes; Subsídio de alimentação e Taxa Social única (TSU), tendo sido apurado um valor total anual.

Com base no total anual a afetação foi planeada, por perfil e percentagem de contribuição anual ao Projeto onde foram apurados os custos correspondentes, apresentando-se na tabela abaixo um resumo dos mesmos.

Importa referir que a % de imputação de custos com o pessoal por colaborador não corresponde a 100% dos encargos associados ao seu vencimento anual. Esta percentagem é calculada através da multiplicação da % do tempo do projeto em que cada colaborador específico está alocado, pela % de afetação de tempo que se espera que esse colaborador dedique ao projeto (no tempo em que está alocado), sabendo-se que terá de dividir o seu tempo entre o projeto e as restantes tarefas quotidianas que já detém atualmente. Como exemplo, assumamos o caso do colaborador "Coordenador DAG" que está alocado em 53.8% do tempo de atividades do projeto (cuja duração é anual), não intervindo em 46.2% do tempo do projeto por não estar alocado a essas atividades. Admitamos agora que na parte em que está afeto (os tais 53.8% no tempo total

do seu dia), vai dedicar 20% das horas ao projeto e os restantes 80% ao seu trabalho para além do projeto. O custo estimado será 53.8% a multiplicar por 20%, ou seja, 10.76% do seu salário.

Orçamentação das Despesas com Pessoal IGFSS					% Imputação ao projeto				DP - Montante imputação projeto
Perfil	Carreira/Cargo	Posição Remuneratória	Total anual encargo previsto		% Afetação Anual ao Projeto	% Afetação Tempo ao Projeto	% Imputação ao total do projeto		Vencimento anual
			(A)		(B)	(C)	(D)		(A)*(D)
Gestor do Projeto	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	59 354,65		78,80%	100,00%	78,80%		46 771,46
Coordenador DAG	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	59 354,65		53,80%	20,00%	10,76%		6 386,56
Coordenador DI	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	59 354,65		5,70%	80,00%	4,56%		2 706,57
Coordenador DEPC	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	59 354,65		5,70%	80,00%	4,56%		2 706,57
Colaborador - Área Compras	Técnico Superior	Posição 2, nivel 16	24 486,29		35,40%	40,00%	14,16%		3 467,26
Colaborador - Área Financeira	Técnico Superior	Posição 2, nivel 16	24 486,29		9,20%	40,00%	3,68%		901,10
Colaborador - Secretariado	Técnico Superior	Posição 1, nivel 12	20 839,20		32,70%	50,00%	16,35%		3 407,21
Colaborador - Informática	Técnico Superior	Posição 4, nivel 24	31 781,15		25,80%	80,00%	20,64%		6 559,63
Colaborador - Informática	Especialista de sistemas	Posição 2, nivel 28	35 428,59		25,80%	80,00%	20,64%		7 312,46
Colaborador DEPC	Técnico Superior	Posição 6, nivel 32	39 076,19		49,60%	40,00%	19,84%		7 752,72
Colaborador DI	Técnico Superior	Posição 6, nivel 32	39 076,19		49,60%	40,00%	19,84%		7 752,72
Total Despesas com pessoal internos			452 592,49						95 724,25

Tabela 4 – Resumo dos Cálculos Relativos à despesa com RH Internos

4.8.2 Recursos Externos - Contratação

Os serviços relacionados com o estudo de mercado e imagem, bem como a promoção do produto serão prestados através de contratação externa, visto que o IGFSS não detém recursos humanos com estas competências.

Assim, irá ser manifestada a necessidade junto do Departamento de Compras para aquisição de serviços no início do ano 2025 com as respetivas peças procedimentais (caderno de encargos e especificações técnicas).

No entanto, para a estimativa dos custos das áreas a contratar externamente, efetuámos uma auscultação ao mercado tendo recorrido a três fornecedores para cada serviço pretendido e, complementarmente, consultámos o Portal Base para ter um indicador de preço base.

Aquando da receção dos orçamentos foi selecionado o que cumpria com o pretendido optando pelo orçamento de mais baixo valor. Porém, face às flutuações dos preços de mercado tivemos em conta o acréscimo de 4%, sendo a nossa referência a alínea a) do nº4 do art.º 49.º do Decreto-Lei n.º 17/2024 de 29 de janeiro, ao qual se transcreve:

"O preço base anual ou anualizado do procedimento para a formação do contrato não exceda em 4 % o preço contratual anualizado de 2023"

4.8.3 Resumo Orçamental

O projeto irá decorrer durante o ano 2025, pelo que, foi efetuada a estimativa de repartição de encargos respetiva, apresentando um total global estimado de 427 037,05€.

Todo o detalhe de cálculos, para chegar à estimativa apresentada, encontra-se no anexo 3 - Excel "Detalhe do Orçamento do Projeto".

Apresenta-se seguidamente o orçamento estimado do projeto para o ano 2025, constituído por despesas e receitas:

Orçamento de Projeto de Modernização Administrativa - IGFCSS.com

Ano 2025

Rúbrica Despesas	Estimativa 2025
01 - Despesas com Pessoal	95 724,25
0101 - Remunerações Certas e permanentes	78 681,21
010103.A0.00 - Pessoal dos quadros - Regime de função pública - Pessoal em funções	65 466,07
010113.00.00 - Subsídio de refeição	2 963,68
010114.SF.00 - Subsídio de Férias - Pessoal em funções	5 125,73
010114.SN.00 - Subsídio de Natal - Pessoal em funções	5 125,73
0103 - Segurança Social	17 043,04
010305.A0.B0 - Segurança Social - Contribuições	17 043,04
02 - Aquisição de Bens e Serviços	331 312,80
02.02 - Aquisição de Serviços	331 312,80
020214.D0.00 - Estudos, pareceres, projetos e consultadoria	254 560,80
020220.A0.C0 - Outros trabalhos especializados	76 752,00
Total	427 037,05

Tabela 5– Estimativa Despesas por rubrica para 2025

Rúbrica Receitas	Estimativa 2025
060301.99.99 - Rec impostos -Outras-Estado-Adm	95 724,25
060601.05 - Transferências Correntes - Administração Central - Estado	331 312,80
Receitas Totais	427 037,05

Tabela 6 – Estimativa Receitas por rubrica para 2025

4.9. Identificação e Avaliação de Riscos associados ao Projeto

De forma muito geral, o grupo identificou um conjunto de três grandes riscos associados ao desenvolvimento do projeto. São eles:

1) Risco "Tutela":

É um dos riscos mais significativos associado a este projeto, uma vez que a sua materialização coloca em causa parte significativa do conjunto de atividades delineadas. Refere-se à possibilidade da Tutela (o MTSSS) não aceitar um dos objetivos deste projeto que é da descentralização de competências dentro da AP e o de incrementar a qualidade e a transparência da Organização perante os cidadãos. Atendendo à importância estratégica do FEFSS (Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social) e às pressões políticas subjacentes relacionadas com a sua utilização, a Tutela tem entendido exercer um "controle" mais apertado sobre a comunicação com o exterior, designadamente a comunicação com a imprensa. As atividades previstas *3.1 Constituição de uma Unidade de Imprensa e Gestão de Informação* e *3.2 - Criação de um Website e Respetivos Conteúdos Digitais*, podem ser fortemente comprometidas no todo ou em parte.

2) Risco Orçamental:

Refere-se ao risco de falta de autorização externa ao Instituto para uma dotação orçamental suplementar que compreenda a contratação de serviços prevista. O projeto prevê o recurso à contratação externa na fase associada ao levantamento de recursos, designadamente nas atividades *1.1 – Estudos de Mercado, 1.2 – Aplicação de Questionário ao Público* e *1.3 – Estudos de Imagem*. Prevê igualmente recorrer a uma consultora de imagem na atividade 2.*1 - Definir a Imagem e Identidade Gráfica da Marca IGFCSS* e ainda a uma empresa promotora do produto RPC na atividade *3.3.1 – Promoção do RPC.*

De acordo com Lei 197/99, conjugada com a Lei Quadro dos Institutos Públicos (Lei 3/2004) as competências do IGFCSS ascendem a 750.000 contos (a despesa ainda está em escudos), ou seja, equivalente grosso modo a cerca de 3.750.000€. Ou seja, o Instituto pode acomodar algum aumento de despesa, mas terá sempre que estar sujeito a autorização superior. Tendo em conta que o orçamento prevê um montante global de despesa de cerca de 427m€, mas que desse total 23% dizem respeito a um "custo de oportunidade" que não representa aumenta de despesa para o Instituto, o desafio de aumento será um pouco mais baixo, correspondendo a cerca de 331 m€.

3) Risco Operacional/Morosidade Processual

Ainda que algumas atividades recorram a contratação externa, há um esforço de internalização da maioria das funções associadas ao projeto de comunicação (ver OBS). Este esforço implica que os intervenientes internos associados às atividades (a equipa de projeto, mas também um ou outro elemento destacado) tenham que conjugar a sua atividade quotidiana regular com a atividade do projeto. Trata-se de um risco operacional significativo se levarmos em consideração a exiguidade de recursos disponíveis na casa. O mapa do pessoal do IGFCSS é de apenas 40 trabalhadores, mas a ocupação é de apenas 32 (80%), o que significa uma taxa de esforço apreciável para a implementação do projeto que pode ter implicações ao nível da sua duração. Por outro lado, este risco assenta também na incerteza que está relacionada com a disponibilização associada ao processo de adjudicação das empresas contratadas. Os processos e as autorizações respetivas podem ser mais morosos do que o previsto, assim como o "trabalho de campo" dessas empresas pode resvalar em termos operacionais. Em ambos os casos, a duração do projeto pode ver-se alterada de forma expressiva.

Identificados os principais riscos, seguimos a metodologia de avaliação de risco que contempla a definição de uma matriz de riscos com probabilidade de ocorrência e respetivo impacto, com a definição posterior do tipo de resposta necessário, presente na figura 6 seguinte:

		Impacto					
		Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo	Inexistente
Probabilidade		1	0,8	0,47	0,15	0,06	0
Muito Alta	1	1,0	0,8	0,5	0,2	0,1	0,0
Alta	0,95	1,0	0,8	0,4	0,1	0,1	0,0
Média	0,83	0,8	0,7	0,4	0,1	0,0	0,0
Baixa	0,69	0,7	0,6	0,3	0,1	0,0	0,0
Muito Baixa	0,43	0,4	0,3	0,2	0,1	0,0	0,0
Inexistente	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Escala	Risco	Ação
R > 0,5	Elevado	Definir plano de contingência
R > 0,2	Moderado	Definir estratégia de resposta
R ≤ 0,2	Fraco	Monitorizar

Fig. 6 – Matriz de Avaliação de Risco e Tipo de Resposta ao Risco

Aplicando este exercício aos riscos atrás identificados, alcançámos os seguintes resultados:

Riscos	Probabilidade	Impacto	Avaliação	Ação de Resposta
Risco "Tutela"	75%	50%	0,375	Definir Estratégia de Resposta
Risco Orçamental	50%	50%	0,25	Definir Estratégia de Resposta
Risco Operacional / Morosidade	50%	25%	0,125	Monitorizar

Conclui-se que os dois primeiros riscos exigem estratégias de resposta, que a seguir se apresentam:

Riscos	Estratégias de Resposta
Risco "Tutela"	**3.1 Constituição de Unidade de Imprensa e Gestão de Informação:** ▪ Propor um Gabinete de Imprensa "minimalista" e passivo em detrimento de um ativo; ▪ Promover uma abordagem cuidada (do estritamente necessário) de divulgação da informação, em vez de uma abordagem totalmente transparente; ▪ Papel de Coordenação Pertence à Tutela; ▪ Equipa mais reforçada e elementos repartidos entre a Tutela e o IGFCSS, em detrimento de elementos predominantemente internos. **3.2 Criação de um Website e Respetivos Conteúdos Digitais:** ▪ Restringir o conjunto de informação ao estritamente necessário do ponto de vista legal (em detrimento de informação mais relevante do ponto de vista da gestão e das estratégias) ▪ Não incluir na página o valor das carteiras numa base diária ou semanal (conforme aquilo que se assuma como prática mais transparente)
Risco Orçamental	▪ Desenvolver as atividades sem recurso a contratação externa, criando uma equipa interna para o efeito ou em alternativa uma equipa dentro do MTSSS, com outros organismos envolvidos: o 1.1 Estudos de Mercado: Encontrar pontos de inquéritos às pessoas que se deslocam ao Ministério da Segurança Social; o 1.3 Estudos de Imagem: Constituir Equipa Multidisciplinar dentro do MTSSS que reúna funcionários com formação em Imagem e Identidade Gráfica o 3.3.1 Promoção do RPC: Constituir Equipa Multidisciplinar dentro do MTSSS que reúna funcionários com formação em Marketing

O risco operacional referido necessita apenas de um trabalho de monitorização. Existindo uma probabilidade não despicienda da sua materialização, entende-se que o seu impacto é limitado, ou seja, o atraso no desenvolvimento é gerível e não compromete a sua implementação e eficácia.

4.10. Monitorização e Avaliação

A avaliação de políticas públicas é um campo multidisciplinar que se fundamenta em diversas teorias e abordagens para compreender e analisar o impacto das políticas governamentais na sociedade. Langbein e Feldinger (2006, p.3) consideram que a avaliação "(...) consiste na aplicação dos métodos de investigação empírica das ciências sociais ao processo de julgamento da efetividade das políticas públicas, programas ou projetos, assim como da sua gestão e implementação, para efeitos de tomada de decisão." A avaliação não se limita à verificação da eficácia das políticas, mas assume-se como um mecanismo essencial para garantir a

transparência e o controlo democrático das entidades públicas. Segundo Wu et al. (2014), a análise dos efeitos das políticas públicas a curto, médio e longo prazo desempenha um papel fundamental na compreensão do sucesso ou fracasso das políticas públicas e na identificação de estratégias para otimizar os seus resultados. É importante avaliar, não apenas os resultados imediatos das políticas, mas também os impactos mais alargados que estas possam ter na sociedade (Simões, 2018).

Os critérios de avaliação são fundamentais para determinar o sucesso e a eficácia das políticas públicas. Neste sentido, organizações internacionais como a das Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a União Europeia (UE) convergem no reconhecimento de um conjunto de critérios essenciais.

Em primeiro lugar, destaca-se a relevância, que se refere à pertinência e à adequação das políticas públicas aos problemas e necessidades identificados na sociedade. Uma política relevante é aquela que aborda eficazmente os desafios e questões prioritárias.

Além disso, é essencial avaliar a eficácia das políticas, ou seja, a capacidade de alcançar os objetivos propostos. Esta avaliação incide sobre a extensão em que os resultados esperados são atingidos e se as metas são cumpridas dentro dos prazos estabelecidos.

Outro critério importante é a eficiência, que engloba diversos elementos, como a eficiência técnica, produtiva, pareto, alocativa ou social. Avaliar a eficiência de uma política pública significa analisar se os recursos são utilizados de forma ótima para alcançar os resultados desejados, minimizando os custos e maximizando os benefícios.

A sustentabilidade é outro critério-chave, que se refere à capacidade de uma política pública de manter os seus resultados a longo prazo, sem comprometer os recursos futuros. Uma política sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento socioeconómico sem prejudicar o ambiente ou comprometer as necessidades das gerações futuras.

Por fim, o critério de impacto avalia o valor acrescentado gerado pela política pública. Este critério é especialmente relevante no caso da União Europeia, onde se procura avaliar o impacto das políticas no contexto mais amplo da UE e nos seus objetivos e prioridades.

Além dos critérios comuns, a União Europeia acrescenta ainda o critério de coerência, tanto interna como externa. A coerência interna refere-se à consistência e harmonização das diferentes componentes de uma política pública, enquanto a coerência externa diz respeito à complementaridade e alinhamento com outras políticas e estratégias, tanto a nível nacional como internacional. A utilização destes critérios de avaliação proporciona uma base sólida para

analisar a eficácia, eficiência, sustentabilidade e impacto das políticas públicas, contribuindo assim para uma tomada de decisão informada e orientada para resultados.

Referir ainda os indicadores, os quais desempenham um papel fundamental na avaliação de políticas públicas, fornecendo medidas objetivas e mensuráveis para avaliar o desempenho e o impacto das políticas implementadas. A seleção e utilização adequada de indicadores são fundamentais para uma avaliação eficaz de políticas públicas, pois permitem uma monitorização rigorosa do progresso e dos resultados, bem como a identificação de áreas para melhoria e otimização das políticas implementadas.

Por fim, referir que, no que diz respeito à equipa de avaliação existem três dimensões a ter em consideração: As competências individuais do avaliador; a relação do avaliador com o objeto da avaliação; e as normas de conduta dos avaliadores.

Em síntese, a avaliação de políticas públicas é um campo multifacetado que tem evoluído ao longo do tempo, desde as suas origens históricas até à sua institucionalização e reconhecimento internacional. Este processo tem sido impulsionado por marcos significativos, como a adesão à União Europeia e a implementação de Fundos Estruturais em Portugal. A prática da avaliação, fundamentada em critérios e indicadores reconhecidos globalmente, desempenha um papel importante na garantia da eficácia, eficiência, sustentabilidade e impacto das políticas governamentais. Além disso, a competência e conduta dos avaliadores são elementos essenciais para assegurar uma avaliação objetiva e rigorosa.

Na tabela 7 identificam-se os indicadores de avaliação, metas e fontes de verificação que se consideram pertinentes para as várias atividades do projeto, em linha com o objetivo que se pretende alcançar, quer de forma mais geral, quer de forma mais específica. A Tabela 8 dá-nos a caracterização dos indicadores por parâmetro de avaliação (Eficácia, Eficiência e Qualidade) e tipologia (Realização, Resultado e Impacto).

Tabela 7 - Matriz de Alinhamento: Objetivos, Indicadores, Metas e Fontes de Verificação

Objetivo Geral	Objetivo Específico	Produtos e Serviços	Indicador	Meta face ao fim do projeto	Fórmula de Cálculo	Fonte de verificação
1. Promover a transparência e a qualidade da informação da atividade do IGFSS junto do Cidadão	1.1 Implementar e consolidar a Comunicação e o Marketing como áreas críticas na gestão da qualidade do IGFCSS	Website e Imagem da IGFSS	1.1.1 Índice de Satisfação dos utilizadores relativamente aos conteúdos do website do IGFSS	4 (escala de 1 a 5)	Média simples da ∑ das pontuações dos itens	Questionário de satisfação aplicado aos utilizadores
			1.1.2 Nº de visitantes ao website do IGFSS	≥ 50% face a N de pesquisas no mês 1	(N*50%) + N	Estatísticas do Website IGFSS
	1.2 Incrementar o volume da informação produzida sobre o IGFSS para o exterior garantindo os valores da Transparência, da Imparcialidade e da Democracia	Gabinete de Imprensa	1.2.1 Índice de perceção e conhecimento do Cidadão em relação à existência e missão do IGFSS, as estratégias implementadas e o seu benefício para os futuros pensionistas	3,5	Média simples da ∑ das pontuações dos itens	Pesquisas de opinião trimestrais via sondagem telefónica
			1.2.2 Nº de Newsletters produzido por Ano	12 (uma por mês)	∑ do nº de newsletters produzidas	Registo de newsletters
			1.2.3 Nº de Comunicações Emitidas	≥ 50 (1 por semana)	∑ do nº de comunicações emitidas	Registo/Ficha de Comunicação
			1.2.4 Nº de Jornalistas com relação com o Gabinete de Imprensa	> 5	∑ do nº total de jornalistas credenciados	Registo para credenciação de jornalistas
2. Promover a literacia sobre gestão de investimentos financeiros à guarda do Estado junto dos cidadãos.	2.1 Promover o Regime Público de Capitalização como produto de poupança/reforma gerido pelo IGFCSS junto dos cidadãos	Regime Público de Capitalização	2.1.1 Nº de Novos Aderentes	Dobro do N atual de aderentes	Nº total de aderentes = 2 x N	Registo de inscrições
			2.1.2 Índice de Satisfação com o Produto de Poupança	> 4 (numa escala de 1 a 5)	Média simples da ∑ das pontuações dos itens	Questionário de satisfação aplicado aos aderentes
			2.1.3 Nº de iniciativas de promoção RPC realizadas	12 (1 por mês)	∑ do nº de ações produzidas	Registo/Ficha de Iniciativa
			2.1.4 Índice de satisfação dos participantes em iniciativas de promoção RPC realizadas	4 (numa escala de 1 a 5)	Média simples da ∑ das pontuações dos itens	Questionário de satisfação aplicado aos participantes
			2.1.5 Volume de pesquisas no website do IGFSS sobre o RPC	≥ 30% face a Nº de pesquisas inicial	(N*30%) + N	Estatísticas do Website IGFSS
	2.2 Promover a Literacia Financeira diretamente relacionada com a atividade do IGFSS junto dos cidadãos	Literacia Financeira	2.2.1 Nº de Ações de Formação Desenvolvidos	2 (uma por semestre)	∑ do nº de ações produzidas	Registo/Ficha de Ação de Formação
			2.2.2 Nº de Conferências e Seminários desenvolvidos	2 (uma por semestre)	∑ do nº de conferências produzidas	Registo/Ficha de Iniciativa
			2.2.3 Nº de Entidades Parceiras de Literacia Financeira	>3	∑ do nº total de entidades parceiras	Registo de Protocolos e/ou parcerias
			2.2.4 Índice de satisfação dos participantes com as ações de formação	4 (Numa escala de 1 a 5)	Média simples da ∑ das pontuações dos itens	Questionário de satisfação aplicado aos participantes
			2.2.5 índice de satisfação dos utilizadores com os conteúdos digitais formativos	4 (Numa escala de 1 a 5)	Média simples da ∑ das pontuações dos itens	Questionário de satisfação aplicado aos utilizadores

Tabela 8 – Caracterização dos Indicadores

Objetivo Geral	Objetivo Específico	Produtos e Serviços	Indicador	Meta face ao fim do projeto	Parâmetro de avaliação do Indicador	Tipo de Indicador
1. Promover a transparência e a qualidade da informação da atividade do IGFCSS junto do Cidadão	1.1 Implementar e consolidar a Comunicação e o Marketing como áreas críticas na gestão da qualidade do IGFCSS	Website e Imagem da IGFSS	1.1.1 Índice de Satisfação dos utilizadores relativamente aos conteúdos do website do IGFSS	4 (escala de 1 a 5)	Qualidade	Impacto
			1.1.2 Nº de visitantes ao website do IGFCSS	≥ 50% face a N de pesquisas no mês 1	Eficácia	Impacto
	1.2 Incrementar o volume da informação produzida sobre o IGFSS para o exterior garantindo os valores da Transparência, da Imparcialidade e da Democracia	Gabinete de Imprensa	1.2.1 Índice de perceção e conhecimento do Cidadão em relação à existência e missão do IGFCSS, as estratégias implementadas e o seu benefício para os futuros pensionistas	3,5	Qualidade	Impacto
			1.2.2 Nº de Newsletters produzido por Ano	12 (uma por mês)	Qualidade	Realização
			1.2.3 Nº de Comunicações Emitidas	≥ 50 (1 por semana)	Eficácia	Realização
			1.2.4 Nº de Jornalistas com relação com o Gabinete de Imprensa	> 5	Eficácia	Resultado
2. Promover a literacia sobre gestão de investimentos financeiros à guarda do Estado junto dos cidadãos	2.1 Promover o Regime Público de Capitalização como produto de poupança/reforma gerido pelo IGFCSS junto dos cidadãos	Regime Público de Capitalização	2.1.1 Nº de Novos Aderentes	Dobro do N atual de aderentes	Eficácia	Impacto
			2.1.2 Índice de Satisfação com o Produto de Poupança	> 4 (numa escala de 1 a 5)	Qualidade	Resultado
			2.1.3 Nº de iniciativas de promoção RPC realizadas	12 (1 por mês)	Eficácia	Realização
			2.1.4 Índice de satisfação dos participantes em iniciativas de promoção RPC realizadas	4 (numa escala de 1 a 5)	Qualidade	Resultado
			2.1.5 Volume de pesquisas no website do IGFSS sobre o RPC	≥ 30% face a Nº de pesquisas inicial	Eficácia	Impacto
	2.2 Promover a Literacia Financeira diretamente relacionada com a atividade do IGFCSS junto dos cidadãos	Literacia Financeira	2.2.1 Nº de Ações de Formação Desenvolvidos	2 (uma por semestre)	Eficácia	Realização
			2.2.2 Nº de Conferências e Seminários desenvolvidos	2 (uma por semestre)	Eficácia	Realização
			2.2.3 Nº de Entidades Parceiras de Literacia Financeira	>3	Eficácia	Resultado
			2.2.4 Índice de satisfação dos participantes com as ações de formação	4 (Numa escala de 1 a 5)	Qualidade	Resultado
			2.2.5 índice de satisfação dos utilizadores com os conteúdos digitais formativos	4 (Numa escala de 1 a 5)	Qualidade	Resultado

5. Conclusões

A modernização administrativa do IGFCSS por meio do projeto "IGFCSS.COM" representa uma estratégia inovadora e necessária para melhorar a comunicação e o relacionamento entre o Instituto e seus diversos públicos. Este projeto pretende criar uma Estratégia de Marketing e Comunicação que, ao utilizar ferramentas modernas e eficazes, promoverá maior transparência, acessibilidade e interação com os *stakeholders*.

A implementação desta estratégia, planeada para iniciar em janeiro de 2025 e ser concluída em dezembro de 2025, baseia-se em princípios sólidos de gestão estratégica e comunicação institucional.

A análise SWOT realizada apresenta um panorama detalhado das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o IGFCSS enfrenta. Entre as forças, destaca-se o conhecimento interno sobre o funcionamento do Instituto e a relevância de uma comunicação transparente e eficiente. Este conhecimento interno é crucial, pois permite que as estratégias sejam desenvolvidas com um entendimento profundo das necessidades e dos desafios específicos do IGFCSS. Além disso, a criação de um canal de comunicação direto e acessível, como um *website*, é uma força significativa, pois pode fortalecer a imagem institucional e promover a transparência.

No entanto, o projeto também enfrenta riscos que precisam ser geridos adequadamente. A autonomia limitada do IGFCSS em relação à Tutela pode restringir a capacidade de tomada de decisões rápidas e eficazes, o que pode impactar negativamente a agilidade na implementação do projeto. Adicionalmente, limitações orçamentárias e de recursos humanos são desafios significativos que podem dificultar a execução de algumas etapas do projeto. A resistência interna à mudança também é uma fraqueza a ser considerada, pois a introdução de novas estratégias e tecnologias pode enfrentar oposição dentro do Instituto.

As oportunidades identificadas na análise SWOT são vastas e podem ser aproveitadas para maximizar os benefícios do projeto. O avanço das tecnologias de informação e comunicação oferece ferramentas poderosas para a criação e manutenção de um *website* funcional e atraente. Além disso, há uma crescente procura por transparência por parte da sociedade civil e dos *stakeholders*, o que pode e deve ser explorado para melhorar a imagem pública do IGFCSS. Estabelecer parcerias estratégicas com outras entidades e órgãos públicos pode potencializar os recursos disponíveis e ampliar o alcance das iniciativas de comunicação.

No entanto, devemos estar atentos a ameaças que podem influenciar a sua implementação. Mudanças políticas e alterações nas diretrizes governamentais podem afetar a continuidade e a

estabilidade do projeto. A concorrência de prioridades dentro do IGFCSS pode resultar em uma competição por recursos e atenção, dificultando a implementação da estratégia de comunicação. Além disso, os riscos associados à segurança digital e proteção de dados representam desafios significativos que precisam ser cuidadosamente monitorizados para manter a confiança dos usuários e a integridade do sistema.

A literatura especializada em gestão estratégica e marketing oferece fundamentos teóricos sólidos que suportam a necessidade e a eficácia de uma Estratégia de Marketing e Comunicação bem planejada. Kotler (2016) destaca a importância de uma abordagem integrada de marketing, que considere tanto os fatores internos quanto externos da organização. Porter (1980) enfatiza a necessidade de analisar as forças competitivas para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Mintzberg (2008) ressalta a complexidade da formulação estratégica e a necessidade de adaptabilidade nas organizações.

A implementação do projeto exigirá um esforço conjunto e coordenado de todos os envolvidos, tanto internos quanto externos ao IGFCSS. A criação de um Gabinete de Imprensa, a elaboração de um novo *website* institucional e a promoção de eventos de literacia financeira são apenas algumas das atividades que precisarão de recursos e tempo significativos. No entanto, o potencial impacto positivo destas iniciativas na imagem e na eficiência do IGFCSS justifica plenamente o investimento.

Em suma, com base nestes princípios, o projeto "IGFCSS.COM" representa mais do que uma simples modernização administrativa. É um reflexo do compromisso do IGFCSS em se adaptar às tendências do mundo contemporâneo e em promover uma gestão mais transparente e eficaz. Com uma implementação cuidadosa e uma avaliação contínua, este projeto tem o potencial de não apenas transformar a comunicação do IGFCSS, mas também de servir como um exemplo inspirador para outras entidades da administração pública, demonstrando como a modernização administrativa pode ser alcançada por meio de uma estratégia de comunicação eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alon-Barkak, Saar. (2019). *Can Government Public Communications Elicit Undue Trust? Exploring the Interaction between Symbols and Substantive Information in Communications*. Journal of Public Administration Research and Theory, 2020, 77–95.

Alon-Barkat, Saar, and Sharon Gilad (2017). *Compensating for poor performance with promotional symbols: Evidence from a survey experiment*. Journal of Public Administration Research and Theory 27:661–75.

Capucha, L., Almeida, J. F. D., Pedroso, P., & Silva, J. A. V. D. (1996). *Metodologias de avaliação: o estado da arte em Portugal*. Sociologia, Problemas e Práticas, 22, 9-27.

Circular nº1408 Série A com as instruções para preparação do Orçamento do Estado para 2024 de 28 de julho de 2023.

Classificador económico das receitas e das despesas públicas_Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro.

Código dos Contratos Públicos (CCP)_Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro.

Decreto-Lei de execução orçamental para o ano 2024_Decreto-Lei n.º 17/2024, de 29 de janeiro.

Ferrão, João & Mourato, João. (2010). *A avaliação de políticas públicas como factor de aprendizagem, inovação institucional e cidadania: o caso da Política de Ordenamento do Território em Portugal*. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais. 12. 9-28.

Green, P. (1999), Desenvolvendo Competências Consistentes, Quallitymark Editora.

Grimmelikhuijsen, Stephan, and Albert J. Meijer (2014*). Effects of transparency on the perceived trustworthiness of a government organization: Evidence from an online experiment.* Journal of Public Administration Research and Theory 24:137–57.

Ho, Alfred Tat-Kei and Wonhyuk Cho (2017). *Government communication effectiveness and satisfaction with police performance: A large-scale survey study*. Public Administration Review 77:228–39.

https://www.seg-social.pt/quem-somos-igfc

Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P. (IGFCSS). Relatório de Contas 2022: Contas e Relatório de Gestão Aprovados pelo Conselho Diretivo do IGFCSS, I.P. em 28 de março de 2023 (Ata n.º 1125/2023). Lisboa: IGFCSS, 2022.

Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P. (IGFCSS). Plano de Atividades para 2023. Lisboa: IGFCSS, 2023.

Karens, René, Jasper Eshuis, Erik-Hans Klijn, and Joris Voets. 2016. *The impact of public branding: An experimental study on the effects of branding policy on citizen trust*. Public Administration Review 76:486–94.

Kotler, P. (2016). Marketing Management. 15th Edition. Pearson.

Langbein, L. (2012). *Public program evaluation: A statistical guide (2nd ed.)*. New York: ME Sharpe.

Lee, Mordecai (2000). *Reporters and bureaucrats: Public relations counterstrategies by public administrators in an era of media disinterest in government*. Public Relations Review 25:451–63.

Lee, Mordecai (2001). *The agency spokesperson: Connecting public administration and the media.* Public Administration Quarterly 25:101–30.

Lee, Mordecai (2008). *Public relations in public administration. In Government public relations: A reader*, ed. Mordecai Lee, 3–20. Boca Raton, FL: CRC Press.

Lee, Mordecai (2011). *Government public relations: What is it good for? In The practice of government public relations*, ASPA series in public administration and public policy, ed. Kendra Stewart, 9–25. Boca Raton: CRC Press.

Lei do Orçamento de Estado 2024_Lei n.º 82/2023, de 29 de dezembro.

Leiserowitz, A., Roser-Renouf, C., Marlon, J., & Maibach, E. (2021). *Global warming's Six Americas: a review and recommendations for climate change communication*. Current Opinion in Behavioral Sciences, 42, 97-103

Mintzberg, H. (2008). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management.* Free Press.

Portal BASE - https://www.base.gov.pt/Base4/pt/pesquisa/?type=contratos&tipo=6

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Teodoro, Manuel P., Seung-Ho, An. (2018). *Citizen-based brand equity: A model and experimental evaluation.* Journal of Public Administration Research and Theory 28:321–38.

Wu, X., Xu, Z., & Wang, Y. (2014). *Impact Assessment: Practical Solutions to Recurrent Problems and Contemporary Challenges*. Springer.

ANEXOS

ANEXO 1 – WBS do Projeto IGFCSS.COM

	Nome	Duração	Início	Fim
1	**⊟1. Levantamento de Necessidades e Recursos Disponíveis**	**87 dias**	**01-01-2025 8:00**	**01-05-2025 17:00**
2	**⊟1.1 Realizar Estudos de Mercado**	**20 dias**	**01-01-2025 8:00**	**28-01-2025 17:00**
3	1.1.1 Preparação e Planeamento (Definição do Caderno de Encargos e Concurso Público)	5 dias	01-01-2025 8:00	07-01-2025 17:00
4	1.1.2 Publicação e Transparência	2 dias	09-01-2025 8:00	10-01-2025 17:00
5	1.1.3 Apresentação das Propostas e Seleção dos Concorrentes	5 dias	14-01-2025 8:00	20-01-2025 17:00
6	1.1.4 Avaliação das Propostas e Adjudicação	5 dias	22-01-2025 8:00	28-01-2025 17:00
7	**⊟1.2 Aplicar Questionário ao Público**	**39 dias**	**30-01-2025 8:00**	**25-03-2025 17:00**
8	1.2.1 Definição da Abrangência do Questionário (Público + Imprensa)	5 dias	30-01-2025 8:00	05-02-2025 17:00
9	1.2.2 Trabalho de Campo - Realização de Entrevistas	15 dias	07-02-2025 8:00	27-02-2025 17:00
10	1.2.3 Análise das Respostas do Questionário	10 dias	04-03-2025 8:00	17-03-2025 17:00
11	1.2.4 Elaboração de Relatório de Conclusões	5 dias	19-03-2025 8:00	25-03-2025 17:00
12	**⊟1.3 Realizar Estudos de Imagem**	**27 dias**	**26-03-2025 8:00**	**01-05-2025 17:00**
13	1.3.1 Preparação e Planeamento (Definição do Caderno de Encargos e Concurso Público)	5 dias	26-03-2025 8:00	01-04-2025 17:00
14	1.3.2 Publicação e Transparência	2 dias	02-04-2025 7:00	03-04-2025 17:00
15	1.3.3 Apresentação das Propostas e Seleção dos Concorrentes	5 dias	04-04-2025 7:00	10-04-2025 17:00
16	1.3.4 Avaliação das Propostas e Adjudicação	5 dias	11-04-2025 7:00	17-04-2025 17:00
17	1.3.5 Elaboração de um Relatório de Conclusões	10 dias	18-04-2025 7:00	01-05-2025 17:00
19	**⊟2. Elaboração do Plano de Marketing e Comunicação Externa IGFCSS**	**37 dias**	**02-05-2025 8:00**	**23-06-2025 17:00**
20	**⊟2.1 Definir a Imagem e Identidade Gráfica da Marca IGFCSS**	**25 dias**	**02-05-2025 8:00**	**05-06-2025 17:00**
21	2.1.1 Constituir Equipa Interna de Comunicação	5 dias	02-05-2025 8:00	08-05-2025 17:00
22	2.1.2 Análise e avaliação do Plano de Diagnóstico de Comunicação	5 dias	09-05-2025 8:00	15-05-2025 17:00
23	2.1.3 Elaboração de proposta de Imagem e Identidade pela Equipa Interna e Consultora	15 dias	16-05-2025 8:00	05-06-2025 17:00
24	**⊟2.2 Identificar os Canais de Comunicação Externos e Internos**	**12 dias**	**06-06-2025 8:00**	**23-06-2025 17:00**
25	2.2.1 Identificação dos canais de comunicação internos (Existência ou necessidade de aquisição)	5 dias	06-06-2025 8:00	12-06-2025 17:00
26	2.2.2 Identificação dos canais de comunicação externos (Existência ou necessidade de aquisição)	5 dias	13-06-2025 8:00	19-06-2025 17:00
27	2.2.3 Apresentação do Plano de Marketing e Comunicação à Tutela, para aprovação	2 dias	20-06-2025 8:00	23-06-2025 17:00
29	**⊟3. Implementação do Plano de Marketing e Comunicação do IGFCSS**	**128 dias**	**24-06-2025 7:00**	**18-12-2025 17:00**
30	**⊟3.1 Constituir uma Unidade de Imprensa e Gestão de Informação**	**35 dias**	**24-06-2025 7:00**	**11-08-2025 17:00**
31	3.1.1 Definição do âmbito e da Responsabilidade do Gabinete de Imprensa a constituir	5 dias	24-06-2025 7:00	30-06-2025 17:00
32	3.1.2 Reunião de Planeamento Estratégico (Segmento de Mercado, relação atual com a imprensa, estab...	10 dias	01-07-2025 8:00	14-07-2025 17:00
33	3.1.3 Reuniões com a Tutela	5 dias	15-07-2025 8:00	21-07-2025 17:00
34	3.1.4 Definição de Responsável e da Equipa do Gabinete de Imprensa	5 dias	22-07-2025 8:00	28-07-2025 17:00

	Nome	Duração	Início	Fim
35	3.1.5 Comunicação à Imprensa	5 dias	29-07-2025 7:00	04-08-2025 17:00
36	3.1.6 Diagnóstico sobre Execução da Atividade	5 dias	05-08-2025 7:00	11-08-2025 17:00
37	**⊟3.2 Criação de Um Website e Respetivos Conteúdos Digitais**	**42 dias**	**24-06-2025 7:00**	**20-08-2025 17:00**
38	3.2.1 Definição da Equipa de Desenvolvimento do Website	2 dias	24-06-2025 7:00	25-06-2025 17:00
39	3.2.2 Mapeamento e Definição dos Conteúdos	10 dias	26-06-2025 7:00	09-07-2025 17:00
40	3.2.3 Implementação e Testes ao Produto	20 dias	10-07-2025 7:00	06-08-2025 17:00
41	3.2.4 Lançamento e Apresentação do Website	10 dias	07-08-2025 7:00	20-08-2025 17:00
42	**⊟3.3 Promover produtos e serviços do IGFCSS**	**86 dias**	**21-08-2025 8:00**	**18-12-2025 17:00**
43	**⊟3.3.1 Promoção do RPC (Regime Público de Capitalização)**	**48 dias**	**21-08-2025 8:00**	**27-10-2025 17:00**
44	3.3.1.1 Definição Estratégica de Arranque da Atividade	5 dias	21-08-2025 8:00	27-08-2025 17:00
45	3.3.1.2 Reunião com a Tutela	2 dias	28-08-2025 8:00	29-08-2025 17:00
46	**⊟3.3.1.3 Contratação Empresa Marketing de Produto**	**17 dias**	**01-09-2025 8:00**	**23-09-2025 17:00**
47	3.3.1.3.1 Preparação e Planeamento (Definição do Caderno de Encargos e Concurso Público)	5 dias	01-09-2025 8:00	05-09-2025 17:00
48	3.3.1.3.2 Publicação e Transparência	2 dias	08-09-2025 8:00	09-09-2025 17:00
49	3.3.1.3.3 Apresentação das Propostas e Seleção dos Concorrentes	5 dias	10-09-2025 8:00	16-09-2025 17:00
50	3.3.1.3.4 Avaliação das Propostas e Adjudicação	5 dias	17-09-2025 8:00	23-09-2025 17:00
51	3.3.1.4 Reuniões Intercalares com a Equipa de Marketing	20 dias	24-09-2025 8:00	21-10-2025 17:00
52	3.3.1.5 Reunião final para aprovação e divulgação das campanhas de promoção e divulgação do RPC	2 dias	22-10-2025 8:00	23-10-2025 17:00
53	3.3.1.6 Diagnóstico sobre Execução da Atividade	2 dias	24-10-2025 8:00	27-10-2025 17:00
54	**⊟3.3.2 Promoção da Literacia Financeira**	**86 dias**	**21-08-2025 8:00**	**18-12-2025 17:00**
55	**⊟3.3.2.1 Atividades de Formação**	**42 dias**	**21-08-2025 8:00**	**17-10-2025 17:00**
56	3.3.2.1.1 Identificação de Parcerias com Entidades Formativas	2 dias	21-08-2025 8:00	22-08-2025 17:00
57	3.3.2.1.2 Contacto e Estabelecimento das Parcerias	10 dias	25-08-2025 8:00	05-09-2025 17:00
58	3.3.2.1.3 Identificação dos temas-chave a serem abordados na formação	5 dias	08-09-2025 8:00	12-09-2025 17:00
59	3.3.2.1.4 Seleção de Oradores/Especialistas para ministrar sessões	15 dias	15-09-2025 8:00	03-10-2025 17:00
60	3.3.2.1.5 Localização e reserva do espaço para a formação (se aplicável)	5 dias	06-10-2025 8:00	10-10-2025 17:00
61	3.3.2.1.6 Elaboração do programa detalhado da formação (Horários, Oradores e Tópicos)	5 dias	13-10-2025 8:00	17-10-2025 17:00
62	**⊟3.3.2.2 Desenvolvimento de Conteúdos Digitais Formativos**	**28 dias**	**20-10-2025 8:00**	**26-11-2025 17:00**
63	3.3.2.2.1 Identificação dos Tópicos mais relevantes para o Púiblico-Alvo	2 dias	20-10-2025 8:00	21-10-2025 17:00
64	3.3.2.2.2 Desenvolvimento de Contéudos Digitais (Vídeos, Infografias, Artigos)	15 dias	22-10-2025 8:00	11-11-2025 17:00
65	3.3.2.2.3 Produção e edição do conteúdo digital	5 dias	12-11-2025 8:00	18-11-2025 17:00
66	3.3.2.2.4 Distribuição e Promoção dos Contéudos (Website, Redes Sociais, Newsletters)	5 dias	20-11-2025 8:00	26-11-2025 17:00
67	**⊟3.3.2.3 Programação de Eventos**	**15 dias**	**28-11-2025 8:00**	**18-12-2025 17:00**
68	3.3.2.3.1 Definição do calendário de eventos e datas para as apresentações	2 dias	28-11-2025 8:00	01-12-2025 17:00

	Nome	Duração	Início	Fim
69	3.3.2.3.2 Identificação e reserva de locais para os eventos	2 dias	03-12-2025 8:00	04-12-2025 17:00
70	3.3.2.3.3 Coordenação logística dos Eventos	5 dias	08-12-2025 8:00	12-12-2025 17:00
71	3.3.2.3.4 Avaliação e seleção de fornecedores e prestadores de serviços necessários (catering, equi...	3 dias	16-12-2025 8:00	18-12-2025 17:00
73	**⊟4. Avaliar o grau de execução e impacto do Plano de Comunicação**	**7 dias**	**22-12-2025 9:00**	**31-12-2025 9:00**
74	**⊟4.1 Preparação de Plano de Monitorização**	**7 dias**	**22-12-2025 9:00**	**31-12-2025 9:00**
75	4.1 Definir Objetivos Mensuráveis para as Atividades Propostas	5 dias	22-12-2025 9:00	29-12-2025 9:00
76	4.2 Calendarizar Reuniões de Acompanhamento e Monitorização	1 dia	30-12-2025 9:00	31-12-2025 9:00

ANEXO 2 – Orientações para Atividades

Orientações para a Atividade: Estudos de Mercado	
Tarefa	**Perguntas Questionário**
1.2.2 Definição da abrangência do questionário a ser desenvolvido	O que queremos saber?
1.2.2.1. Questionário ao Público	<u>Sobre o Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS)</u> ▪ Já alguma vez ouviu falar do IGFCSS? ▪ Sabe quantos fundos gere? ▪ Quem tutela a atividade do IGFCSS? ▪ …… <u>Sobre o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS)?</u> ▪ Sabe o que é o FEFSS (Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social)? ▪ Quais são os objetivos do FEFSS? ▪ Quanto dinheiro é gerido neste Fundo? ▪ Sabendo que este Fundo gere o dinheiro para pagar reformas futuras, gostaria de ter acesso à informação de que como é gerido? ▪ Sabendo que este Fundo gere o dinheiro para pagar reformas futuras, gostaria de ter acesso à informação de que como é gerido? ▪ …….. <u>Sobre o Fundo de Certificados de Reforma (FCR)?</u> ▪ Sabe o que é o FCR (Fundo de Certificados de Reforma)? ▪ Já alguma vez constituiu uma Poupança Reforma? ▪ Se tivesse oportunidade de subscrever um fundo de poupança reforma preferia fazê-lo num fundo público ou privado? ▪ Como define o seu perfil de risco (avesso ao risco, moderado, tolerante ao risco)? ▪ O que é mais importante para si na escolha de uma poupança reforma (prestígio do emitente, benefícios fiscais, custos de gestão a suportar, outros) ▪ …….
1.2.2.2. Questionário à Imprensa	▪ Conhece o IGFCSS e os fundos que atualmente gere? ▪ Sabe quem tutela o IGFCSS? ▪ Sabe quais são os objetivos do FEFSS e as suas características ▪ Que tipo de informação sobre o FEFSS e o FCR procura? ▪ Qual a regularidade temporal com que gostaria de ter acesso à informação? ▪ Admitindo uma maior abertura do IGFCSS à imprensa, como gostaria de obter informação (através de Newsletters regulares, Conferências de Imprensa, Entrevistas periódicas, contato próximo com o responsável do Gabinete de Imprensa)? ▪ ……

Orientações para a Atividade 3.1: Criação de uma Unidade de Imprensa e Gestão de Informação		
Tarefa	**Perguntas**	**Soluções/Modelos Possíveis**
3.1.2. Reunião de Planeamento Estratégico	▪ Que tipo de Gabinete Imprensa?	▪ Gabinete "Minimalista" ou Passivo: Limita-se a responder às questões da Imprensa
		▪ Gabinete Ativo: Promove a relação com Interlocutores; Convoca Conferências de Imprensa, Produz Newsletters e "Press Relases" Regulares, Utiliza Redes Sociais, Fomenta Entrevistas
	▪ Quais os seus objetivos?	▪ Promover uma abordagem cuidada (do estritamente necessário) de divulgação da informação
		▪ Promover a transparência total da atividade e da forma de gestão dos fundos
	▪ Que tipo de relação com a imprensa?	▪ Relação Próxima e de Confiança: Conhecimento dos Interlocutores e abertura
		▪ Relação Muito Formal: Pouca Proximidade com os Interlocutores
3.1.3. Reuniões com a Tutela	▪ Qual a participação da Tutela?	▪ Papel de Coordenação Pertence à Tutela
		▪ Papel de Coordenação Pertence ao IGFCSS: A Tutela toma conhecimento da informação divulgada à Imprensa
3.1.4. Definição de Responsável e da Equipa do Gabinete de Imprensa	▪ É necessário a figura de um Assessor de Imprensa?	▪ Sim, é estritamente necessário um responsável de imprensa com ocupação quase a tempo inteiro
		▪ Não. Pode existir apenas um responsável que promova a coordenação da equipa e da informação a fluir para a imprensa
	▪ Quantos elementos devem cooperar no Gabinete e quem deve integrar Equipa?	▪ Poucos Elementos e predominantemente internos ao IGFCSS (apenas um elemento da Tutela)
		▪ Equipa mais reforçada e elementos repartidos entre a Tutela e o IGFCSS

Orientações para a Atividade 3.3.2.1: Promoção da Literacia Financeira – Planeamento da Formação		
Tarefa	**Possíveis Parcerias**	**Possíveis Conteúdos a serem ministrados**
3.3.2.1.1 Identificação de Parcerias com Entidades Formativas	▪ Porto Business School (PBS) ▪ Faculdade de Economia do Porto (FEP) ▪ CFA Portugal ▪ ISCTE ▪ Banco de Portugal / CMVM ▪ Conselho de Finanças Públicas	▪ Seminários sobre o tema da sustentabilidade da Segurança Social; ▪ Gestão de Ativos Financeiros numa lógica de longo-prazo; ▪ Sistemas alternativos de Capitalização Pública; ▪ Boas Práticas Internacionais dos Fundos de Reserva / Fundos de Pensões ▪

ANEXO 3 – Detalhe do Orçamento do Projeto

▪ Recursos Humanos Internos

Orçamentação das Despesas com Pessoal IGFSS														% Imputação ao projeto		
Perfil	Carreira / Cargo	Posição Remuneratória	Postos de trabalho	Vencimento mensal Unitário	Vencimento mensal Unitário por postos de trabalho	Vencimento anual	Subsídio de férias (01.01.14.SF)	Subsídio de Natal (01.01.14.SN)	Subsídio de refeição 01.01.13.00.00	Outros custos se aplicável (Despesas de Representação)	01.03.05.B0 - Segurança Social	Total anual encargo previsto		% Afetação Anual ao Projeto	% Afetação Tempo ao Projeto	% Imputação ao total do projeto
			(a)	(b)	(1)	(2)= (1) x 12 meses	(3)= (1) mês	(4)= (1) mês	(5)= 6€ x 21 dias x 11	(6)	(7)= [(2)+(3)+(4)] x 23,75%	(8)=SOMA (2) a (7)		(A)	(B)	(C) = (A)*(B)
Gestor do Projeto	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	1	3,114.48	3,114.48	37,373.76	3,114.48	3,114.48	1,386.00	4,010.28	10,355.65	59,354.65		78.80%	100.00%	78.80%
Coordenador DAG	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	1	3,114.48	3,114.48	37,373.76	3,114.48	3,114.48	1,386.00	4,010.28	10,355.65	59,354.65		53.80%	20.00%	10.76%
Coordenador DI	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	1	3,114.48	3,114.48	37,373.76	3,114.48	3,114.48	1,386.00	4,010.28	10,355.65	59,354.65		5.70%	80.00%	4.56%
Coordenador DEPC	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º	1	3,114.48	3,114.48	37,373.76	3,114.48	3,114.48	1,386.00	4,010.28	10,355.65	59,354.65		5.70%	80.00%	4.56%
Colaborador - Área Compras	Técnico Superior	Posição 2, nivel 16	1	1,333.35	1,333.35	16,000.20	1,333.35	1,333.35	1,386.00	0.00	4,433.39	24,486.29		35.40%	40.00%	14.16%
Colaborador - Área Financeira	Técnico Superior	Posição 2, nivel 16	1	1,333.35	1,333.35	16,000.20	1,333.35	1,333.35	1,386.00	0.00	4,433.39	24,486.29		9.20%	40.00%	3.68%
Colaborador - Secretariado	Técnico Superior	Posição 1, nivel 12	1	1,122.84	1,122.84	13,474.08	1,122.84	1,122.84	1,386.00	0.00	3,733.44	20,839.20		32.70%	50.00%	16.35%
Colaborador - Informática	Técnico Superior	Posição 4, nivel 24	1	1,754.41	1,754.41	21,052.92	1,754.41	1,754.41	1,386.00	0.00	5,833.41	31,781.15		25.80%	80.00%	20.64%
Colaborador - Informática	Especialista de sistemas e TI	Posição 2, nivel 28	1	1,964.94	1,964.94	23,579.28	1,964.94	1,964.94	1,386.00	0.00	6,533.43	35,428.59		25.80%	80.00%	20.64%
Colaborador DEPC	Técnico Superior	Posição 6, nivel 32	1	2,175.48	2,175.48	26,105.76	2,175.48	2,175.48	1,386.00	0.00	7,233.47	39,076.19		49.60%	40.00%	19.84%
Colaborador DI	Técnico Superior	Posição 6, nivel 32	1	2,175.48	2,175.48	26,105.76	2,175.48	2,175.48	1,386.00	0.00	7,233.47	39,076.19		49.60%	40.00%	19.84%
Total			11	2,210.71	24,317.77	291,813.24	24,317.77	24,317.77	15,246.00	16,041.12	80,856.59	452,592.49		33.83%	59.09%	19.44%

Orçamentação das Despesas com Pessoal IGFSS				Despesas com Pessoal - Montante de imputação ao projeto						DP - Montante imputação projeto
Perfil	Carreira / Cargo	Posição Remuneratória		Vencimento anual	Subsídio de férias (01.01.14.SF)	Subsídio de Natal (01.01.14.SN)	Subsídio de refeição 01.01.13.00.00	Outros custos se aplicável (Despesas de Representação)	01.03.05.B0 - Segurança Social	TOTAL GERAL
				(2)*(C)	(3)*(C)	(4)*(C)	(5)*(C)	(6)*(C)	(7)*(C)	
Gestor do Projeto	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º		29,450.52	2,454.21	2,454.21	1,092.17	3,160.10	8,160.25	46,771.46
Coordenador DAG	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º		4,021.42	335.12	335.12	149.13	431.51	1,114.27	6,386.56
Coordenador DI	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º		1,704.24	142.02	142.02	63.20	182.87	472.22	2,706.57
Coordenador DEPC	Dirigente	Cargos de Direção Intermédia de 1º		1,704.24	142.02	142.02	63.20	182.87	472.22	2,706.57
Colaborador - Área Compras	Técnico Superior	Posição 2, nivel 16		2,265.63	188.80	188.80	196.26	0.00	627.77	3,467.26
Colaborador - Área Financeira	Técnico Superior	Posição 2, nivel 16		588.81	49.07	49.07	51.00	0.00	163.15	901.10
Colaborador - Secretariado	Técnico Superior	Posição 1, nivel 12		2,203.01	183.58	183.58	226.61	0.00	610.42	3,407.21
Colaborador - Informática	Técnico Superior	Posição 4, nivel 24		4,345.32	362.11	362.11	286.07	0.00	1,204.02	6,559.63
Colaborador - Informática	Especialista de sistemas e TI	Posição 2, nivel 28		4,866.76	405.56	405.56	286.07	0.00	1,348.50	7,312.46
Colaborador DEPC	Técnico Superior	Posição 6, nivel 32		5,179.38	431.62	431.62	274.98	0.00	1,435.12	7,752.72
Colaborador DI	Técnico Superior	Posição 6, nivel 32		5,179.38	431.62	431.62	274.98	0.00	1,435.12	7,752.72
Total				61,508.73	5,125.73	5,125.73	2,963.68	3,957.34	17,043.04	95,724.25

▪ Contratação Externa:

Unid: €

Aquisição de Serviços	Estimativa Total
Estudos de mercado e Imagem	63 960,00
Consultadoria na àrea da Comunicação	76 752,00
Promoção de Produto	76 752,00
TOTAL	331 312,80

Nota: Iva Incluido a 23%