RELATÓRIO DE PROJETO

C&C – Comunicação e Confiança

Pós-Graduação em Direção Intermédia na Administração Pública

Projeto Final FA>AP 2

Setembro 2024

Alda Andrade
Alexandra Duarte
Catarina Salvaterra

Índice

Índice de tabelas e figuras iii

Lista de abreviaturas iii

1. Introdução 1

1.1. Enquadramento do projeto: caracterização das organizações e dos destinatários 3

1.2. Diagnóstico das necessidades 4

1.3. Objetivos 6

1.4. Designação do projeto 7

2. Organização e Planeamento do Projeto 7

2.1. Planeamento do projeto 7

2.2. Atividades e tarefas 8

3. Recursos 18

3.1. Recursos Humanos – Equipa de Projeto 19

3.1.1. *Organizational Breakdown Structure* (OBS) 20

3.1.2. Matriz de Responsabilidades 21

3.2. Recursos Financeiros 21

3.2.1. Estimativa de despesa anual 21

3.2.2. Estimativa de receita anual 22

3.2.3. Orçamento do projeto 22

3.3. Recursos Materiais 23

4. Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT) 23

5. Impactos do Projeto 27

6. Conclusões 29

Referências bibliográficas 32

ANEXOS 35

Anexo 1 – Formulário de Âmbito 36

Anexo 2 – Plano da Força de Trabalho 41

Anexo 3 - *Work Breakdown Structure* (WBS) 49

Anexo 4 – Matriz de Responsabilidades 56

Anexo 5 – Despesas e Receitas 57

Anexo 6 – Orçamento Detalhe 61

Índice de tabelas e figuras

Tabela 1 – Equipa de Projeto 19
Figura 1 - Organizational Breakdown Structure do projeto 20
Tabela 2 – Despesas anuais 21
Tabela 3 – Receitas anuais 22
Tabela 4 – Orçamento global do projeto 22
Figura 2 – Análise SWOT 27
Figura 3 – Modelo Ideal Plano de Comunicação 31

Lista de abreviaturas

CAF – *Common Assessment Framework* – Estrutura Comum de Avaliação

FAQ – Frequently Asked Questions

FLUL – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

GAVE – Gabinete de Avaliação Educacional

IAVE – Instituto de Avaliação Educativa, I.P.

NOVA FCSH – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

OBS – Organizational Breakdown Structure

TRU – Tabela Remuneratória Única (atualizada nos termos do Decreto-Lei n.º 108/2023, de 22 de novembro)

WBS – Work Breakdown Structure

Trabalho realizado por:

Alda Andrade | Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

Alexandra Duarte | Instituto de Avaliação Educativa, I.P.

Catarina Salvaterra | Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

1. Introdução

A globalização, as mudanças tecnológicas e as crescentes exigências sociais estão na origem de um cenário complexo e dinâmico que requer uma abordagem de governação inovadora por parte dos serviços da Administração Pública. Acredita-se que uma boa governação é aquela que dialoga, que promove a colaboração entre os trabalhadores dentro e fora da instituição e que está aberta à participação da sociedade civil.

O *New Public Management* (NPM) surge como uma resposta às mencionadas transformações globais, tecnológicas e sociais que desafiam a Administração Pública a adotar práticas mais eficientes e orientadas para resultados.

Para a prossecução desta visão governativa é proposto, por David Ferraz, um modelo designado por Modelo de Governança Integrada, reconhecido "como sendo um dos melhores meios para resolver problemas sociais complexos" (2016: 7) e que pode ser definido como:

> uma estratégia política que procura coordenar o desenvolvimento e a implementação de políticas, transversalmente a departamentos e agências, especialmente para abordar problemas sociais complexos como exclusão e pobreza, de uma forma integrada (…). É uma estratégia que procura juntar não só os departamentos governamentais, mas também um conjunto de instituições privadas e de voluntariado, trabalhando transversalmente tendo em vista um objetivo comum (Bogdanor *apud* Ferraz, 2016: 7).

Nesse contexto, a governança colaborativa e as redes integradas emergem como estratégias essenciais para que as instituições da Administração Pública cumpram a sua missão, respondendo da melhor forma aos desafios que lhe são colocados, acrescentando valor e gerando confiança (Ferraz, 2013). Esta ideia é-nos apresentada, de forma clara, por Ana Ribeiro quando refere que "perante problemas sociais complexos, as redes surgem como alternativa na organização social, procurando-se que as relações interorganizacionais se traduzam em governação integrada, sustentada na estimulação de um clima de confiança que permita gerar capital social" (Ribeiro, 2023: 3).

É amplamente reconhecido que a comunicação interna constitui um fator fundamental para o bom funcionamento dos organismos, sejam eles públicos ou privados, e pode ser um elemento diferenciador na construção de um sentimento de pertença dos trabalhadores e de um ambiente de trabalho positivo. Esta ideia, da importância da comunicação para o sucesso das instituições tais como hoje se apresentam, é reforçada por Rosalina Tavares, *et. al.* quando indica que "as organizações de hoje para se posicionarem no mercado e fazer face

aos desafios da complexidade contemporânea precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação" (Tavares, *et al*. 2005: 5).

Tendo em consideração estes pressupostos, este trabalho propõe a elaboração de um Plano de Comunicação Interna passível de ser implementado em qualquer uma das três instituições que participam na sua conceção (NOVA FCSH; FLUL; IAVE).

A justificação para a escolha deste tema baseia-se na constatação de que nenhuma das três instituições mencionadas possui **uma política de comunicação formalizada**, o que resulta na ausência de **um plano estratégico estruturado de comunicação interna**. De forma mais ampla, verificamos que este é, também, o cenário de muitas outras instituições da Administração Pública portuguesa. Perante esta realidade, a escolha por este tema pareceu-nos necessária.

Não obstante apresentarmos um projeto de conceção de um plano de comunicação interna para as três instituições supracitadas, o objetivo último do trabalho é criar um projeto piloto, com o apoio de uma empresa líder de mercado em soluções tecnológicas, com a qual as instituições já trabalham regularmente, passível de, com as devidas adaptações e depois de testado nestas três instituições, ser implementado em diversos serviços / instituições da Administração Pública.

Este trabalho tem como objetivo explorar os principais elementos e etapas na criação de um plano de comunicação interna, destacando a importância de estratégias que promovam a clareza, a acessibilidade e o compromisso com o público-alvo.

Através de uma análise detalhada, serão abordadas as melhores práticas, ferramentas e metodologias que podem ser adotadas para garantir que a comunicação institucional seja eficiente e eficaz, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos e o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas.

Assim, procuraremos: i) descrever as várias fases, atividades e tarefas necessárias à organização e planeamento do projeto; ii) identificar os recursos humanos, financeiros e materiais necessários; iii) preparar uma análise *SWOT*; iv) identificar impactos do projeto no trabalho da instituição.

1.1. Enquadramento do projeto: caracterização das organizações e dos destinatários

Este projeto foi pensado para responder às necessidades de três instituições que, por coincidência, desenvolvem a sua missão na área da Educação, a NOVA FCSH, a FLUL e o IAVE.

Fazemos, agora, uma pequena caracterização de cada uma daquelas Instituições:

A **NOVA FCSH** – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade NOVA de Lisboa foi criada oficialmente a 10 de novembro de 1977 e abriu portas a 9 de janeiro de 1978. É uma Faculdade dedicada às Ciências Sociais, às Artes e às Humanidades. A sua missão passa pela oferta de serviços de excelência no ensino e na investigação, baseada em três grandes compromissos: interdisciplinaridade, internacionalização e transferência de conhecimento para a sociedade (www.fcsh.unl.pt).

Integrada na Universidade Nova de Lisboa, neste momento conta com mais de 5000 alunos e cerca de 800 trabalhadores, entre docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo, integrando, no desenvolvimento da sua atividade, um total de 14 departamentos e 15 unidades de investigação (Mapa de Pessoal da Universidade NOVA de Lisboa, 2024).

A **FLUL** – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa é a terceira maior das dezoito escolas da Universidade de Lisboa. Adquiriu a atual designação em 1911, quando sucedeu ao Curso Superior de Letras, criado em 1859 a partir de um fundo doado pelo Rei D. Pedro V. O seu ensino e investigação centrou-se sempre nas principais áreas das Humanidades, a que hoje chamamos Estudos Literários, Filosofia, História e Linguística.

A Faculdade de Letras é uma escola de humanidades. Entende que uma verdadeira educação liberal implica uma formação humanística e científica e que não existe uma verdadeira Universidade sem uma educação liberal (www.letras.ulisboa.pt).

Neste momento conta com cerca de 4300 alunos, 235 docentes, 84 investigadores e 112 técnicos e administrativos (Mapa de pessoal da FLUL, 2024).

O **IAVE, I.P.** - Instituto de Avaliação Educativa, I.P. é, há 25 anos, o organismo responsável pela avaliação externa das aprendizagens em Portugal. Sucessor do Gabinete de Avaliação Educacional (GAVE), o IAVE é, desde 2013, um instituto público de regime especial, dotado de autonomia pedagógica, científica, administrativa e financeira, bem como de independência

técnica e profissional no exercício das suas funções (Decreto-lei n.º 102/2013, de 25 de julho e IAVE, 2022).

Planear, conceber e validar os instrumentos de avaliação externa de alunos do ensino básico e do ensino secundário é a principal missão do IAVE.

Neste momento o IAVE conta com 42 trabalhadores (Mapa de Pessoal do IAVE, 2024).

1.2. Diagnóstico das necessidades

Para o desenvolvimento deste projeto foi indispensável compreender o estado atual da comunicação interna nas três instituições aqui representadas e identificar as suas necessidades. Assim, a estratégia adotada, para se fazer o diagnóstico, consistiu na análise de questionários de satisfação/qualidade já aplicados nas instituições que, abrangendo várias dimensões do seu funcionamento, permitissem conhecer e avaliar os principais aspetos que influenciam a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

A nível formal, todos os questionários obedeciam à mesma estrutura, ou seja, eram compostos por secções que, por sua vez, se subdividiam em várias perguntas/questões.

Os principais temas abordados nos questionários analisados foram:

- A satisfação global dos trabalhadores relativamente a diversos aspetos da instituição;
- As condições de trabalho e de bem-estar;
- A avaliação, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- As metodologias de gestão e as práticas de liderança;
- A igualdade de género e de oportunidades;
- Outros.

Cada secção dos questionários foi desenhada para apurar a satisfação e a visão que os trabalhadores têm da sua instituição, com o objetivo de identificar os pontos fortes e as áreas que necessitam de intervenção.

Para este estudo foram analisados os questionários aplicados aos trabalhadores (não docentes e não investigadores) em cada instituição, dos anos de 2022 e 2023, atribuindo-se

valores a cada pergunta numa escala de 0 a 5, onde o 0 corresponde a “nada satisfeito” e o 5 a “totalmente satisfeito”.

Globalmente, os resultados obtidos podem ser resumidos da seguinte forma:

Aspetos com melhores avaliações

IAVE – ambiente de trabalho;

NOVA FCSH – cooperação entre colegas;

FLUL – forte identificação com a missão institucional.

Aspetos com piores avaliações

IAVE - ausência de envolvimento estratégico dos trabalhadores;

NOVA FCSH - infraestruturas desadequadas; e difícil progressão na carreira;

FLUL - insatisfação com os procedimentos administrativos; e difícil progressão na carreira.

Relativamente à avaliação da comunicação institucional, nomeadamente da comunicação interna, as respostas obtiveram uma valoração entre 3 – “satisfeito” e 4 – “bom”.

Tanto o questionário da NOVA FCSH, quanto o da FLUL incluíam questões diretamente relacionadas com esta matéria. Na FCSH a comunicação interna recebeu uma avaliação de 3,5 e a comunicação externa de 3,6; na FLUL a comunicação interna recebeu uma pontuação de 3,9, não tendo sido avaliada a comunicação externa.

Nos questionários analisados do IAVE não existia uma secção específica sobre a comunicação. No entanto, a opinião dos trabalhadores sobre esta matéria pôde ser extraída através de outras questões, nomeadamente daquelas que incidiam sobre as condições de trabalho – que avaliam os equipamentos e as tecnologias de informação e comunicação com a pontuação de 3,7, o funcionamento da *intranet* com a pontuação de 3,8 e daquelas que versavam sobre a liderança – que avaliam a comunicação entre diversos órgãos de gestão e os trabalhadores, com a pontuação de 3,5.

Concluímos, portanto, que apesar da comunicação estar presente na avaliação das três instituições, em nenhuma delas ocupava um lugar de destaque, sendo um dos aspetos com uma valoração mais baixa, ainda que acima de 3 pontos. Esta realidade fez-nos considerar que é um aspeto organizacional que pode ser melhorado e acrescentar valor aos serviços.

1.3. Objetivos

Uma das questões mais desafiantes para as instituições de ensino na atualidade prende-se com o seu posicionamento num mercado cada vez mais concorrencial (Martins, 2012). Nesse sentido, as instituições de ensino devem posicionar-se de forma a captar valor e a comunicar de forma eficaz. A comunicação organizacional e estratégica é assim vista, nos dias de hoje, como uma importante aliada no cumprimento da missão das instituições, em que "as atividades comunicativas são planeadas e implementadas de acordo com os princípios de ensino, investigação e relação com a comunidade" (Silva, Ruão & Gonçalves, 2016: 238).

A comunicação organizacional deve, de facto, ser considerada uma área estratégica das instituições. No seu livro Comunicação 2.0 os autores, David Monteiro, João Campos e Filipe Almeida, propõem um quadro referencial para a comunicação interna que assenta em três dimensões: estratégica, instrumental e humana. Para cada uma delas identifica as oportunidades e os desafios.

Este projeto, designado "*C&C – Comunicação e Confiança*", elaborado com base no modelo acima referido, visa a criação de um Plano de Comunicação Interna que é desenhado para ser utilizado por qualquer uma das instituições aqui representadas.

Para a sua criação são observadas as especificidades de cada uma das instituições, assim como as características dos seus futuros utilizadores.

Os objetivos delineados passam por:

- Estimular o diálogo e alinhar os esforços de todos os trabalhadores para o cumprimento dos objetivos da organização;
- Obter uma melhoria de resultados através de uma comunicação eficaz que seja uma fonte de motivação e de produtividade;
- Promover melhores práticas laborais e o trabalho colaborativo;
- Captar e reter talento na organização;
- Criar um melhor ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar organizacional;
- Divulgar os valores e promover a cultura organizacional, com vista à promoção de um maior sentido de pertença;
- Transmitir uma melhor imagem externa da Instituição no contacto com a comunidade.

A comunicação institucional externa não foi objeto de trabalho neste plano de comunicação.

1.4. Designação do projeto

A escolha do nome para este projeto ***C&C - Comunicação e Confiança*** procurou congregar dois conceitos que consideramos bastante relevantes para qualquer organização e que estão relacionados entre si: *comunicação* e *confiança*.

A designação escolhida procura destacar a importância que cada um daqueles conceitos representa para a eficiência de uma Administração Pública que se quer moderna e em estreita ligação com a sua comunidade.

A comunicação eficaz constrói confiança e a confiança, por sua vez, facilita uma comunicação mais aberta e transparente.

Acreditamos que estes conceitos juntos – *comunicação* e *confiança* – criam um ambiente favorável para a colaboração e inovação dentro da Administração Pública, permitindo que as instituições não respondam apenas aos desafios atuais, como antecipem e se preparem para os desafios futuros, de maneira mais consciente e eficiente.

Assim, o nome "*C&C - Comunicação e Confiança*" é uma escolha estratégica, que contém em si uma visão para o funcionamento destas três instituições, onde o diálogo e a confiança são vistos como os principais motores para a criação de valor e para o fortalecimento da governança colaborativa.

2. Organização e Planeamento do Projeto

2.1. Planeamento do projeto

O planeamento e a execução do projeto que apresentamos – C&C – Comunicação e Confiança, pretende ser concretizado em 18 meses, com início previsto para setembro de 2024 e conclusão em fevereiro de 2026, considerando já a sua implementação, avaliação de impacto e uma monitorização de cerca de 3 meses para eventuais ajustamentos necessários.

Este planeamento inicial implica uma gestão eficiente, não só dos recursos financeiros, como dos recursos humanos e tecnológicos afetos ao projeto e exigirá, por parte do gestor de projeto, uma monitorização e acompanhamento constantes. Para aprofundar a calendarização do projeto, pode consultar-se o Plano da Força de Trabalho (Anexo 2) e o *WBS* (Anexo 3).

2.2. Atividades e tarefas

1. Revisão da literatura

Para iniciarmos o processo de conceção do plano de comunicação, consideramos relevante, numa primeira fase do projeto, realizar uma recolha do estado da arte acerca da temática da comunicação, em geral, e de planos de comunicação, em particular. A partir desta compilação teórica pretende-se analisar um conjunto de estudos que nos forneça as bases conceptuais para a elaboração de um bom plano de comunicação e nos faculte a definição de conceitos fundamentais acerca da temática.

Esta primeira atividade é crucial para o desenvolvimento do projeto, uma vez que serve de base a todas as atividades subsequentes. Para tal, considera-se relevante o recurso a dois técnicos superiores para a realização desta atividade, um na área das Ciências Sociais e outro na área da Comunicação.

2. Análise do ponto de situação da comunicação nas três instituições

Na segunda atividade do projeto que se apresenta, pretende-se realizar o diagnóstico da situação da comunicação nas instituições que irão desenvolver o plano. Para tal realiza-se uma abordagem exaustiva de diferentes técnicas de recolha de informação, conciliando dados pré-existentes com recolha direta junto dos trabalhadores das instituições.

Tendo como premissa essencial que a realização de um bom diagnóstico da situação da comunicação nas organizações é a forma mais profícua de conceber um Plano de Comunicação Interna eficiente e eficaz, resultando numa mais-valia para as instituições, para os seus dirigentes, trabalhadores e restantes interlocutores, considera-se como atividade essencial do projeto a definição rigorosa da situação da comunicação interna nas instituições que irão aplicar o plano de comunicação.

Deste ponto de vista, a recolha de informação passará por diferentes etapas, e pela utilização de diversas técnicas quantitativas e qualitativas:

- Análise dos dados resultantes da aplicação de questionários realizados no âmbito do bem-estar institucional que as organizações realizam anualmente, utilizando o modelo CAF de avaliação ou outro modelo mais personalizado;
- Levantamento e compilação dos canais de comunicação existentes;

- Realização de *focus group* a trabalhadores das instituições, com base na análise da informação recolhida no âmbito dos questionários de avaliação dos trabalhadores e da identificação dos canais de comunicação existentes;
- Realização de um inquérito por questionário, de recolha complementar de informação, a partir da análise dos questionários de avaliação e dos resultados apurados no âmbito do *focus group*;
- Terminando na análise das necessidades apuradas e na construção de uma análise *SWOT* – ferramenta de gestão que se alicerça no estudo das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

2.1 Análise dos questionários realizados no âmbito da aferição do bem-estar institucional

Uma das fontes de informação pré-existentes nas instituições, que podem informar acerca da comunicação existente, são os questionários de avaliação dos trabalhadores, como a CAF ou outro instrumento equiparado, habitualmente utilizado pelos organismos.

Não obstante estes questionários terem um âmbito mais geral do que a temática da comunicação, como as condições de trabalho dos trabalhadores, a gestão de recursos humanos, a motivação dos trabalhadores, a satisfação com a liderança intermédia e de topo, entre outros temas, a comunicação tende a ser uma das subáreas incluídas. Por essa razão, este tipo de informação pode servir como primeira fonte de dados a analisar.

Assim, pretende-se que dois técnicos superiores possam trabalhar em conjunto, não só na análise dos dados estatísticos resultantes destes questionários como nas conclusões que podem ser retiradas a partir desses dados, especificamente na temática da comunicação interna. Para tal, pretende-se afetar dois técnicos superiores, um especializado na área das Ciências Sociais e outro na área da Comunicação.

2.2 Levantamento dos canais de comunicação

No que respeita ao levantamento dos canais de comunicação, pretende-se que as equipas ligadas à comunicação das instituições públicas que implementem o plano de comunicação, pesquisem e compilem todos os canais de comunicação existentes nos organismos, refletindo também acerca das lacunas existentes e de possíveis soluções para as colmatar.

Para tal, será necessário recorrer ao trabalho dos dois técnicos superiores, um na área das Ciências Sociais e outro na área da Comunicação.

Para complementar a recolha feita a partir dos dados pré-existentes na instituição pretende-se a utilização de duas técnicas de recolha de informação fundamentais: a realização de *focus group* e a aplicação de um inquérito por questionário (Ghiglione e Matalon, 2001).

2.3 Realização de *focus group*

No que respeita a realização dos *focus group*, procura-se com esta técnica de recolha de informação identificar alguns dos principais problemas na área da comunicação das diferentes instituições.

"O *focus group*, também designado como grupo de discussão, é uma técnica que visa a recolha de dados, podendo ser utilizada em diferentes momentos do processo de investigação" (Silva*, et al*., 2014: 117). A opção por este tipo de técnica deve-se ao facto de ser especialmente relevante para a discussão de um tema específico, neste caso a comunicação interna das instituições, por parte de um grupo de atores sociais mais afetados pelos temas em discussão, neste caso os trabalhadores dos organismos (Duarte *et al*., 2014).

O facto de se pretender auscultar os trabalhadores das instituições sobre o tema da comunicação interna estabelecida nas organizações onde trabalham, tornam o *focus group* a ferramenta mais indicada, promovendo a discussão em grupo de alguns temas apurados no questionário de satisfação aos trabalhadores e a identificação de quais as áreas da comunicação com maior necessidade de desenvolvimento/integração nas organizações, bem como os aspetos a melhorar nos canais e meios de comunicação já existentes, entretanto identificados.

2.3.1 Construção da grelha/guião de análise

Para efeitos da construção da grelha/guião dos temas a abordar na discussão, é necessário que a equipa de técnicos superiores das Ciências Sociais e da Comunicação possam definir claramente os tópicos de análise que pretendem ver analisados, de acordo com os resultados dos questionários de satisfação dos trabalhadores e do levantamento dos canais de comunicação existentes nas organizações.

Esta definição clara de uma grelha de temas e questões a considerar é fundamental para que a informação recolhida possa responder às razões de ordem teórica ou empírica que originaram os temas em debate (Foody, 2002). A grelha/guião de análise pretende ser um guião semiestruturado de temas a abordar, deixando alguma margem de manobra para outros temas que possam surgir na sequência da discussão.

2.3.2 Seleção do perfil de trabalhadores para participar no *focus group*

A seleção dos trabalhadores que irão compor o *focus group* deve ser realizada com base num critério de alguma homogeneização social, no sentido de promover uma maior discussão e menor fechamento devido às possíveis diferenças hierárquicas ou outras existentes (Duarte *et al.*, 2014). Ainda que a homogeneidade do perfil de trabalhadores selecionados para participar no *focus group* seja fundamental para garantir o sucesso da utilização desta técnica, pois facilita a discussão e desencadeia uma recolha de dados válida, importa garantir, por exemplo, que trabalhadores de todos os géneros estejam presentes, pois a forma como interagem com os colegas e as suas posições podem ser diferenciadas de acordo com a categoria que representam, e essa diferença, ela própria, pode ser reveladora de aspetos importantes durante a discussão.

A seleção dos trabalhadores que irão realizar o *focus group* ficará a cargo dos dois técnicos superiores referidos anteriormente, especializados nas áreas das Ciências Sociais e da Comunicação.

2.3.3 Moderação do *focus group*

A realização e moderação do *focus group* ficará a cargo de um técnico intermédio na área das Ciências Sociais, experiente em metodologias e técnicas de recolha de informação qualitativa, tendo apoio de dois técnicos superiores na área da Comunicação e de um técnico de Informática, este último na preparação da sala e da gravação áudio.

A decisão por este perfil de moderador prende-se com o facto de o seu papel ser fundamental para uma boa recolha de dados. Uma das principais limitações ou fragilidades desta técnica de recolha de informação empírica prende-se, justamente, com o papel que o moderador pode ter no desenrolar da interação entre os intervenientes. Por essa razão, existe um conjunto de fatores associados ao entrevistador que devem ser tidos em conta, como as suas características socio demográficas e a sua função na organização. Não obstante a

necessidade de considerar os aspetos anteriores, a competência técnica para a sua execução deve ser inquestionável (Silva *et al*., 2014 e Ghiglione e Matalon, 2001).

2.3.4 Transcrição do *focus group*

Após a realização dos *focus group* é necessário que seja realizada a sua transcrição, devendo esta ser a reprodução mais fiel possível daquilo que foi referido durante o debate, permitindo a visualização do que aconteceu na discussão.

O processo de transcrição é uma tarefa morosa e exigente, devido ao facto de se tratar de um debate entre várias pessoas e não da transcrição do discurso de uma única pessoa, necessitando da identificação das diferentes vozes dos interlocutores. Para auxiliar este processo pretende-se recorrer à gravação por áudio, que, por questões relacionadas com o RGPD, deverá ser autorizada pelos vários intervenientes, mediante consentimento escrito e informado (Regulamento 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016; Lei n.º 58/2018, de 8 de agosto).

Para realizar este trabalho pretende-se recorrer a um técnico superior júnior na área das Ciências Sociais, com competências em técnicas de recolha direta, como a observação e o *focus group*. Para apoiar este trabalho, designadamente nas questões do áudio, será necessário também o recurso a um técnico de Informática.

2.3.5 Preenchimento de grelha de análise e respetiva análise de conteúdo

Após a realização dos *focus group* será necessário efetuar uma análise de conteúdo dos temas abordados na discussão.

Segundo Bardin (1977), a técnica de análise de conteúdo é uma forma de (des)codificação da mensagem, prosseguindo a transformação em categorias de análise.

> É também um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977:42).

Pretende-se nesta fase do projeto a descodificação da mensagem produzida na discussão do *focus group* e o preenchimento de uma grelha de análise temática com os principais resultados.

Para realizar este trabalho consideramos dois técnicos superiores: um na área das Ciências Sociais, com experiência em análise de dados de cariz qualitativo e um técnico superior na área da Comunicação que permita auxiliar na descodificação da informação referida pelos intervenientes e na codificação e categorização dos dados (análise de conteúdo).

2.4 Elaboração de questionário

A partir dos temas debatidos no *focus group* e das ideias extraídas a partir desse debate, pretende-se produzir um questionário e aplicá-lo a todos os trabalhadores das três instituições.

Tendo em conta que o *focus group* é muitas vezes desenvolvido numa fase anterior ou posterior à aplicação de metodologias de índole quantitativa, complementando os seus resultados (Ghiglione e Matalon, 2001), pretende-se neste projeto, elaborar um questionário a todos os trabalhadores das três instituições sobre o tema da comunicação interna das mesmas, a partir dos resultados do *focus group*.

Trata-se de uma técnica de cariz quantitativo e que, neste caso, não pretende fazer inferência estatística, mas complementar os dados recolhidos pelas diferentes técnicas de recolha de informação aplicadas anteriormente, designadamente a análise de conteúdo efetuada a partir da aplicação dos *focus group*.

Para a conceção do questionário, pretende-se afetar dois técnicos superiores, um ligado às Ciências Sociais e outro à Estatística. Tendo em conta que o questionário é um instrumento estandardizado, tanto na escrita das questões, como na sua ordem, é fundamental que os trabalhadores que estejam afetos a esta atividade tenham conhecimentos técnicos acerca da elaboração de questionários, tendo apoio de um técnico de Informática para a preparação do questionário numa plataforma *online*, como o *LimeSurvey* ou *SurveyMonkey*.

2.4.1 Aplicação do questionário

Para ir acompanhando a aplicação do questionário *online*, pretende-se que um técnico superior na área da Comunicação, juntamente com um técnico de Informática, monitorizem o preenchimento *online* do questionário e reforcem a adesão ao preenchimento do mesmo.

2.4.2 Análise estatística de resultados

Após o *términus* do preenchimento do questionário e da transferência das respostas dos inquiridos numa base de dados em *SPSS*, será necessário que dois técnicos superiores com conhecimentos técnicos de estatística possam iniciar o processo de tratamento e análise de dados.

Para a preparação desta etapa de análise estatística de resultados considera-se a necessidade de afetar um técnico superior na área das Ciências Sociais e um técnico superior na área da Estatística, auxiliado por um técnico superior na área da Comunicação, que ajude a transformar os dados em *outputs* e decisões.

3. Identificação das necessidades

A atividade da identificação das necessidades decorre de todo o trabalho prévio de recolha de dados, a partir das diferentes metodologias desenvolvidas.

Findo o diagnóstico da situação da comunicação interna nas organizações que irão implementar o plano, será necessário produzir um relatório de apresentação de resultados, em que seja realizado o diagnóstico da situação presente e identificadas as necessidades de mudança na comunicação interna das organizações. Para tal será necessária uma análise crítica de todos os dados recolhidos e da informação extraída a partir deles, uma identificação de lacunas e problemas existentes nas instituições, a apresentação de possíveis soluções para a resolução de problemas e o planeamento e a definição de estratégias de implementação dessas decisões.

3.1 Análise dos diagnósticos realizados

Para a realização do diagnóstico que servirá de base à conceção e formulação do plano de comunicação interna é fundamental a realização de um relatório síntese de apresentação de

resultados com uma visão holística de todo o processo de descodificação e análise de conteúdo da informação anteriormente recolhida.

Para responder a este objetivo é fundamental existir um trabalho fortemente articulado de redação por parte de diferentes valências formativas. Para tal pretende-se afetar um técnico superior na área das Ciências Sociais, que tenha as competências técnicas de recolha e análise dos resultados dos *focus group* e dos questionários, mas também um técnico mais direcionado para a análise de dados estatísticos e de divulgação de resultados, apoiado por um técnico sénior na área da Comunicação.

Desta etapa resultará um relatório síntese da situação atual das instituições em matéria de comunicação interna.

3.2 Elaboração da análise *SWOT*

Na sequência do diagnóstico realizado nas etapas anteriores e como produto dessa análise e do relatório realizado a partir dela, pretende-se apresentar uma síntese dos principais pontos fortes e fracos (fatores internos) das instituições na área da comunicação interna e das oportunidades e ameaças (fatores externos) que podem decorrer desses fatores.

Tratando-se da etapa final da atividade de identificação das necessidades e da realização do diagnóstico, e precedendo a conceção do plano de comunicação interno, esta tarefa estará a cargo de um técnico superior sénior na área da Comunicação, que foi acompanhando esta atividade.

4. Elaboração do Plano de Comunicação

Findo o diagnóstico da situação das organizações e identificadas as necessidades concretas das instituições em causa, irá iniciar-se a elaboração do plano de comunicação, coordenado pelo Chefe de Equipa responsável pela área da Comunicação de cada uma das instituições e desenvolvido por três técnicos superiores na área da Comunicação com diferentes graus de experiência.

4.1 Redação do Plano de Comunicação

A equipa de técnicos superiores e o chefe de equipa da área da Comunicação irão redigir o plano de comunicação interno das instituições, com base no diagnóstico realizado e nas decisões e estratégias definidas a partir das informações recolhidas.

Projeta-se que este trabalho decorrerá durante quatro meses e que resultará de uma forte articulação entre os diferentes elementos que irão redigir o plano.

Terá como grande objetivo a definição de uma estratégia de comunicação interna eficiente e eficaz, que responda às necessidades de dirigentes e trabalhadores e que promova a participação e auscultação de todos os colaboradores da organização.

O conhecimento da organização e a capacidade de integração das ideias e propostas elencadas nos diferentes instrumentos de recolha de informação, serão a base conceptual para a redação de um plano de comunicação interna, que pretende promover uma maior transparência, eficácia e eficiência nos procedimentos e na estratégia da organização.

Para efeitos de conceção do plano de comunicação irão ser mobilizados vários recursos: financeiros, técnicos e tecnológicos.

4.2 Mobilização de recursos financeiros

Para efeitos da realização e implementação do plano de comunicação será necessário a mobilização de recursos financeiros. Para tal, serão necessários fortes conhecimentos de gestão, que juntamente com os departamentos financeiros das organizações promovam a captação de financiamento para a implementação do plano de comunicação.

Nesta etapa estarão sobretudo envolvidos o chefe de equipa e o técnico superior na área da Comunicação.

4.3 Mobilização de meios técnicos e logísticos

Para identificar os meios técnicos necessários a incluir na implementação do plano de comunicação interna é necessário elencar os meios pré-existentes e aqueles que terão de ser adquiridos. Para esta tarefa, o papel do departamento de Informática das instituições é fundamental, pois para além dos técnicos superiores de Comunicação que irão estar envolvidos, é necessário saber quais as necessidades técnicas a adquirir para a posterior realização do caderno de encargos de contratação pública para a aquisição de serviços.

4.4 Criação de infraestruturas tecnológicas

Para a operacionalização do plano de infraestruturas tecnológicas a utilizar na comunicação institucional de cada um dos organismos, será necessário recorrer ao trabalho intensivo de um técnico de Informática.

5. Implementação do Plano de Comunicação

Terminada a redação do plano de comunicação interna, importa implementar o mesmo nas instituições em causa.

Esta atividade central do projeto subdivide-se em duas fases: divulgação do plano e implementação propriamente dita.

5.1 Divulgação do Plano de Comunicação (apresentação pública; divulgação nos canais institucionais: *site* e *newsletters*)

A primeira etapa aquando da implementação do plano de comunicação interna é a divulgação do seu conteúdo a todos os trabalhadores da organização. Trata-se de uma fase essencial para a integração e utilização do plano. Para tal, planeia-se a criação de conteúdos para a sessão pública de apresentação e para o folheto informativo e a criação de manuais que promovam o esclarecimento e as normas de utilização.

Irá decorrer uma divulgação do plano no *site institucional* e serão criadas *newsletters.*

Para esta etapa projeta-se a afetação do trabalho a três técnicos superiores na área da comunicação com diferentes níveis de experiência.

5.2 Workshops de esclarecimento e formação de trabalhadores

À parte da divulgação pública e da criação de conteúdos ligados a essa divulgação, está planeado a realização de *workshops* com todos os trabalhadores da organização. Estas formações de caráter obrigatório têm como principal objetivo o esclarecimento do plano e apresentação das principais linhas estratégicas do mesmo. Neste âmbito serão também elaboradas *FAQs* sobre o Plano de Comunicação Interna que decorrerão das dúvidas dos formandos nestas sessões.

Para a realização desta etapa projeta-se a necessidade de um técnico da área da comunicação que esteja com a conceção do plano e um técnico de Informática que possa apoiar o trabalho mais tecnológico.

6. Avaliação de Resultados

Para avaliar os resultados do plano irá ser constituída uma equipa de monitorização que terá a seu cargo a avaliação de impacto. Será necessário identificar as lacunas, reajustar estratégias e ideias e focar na mudança e na melhoria contínua.

6.1 Monitorização e reajustes

Para a identificação de lacunas e de melhorias a implementar será necessário constituir uma equipa com as valências de análise e sentido crítico, capacidade de adaptação e flexibilidade na realização de procedimentos e de melhoria contínua.

Para realizar esta monitorização e a realização de melhoramentos/ajustes ao plano de comunicação elaborado inicialmente será necessário um trabalho de equipa entre o chefe de equipa e dois técnicos superiores na área da Comunicação.

3. Recursos

Para o eficaz planeamento e execução do projeto *C&C – Comunicação e Confiança* revela-se necessária a conjugação de um conjunto de recursos humanos, financeiros e materiais que procuraremos de seguida detalhar.

A identificação dos recursos necessários ao desenvolvimento do projeto tem em consideração, por um lado, a estrutura díspar das três Instituições aqui envolvidas, com diferentes dimensões ao nível do mapa de pessoal, infraestruturas de suporte e diversidade de públicos-alvo, e, por outro, os naturais constrangimentos financeiros inerentes à atividade de qualquer Entidade Pública.

3.1. Recursos Humanos – Equipa de Projeto

Ao nível dos recursos humanos envolvidos no planeamento e execução do projeto, foi desenhada uma equipa de projeto com recurso exclusivo a trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal da organização, com a seguinte estrutura:

Membro da equipa	Categoria	Perfil de competências	Nível remuneratório
Chefe de Equipa	Equiparado a Chefe de Divisão	Área da Comunicação	Cargo de Direção Intermédia de 2.º Grau
Técnico Superior Sénior	Técnico Superior	Área da Comunicação	Nível 30 TRU
Técnico Superior Intermédio	Técnico Superior	Área da Comunicação	Nível 21 TRU
Técnico Superior Júnior	Técnico Superior	Área da Comunicação	Nível 16 TRU
Técnico Superior Intermédio	Técnico Superior	Área das Ciências Sociais	Nível 21 TRU
Técnico Superior Júnior	Técnico Superior	Área das Ciências Sociais	Nível 16 TRU
Técnico Superior Intermédio	Técnico Superior	Área da Estatística	Nível 21 TRU
Técnico de Informática	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	Área das Tecnologias de Informação	Nível 12 TRU

Tabela 1 – Equipa de Projeto

Considerando a finalidade do projeto, a estrutura da equipa foi pensada com um Chefe de Equipa – Gestor de Projeto – como garante da boa execução dos trabalhos, detentor de um perfil de experiência de trabalho desenvolvido na área da Comunicação. Atenta a complexidade técnica das tarefas a desenvolver, a dimensão da equipa e a duração do projeto, considerou-se adequado um dirigente equiparado a dirigente intermédio de 2.º grau.

A equipa integra, na sua larga maioria, trabalhadores inseridos na carreira e categoria de técnico superior. Assim é em razão da complexidade funcional associada aos postos de trabalho considerados necessários e às competências requeridas para cada elemento.

Para além dos diferentes perfis de competências, identificamos três níveis de experiência na definição dos postos de trabalho de técnico superior: júnior, intermédio e sénior.

A diferenciação entre aqueles três níveis far-se-á em razão do número de anos de experiência profissional, grau de maturidade na execução das tarefas e capacidade de resposta a desafios e resolução de obstáculos. Em conformidade, na *WBS* apresentada (Anexo 3), quer o número

de horas alocadas a cada técnico superior, quer a distribuição de tarefas respeita a diferenciação de níveis referida.

3.1.1. *Organizational Breakdown Structure* (OBS)

Para uma melhor visualização da estrutura hierárquica da organização e uma clara comunicação interna das relações funcionais que se estabelecem entre diferentes elementos, foi definida a respetiva *Organizational Breakdown Structure* da equipa de projeto, permitindo uma melhor planificação das tarefas e uma mais equitativa distribuição de responsabilidades.

Assim, a *OBS* da equipa do projeto apresenta a seguinte configuração:

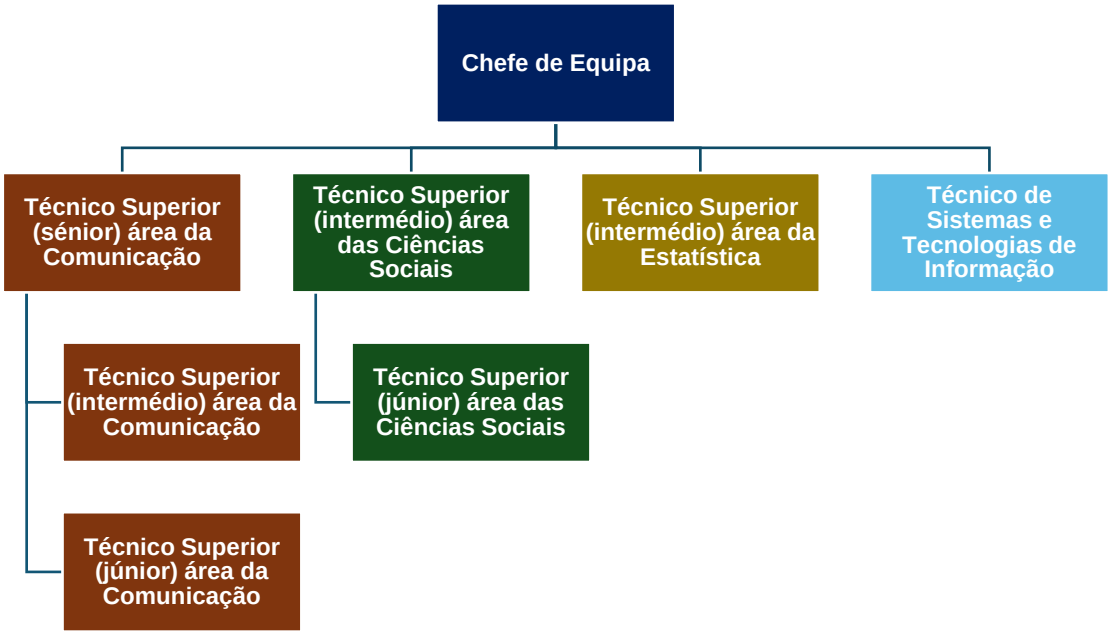

Figura 1 - Organizational Breakdown Structure do projeto

3.1.2. Matriz de Responsabilidades

Com idêntico objetivo ao definido com a criação da *OBS*, foi estruturada a Matriz de Responsabilidades da equipa de projeto (Anexo 4).

A Matriz construída é uma ferramenta de apoio à execução do projeto, permitindo aos elementos da equipa perceber, a todo o tempo, a distribuição de tarefas e o papel de cada membro na cadeia de execução e/ou aprovação, facilitando o reporte e a tomada e decisão.

A Matriz de Responsabilidades apresenta, assim, a seguinte distribuição de funções:

- Aprova (A) – em regra o chefe da equipa, pode também acumular funções como responsável pela execução da tarefa;
- Executa (E) – é responsável pela execução da função definida
- Participa (P) – contribui para a boa execução da tarefa
- É informado (I) – apenas tem conhecimento do resultado obtido e/ou da conclusão apresentada.

3.2. Recursos Financeiros

3.2.1. Estimativa de despesa anual

Com base no planeamento definido, estima-se que a despesa anual seja a apresentada na tabela 2:

Rubrica despesa	2024	2025	2026	Total
Recursos Humanos	9 011,72	41 675,65	8 143,84	58 831,20
Outras despesas	13 651,00	13 651,00	13 651,00	40 953,00
Total	22 662, 72	55 326,65	21 794, 84	99 784,20

Tabela 2 – Despesas anuais

Para uma análise mais pormenorizada da despesa, consultar o Anexo 5.

Os cálculos apresentados representam uma estimativa da despesa anual com referência aos valores de recursos humanos à data atual.

3.2.2. Estimativa de receita anual

Com base no planeamento definido, estima-se que a receita anual apresente a estrutura apresentada na tabela 3:

Rubrica receita	2024	2025	2026	Total
Estado	9 011,72	41 675,65	8 143,84	58 831,20
Transferências correntes (Empresas Privadas)	13 651,00	13 651,00	13 651,00	40 953,00
Total	22 662, 72	55 326,65	21 794, 84	99 784,20

Tabela 3 – Receitas anuais

Para uma maior discriminação da receita, consultar o Anexo 5.

3.2.3. Orçamento do projeto

O Orçamento global do projeto (Tabela 4) resulta da conjugação das despesas e receitas acima descritas e detalhadas no Anexo 5.

Orçamento global (2024, 2025 e 2026)

Rubrica despesa	Estimativa (€)	Real €)	Variância
01.01.03 - Pessoal dos quadros: regime de função pública	45 468,40	0	45 468,40
01.01.13 - Subsídio de Refeição	2 706,00	0	2 706,00
01.03.05 - Contribuições para a Segurança Social	10 656,81	0	10 656,81
02.02.22 - Serviços de saúde	90,00	0	90,00
07.01.08 - *Software* informático	37 863,00	0	37 863,00
02.02.20 - Outros trabalhos especializados	3 000,00	0	3 000,00
Total despesa	99 784,20	**0**	99 784,20

Rubrica receita	Estimativa €)	Real €)	Variância
10.03.01 - Estado	58 831,20	0	- 58 831,20
06.01.02 - Transferências correntes (Empresas Privadas)	40 863,00	0	- 40 863,00
Total receita	99 784,20	**0**	**-** 99 784,20

	Estimativa	Real	Variância
Total despesa	99 784,20	0	99 784,20
Total receita	99 784,20	0	**-** 99 784,20
Saldo	**0**	**0**	**0**

Tabela 4 – Orçamento global do projeto

Em detalhe, no que à despesa de recursos humanos respeita (Anexo 6), foi imputado em cada ano o valor correspondente ao número de horas adstritas a cada elemento da equipa.

Na restante despesa, foi distribuído o valor global estimado de forma proporcional para cada ano de execução do projeto.

A receita inscrita no Orçamento permite assegurar a despesa estimada: os valores associados a recursos humanos serão cobertos pelas transferências do estado; o montante atinente às outras despesas será assegurado pelo patrocínio da instituição privada parceira do projeto.

3.3. Recursos Materiais

Para o planeamento e execução do projeto, considerando o planeamento definido e as atividades a realizar, considerou-se necessária a aquisição de:

- Aplicações informáticas/licenciamento *software*

  - *Software* de transcrição *Sonix*

  - *Software* MaxQda

  - *Software SPSS*

  - *Microsoft Teams*

  - Desenvolvimento da *Intranet*

- Material Gráfico (*folder*; *flyers*; panfletos; etc.)

4. Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT)

A implementação de um Plano de Comunicação Interna é um processo complexo que pode ser influenciado por diversos fatores. As instituições que serviram de modelo para a criação do Plano que aqui se apresenta possuem fatores que podem constituir forças e oportunidades para o seu sucesso, mas também apresentam algumas debilidades que podem por em risco ou dificultar a sua execução. O sucesso depende de fatores como o trabalho de equipa, uma

boa liderança, a clareza na comunicação, o envolvimento dos trabalhadores e a disponibilidade para a utilização de múltiplos canais de comunicação. Ao mesmo tempo, é crucial estar ciente dos fatores que podem levar ao insucesso, como a falta de recursos quer humanos quer materiais, a resistência à mudança, assim como uma comunicação ineficaz.

Apresentamos de seguida a análise *SWOT* (Figura 2), em que são identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas para a implementação e execução do projeto Comunicação & Confiança.

- Forças (*Strengths*)

O plano de comunicação conta com **objetivos claros e estruturados**, que estão alinhados com a missão das três instituições ligadas ao ensino. Este alinhamento proporciona uma base sólida quer para a definição das atividades e tarefas a desenvolver, quer para a implementação e execução do plano.

Além disso, o envolvimento de **trabalhadores das instituições** que são **especialistas** em áreas cruciais, como as Ciências Sociais, a Comunicação e a Estatística, garante uma abordagem científica e bem fundamentada de todo o projeto, desde a conceção à execução.

A **metodologia utilizada no diagnóstico da comunicação** das instituições e a diversidade de instrumentos de análise, que inclui a utilização de questionários, de *focus groups* e análises estatísticas permitem uma compreensão detalhada da situação atual da comunicação nas instituições e visa **promover o envolvimento dos trabalhadores** desde a conceção do plano até à sua implementação.

A **existência de gabinetes / departamentos de comunicação** nas instituições, constitui uma enorme mais-valia.

Sendo três instituições muito relevantes no panorama nacional na sua área de atividade, contam com uma **cultura organizacional muito forte**. Deste modo, existe, por parte dos trabalhadores, empenho na melhoria da comunicação interna porque entendem que poderão dar uma melhor resposta à sua comunidade de utilizadores.

Espera-se que, quando implementado, o plano contribua para uma **maior produtividade** por parte das instituições. Existindo uma **comunicação mais eficaz** é expectável que os resultados sofram melhorias consideráveis.

Também, promoverá a **transparência e a confiança** interna e consequentemente externa. A disponibilização de informação de forma aberta e clara, nomeadamente no espaço da *intranet*, promove um **ambiente de trabalho mais equitativo e confiável**, tendo todos os trabalhadores acesso à informação pelo mesmo canal e da mesma forma.

- Fraquezas (*Weaknesses*)

A primeira potencial fraqueza identificada prende-se com a **qualidade dos dados recolhidos** aquando da implementação do plano, já que o sucesso deste projeto depende da precisão e integridade dos dados recolhidos, quer através dos *focus group* quer através dos questionários e, não menos importante, da sua análise.

A utilização predominante de recursos humanos internos para a execução das tarefas constitui uma mais-valia e será, sem dúvida, um garante do sucesso deste Plano de Comunicação. Mas, tal significa uma sobrecarga de trabalho que pode original **atrasos na sua implementação e execução**. Neste ponto, devemos ainda ter em consideração que a sobrecarga de trabalho pode ser um fator de **desmotivação,** pelo que é essencial que os dirigentes sejam sensibilizados para fazer os reajustes necessários no plano de trabalho dos seus trabalhadores.

Outro ponto que pode por em risco o **cumprimento dos prazos** estabelecidos é a quantidade de tarefas cujos prazos de execução estão bem delimitados no tempo.

Existe, também, a possibilidade de **resistência à mudança** por parte de alguns trabalhadores, nomeadamente daqueles mais antigos nas instituições e que estão mais ligados aos métodos tradicionais de comunicação, pondo em risco a adesão aos novos canais de comunicação.

- Oportunidades (*Opportunities*)

A oportunidade que nos parece mais importante para a realização deste Plano tem a ver com a possibilidade de se estabelecer uma **parceria** com a *Microsoft*, funcionando como instituições piloto numa comunicação baseada na plataforma *Microsoft Teams*. Esta empresa assumiria o compromisso de financiar quer as licenças de utilização dessa mesma plataforma, quer os materiais de divulgação do Plano C&C – Comunicação e Confiança. Esta parceria permitiria ainda enriquecer o projeto com novas perspetivas e recursos adicionais que fossem sendo disponibilizados pela *Microsoft*.

Esta parceria seria ainda relevante para um incremento do **capital de confiança** proveniente do **aumento de visibilidade** que as instituições terão, caso o plano seja bem-sucedido.

As plataformas de comunicação em que o Plano assenta permitem uma enorme abrangência e o **estabelecimento de redes e parcerias** com outras instituições que usem as mesmas ferramentas.

A integração e utilização de ferramentas mais atuais e modernas na comunicação organizacional.

- Ameaças (*Threats*)

As rápidas mudanças tecnológicas podem tornar as **ferramentas e as técnicas de comunicação rapidamente obsoletas**.

Dado que alguns canais de comunicação, nomeadamente a *Intranet*, vão ser desenvolvidos pelas próprias instituições poderá existir uma **desadequação** entre o que foi idealizado e o que será possível, efetivamente, desenvolver internamente pelas instituições.

Devem ainda, ser consideradas as **mudanças na legislação e regulamentação** nacionais, nomeadamente aquela que regula a proteção de dados pessoais e a que estabelece as normas de acesso à informação.

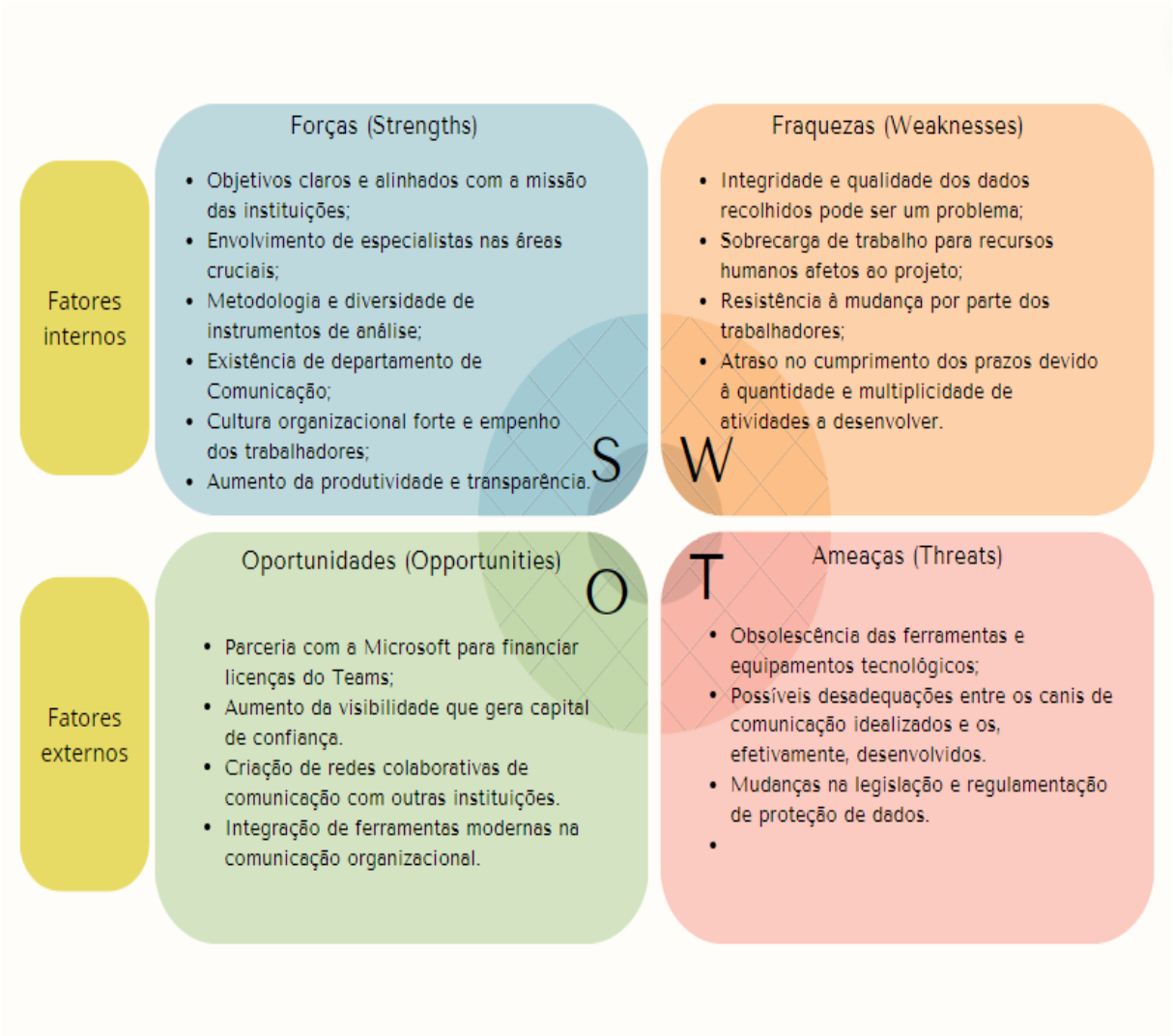

Figura 2 – Análise *SWOT*

5. Impactos do Projeto

Os impactos da integral execução do projeto de conceção do Plano de Comunicação aqui delineado serão apenas passíveis de aferição com exatidão aquando da sua fase de monitorização.

A fase de monitorização da execução é, assim, decisiva para avaliação dos resultados obtidos e a identificação da necessidade de proceder a reajustes.

Atentos os objetivos definidos, podemos estimar os impactos do plano em diferentes dimensões da atividade das organizações envolvidas:

a) No plano laboral

A implementação de um plano de comunicação interna logrará a promoção de melhores práticas laborais e a existência de trabalho colaborativo, estimulando o diálogo entre serviços e as respetivas equipas, alinhando esforços e coordenando ações para alcançar objetivos comuns.

Ao mesmo tempo contribuirá para a existência de um melhor ambiente de trabalho, com impacto direto no bem-estar dos trabalhadores e consequente bem-estar organizacional, fomentando o diálogo e a prática de ações interdisciplinares e motivação individual para o cumprimento de metas.

O impacto ao nível da promoção do sentimento de pertença à organização resultará da divulgação eficaz dos valores e missão da instituição.

A execução do plano permitirá também a retenção de talento e o desenvolvimento de ferramentas de gestão interna que identifiquem e consigam captar novos recursos humanos para a organização.

b) No plano financeiro

O impacto ao nível financeiro resultará, desde logo, da existência de uma comunicação interna eficaz. O processo de preparação e tomada de decisão será mais rápido, com a identificação clara dos agentes envolvidos e a definição correta dos procedimentos a adotar.

A maior produtividade resultante daquela melhoria irá traduzir-se numa gestão mais eficiente dos recursos financeiros alocados a cada serviço e equipa e inerente redução de despesa.

c) No plano da interação com a comunidade

No plano da interação com a comunidade, o impacto estimado assume duas dimensões: a prestação de um melhor serviço público ao cidadão e à comunidade académica ou escolar, com a redução dos tempos de resposta, maior qualidade na oferta de serviços e eficácia do tratamento das questões; por outro, a transmissão ao exterior de uma imagem organizacional de prestígio, que fomente a confiança nas instituições públicas.

6. Conclusões

Considerando que a comunicação é um dos principais pilares de qualquer organização saudável, eficiente e transparente e, uma vez que este tema continua a representar um dos principais problemas identificados nas organizações, o presente grupo de trabalho decidiu realizar um projeto para o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Interna que pudesse contemplar as necessidades das três instituições em causa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e Instituto de Avaliação Educativa, transpondo para as demais instituições públicas que não tenham nenhuma estratégia de comunicação interna definida.

Com este projeto é possível simular aquilo que poderá ser a conceção, desenvolvimento e implementação de um plano de comunicação estruturado a partir de uma recolha exaustiva de dados das três instituições. Esta recolha foi concebida numa lógica de utilização de dados quantitativos que as três instituições já dispunham, recolhidos através dos seus mecanismos de avaliação interna, e a partir dessa informação realizar uma análise de cariz qualitativo – realização de *focus group* – e quantitativo – aplicação de um inquérito por questionário.

A opção por esta estratégia metodológica híbrida deveu-se ao facto de se considerar uma mais-valia para identificar e aprofundar os principais problemas relacionados com a comunicação nas três organizações. Por um lado, permite a realização de um primeiro diagnóstico das instituições a partir dos dados recolhidos nos questionários de satisfação aos trabalhadores, por outro possibilita o aprofundamento dos principais temas numa discussão de um grupo de trabalhadores tecnicamente selecionados para o efeito, confluindo numa auscultação de todos os trabalhadores, através de um questionário.

Com a recolha de informação mencionada considera-se que é possível identificar as necessidades de cada uma das instituições e os fatores positivos e negativos – forças; oportunidades; fraquezas; ameaças de cada uma das instituições no que à comunicação interna diz respeito.

Em termos concretos, o planeamento de um projeto desta natureza consubstancia-se na concretização de um conjunto de atividades e tarefas, sistematizadas no *WBS* e no plano da força de trabalho: revisão da literatura; análise do ponto de situação da comunicação nas três instituições através da análise dos resultados apurados nos questionários de satisfação dos trabalhadores; levantamento dos canais de comunicação; realização de *focus group*; análise dos resultados do *focus group*; conceção e aplicação de questionários aos trabalhadores; análise estatística de resultados.

Após a análise de dados primários, através de diferentes técnicas de recolha de informação, considera-se que é possível identificar as necessidades que as instituições têm em matéria de comunicação interna, sendo subsequentemente elaborado o plano de comunicação em consonância com toda a informação recolhida pelas diferentes atividades.

Na fase de elaboração do plano de comunicação interna considera-se necessário mobilizar diferentes recursos: humanos, tecnológicos e financeiros. Na última fase, implementação do plano, pretende-se dividir em duas etapas: divulgação do plano junto dos trabalhadores das instituições e formação desses trabalhadores para a sua execução no terreno. Finalmente o último objetivo passa pelo desenvolvimento de uma monitorização e avaliação de impacto da implementação do plano, ainda que essa monitorização e avaliação exija um maior período para além do tempo útil do projeto. O objetivo passará pela realização de pequenos ajustes ou alterações que a implementação do plano venha a exigir.

A simulação da implementação de um plano de comunicação desta natureza permite-nos concluir que a comunicação entre as diferentes hierarquias na instituição requer um trabalho de proximidade, transparência e conexão, que apenas é possível com o recurso a meios tecnológicos e humanos qualificados para essa finalidade.

A adesão a novos canais de comunicação é essencial para que as instituições da Administração Pública, não só melhorem a sua produtividade e eficiência, aproximando-se da lógica de gestão do *New Public Management* do setor privado, como também reforcem ambientes laborais mais saudáveis e colaborativos, fomentando a satisfação e motivação dos trabalhadores públicos, tendo efeitos na melhoria da produtividade, na comunicação externa e na prestação dos serviços aos cidadãos.

A utilização de plataformas informáticas como o *Microsoft Teams* parece ser hoje fundamental para uma gestão mais eficiente da comunicação institucional. A sua utilização é especialmente importante entre dirigentes e trabalhadores e entre equipas, promovendo uma colaboração mais próxima e uma maior eficiência e eficácia na realização dos processos administrativos.

O desenvolvimento de uma plataforma de *intranet* nas três instituições, realidade que ainda não é transversal a todas, também parece revestir-se de uma ótima estratégia de comunicação interna. Esta plataforma de comunicação em rede da organização, quando bem concebida, estruturada e com uma boa manutenção, pode ser o meio privilegiado de comunicação interna, através da qual é possível divulgar e partilhar documentos, dados e outro tipo de recursos ou informações internas ao organismo e aos seus trabalhadores.

Não menos importante é a página de *internet*, que se atualizada e intuitiva pode servir o propósito, não só de estabelecer uma boa comunicação externa, mas também fomentar a informação e a comunicação internas. Um *site* institucional de qualidade, apelativo e em permanente atualização é uma das formas mais importantes de apresentação e divulgação dos serviços prestados pelos organismos e de divulgação dos seus resultados, reforçando a sua imagem externa e aumentando o sentido de pertença dos trabalhadores à entidade e à sua missão.

Apesar de se tratar de um projeto e por isso de uma simulação, definimos os elementos que consideramos essenciais para confluir num plano de comunicação interna (Figura 3):

- análise pormenorizada da situação em matéria de comunicação;
- definição clara e precisa dos objetivos do plano;
- identificação do público-alvo do plano;
- definição da mensagem e dos canais mais relevantes para enviar essa mensagem;
- determinação de quais os recursos e os custos alocados aos mesmos;
- confluência na implementação do plano e na avaliação dos resultados alcançados pelo mesmo.

Figura 3 – Modelo Ideal Plano de Comunicação

Referências bibliográficas

Bardin, Laurence (1977), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70.

Carecho, Joana (2017). Plano de Comunicação: Coimbra Business School | ISCAC, Dissertação de mestrado em Marketing e Comunicação apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC] do Instituto Politécnico de Coimbra.

Duarte, Alexandra *et al.* (2015), "Site-specific focus groups: analyzing learning spaces in situ", *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 18, n. º 4, pp. 381-398.

Ferraz, David (2016), "Governação integrada, administração pública e perfil dos seus dirigentes: como potenciar a inovação na resolução de problemas societais", in *Conference: XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Chile.

Ferraz, David (2013), "Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos: implicações das teorias, modelos e reformas da Administração", in César Madureira e Maria Asensio (Orgs.), *Handbook de administração pública*, Lisboa: Ina Editora.

Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (2024). Mapa de Pessoal.

https://www.letras.ulisboa.pt/pt/sobre-a-flul/documentos-de-gestao#mapas-de-pessoal

Foody, William (2002), *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Oeiras, Celta Editora.

Ghiglione, Rodolphe & Matalon, Benjamin (2001), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora, 4.ª edição.

IAVE (2022), 25 anos IAVE, IAVE, Lisboa.

https://iave.pt/wp-content/uploads/2023/02/3aV_DIGITALPUBLICACAO_25anosIAVE.pdf

IAVE (2024), Mapa de Pessoal.

https://iave.pt/wp-content/uploads/2024/03/IAVE_Mapa_Pessoal_2024.pdf

Martins, Patrícia (2015), *Plano Estratégico de Marketing de uma Empresa de Moda Portuguesa: Estudo de Caso da Marca Guimanos*, Tese para obtenção do grau de Mestre, apresentada na Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

Martins, Pedro Gabriel Barrias (2012), *As universidades fundacionais e o New Public Management*, tese de mestrado, Lisboa, ISCTE-IUL.

Miguel, António (2020), *Gestão Moderna de Projetos - Melhores Técnicas e Práticas*, 8.ª ed., FCA.

Monteiro, David, Almeida, Filipe & Campos, João (2014), *Comunicação 2.0. Como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócio*, Actual Editora, ISBN 9789896940980.

Ribeiro, Ana Cláudia (2023), *Política social e governação integrada: o Programa Rede Social*, Tese para obtenção de grau de doutora em Política Social, apresentada ao ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Silva, Isabel Soares *et al.* (2014), "Focus Group: Considerações Teóricas e Metodológicas", in *Revista Lusófona de Educação*, vol. 26, n.º 26.

Silva, Sónia; Ruão, Teresa & Gonçalves, Gisela (2016), "O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social", *Revista Comunicando*, Vol. 5, N.º 1.

Tavares, Rosalina, Tavares, Carlos, & Limongi-França, Ana (2005), A Importância Do Planejamento Da Comunicação No Processo De Uma Comunicação Eficaz. Um estudo de Caso Acessível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0934-1.pdf

Legislação

Decreto-lei n.º 102/2013, de 25 de julho – lei orgânica do IAVE.

Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto - assegura a execução, na ordem jurídica interna, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016.

Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 - relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados).

Despacho Normativo n.º 3/2020, de 6 de fevereiro, que aprova os Estatutos da Universidade Nova de Lisboa.

Despacho n.º 7424/2023, de 14 de julho, que aprova os Estatutos da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Despacho n.º 2777/2021, de 12 de março de 2021, que aprova a alteração e republicação dos Estatutos da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Deliberação n.º 395/2021, de 22 de abril de 2021, que aprova o Regulamento Orgânico da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

ANEXOS

Anexo 1 – Formulário de Âmbito

ipps_iscte Melhores Políticas Públicas

Gestão de Projetos AP

Descrição do Âmbito de um Projeto					
Data	**20-09-2024**	**Versão**	**V1**	**Gestor do Projeto**	**Chefe de Equipa**

Designação do Projeto: **C&C – Comunicação e Confiança**
Data de Inicio do Projeto: Setembro 2024
Descrição do Projeto: Implementação de um Plano de Comunicação Interna que tenha como base os princípios da comunicação e fomente o sentimento de pertença dos trabalhadores à organização.
Objetivos: ✓ Estimular o diálogo e alinhar os esforços de todos os trabalhadores para o cumprimento dos objetivos da organização; ✓ Obter uma melhoria de resultados através de uma comunicação eficaz que seja uma fonte de motivação e de produtividade; ✓ Promover melhores práticas laborais e o trabalho colaborativo; ✓ Captar e reter talento na organização; ✓ Criar um melhor ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar organizacional; ✓ Divulgar os valores e promover a cultura organizacional, com vista à promoção de um maior sentido de pertença; ✓ Transmitir uma melhor imagem externa da Instituição no contacto com a comunidade.

Atividades e Tarefas:

1- Revisão da literatura
2- Análise do ponto de situação da comunicação nas três instituições
  2.1- Análise dos questionários realizados no âmbito da aferição do bem-estar institucional
  2.2- Levantamento dos canais de comunicação
  2.3- Realização de *focus group*
    2.3.1- Construção da grelha/guião de análise
    2.3.2- Seleção do perfil de trabalhadores para participar no *focus group*
    2.3.3- Moderação do *focus group*
    2.3.4- Transcrição do *focus group*
    2.3.5- Preenchimento de grelha de análise e respetiva análise de conteúdo
  2.4- Elaboração de questionário
    2.4-1. Aplicação do questionário
    2.4-2. Análise estatística de resultados
3- Identificação das necessidades
  3.1- Análise dos diagnósticos realizados
  3.2- Elaboração de análise *SWOT*
4- Elaboração do Plano de Comunicação
  4.1- Redação do Plano de Comunicação
  4.2- Mobilização de recursos financeiros
  4.3- Mobilização de meios técnicos e logísticos
  4.4- Criação de infraestruturas tecnológicas
5- Implementação do Plano de Comunicação
  5.1- Divulgação do Plano de Comunicação
  5.2- Workshops de esclarecimento e formação dos trabalhadores
6- Avaliação de Resultados
  6.1- Monitorização e reajustes

Recursos Necessários (Humanos, Materiais, Financeiros):

Recursos Humanos:

O projeto necessitará de uma equipa de projeto com recurso exclusivo a trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal da organização, composta por:

- Chefe de Equipa (Equiparado a dirigente intermédio de 2.º grau)
- Técnico Superior Sénior na área da Comunicação
- Técnico Superior Intermédio na área da Comunicação
- Técnico Superior Júnior na área da Comunicação
- Técnico Superior Intermédio na área das Ciências Sociais
- Técnico Superior Júnior na área das Ciências Sociais

- Técnico Superior Intermédio na área da Estatística
- Técnico de Informática na área de Sistemas e Tecnologias da Informação

Recursos Financeiros:

Despesa

- Recursos Humanos
- Aquisições de serviços
- *Software* informático
- Outros trabalhos especializados (material gráfico)

Receita

- Transferências correntes (patrocínios)

Recursos Materiais:

Para o planeamento e execução do projeto, considerando o planeamento definido e as atividades a realizar, considerou-se necessária a aquisição de:

- Aplicações informáticas/licenciamento *software*

✓ *Software* de transcrição *Sonix*
✓ *Software MaxQda*
✓ *Software SPSS*
✓ *Microsoft Teams*
✓ Desenvolvimento da *Intranet*

- Material Gráfico (*folder*; *flyers*; panfletos; etc.)

Principais marcos (milestones):

	Set. 24	Out. 24 a Mar. 25	Abr. 25	Mai. 25 a Set. 25	Out. 25 a Nov. 25	Dez. 25 a Fev. 26
Revisão da Literatura						
Análise da situação da comunicação nas instituições						
Identificação das necessidades						
Elaboração do Plano de Comunicação						
Implementação do Plano de Comunicação						
Avaliação de Resultados						

Principais restrições:

1- Complexidade de criação de um modelo de comunicação que seja passível de ser adequado e utilizado por várias instituições com especificidades distintas;
2- Dificuldade de mobilização de Recursos Humanos de todas as unidades orgânicas para desenvolver o projeto;
3- A sobrecarga de trabalho pode ser um fator de desmotivação;
4- Resistência à mudança, nomeadamente na aceitação de metodologias de trabalho.
5- Obsolescência das ferramentas e equipamentos tecnológicos.

Anexo 2 – Plano da Força de Trabalho

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
1.Revisão da Literatura	02-09-2024	30-09-2024	TS (sénior) área da Comunicação TS (júnior) área das Ciências Sociais	Construção de um referencial teórico	- Conhecimentos na área da comunicação - Capacidade de pesquisa - Capacidade de análise e pensamento crítico - Boa capacidade de interpretação
2. Análise do ponto de situação da comunicação nas três instituições	01-10-2024	31-03-2025		Diagnóstico das três instituições	- Conhecimento em comunicação organizacional - Conhecimento na área de Estatística - Capacidade de análise de dados (SPSS e Excel) - Autonomia - Capacidade de interação e trabalho em equipa - Boa capacidade para interpretação de dados/ resultados - Pesquisa e análise de canais de comunicação - Aptidão para fazer o mapeamento dos canais de comunicação - Compreensão da cultura organizacional - Boa capacidade de observação - Capacidade de análise crítica - Capacidade de Planear e definir estratégias / pensamento estratégico - Capacidade de síntese
2.1 Análise dos questionários realizados no âmbito da aferição do bem-estar institucional	01-10-2024	31-10-2024	TS (sénior) área da Comunicação TS (intermédio) área das Ciências Sociais	Diagnóstico das três instituições	- Conhecimentos na área da comunicação das entidades e recursos humanos - Capacidade de interação e trabalho em equipa - Autonomia - Boa capacidade para interpretação de dados/ resultados
2.2 Levantamento dos canais de comunicação	01-10-2024	31-10-2024	TS (Júnior) área da Comunicação TS (intermédio) área da Ciências Sociais	Diagnóstico das três instituições	- Conhecimentos na área da comunicação - Conhecimentos na área da tecnologia da informação - Pesquisa e análise de canais de comunicação - Aptidão para fazer o mapeamento dos canais de comunicação - Compreensão da cultura organizacional - Boa capacidade de observação

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
2.3 Realização de *focus group*	14-10-2024	31-10-2025	TS (sénior) área da Comunicação TS (intermédio) área das Ciências Sociais	Diagnóstico das três instituições	- Conhecimentos na área da comunicação - Capacidade de análise crítica - Capacidade de Planear e definir estratégias / pensamento estratégico - Capacidade de síntese
2.3.1 Construção de grelha/guião de análise	04-11-2024	15-11-2025	TS (intermédio) área da Comunicação TS (intermédio) área das Ciências Sociais	Grelha de análise	- Conhecimentos na área da comunicação da entidade e dos recursos humanos - Conhecimentos na área de análise de conteúdo – área das Ciências Sociais - Capacidade de análise - Compreensão da cultura organizacional - Boa capacidade de organização e categorização da informação
2.3.2 Seleção do perfil de trabalhadores para participar no *focus group*	04-11-2024	15-11-2025	TS (intermédio) área da Comunicação TS (intermédio) área das Ciências Sociais	Definição de perfis	- Conhecimentos na área de recursos humanos - Empatia - Capacidade de avaliar competências e perfis individuais - Capacidade de liderança - Ética Profissional
2.3.3 Moderação do *focus group*	18-11-2024	29-11-2024	TS (intermédio) área da Ciências Sociais TS (sénior) área da Comunicação TS (intermédio) área da Comunicação Técnico de Informática	Entrevistas áudio e vídeo	- Conhecimentos na área de técnicas de recolha de dados - Empatia - Boa capacidade de observação - Respeito pela opinião dos participantes - Saber ouvir e interpretar as atitudes e linguagem corporal - Capacidade de liderança e de tomada de decisão - Aptidão para moderação e condução de entrevistas - Ética Profissional
2.3.4 Transcrição do *focus group*	18-11-2024	29-11-2024	TS (júnior) área das Ciências Sociais Técnico de Informática	Transcrição das entrevistas	- Conhecimentos na área de técnicas de recolha de dados - Rapidez e agilidade na audição e transcrição de informação - Rigor na redação - Ética Profissional

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
2.3.5 Preenchimento da grelha de análise e respetiva análise de conteúdo	02-12-2024	31-12-2024	TS (intermédio) área das Ciências Sociais TS (intermédio) área da Comunicação	Grelha de análise de conteúdo	- Conhecimentos de análise de conteúdo - Capacidade de análise de conteúdo qualitativo - Síntese e interpretação - Boa capacidade de organização e categorização da informação - Pensamento crítico
2.4 Elaboração de questionário	02-01-2025	17-01-2025	TS (intermédio) área das Ciências Sociais TS (intermédio) área da Estatística Técnico de Informática	Questionário em plataforma online	- Conhecimentos de técnicas de recolha de dados, designadamente inquérito por questionário - Conhecimentos de plataformas de conceção de questionários *online* - Capacidade de elaboração de perguntas claras e objetivas /objetividade - Criatividade - Sensibilidade para a cultura organizacional
2.4.1 Aplicação do questionário	20-01-2025	14-02-2025	TS (intermédio) área da Comunicação Técnico de Informática	Respostas ao questionário	- Conhecimentos na área de técnicas de recolha de dados - Conhecimentos de informática - Capacidade de organização - Resiliência - Proatividade
2.4.2 Análise estatística de resultados	17-02-2025	31-03-2025	TS (sénior) área da Comunicação TS (intermédio) área das Ciências Sociais TS (intermédio) área da Estatística	Relatório de análise do questionário	- Conhecimentos técnicos de estatística (*SPSS* e *Excel*) - Capacidade de análise de dados (*SPSS* e *Excel*); - Autonomia - Capacidade de análise crítica; - Capacidade de síntese

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
3. Identificação das necessidades	01-04-2025	30-04-2025		Relatório de análise da comunicação	- Conhecimentos de análise de conteúdo e de comunicação - Autonomia - Capacidade de análise crítica - Capacidade de análise de dados (*SPSS* e *Excel*) - Capacidade de desenvolver e apresentar soluções - Capacidade de identificação de lacunas - Capacidade de Planear e definir estratégias / pensamento estratégico - Capacidade de síntese - Visão holística
3.1 Análise dos diagnósticos realizados	01-04-2025	30-04-2025	TS (intermédio) área das Ciências Sociais TS (intermédio) área da Estatística TS (sénior) área da Comunicação	Relatório de análise da comunicação	- Conhecimentos em análise de conteúdos e de comunicação - Conhecimentos técnicos de estatística (*SPSS* e *Excel*) - Capacidade de análise de dados (SPSS e Excel); - Autonomia - Capacidade de análise crítica - Capacidade de síntese - Visão holística - Capacidade de identificação de lacunas - Capacidade de desenvolver e apresentar soluções
3.2 Elaboração de análise *SWOT*	14-04-2025	30-04-2025	TS (sénior) área da Comunicação	Relatório de análise da comunicação	- Capacidade de análise crítica; Capacidade de Planear e definir estratégias - Capacidade de análise crítica - Capacidade de Planear e definir estratégias / pensamento estratégico - Capacidade de síntese

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
4. Elaboração do Plano de Comunicação	02-05-2025	30-09-2025		Proposta de Plano de Comunicação	- Conhecimentos na área da comunicação - Capacidade de adaptação - Capacidade de captação de recursos - Capacidade de Liderança - Capacidade de motivação dos colegas - Capacidade de ouvir o outro e integração de ideias e propostas - Capacidade de planeamento - Capacidade de previsão de resultados - Capacidade de redação clara do Plano de Comunicação - Capacidade de se centrar nos objetivos da instituição - Criatividade na apresentação - Deter uma visão estratégica - Flexibilidade - Forte conhecimento organizacional - Resiliência - Trabalho de equipa
4.1 Redação do Plano de Comunicação	02-05-2025	31-08-2025	Chefe de Equipa TS (sénior) área da Comunicação TS (intermédio) área da Comunicação TS (júnior) área da Comunicação	Proposta de Plano de Comunicação	- Conhecimentos na área da comunicação - Capacidade de redação clara do Plano de Comunicação - Deter uma visão estratégica - Capacidade de previsão de resultados - Capacidade de adaptação - Resiliência - Trabalho em equipa - Capacidade de ouvir o outro e integração de ideias e propostas - Flexibilidade - Criatividade na apresentação - Capacidade de se centrar nos objetivos da instituição - Forte conhecimento organizacional

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
4.2 Mobilização de recursos financeiros	02-05-2025	31-07-2025	Chefe de Equipa TS (sénior) área da Comunicação	Captação de financiamento	- Conhecimentos na área financeira - Capacidade de captação de recursos - Capacidade de Liderança - Forte conhecimento organizacional - Trabalho de equipa
4.3 Mobilização de meios técnicos e logísticos	02-05-2025	30-06-2025	TS (intermédio) área da Comunicação TS (júnior) área da Comunicação Técnico de Informática	Lista de meios técnicos e logísticos; Elaboração do caderno de encargos.	- Conhecimentos na área da comunicação - Conhecimento na área das tecnologias - Conhecimentos na área da informática - Forte conhecimento organizacional - Capacidade de planeamento - Capacidade de motivação dos colegas - Trabalho de Equipa - Flexibilidade
4.4 Criação de infraestruturas tecnológicas	01-09-2025	30-09-2025	Técnico de Informática	Plano de infraestruturas tecnológicas	- Conhecimentos na área da comunicação - Conhecimento na área das tecnologias - Conhecimentos na área da informática - Forte conhecimento organizacional - Capacidade de planeamento - Flexibilidade - Resiliência
5. Implementação do Plano de Comunicação	01-10-2025	28-11-2025		Criação de conteúdos de formação; Elaboração de *FAQ's*.	- Conhecimentos na área da comunicação - Conhecimento na área das tecnologias - Conhecimentos na área da informática - Capacidade de comunicar com clareza - Capacidade de escuta - Capacidade de motivação - Clareza do discurso - Determinação e persistência - Empatia - Facilidade em comunicar - Proatividade - Profissionalismo - Sensibilidade e compreensão para com os problemas apresentados pelos participantes

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
5.1 Divulgação do Plano de Comunicação	01-10-2025	31-10-2025	TS (sénior) área da Comunicação TS (intermédio) área da Comunicação TS (júnior) área da Comunicação	Criação de conteúdos de divulgação	- Conhecimentos na área da comunicação - Conhecimento na área das tecnologias - Conhecimentos na área da informática - Capacidade de comunicar com clareza - Empatia - Capacidade de motivação - Proatividade
5.2 *Workshops* de esclarecimento e formação dos trabalhadores	03-11-2025	28-11-2025	TS (intermédio) área da Comunicação Técnico de Informática	Elaboração de *FAQ*s	- Conhecimentos na área da comunicação - Facilidade em comunicar - Clareza do discurso - Capacidade de escuta - Sensibilidade e compreensão para com os problemas apresentados pelos participantes - Empatia - Profissionalismo
6. Avaliação de Resultados	01-12-2025	27-02-2026		Identificação de melhoramentos	- Conhecimentos na área da Comunicação - Conhecimentos na área das Ciências Sociais - Conhecimentos na área das Tecnologias - Conhecimento na área da Informática - Capacidade de identificar lacunas - Capacidade de Visão e foco na melhoria contínua - Capacidade de análise crítica / espírito crítico - Flexibilidade para ajustar a estratégia - Resiliência - Capacidade de adaptação - Capacidade de resistir à mudança - Capacidade de liderança - Trabalho de Equipa

Nome da tarefa	Iniciar	Terminar	Atribuído a	Resultados	Competências
6.1 Monitorização e reajustes	01-12-2025	27-02-2026	Chefe de Equipa TS (sénior) área da Comunicação TS (intermédio) área da Comunicação	Identificação de melhoramentos	- Conhecimentos na área da comunicação - Conhecimentos na área das Ciências Sociais - Conhecimentos na área das Tecnologias - Conhecimento na área da Informática - Capacidade de identificar lacunas - Capacidade de Visão e foco na melhoria contínua - Capacidade de análise crítica / espírito crítico - Flexibilidade para ajustar a estratégia - Resiliência - Capacidade de adaptação - Capacidade de resistir à mudança - Capacidade de liderança - Trabalho de Equipa

Anexo 3 - *Work Breakdown Structure* (WBS)

Projeto: C&C Comunicação e Confiança	2024					
	setembro		outubro			
	2 a 30		1 a 11		14 a 31	
Atividades/ Tarefas	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**
1.Revisão da Literatura	TS (sénior) – área da Comunicação: 28h/mês TS (júnior) – área das Ciências Sociais: 35h/mês	Construção de referencial teórico				
2. Análise do ponto de situação da comunicação nas três instituições						
2.1. Análise dos questionários realizados no âmbito da aferição do bem-estar institucional			TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês TS (intermédio) área das Ciências Sociais: 35h/mês	Diagnóstico das três instituições	TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês TS (intermédio) área das Ciências Sociais: 35h/mês	Diagnóstico das três instituições
2.2. Levantamento dos canais de comunicação			TS (intermédio) área das Ciências Sociais: 10h/mês TS (júnior) – área da Comunicação: 15h/mês	Diagnóstico das três instituições	TS (intermédio) área das Ciências Sociais: 10h/mês TS (júnior) – área da Comunicação: 15horas/mês	Diagnóstico das três instituições
2.3. Realização de *focus group*					TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 35h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês	Diagnóstico das três instituições

Projeto: C&C Comunicação e Confiança	2024					
	novembro				dezembro	
	4 a 15		18 a 29		2 a 31	
Atividades/ Tarefas	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**
2.3.1. Construção da grelha/guião de análise	TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 15h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 10h/mês	Grelha de análise				
2.3.2. Seleção do perfil de trabalhadores para participar no *focus group*	TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 15h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 10h/mês	Definição de Perfis				
2.3.3. Moderação do *focus group*			TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 5h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 5h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 5h/mês Técnico de Informática: 5h/mês	Entrevistas áudio e vídeo		
2.3.4. Transcrição do *focus group*			TS (júnior) – área das Ciências Sociais: 10h/mês Técnico de Informática - 10h/mês	Transcrição em ficheiro adequado		
2.3.5. Preenchimento de grelha de análise e respetiva análise de conteúdo					TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 35h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 35h/mês	Grelha de análise de conteúdo

Projeto: C&C Comunicação e Confiança	2025							
	janeiro				fevereiro			
	2 a 17		20 a 31		3 a 14		17 a 28	
Atividades/ Tarefas	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**
2.4. Elaboração de questionário	TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 35h/mês TS (intermédio) – área da Estatística: 35h/mês Técnico de Informática - 10h/mês	Questionário em plataforma *online*						
2.4.1. Aplicação do questionário			TS (intermédio) – área da Comunicação: 20h/mês Técnico de Informática - 10h/mês	Base de dados	TS (intermédio) – área da Comunicação: 20h/mês Técnico de Informática - 10h/mês	Base de dados		
2.4.2. Análise estatística de resultados							TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 35h/mês TS (intermédio) – área das Estatística: 35h/mês	Relatório de análise do questionário

Projeto: C&C Comunicação e Confiança	2025					
	março		abril			
	3 a 31		1 a 11		14 a 30	
Atividades/ Tarefas	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**
2.4.2. Análise estatística de resultados (continuação)	TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 35h/mês TS (intermédio) – área das Estatística: 35h/mês	Relatório de análise do questionário				
3.1. Análise dos diagnósticos realizados			TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 35h/mês TS (intermédio) – área da Estatística: 35h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês	Relatório de análise da comunicação	TS (intermédio) – área das Ciências Sociais: 35h/mês TS (intermédio) – área da Estatística: 35h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês	Relatório de análise da comunicação
3.2. Elaboração de análise *SWOT*					TS (sénior) – área da Comunicação: 35h/mês	Relatório de análise da comunicação

Projeto: C&C Comunicação e Confiança	2025					
	maio e junho		julho		agosto	
	2 a 30		1 a 31		3 a 31	
Atividades/ Tarefas	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**
3. Elaboração do Plano de Comunicação						
4.1. Redação do Plano de Comunicação	Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 70h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 50h/mês TS (júnior) – área da Comunicação: 35h/mês	Proposta de Plano de Comunicação	Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 70h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 50h/mês TS (júnior) – área da Comunicação: 35h/mês	Proposta de Plano de Comunicação	Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 70h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 50h/mês TS (júnior) – área da Comunicação: 35h/mês	Proposta de Plano de Comunicação
4.2. Mobilização de recursos financeiros	Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 50h/mês	Captação de financiamento	Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 50h/mês	Captação de financiamento		
4.3. Mobilização de meios técnicos e logísticos	TS (intermédio) – área da Comunicação: 60h/mês TS (júnior) – área da Comunicação: 45h/mês Técnico de Informática - 50h/mês	Lista de meios técnicos e logísticos disponíveis e a adquirir; Elaboração do caderno de encargos para aquisição de serviços para a implementação e melhorias da rede de *intranet* nas três instituições				

Projeto: C&C Comunicação e Confiança	2025							
	setembro		outubro		novembro		dezembro	
	1 a 30		1 a 31		3 a 28		1 a 31	
Atividades/ Tarefas	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**
4.4. Criação de infraestruturas tecnológicas	Técnico de Informática - 70h/mês	Plano de infraestruturas tecnológicas a utilizar na comunicação institucional e respetiva operacionalização						
5.Implementação do Plano de Comunicação								
5.1. Divulgação do Plano de Comunicação			TS (sénior) – área da Comunicação: 70h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 50h/mês TS (júnior) – área da Comunicação: 35h/mês	Criação de conteúdos para folheto informativo; criação de manuais e normas de utilização; Conteúdos de divulgação da sessão pública				
5.2. *Workshops* de esclarecimento e formação dos trabalhadores					TS (intermédio) – área da Comunicação: 15h/mês Técnico de Informática - 10h/mês	Criação de conteúdos de formação. Elaboração de *FAQ*s sobre o Plano de Comunicação elaborado		
6. Avaliação de Resultados								
6.1. Monitorização e reajustes							Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 70h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 50h/mês	Identificação de melhoramentos

Projeto: C&C Comunicação e Confiança	2026			
	janeiro		fevereiro	
	2 a 30		2 a 27	
Atividades/ Tarefas	**Participantes**	**Resultados**	**Participantes**	**Resultados**
6.1. Monitorização e reajustes (continuação)	Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 70h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 50h/mês	Identificação de melhoramentos	Chefe de Equipa: 50h/mês TS (sénior) – área da Comunicação: 70h/mês TS (intermédio) – área da Comunicação: 50h/mês	Identificação de melhoramentos

Anexo 4 – Matriz de Responsabilidades

Atividades/tarefas	Equipa de projeto							
	Chefe de Equipa	Técnico Superior (sénior) área da Comunicação	Técnico Superior (intermédio) área da Comunicação	Técnico Superior (júnior) área da Comunicação	Técnico Superior (intermédio) área das Ciências Sociais	Técnico Superior (júnior) área das Ciências Sociais	Técnico Superior (intermédio) área da Estatística	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação
Revisão da Literatura	I	E			E			
Análise de questionários realizados no âmbito da aferição do bem estar institucional	I	E			E			
Levantamento dos canais de comunicação	I			E	E			
Construção da grelha de análise temática	A		E		E			
Seleção dos trabalhadores com um perfil mais adequado	A		E		E			
Moderação do *Focus Group*	I	E	E		E			E
Transcrição do *Focus Group*	I					E		E
Preenchimento de grelha de análise e respetiva análise de conteúdo	I		E		E			
Elaboração de questionário	A				E		E	E
Aplicação do questionário	I		E					E
Análise estatística de resultados	E	E			E		E	
Análise dos diagnósticos realizados	I	E			E		E	
Elaboração da análise SWOT	I	E						
Redação do plano de comunicação	E	E	E	E				
Mobilização de recursos financeiros	E	E						
Mobilização de meios técnicos e logísticos	I		E	E				E
Criação de infraestruturas tecnológicas	I							E
Divulgação do plano de comunicação	I	E	E	E				
Workshops de esclarecimento e formação	I		E					E
Monitorização e reajustes	E	E	E					

Legenda: Aprova (A), Executa (E), é informado (I)

Anexo 5 – Despesas e Receitas

Despesa anual

2024

Despesa Recursos Humanos

	Remuneração Base (€)	Encargos da Entidade Patronal (23,75%/mês) (€)	Subsídio de Refeição (€)	Despesas de representação (€)
Chefe de Equipa	0,00	0,00	0,00	0,00
Técnico Superior Sénior (área da Comunicação)	2 398,86	569,73	127,29	0,00
Técnico Superior Intermédio (área da Comunicação)	824,58	195,84	56,57	0,00
Técnico Superior Júnior (área da Comunicação)	346,50	82,29	28,29	0,00
Técnico Superior Intermédio (área das Ciências Sociais)	2 679,87	636,47	183,86	0,00
Técnico Superior Júnior (área das Ciências Sociais)	519,75	123,44	42,43	0,00
Técnico Superior Intermédio (área da Estatística)	0,00	0,00	0,00	0,00
Técnico de Informática	146,93	34,90	14,14	0,00
TOTAL	**6 916,48**	**1 642,66**	**452,57**	**0,00**

Outra despesa

	Estimativa (€)
Aquisições de serviços (segurança e saúde no trabalho)	30
***Software* informático**	12 621
Outros trabalhos especializados (material gráfico)	1000
TOTAL	**13 651**

2025

Despesa Recursos Humanos

	Remuneração Base Mensal/Ano (€)	Encargos da Entidade Patronal (23,75%/mês) (€)	Subsídio de Refeição (€)	Despesas de representação (€)
Chefe de Equipa	7 017,30	1 666,61	282,86	448,22
Técnico Superior Sénior (área da Comunicação)	10 217,37	2 426,62	542,14	0,00
Técnico Superior Intermédio (área da Comunicação)	5 016,16	1 191,34	344,14	0,00
Técnico Superior Júnior (área da Comunicação)	2 136,73	507,47	174,43	0,00
Técnico Superior Intermédio (área das Ciências Sociais)	2 405,01	571,19	165,00	0,00
Técnico Superior Júnior (área das Ciências Sociais)	0,00	0,00	0,00	0,00
Técnico Superior Intermédio (área da Estatística)	1 924,01	456,95	132,00	0,00
Técnico de Informática	3 036,61	721,19	292,29	0,00
TOTAL	**31 753,19**	**7 541,38**	**1 932,86**	**448,22**

Outra despesa

	Estimativa (€)
Aquisições de serviços (segurança e saúde no trabalho)	30
***Software* informático**	12 621
Outros trabalhos especializados (material gráfico)	1 000
TOTAL	**13 651**

2026

Despesa Recursos Humanos

	Remuneração Base Mensal/Ano (€)	Encargos da Entidade Patronal (23,75%/mês) (€)	Subsídio de Refeição (€)	Despesas de representação (€)
Chefe de Equipa	2 339,10	555,54	94,29	149,41
Técnico Superior Sénior (área da Comunicação)	2 487,71	590,83	132,00	0,00
Técnico Superior Intermédio (área da Comunicação)	1 374,29	326,39	94,29	0,00
Técnico Superior Júnior (área da Comunicação)	0,00	0,00	0,00	0,00
Técnico Superior Intermédio (área das Ciências Sociais)	0,00	0,00	0,00	0,00
Técnico Superior Júnior (área das Ciências Sociais)	0,00	0,00	0,00	0,00
Técnico Superior Intermédio (área da Estatística)	0,00	0,00	0,00	0,00
Técnico de Informática	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	**6 201,10**	**1 472,76**	**320,57**	**149,41**

Outra despesa

	Estimativa (€)
Aquisições de serviços (segurança e saúde no trabalho)	30
***Software* informático**	12 621
Outros trabalhos especializados (material gráfico)	1000
TOTAL	**13 651**

Receita anual:

2024

Rubrica receitas – Geral 2024	Estimativa (€)
Estado	9 011,72
Transferências correntes (Empresas Privadas)	13 651,00
TOTAL	22 662, 72

2025

Rubrica receitas – Geral 2024	Estimativa (€)
Estado	41 675,65
Transferências correntes (Empresas Privadas)	13 651,00
TOTAL	55 326,65

2026

Rubrica receitas – Geral 2024	Estimativa (€)
Estado	8 143,84
Transferências correntes (Empresas Privadas)	13 651,00
TOTAL	21 794, 84

Anexo 6 – Orçamento Detalhe

Despesas RH	RBM	Encargo Ent. Patronal (23,75%/mês)	Sub. Refeição (6€/dia/mês)	Despesas de representação (€)	TOTAL/mês	TOTAL/ano RBM	TOTAL/ano/Encargos	TOTAL/ano/Sub.Refeição	TOTAL/ano/Despesas de representação
Chefe de Equipa (equiparado a Chefe de Divisão)	2806,92	666,64 €	132	209,17 €	3 814,73 €	39 296,88 €	9 333,01 €	1 584,00 €	2 510,04 €
TS (sénior) – área da Comunicação (nível 30)	2132,32	506,43 €	132	0,00 €	2 770,75 €	29 852,48 €	7 089,96 €	1 584,00 €	0,00 €
TS (intermédio) - área da Comunicação (nível 21)	1649,15	391,67 €	132	0,00 €	2 172,82 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 584,00 €	0,00 €
TS (júnior) – área da Comunicação (nível 16)	1385,99	329,17 €	132	0,00 €	1 847,16 €	19 403,86 €	4 608,42 €	1 584,00 €	0,00 €
TS (intermédio) – área das Ciências Sociais (nível 21)	1649,15	391,67 €	132	0,00 €	2 172,82 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 584,00 €	0,00 €
TS (júnior) – área das Ciências Sociais (nível 16)	1385,99	329,17 €	132	0,00 €	1 847,16 €	19 403,86 €	4 608,42 €	1 584,00 €	0,00 €
TS (intermédio) – área da Estatística/Planeamento (nível 21)	1649,15	391,67 €	132	0,00 €	2 172,82 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 584,00 €	0,00 €
Técnico de informática (nível 12)	1175,46	279,17 €	132	0,00 €	1 586,63 €	16 456,44 €	3 908,40 €	1 584,00 €	0,00 €

2024	Horas/mês	Horas/ano	Total horas/ano afetas ao projeto em 2024	Imputação	RBM	Encargo Ent. Patronal (23,75%/mês)	Sub. Refeição (6€/dia/mês)	Despesas de representação (€)
Chefe de Equipa (equiparado a Chefe de Divisão)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TS (sénior) – área da Comunicação (nível 30)	140	1680	135	8%	2 398,86 €	569,73 €	127,29 €	0,00 €
TS (intermédio) - área da Comunicação (nível 21)	140	1680	60	4%	824,58 €	195,84 €	56,57 €	0,00 €
TS (júnior) – área da Comunicação (nível 16)	140	1680	30	2%	346,50 €	82,29 €	28,29 €	0,00 €
TS (intermédio) – área das Ciências Sociais (nível 21)	140	1680	195	12%	2 679,87 €	636,47 €	183,86 €	0,00 €
TS (júnior) – área das Ciências Sociais (nível 16)	140	1680	45	3%	519,75 €	123,44 €	42,43 €	0,00 €
TS (intermédio) – área da Estatística/Planeamento (nível 21)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Técnico de informática (nível 12)	140	1680	15	1%	146,93 €	34,90 €	14,14 €	0,00 €
TOTAL					**6 G16,48 €**	**1 642,66 €**	**452,57 €**	**0,00 €**

2025	Horas/mês	Horas/ano	Total horas/ano afetas ao projeto em 2025	Imputação	RBM	Encargo Ent. Patronal (23,75%/mês)	Sub. Refeição (6€/dia/mês)	Despesas de representação (€)
Chefe de Equipa (equiparado a Chefe de Divisão)	140	1680	300	18%	7 017,30 €	1 666,61 €	282,86 €	448,22 €
TS (sénior) – área da Comunicação (nível 30)	140	1680	575	34%	10 217,37 €	2 426,62 €	542,14 €	0,00 €
TS (intermédio) - área da Comunicação (nível 21)	140	1680	365	22%	5 016,16 €	1 191,34 €	344,14 €	0,00 €
TS (júnior) – área da Comunicação (nível 16)	140	1680	185	11%	2 136,73 €	507,47 €	174,43 €	0,00 €
TS (intermédio) – área das Ciências Sociais (nível 21)	140	1680	175	10%	2 405,01 €	571,19 €	165,00 €	0,00 €
TS (júnior) – área das Ciências Sociais (nível 16)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TS (intermédio) – área da Estatística/Planeamento (nível 21)	140	1680	140	8%	1 924,01 €	456,95 €	132,00 €	0,00 €
Técnico de informática (nível 12)	140	1680	310	18%	3 036,61 €	721,19 €	292,29 €	0,00 €
TOTAL					**31 753,1G €**	**7 541,38 €**	**1 G32,86 €**	**448,22 €**

2026	Horas/mês	Horas/ano	Total horas/ano afetas ao projeto em 2026	Imputação	RBM	Encargo Ent. Patronal (23,75%/mês)	Sub. Refeição (6€/dia/mês)	Despesas de representação (€)
Chefe de Equipa (equiparado a Chefe de Divisão)	140	1680	100	6%	2 339,10 €	555,54 €	94,29 €	149,41 €
TS (sénior) – área da Comunicação (nível 30)	140	1680	140	8%	2 487,71 €	590,83 €	132,00 €	0,00 €
TS (intermédio) - área da Comunicação (nível 21)	140	1680	100	6%	1 374,29 €	326,39 €	94,29 €	0,00 €
TS (júnior) – área da Comunicação (nível 16)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TS (intermédio) – área das Ciências Sociais (nível 21)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TS (júnior) – área das Ciências Sociais (nível 16)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TS (intermédio) – área da Estatística/Planeamento (nível 21)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Técnico de informática (nível 12)	140	1680	0	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL					**6 201,10 €**	**1 472,76 €**	**320,57 €**	**14G,41 €**