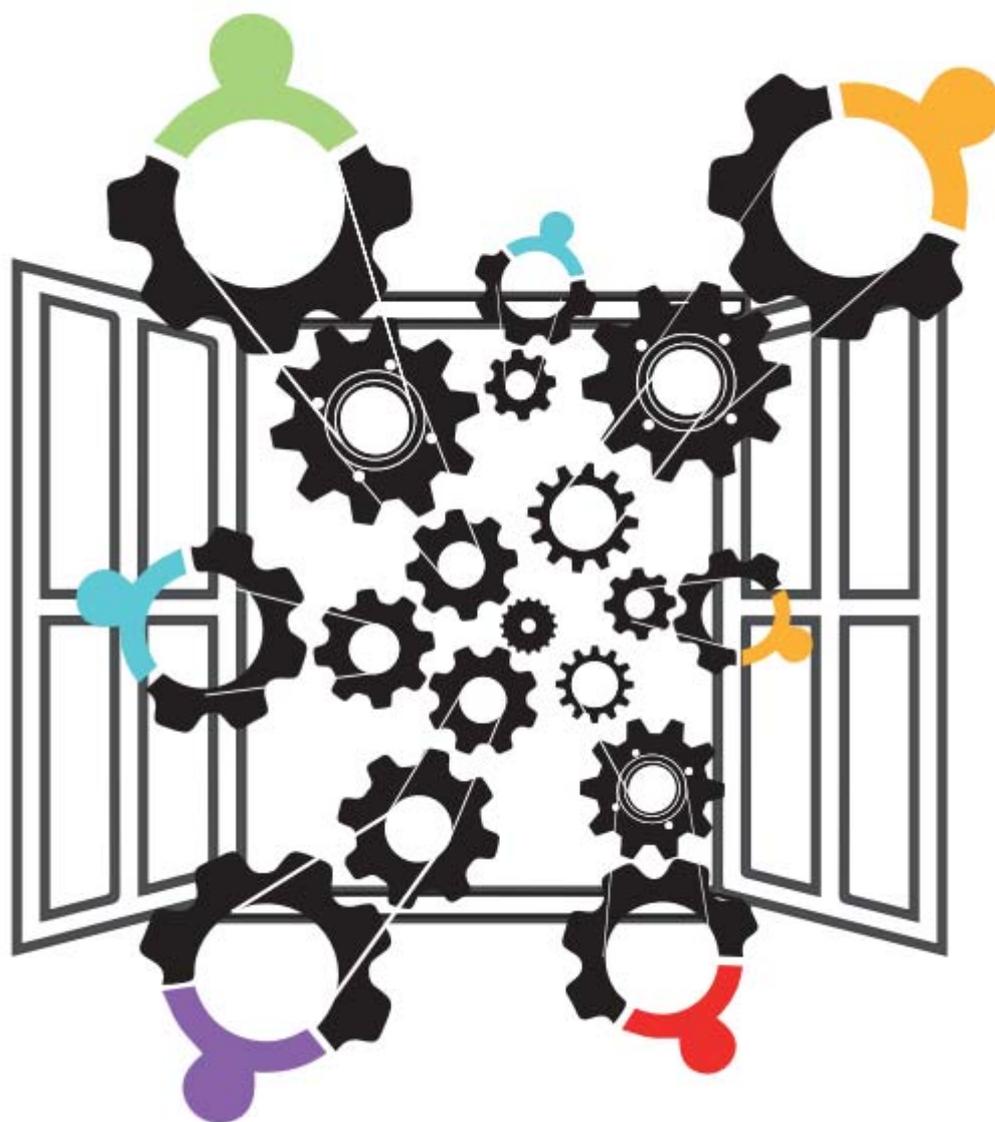


## Relatório de Projeto – Janela AP



**FORGEP**  
**17ª Edição**

## Apresentação – Grupo 1

# Equipa | IMPROVÁVEL



“Quem somos?” Boa pergunta! Resumidamente 9 pessoas que acreditam no serviço público e no ideal de servir sempre melhor. Se somos uma equipa? Os pontos cardeais baralham-se quando falamos, pois, estamos dispersos um pouco por todo o país. Ainda assim, quando necessário, juntámos skills, ideias e boa disposição e, embora separados fisicamente, formámos uma equipa improvável.

Agora a sério, quem somos?”



## Anabela | LAMBIM

  
**EXPERIÊNCIA**  
Profissional

Estive 2,5 anos no INESC (setor privado) com funções de analista/programador. Depois entrei no setor público para a estrutura que antecedeu o Instituto de Informática, para onde passei quando o mesmo foi constituído em 1999, mantendo-me até hoje, já lá vão 22 anos. Desempenhei várias funções: analista, gestor de projeto, gestor de equipas e coordenador de área.

  
**HOBBIES**

Livros, Caminhadas, Música, Pessoas

  
**FUNÇÃO**

**Coordenadora da Área de Aplicações Estruturais**

Responsável pela implementação das aplicações e pela gestão do ciclo de vida das mesmas, relativamente ao âmbito de negócio mais transversal da Segurança Social.

  
**HABILITAÇÕES**

**Engenharia Informática e de Computadores – Licenciatura**

Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa

  
**EXPERIÊNCIAS**

**E agora?**

Expectativas relativamente ao FORGEP: adquirir mais conhecimento e partilhar experiências com os colegas.

  
**CITAÇÃO**

“Não faças aos outros o que não gostas que te façam a ti.” – Confúcio



## Catarina | VENÂNCIO

### EXPERIÊNCIA Profissional

O caminho pós-licenciatura conduziu-me ao mundo complexo do Jornalismo, dei os primeiros passos na RTP e percorri o caminho das palavras faladas e escritas durante alguns anos.

### HOBBIES

**Livros, mar, viagens e brincar com os meus filhos**

### FUNÇÃO

**Coordenadora Núcleo da Gestão da Qualificação**

Em 2005 entrei pela primeira vez no Serviço de Formação Profissional de Tomar, como trabalhadora do IEPF, I.P., onde exerço - desde maio de 2018 - funções de Coordenação do Núcleo de Gestão da Qualificação.

### HABILITAÇÕES

**Jornalismo - Licenciatura**

Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra

### EXPETATIVAS

**E agora?**

Espero adquirir competências que me permitam exercer de melhor forma as funções que desempenho, enriquecer em termos pessoais/profissionais e encontrar ferramentas que nos conduzam a um caminho de maior eficácia e eficiência. "Sempre é tempo" de aprender e melhorar, mas efetivamente o tempo é, de entre os bens escassos, o mais precioso e também o que "mais me foge".

### CITAÇÃO

**"A felicidade não está em fazer o que a gente quer, e sim querer o que a gente faz."** – Jean Paul Sartre



## Eduardo | SERRÃO PEREIRA

### EXPERIÊNCIA Profissional

Diretor de produção de uma empresa transformadora; Formador da área técnica Eletricidade e Eletrónica; Projetista nas áreas de Instalações Eléctricas, ITED, Proteção Contra Incêndio e Higiene e Segurança; Coordenador Centro de Formação SGO; Professor da área técnica Eletricidade e Eletrónica.

### HOBBIES

**Futsal e Padbol**

### FUNÇÃO

**Diretor do Centro de Emprego de Gondomar**

### HABILITAÇÕES

**Administração Escolar - Mestrado**

Universidade Lusófona do Porto

### EXPETATIVAS

**E agora?**

As minhas expetativas relativamente ao FORGEP passam pela aprendizagem e partilha de conhecimentos, competências e experiências, independentemente dos contextos, tendo como meta a evolução pessoal e profissional de todos os participantes.

### CITAÇÃO

**"Uma busca constante pelo meu eu verdadeiro."** – Autor desconhecido



## Filipa | RODRIGUES



### EXPERIÊNCIA Profissional

Faço parte do quadro de pessoal da Câmara Municipal de Lisboa onde trabalhei cerca de 14 anos, na área financeira, ligada ao Pelouro dos Direitos Sociais.



### HOBBIES

**Leitura, trabalhos manuais e contacto com a natureza**



### FUNÇÃO

**Coordenadora área financeira dos EEA Grants**

Desempenho funções na Unidade Nacional de Gestão do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu desde 2017.



### HABILITAÇÕES

**Organização e Gestão de Empresas - Licenciatura**

Universidade Moderna de Lisboa



### EXPETATIVAS

**E agora?**

A minha inscrição no FORGEP teve como objetivo atualizar os meus conhecimentos e adquirir novas ferramentas e competências para o desempenho das minhas funções. Para além da diversidade de matéria abordada, considero que também tem como mais-valia a possibilidade de partilha de experiências e de conhecimentos entre os participantes.



### CITAÇÃO

**“Seja uma voz. Não um eco.”** – Autor Desconhecido



## Helena | SILVA



### EXPERIÊNCIA Profissional

Chefe da Divisão de Gestão Administrativa e Logística;  
Direção Regional da Conservação da Natureza e Florestas do Norte;  
Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P..



### HOBBIES

**Ser feliz, ir ao cinema, estar com os meus filhos, ir à praia, viajar, ver séries horas seguidas**



### FUNÇÃO

**Chefe da Divisão de Gestão Administrativa e Logística**

Exerço funções como Chefe da Divisão de Gestão Administrativa e Logística desde maio de 2014, na Direção Regional da Conservação da Natureza e das Florestas do Norte, do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (ICNF).



### HABILITAÇÕES

**Administração Pública - Licenciatura**

Universidade do Minho



### EXPETATIVAS

**E agora?**

Pensar que vou conseguir ir a um ginásio 😊 só pensar, porque depois não faço nada.



### CITAÇÃO

**“Vamos inventar o amanhã, e parar de nos preocupar com o passado.”** – Steve Jobs.



## Maria de Fátima | MARTINS

### EXPERIÊNCIA Profissional

Iniciei funções na Câmara Municipal de Cabeceiras de Basto como Técnica Superior, passei pelo gabinete de apoio à presidência e Chefe de Divisão na área do atendimento ao público e apoio aos órgãos autárquicos. Em junho de 2016, através de mobilidade, iniciei funções no IEFP, Serviço de Emprego de Guimarães, como Técnica Superior (consolidei em dezembro de 2018).

### HOBBIES

**Andar de bicicleta com a minha filha na ecopista, subir ao monte da Penha, a pé ou de teleférico e ler.**

### FUNÇÃO

**Coordenadora Núcleo de Promoção e Acompanhamento do Centro de Emprego do Médio Ave (Guimarães, Fafe e Basto)**

### HABILITAÇÕES

**Relações Públicas - Licenciatura**  
ISMAI - Instituto Superior da Maia

### EXPETATIVAS

**E agora?**  
O curso FORGEP foi, com certeza, um valor acrescido e relevante no meu percurso profissional, saindo, sem dúvida, mais enriquecida, não só pela partilha de experiências entre colegas, pela qualidade dos docentes, mas também, pela aquisição de novas competências e conhecimentos, pelos temas complexos, diversificados e atuais que foram abordados.

### CITAÇÃO

**"Há 2 maneiras de espalhar a luz: ser a vela, ou o espelho que reflete."** – Edith Wharton.



## Maria de Lurdes | MONTEIRO

### EXPERIÊNCIA Profissional

Trabalho no IEFP, I.P. desde 1997.  
Ao longo do meu percurso profissional, sempre trabalhei no Centro de Emprego e Formação Profissional da Guarda (área do emprego). Entre 2003 e 2007 - Chefe de Serviços na Unidade de Desenvolvimento do Emprego; Coordenadora do Núcleo de Gestão do Mercado de Emprego entre 15/6/2018 e 31/8/2021.

### HOBBIES

**Passear, jantar com amigos, beber um bom vinho e "fazer coisa nenhuma"**

### FUNÇÃO

**Diretora-Adjunta do Centro de Emprego e Formação Profissional da Guarda**

Atualmente, o CEF da Guarda abrange três Serviços: SEFP da Guarda, SEFP de Seia e SE de Pinhel, pelo que é um desafio exercer uma chefia numa área geográfica tão extensa.

### HABILITAÇÕES

**Desenvolvimento Regional Transfronteiriço – Mestrado**  
Universidade da Beira Interior

### EXPETATIVAS

**E agora?**  
A frequência do Curso FORGEP será com certeza uma das boas experiências que o exercício de chefia me irá proporcionar.

### CITAÇÃO

**"Sem um fim social o saber será a maior das futilidades."** – Gilberto Freyre



## Mário | SOUSA



### EXPERIÊNCIA Profissional

Profissionalmente dedico grande atenção e estudo à Classificação do Douro Património Mundial - Unesco- Paisagem Cultural Evolutiva e Viva.



### HOBBIES

Música



### FUNÇÃO

**Chefe de Divisão de Vitivinicultura da DRAPN**

Gestão do Licenciamento Vitícola, nos Programas Comunitários de Apoio à Reestruturação de Vinha (*Vitis*) e no Desenvolvimento e Apoio Técnico às Regiões Demarcadas do Douro, dos Vinhos Verdes e às Regiões Vitivinícolas de Trás-os-Montes e Távora - Varosa (Terras de Cister).



### HABILITAÇÕES

**Agronomia - Mestrado**

Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa



### EXPETATIVAS

**E agora?**

Adquirir e atualizar conhecimentos na área da Gestão na Administração Pública e conhecer a realidade de outros Organismos.



### CITAÇÃO

**“O Douro, Rio e Região é talvez a Realidade mais séria de Portugal.”**

– Miguel Torga



## Sónia | GODINHO



### EXPERIÊNCIA Profissional

Antes de ingressar no IEFP, I.P. trabalhei em Coimbra numa Sociedade de Revisores Oficiais de Contas. Foi uma experiência muito enriquecedora e que me forneceu muitas ferramentas úteis.



### HOBBIES

**História, História de Arte, banda desenhada e cartoons, museus, viagens, caminhadas e música**



### FUNÇÃO

**Coordenadora Núcleo de Gestão Administrativa e Financeira**

Ingressei nos quadros do IEFP, I.P. em 1998 na categoria de Técnica Superior. Desempenhei funções no (Centro) Serviço de Emprego de Tomar até setembro de 2018, altura que me instalei no Serviço de Formação Profissional de Tomar para “abraçar” um novo desafio.



### HABILITAÇÕES

**Economia - Licenciatura**

Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra



### EXPETATIVAS

**E agora?**

Já me apercebi que o curso é exigente, mas acredito que será uma mais-valia independentemente da função que desempenhar.

Apesar dos afazeres pessoais, profissionais e estudantis, hei de continuar com o meu *hobby* preferido: a leitura. E não, não são apenas os diapositivos de cada módulo do curso.



### CITAÇÃO

**“Viver sem ler é perigoso, porque te obriga a acreditar no que te dizem.”**

– Quino

## Índice

Índice de tabelas.....	8
Índice de figuras .....	8
Glossário .....	9
1. Enquadramento.....	10
2. Projeto .....	12
2.1. Âmbito .....	12
2.2. Objetivos.....	12
2.3. Restrições .....	12
2.4. <i>Stakeholders</i> .....	13
2.5. Análise SWOT.....	15
2.6. Análise de Impacto / Valor Público.....	17
2.7. Modelo de governação.....	19
3. Planeamento.....	21
3.1. Equipa de projeto .....	21
3.2. Plano de projeto .....	23
3.3. Diagrama de Gantt.....	26
3.4. Critérios de aceitação .....	27
4. Orçamento.....	28
4.1. Despesa.....	28
4.1.1. Recursos Humanos internos.....	28
4.1.2. Recursos Humanos externos .....	28
4.1.3. Outros Recursos.....	29
4.2. Financiamento .....	29
4.3. Resumo Orçamental por ano.....	30
5. Riscos .....	32
6. Gestão da Mudança.....	35
6.1. Marketing Público.....	35
6.2. Comunicação interna.....	38
6.3. Comunicação externa .....	40
6.4. Diretrizes sobre conteúdos a disponibilizar .....	40
7. Avaliação do projeto/plataforma .....	42
7.1. Indicadores de desempenho .....	42
7.1.1. Fase de projeto .....	42
7.1.2. Fase de exploração .....	43
Fontes .....	44

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Sistematização da Análise de Stakeholders .....	14
Tabela 2 – Matriz SWOT do projeto .....	16
Tabela 3 – Elementos internos .....	21
Tabela 4 – Elementos externos .....	21
Tabela 5 – Competências por perfil de intervenção.....	23
Tabela 6 – Atividades.....	26
Tabela 7 – Resumo dos cálculos relativos à despesa com RH internos.....	28
Tabela 8 – Cálculos relativos à despesa com RH externos – Aquisição de Serviços de SW .....	29
Tabela 9 – Estimativa Despesas por rubrica para 2021.....	30
Tabela 10 – Estimativa Despesas por rubrica para 2022.....	30
Tabela 11 – Estimativa Receitas por rubrica para 2021 .....	31
Tabela 12 – Estimativa Receitas por rubrica para 2022 .....	31
Tabela 13 – Resumo 2021.....	31
Tabela 14 – Resumo 2022.....	31
Tabela 15 – Tabela de avaliação de riscos.....	33

## Índice de figuras

Figura 1 – Caracterização de grau de poder vs grau de interesse dos stakeholders .....	13
Figura 2 – Modelo Matriz para definir estratégia/abordagem a aplicar às Partes Interessadas .....	14
Figura 3 – Matriz SWOT .....	15
Figura 4 – Modelo de Valor dos Serviços Públicos .....	18
Figura 5 – Impacto na Sociedade.....	18
Figura 6 – Diagrama de Gantt.....	27
Figura 7 – Matriz de Probabilidade e Impacto .....	34
Figura 8 – Matriz de Ação .....	34
Figura 9 – Marketing – setor privado vs setor público .....	36

## Glossário

AMA	Agência para a Modernização Administrativa
AP	Administração Pública
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> ou Indicador chave de desempenho
LCPA	Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso
LOE	Lei do Orçamento do Estado
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
RACI	Matriz RACI ou matriz de definição de responsabilidades; <b>R</b> esponsável (quem faz); <b>A</b> provador (quem aprova); <b>C</b> onsultado (quem é consultado ou dá contributos); <b>I</b> ncormado (quem é informado)
RH	Recursos Humanos
SMART	Metodologia para a definição de indicadores; S ( <i>Specific</i> - específico); M ( <i>Measurable</i> - mensurável); A ( <i>Achievable</i> – atingível); R ( <i>Relevant</i> – relevante); T ( <i>Time Based</i> – temporal)
SW	<i>Software</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TSU	Taxa Social Única
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i>

## 1. Enquadramento

Informação é sinónimo de poder. Conforme afirmava o filósofo Francis Bacon, “*scientia potentia est*”, ou seja, conhecimento é poder. Talvez para muitos, essas são frases já consideradas clichês, mas nunca essas afirmações mereceram tanta atenção e reflexão da nossa parte como agora.

A qualidade e acessibilidade à informação e ao conhecimento na internet são elementos fundamentais para a produtividade e desenvolvimento dos indivíduos que integram as sociedades atuais, facilita a interação com o cidadão e acima de tudo possibilita o acesso à informação a todo o tipo de cidadão, independentemente da sua condição física, geográfica ou educacional.

Assim, as TIC revelam-se um fator de competitividade, modernização e qualificação das organizações, ajudando também a fortalecer a coesão social entre indivíduos e grupos pertencentes a uma mesma sociedade. A AP está, a todos os níveis, obrigada a reinventar ou reestruturar os seus processos de comunicação com a sociedade, já que o Estado deve ter a capacidade de se relacionar com um novo cidadão, mais exigente, mais bem informado, mais individualista e autossuficiente.

No caso da AP, as TIC permitiram o surgimento de novos conceitos como o *e-government* do qual os *e-services* são apenas a face visível. Se, por um lado, *e-government* permite a oferta de *e-services* respondendo às exigências dos cidadãos cada vez mais familiarizados com as TIC, por outro, constitui a oportunidade que a AP encontrou para operar no seu seio a tão ansiada modernização administrativa. Com efeito, as práticas de *e-government* consubstanciam a massificação da utilização das TIC que, quando acompanhada de efetivas mudanças e reestruturações organizacionais, permite a reconfiguração de métodos e processos de trabalho, com o objetivo de simplificar e qualificar aqueles, bem como os serviços que geram. Para além do desenvolvimento de portais e *sites* na Internet para a disponibilização de *e-services*, são desenvolvidas ferramentas e plataformas que permitem a interoperabilidade no seio da AP agilizando a comunicação entre organismos do Estado e entre os vários níveis de poder valorizando o trabalho colaborativo e, acima de tudo, a circulação da informação enquanto recurso vital das organizações.

As práticas de *e-government* constituem o principal motor de modernização administrativa da AP e um passo de gigante no caminho entre uma AP centrada no poder para uma AP focada na prestação de serviços, onde os cidadãos conquistam a dimensão de clientes cujas necessidades urgem satisfazer de forma eficiente, eficaz, com critérios de qualidade e, se possível, na hora.

Os cidadãos acham sempre que o Estado poderia fazer mais e melhor. Certo é que muitas vezes desconhecemos a sua atuação, o que é percecionado é quase sempre um resultado final, desconhecendo todo o investimento, processos e recursos associados.

Com a “Janela AP” pretendemos divulgar os projetos da AP que contribuem para o interesse público, aproximando a AP do cidadão e criando uma janela de oportunidade para uma administração aberta, de forma a estimular a cidadania.

Segundo o Princípio de Pareto (ou regra 80/20), 80% dos efeitos resultam de apenas 20% das causas. Assim, com a “Janela AP” é possível contribuir para o acesso a esses 20% de informação relevante, poupando ao cidadão tempo e esforço na procura da mesma, concentrando-a num único *site*.

Com a integração na plataforma da AMA <https://transparencia.gov.pt/> (Mais transparência), a “Janela AP” irá permitir ao cidadão aceder, de forma simples e acessível, a informação por temas relativos a áreas que, de acordo com a segmentação que fizemos, considerámos de maior relevância na perspetiva do cidadão, com foco na perspetiva local.

Porquê a disponibilização no *site* da AMA? Esta é uma das questões que facilmente respondemos.

A AMA é o instituto público responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal. A sua atuação divide-se em três eixos: atendimento, transformação digital e simplificação.

O seu *site*, desde a sua criação, tem como foco, por um lado, o cidadão e as suas necessidades e, por outro, o que a AP pode oferecer, de forma a facilitar o acesso à mesma.

Com o apoio da AMA poderemos beneficiar do *know how* já existente para a candidatura que pretendemos apresentar no âmbito do PRR, na implementação da plataforma e no relacionamento com os *stakeholders* de diversos Ministérios.

Nem sempre a AP foi acessível. Queremos continuar a demonstrar que a AP só se faz com o cidadão e para tal devem ser criados meios alternativos para que a interação exista, promovendo a integração e afastando a desigualdade.

É um projeto com um objetivo ambicioso, que queremos construir por etapas, de forma a podermos ir avaliando e afinando progressivamente, tendo em vista atingir o objetivo final: ESTIMULAR A CIDADANIA DE TODOS.

## 2. Projeto

“Janela AP”, uma plataforma de comunicação da AP com o cidadão.

### 2.1. Âmbito

Este projeto consiste na criação de uma plataforma de comunicação (“Janela AP”) onde se divulgarão resultados com impacto na vida do cidadão, tendo como objetivo contribuir para a melhoria da imagem da AP perante o mesmo.

Numa época de grande escrutínio por parte da opinião pública, em que tudo é verificado minuciosamente, pretendemos contribuir para que haja uma maior transparência no conhecimento da aplicação de verbas em projetos de investimento, com enfoque principal no investimento público local para que este seja divulgado com a maior idoneidade possível.

Através desta plataforma incrementar-se-á a informação disponível ao cidadão, num único *site*, relativamente às concretizações mais relevantes da AP e boas práticas.

### 2.2. Objetivos

Com a conceção da “Janela AP” pretendemos otimizar os recursos que já existem, aproveitando sinergias e, concomitantemente, ambicionamos:

- Disponibilizar a plataforma de divulgação da intervenção da AP no 2º trimestre 2022;
- Divulgar, pelo menos, 50 conteúdos por semestre;
- Atingir um número de acessos à plataforma no 1º ano de disponibilização de, pelo menos, 1 milhão;
- Disponibilizar um questionário de avaliação da satisfação do cidadão relativamente à informação constante da plataforma, aquando da disponibilização da mesma;
- Atingir um grau de satisfação de 30% no 1º semestre de utilização.

O objetivo maior desta plataforma é aproximar a AP do cidadão, contribuindo para que este esteja mais bem informado. Pensamos que um cidadão informado é uma mais valia para a sociedade.

Na fase inicial gostaríamos de conseguir a adesão de, pelo menos, sete Ministérios/Organismos da AP, nas áreas da Saúde; Educação; Trabalho, Solidariedade e Segurança Social; Finanças; Economia; Cultura; Ambiente e Ação Climática, pois consideramos que serão aquelas que despertarão maior interesse ao cidadão.

### 2.3. Restrições

Todos os projetos têm riscos associados e este não é exceção. Existem riscos que colocam em causa todo o projeto, enquanto outros são mais fáceis de gerir. Os principais riscos deste projeto são:

- Falta de interesse/disponibilidade da AMA;
- Não conseguir financiamento (não aprovação da candidatura ao PRR);
- Incumprimento de prazos;
- Falta de adesão dos Organismos da AP;
- Não corresponder à expectativa do cidadão quanto à informação disponibilizada relativamente à AP.

## 2.4. Stakeholders

*Stakeholder* pode ser traduzido como “parte interessada”. Este conceito foi inicialmente proposto pelo filósofo americano Robert Edward Freeman, no livro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, publicado em 1984, sendo o mesmo utilizado para definir qualquer grupo ou indivíduo que pode quase sempre afetar ou ser afetado pelo projeto.

De acordo com a “*Stakeholder Theory*” é crítica a identificação dos *stakeholders* relevantes para o projeto, pois eles podem influenciar positiva e negativamente os seus objetivos e resultados. Essa identificação permitirá ao gestor do projeto alinhar as expectativas e definir estratégias para ir ao encontro das mesmas, com o objetivo de atingir o sucesso pretendido.

Os *stakeholders* podem ser divididos em Primários e Secundários. Os primeiros são aqueles que exercem influência direta sobre o projeto, como os dirigentes e a equipa. Os segundos são aqueles que, não tendo influência direta, podem afetar seriamente a sua concretização.

A Análise de *Stakeholders* é um processo sistemático de obtenção e caracterização de informação sobre os interesses, objetivos e influências dos interessados para se definir a estratégia a aplicar no âmbito do projeto. Resumidamente, as etapas são:

1. Identificar os *stakeholders*;
2. Identificar as influências positivas e negativas de cada *stakeholder* no projeto;
3. Quantificar os graus de poder/influência e interesse de cada *stakeholder* no projeto.

Após efetuar as três etapas acima identificadas, para caracterizar o grau de poder vs grau de interesse dos *stakeholders*, utilizou-se um gráfico com dois eixos: o grau de poder (vertical) e o grau de interesse (horizontal):

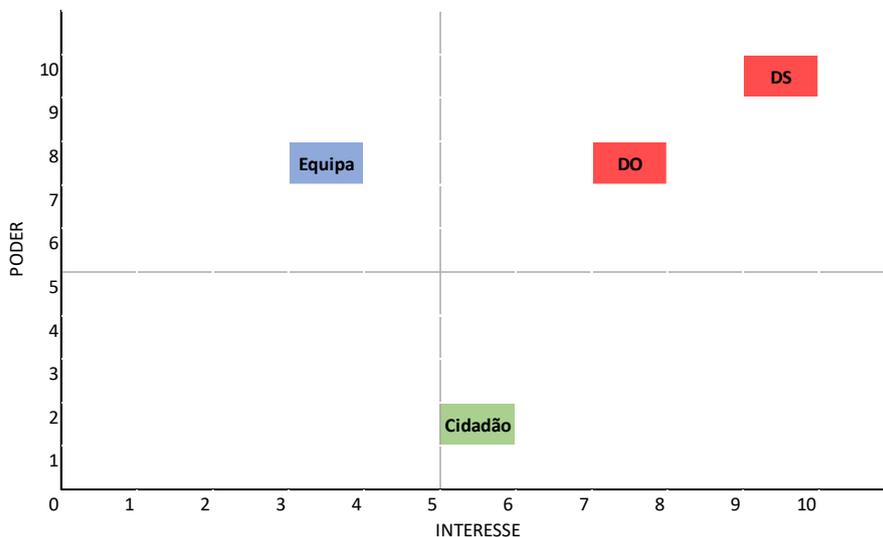


Figura 1 – Caracterização de grau de poder vs grau de interesse dos stakeholders

Com essa caracterização, utilizou-se a matriz abaixo para definir as estratégias a aplicar a cada *stakeholder*:

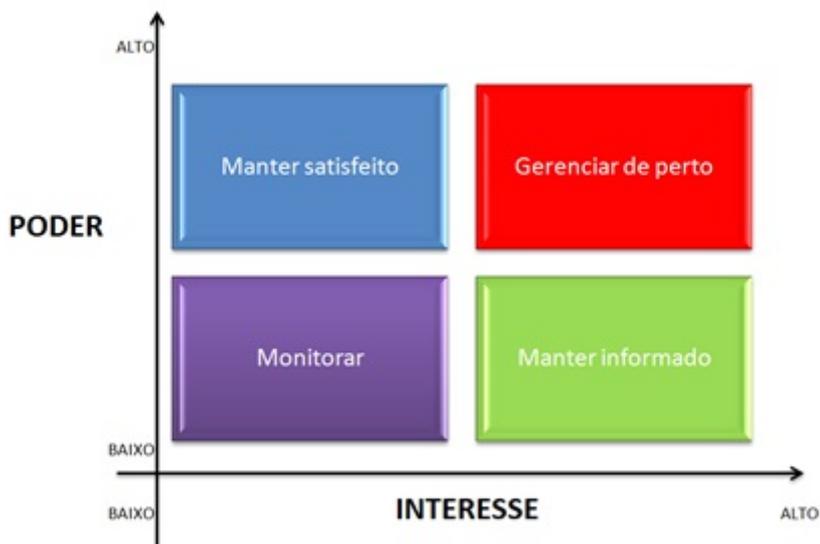


Figura 2 – Modelo Matriz para definir estratégia/abordagem a aplicar às Partes Interessadas

A tabela seguinte resume a análise efetuada neste âmbito:

<i>Stakeholder</i>	Influências positivas	Influências negativas	Grau de poder (1 a 10)	Grau de interesse (1 a 10)	Abordagem
Dirigente Superior da AMA (DS)	Apoio político; Apoio na articulação com os Ministérios envolvidos; Facilitação no acesso aos meios e recursos necessários.	Excesso de pressão na equipa.	10	10	Gerir de perto
Dirigentes dos Organismos de todos os Ministérios envolvidos (DO)	Apoio na criação da plataforma; Apoio no fornecimento de conteúdos.	Excesso de pressão na equipa; Interferência nas decisões internas.	8	8	Gerir de perto
Equipa operacional do projeto (Equipa)	Bom ambiente de trabalho; Sinergias.	Disputas internas; Difícil relação com os recursos externos contratados.	8	4	Manter satisfeito
Cidadão	Apoio na identificação de áreas de interesse; Pressão junto dos Ministérios/Organismos para a divulgação de conteúdos relevantes.	Excesso de pressão junto dos Ministérios/Organismos para a divulgação de conteúdos relevantes.	2	6	Manter informado

Tabela 1 – Sistematização da Análise de Stakeholders

## 2.5. Análise SWOT

O acrónimo SWOT provém das iniciais das seguintes palavras, em inglês:

**S***trengths* (Forças);

**W***eaknesses* (Fraquezas);

**O***pportunities* (Oportunidades);

**T***hreats* (Ameaças).

A análise SWOT é um sistema que permite fazer a avaliação global da posição estratégica de uma empresa ou projeto, através da análise do seu ambiente interno e externo.



Figura 3 – Matriz SWOT

**O ambiente interno** é o resultado das estratégias de gestão. É formado pelo conjunto de recursos humanos, financeiros, físicos, entre outros, sobre os quais é possível exercer maior controlo.

Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades disponíveis, e os pontos fracos que são as deficiências existentes.

Ao nível interno é possível influenciar os resultados através de estratégias dirigidas para a esfera do marketing, finanças, produção e organização.

**O ambiente externo** é composto por fatores que estão fora do nosso controlo, mas que devem ser monitorizados continuamente.

É formado por fatores macro ambientais (questões políticas, demográficas, tecnológicas, económicas, etc.) e fatores micro ambientais (fornecedores, parceiros, consumidores, etc.).

Ao nível externo, a monitorização destes fatores permite identificar em tempo útil as oportunidades e as ameaças que representam e ajustar atempadamente as estratégias de gestão.

Para que a análise destes dois ambientes seja efetivamente útil há que fazer a correlação entre eles.

Isto é, as forças podem potencializar as oportunidades identificadas e ajudar a prevenir ou enfrentar as ameaças. Por outro lado, as fraquezas podem ser um risco para as oportunidades e podem tornar as ameaças ainda mais perigosas.

A partir desta avaliação é possível efetuar a redefinição estratégica de forma a maximizar as forças e tratar as principais fraquezas, para se conseguir tirar melhor proveito das oportunidades e tomar as providências necessárias para proteger das ameaças.

Para sintetizar o resultado desta análise utiliza-se a Matriz SWOT, que permite listar as situações identificadas, com relevância para a tomada de decisão.

Para o efeito, elaborou-se a seguinte **Matriz SWOT** do projeto “Janela AP”:

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
<b>Ambiente Interno</b>	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência do <i>owner</i> (AMA) em plataformas semelhantes;</li> <li>Competências e experiência dos RH do projeto;</li> <li>Disponibilidade de infraestrutura e meios tecnológicos adequados ao projeto;</li> <li>Inovação no tipo de conteúdos a disponibilizar.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de financiamento para a implementação do projeto;</li> <li>Disponibilidade dos RH internos para afetação do tempo necessário ao projeto;</li> <li>Recurso à contratação de serviços de desenvolvimento e testes de SW;</li> <li>Dificuldade na adesão dos Ministérios/Organismos.</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto atual de maior utilização deste tipo de canais por parte dos cidadãos;</li> <li>Investimento na transformação digital da AP;</li> <li>A possibilidade de financiamento no âmbito do PRR.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fraca adesão dos cidadãos à plataforma.</li> </ul>

Tabela 2 – Matriz SWOT do projeto

Como resultado da análise SWOT efetuada ao projeto pode dizer-se que:

- No que diz respeito às “**Forças**”, os três primeiros pontos identificados podem ajudar a tirar proveito do Investimento da AP na transformação digital.

Já o facto de ser uma plataforma digital permite aproveitar o contexto atual que levou a uma utilização massiva deste tipo de canais, sendo a inovação no tipo de conteúdos uma forma de estimular a adesão dos cidadãos.

2. No que respeita às “**Fraquezas**”, a principal é a (in)disponibilidade financeira, que pode beneficiar da oportunidade de financiamento pelo PRR. No entanto, as dificuldades de afetação de tempo por parte dos RH internos e atrasos na contratação de serviços podem prejudicar ou impedir a implementação do projeto e levar à perda do financiamento.

Da mesma forma, a dificuldade de adesão dos Ministérios/Organismos pode afetar a quantidade e qualidade dos conteúdos disponibilizados, logo acentuar o risco de ter uma fraca adesão dos cidadãos.

Os aspetos negativos identificados através da análise SWOT podem colocar em risco a implementação do projeto, pelo que, qualquer ajuste à estratégia de gestão deve apoiar-se também na avaliação da probabilidade e impacto dos riscos associados.

Esta avaliação será apresentada no ponto 5 do presente relatório.

## 2.6. Análise de Impacto / Valor Público

A apresentação e implementação da plataforma “Janela AP” tem por objetivo estratégico contribuir para a criação de uma imagem positiva da AP.

Para o efeito, são definidos como objetivos operacionais:

1. Divulgar serviços/ iniciativas com impacto a nível nacional e/ou local;
2. Avaliar a utilização da plataforma e o impacto desta na perceção externa relativamente aos serviços da AP.

No fundo, pretende estabelecer-se uma estratégia de comunicação com os *stakeholders* externos, dando a conhecer a AP, os seus impactos e resultados, enquanto prestadora de serviços que, mesmo não sendo “consumidos” coletivamente, poderão ter impacto coletivo (*outcomes*).

A plataforma vai ao encontro das novas Teorias de Valor Público e Ética Pública e à necessidade do “dar-se conta”.

No que se refere à ética pública, e como indica Eugénio Antunes, o “dar-se conta” implica envolver os cidadãos, reduzir o afastamento e restaurar a confiança, tornando a AP educadora e facilitadora. A ética exerce aqui um papel fundamental, exigindo comportamentos adequados ao contrato de confiança estabelecido. O Novo Contrato Social permitirá manter a confiança nos serviços públicos.

Assim, a plataforma permitirá restaurar a confiança, através da divulgação das iniciativas de “valor público elevado”.

A criação de valor nos serviços públicos baseia-se na relação entre os **benefícios percebidos**, resultantes de um produto ou serviço prestado (*outputs*) e o **custo dos recursos** necessários para os realizar (*inputs*). Aumentar a criação de valor implica aumentar os benefícios, reduzindo ou mantendo os custos.

António Grilo apresenta um Modelo de Valor dos Serviços Públicos, relacionando duas variáveis; custo/eficácia e *outcomes*, tipificando as Organizações como Organizações Públicas de Valor Público Baixo e Organizações Públicas de Valor Público Elevado.



Figura 4 – Modelo de Valor dos Serviços Públicos

Paralelamente a este Modelo de Valor dos Serviços Públicos, a criação de valor público implica:

1. Perceção positiva do valor público. Os benefícios são benefícios percebidos, pois resultam da perceção positiva dos mesmos, em termos funcionais, emocionais e simbólicos, do desempenho do serviço público, sendo os custos percebidos percecionados em termos de sacrifícios monetários, ou não monetários, envolvidos na obtenção de um serviço público.
2. Análise que vai para além dos *outputs*, implica uma abordagem do cliente e dos *outcomes*. O valor público mede-se nos resultados (*outcomes*) e não apenas nos serviços prestados (*outputs*).

A abordagem ao cliente é essencial no conceito de valor público, sendo esta uma questão essencial na Gestão Pública – “Accountability”.



Figura 5 – Impacto na Sociedade

A seleção dos projetos a apresentar na “Janela AP” terá como critérios as variáveis: “custo/eficácia” e “resultados”, apresentando-se assim a plataforma como uma ferramenta na criação de “Valor Público Criado e Percebido”, ao permitir interação com o cidadão, através da avaliação dos mesmos e da própria plataforma.

Pretende-se que esta apresente nos primeiros seis meses 50 divulgações relativas a, pelo menos, sete Ministérios/Organismos.

As divulgações efetuadas estarão de acordo com os princípios orientadores de disponibilização de conteúdos aprovados.

Pretende-se que as mesmas apresentem também valor acrescentado na área da transparência, da equidade e da justiça social.

## 2.7. Modelo de governação

Este projeto será desenvolvido no âmbito das atribuições da AMA – na Direção de Estratégias e Governo Digital – considerando disponibilizar-se uma nova plataforma que, em termos tecnológicos, segue a linha da plataforma ‘Mais Transparência’, utilizando toda a infraestrutura e meios tecnológicos já disponíveis neste âmbito.

Projeto com três níveis de governação:

- Comité Diretivo Interministerial (*Steering Committee*);
- Gestão Projeto;
- Equipa Operacional.

O Comité de Direção Interministerial é constituído pelos *stakeholders* que representam as diferentes funções ou áreas que o projeto impacta e pelo Gestor de Projeto, tendo sido identificados os seguintes elementos:

- Dirigente Superior da AMA – Diretor da Direção de Estratégias e Governo Digital;
- Dirigentes dos Organismos de todos os Ministérios envolvidos;
- Gestor Projeto.

Este Comité deverá reunir, pelo menos, uma vez por mês, durante toda a duração do projeto e, adicionalmente, sempre que surjam questões que exijam intervenção urgente.

Principais responsabilidades deste Comité – autoridade máxima do projeto:

- Responsável pela direção estratégica, decisões e orientações, assim como, pela identificação das metas e objetivos, garantindo o alinhamento entre as metas e os objetivos estratégicos e de negócio;
- Acompanha o projeto, suas alterações e os riscos que possam colocar o sucesso do mesmo em causa, em articulação com a Gestão de Projeto, intervindo sempre que for necessário desbloquear obstáculos ou decidir sobre questões que não se conseguem resolver ao nível da Gestão de Projeto.

O nível de Gestão Projeto é constituído pelos seguintes elementos:

- Dirigente Superior da AMA – Diretor da Direção de Estratégias e Governo Digital;
- Gestor Projeto.

Equipa que gere e decide sobre todas as questões operacionais, incluindo âmbito, calendário, orçamento e riscos. Deverá reunir semanalmente e reportar periodicamente ao Comité de Direção Interministerial.

A Equipa Operacional inclui todos os elementos que participam na concretização do mesmo, ou seja:

- Gestor Projeto;
- Restantes perfis da equipa de projeto da AMA;
- Gestores de Conteúdos dos Organismos envolvidos.

### 3. Planeamento

Para a concretização deste projeto foi definida a força de trabalho necessária e o respetivo planeamento.

#### 3.1. Equipa de projeto

Neste ponto descreve-se a constituição da equipa, por perfil de intervenção, indicando as atividades/tarefas a concretizar, assim como as respetivas competências técnicas e comportamentais identificadas.

Esta equipa será constituída por elementos internos e externos à AP:

Perfil	Carreira AP
Dirigente Superior (DS)	Dirigente
Gestor Projeto (GP)	Técnico Superior
Jurista (JUR)	Técnico Superior
Técnico Financeiro (TECF)	Técnico Superior
Técnico Comunicação (TCOM)	Técnico Superior
Formador (FORM)	Técnico Superior
Gestão de Conteúdos Organismos (GCO)	Técnico Superior
Dirigente Organismos (DO)	Dirigente

Tabela 3 – Elementos internos

Perfil
Analista Funcional (AF)
Programador (PROG)
Tester (TEST)

Tabela 4 – Elementos externos

Atividades/tarefas a concretizar e respetivas competências técnicas e comportamentais identificadas, por perfil de intervenção:

Perfil	Atividades/tarefas	Competências
Dirigente Superior (DS)	Definição estratégia e aprovação do projeto; Definição da equipa; Aprovação orçamento; Articulação com os outros Organismos; Negociação e adjudicação do contrato;	<b>Técnicas:</b> Conhecimentos de RH e de Sistemas de Informação; Gestão Riscos; Conhecimento da LOE, PRR e LCPA.
	Garantir os recursos materiais necessários; Coordenação do projeto; Participação na definição e aprovação dos princípios orientadores; Avaliação da 1ª fase do projeto; Ajustes/Alinhamento com interlocutores Organismos 1ª fase; Encerramento do projeto.	<b>Comportamentais:</b> Liderança; Relacionamento interpessoal; Trabalho de equipa e cooperação; Comunicação; Orientação para o serviço público; Negociação; Iniciativa e autonomia; Organização; Visão estratégica.

Perfil	Atividades/tarefas	Competências
Gestor Projeto (GP)	Definição do projeto; Definição da equipa; Definição do orçamento; Apresentação do projeto aos outros Organismos; Participação no procedimento de contratação; Garantir os recursos materiais necessários; Gestão e acompanhamento do projeto; Coordenação da equipa; Reuniões de <i>steering</i> e de projeto; Planeamento, monitorização e controlo; Validação da construção; Participação na definição e aprovação dos princípios orientadores; Participação no plano de comunicação interna e externa; Participação na preparação da formação; Participação no apoio e monitorização da 1ª fase exploração; Avaliação da 1ª fase do projeto; Ajustes/Alinhamento com interlocutores Organismos 1ª fase; Encerramento do projeto.	<b>Técnicas:</b> Tecnologias e Sistemas de Informação; Gestão Projeto; Gestão Riscos; Planeamento.
		<b>Comportamentais:</b> Liderança; Relacionamento interpessoal; Trabalho de equipa e cooperação; Comunicação; Orientação para o serviço público; Orientação para resultados; Negociação; Iniciativa e autonomia; Gestão conflitos; Organização.
Jurista (JUR)	Pareceres jurídicos	<b>Técnicas:</b> Conhecimentos da área jurídica no âmbito da contratação pública.
		<b>Comportamentais:</b> Negociação e persuasão; Análise de informação e sentido crítico; Orientação para o serviço público; Iniciativa e autonomia; Comunicação.
Técnico Financeiro (TECF)	Gestão do processo concursal e gestão do contrato	<b>Técnicas:</b> Conhecimentos em contratação pública, financeiros e contabilísticos.
		<b>Comportamentais:</b> Análise de informação e sentido crítico; Orientação para o serviço público; Iniciativa e autonomia; Trabalho de equipa e cooperação; Organização.
Técnico Comunicação (TCOM)	Definição e aprovação princípios orientadores disponibilização conteúdos; Plano de comunicação interna e externa; Definição de orientações e monitorização/supervisão dos conteúdos disponibilizados na plataforma; Preparação/Formação dos interlocutores Organismos 1ª fase; Participação no apoio e monitorização da 1ª fase exploração; Avaliação da 1ª fase do projeto; Ajustes/Alinhamento com interlocutores Organismos 1ª fase.	<b>Técnicas:</b> Comunicação empresarial; Estratégias de comunicação; Tecnologias de Media social; Gestão da Mudança.
		<b>Comportamentais:</b> Análise de informação e sentido crítico; Orientação para o serviço público; Orientação para resultados; Iniciativa e autonomia; Comunicação; Relacionamento interpessoal; Visão estratégica; Organização; Trabalho de equipa e cooperação.
Gestor Conteúdos Organismos (GCO)	Frequentar a formação; Definição e carregamento de conteúdos na plataforma; Ajustes/Alinhamento.	<b>Técnicas:</b> Tecnologias de Informação; Estratégias de comunicação.
		<b>Comportamentais:</b> Análise de informação e sentido crítico; Orientação para o serviço público; Iniciativa e autonomia; Comunicação; Relacionamento interpessoal; Visão estratégica; Organização; Trabalho de equipa e cooperação.

Perfil	Atividades/tarefas	Competências
Dirigente Organismos (DO)	Articulação com projeto; Identificação dos interlocutores dos seus Organismos.	<b>Técnicas:</b> Conhecimentos de RH e de Sistemas de Informação; Gestão Riscos.
		<b>Comportamentais:</b> Liderança; Relacionamento interpessoal; Trabalho de equipa e cooperação; Comunicação; Orientação para o serviço público; Negociação; Iniciativa e autonomia; Organização; Visão estratégica.
Analista Funcional (AF)	Definição de requisitos; Concretização dos entregáveis relativos às várias fases do projeto; Análise e desenho da solução; Participação nos testes e no apoio e monitorização da 1ª fase exploração.	<b>Técnicas:</b> Levantamento de requisitos; Análise e desenho aplicacional; Suporte ao utilizador.
		<b>Comportamentais:</b> Análise de informação e sentido crítico; Relacionamento interpessoal; Trabalho de equipa e cooperação; Comunicação; Orientação para o serviço público; Orientação para resultados; Iniciativa e autonomia; Organização.
Programador (PROG)	Desenho da solução; Implementação; Concretização dos entregáveis da fase de construção; Participação nos testes e no apoio e monitorização da 1ª fase exploração.	<b>Técnicas:</b> Desenho e desenvolvimento aplicacional; Suporte ao utilizador.
		<b>Comportamentais:</b> Análise de informação e sentido crítico; Relacionamento interpessoal; Trabalho de equipa e cooperação; Comunicação; Orientação para o serviço público; Orientação para resultados; Iniciativa e autonomia; Organização.
Tester (TEST)	Concretização dos testes e acreditação aplicacional; Participação no apoio e monitorização da 1ª fase exploração.	<b>Técnicas:</b> Testes funcionais e não funcionais; Suporte ao utilizador.
		<b>Comportamentais:</b> Análise de informação e sentido crítico; Relacionamento interpessoal; Trabalho de equipa e cooperação; Comunicação; Orientação para o serviço público; Orientação para resultados; Iniciativa e autonomia; Organização.

Tabela 5 – Competências por perfil de intervenção

### 3.2. Plano de projeto

Foi elaborado o plano de projeto utilizando a técnica WBS, em que se divide o trabalho a efetuar em componentes menores, que se conseguem gerir melhor. Foi efetuada a estimativa da duração, a calendarização, identificação das dependências e da alocação (perfis e percentagens) necessárias para cada atividade. Também se identificaram as responsabilidades associadas a cada atividade utilizando a matriz RACI.

#	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão	Predecessoras	Nomes de Recursos e afetação	RACI <sup>1</sup>
1	<b>1. Janela AP</b>	<b>228 dias</b>	<b>Ter 01/06/21</b>	<b>Sex 15/04/22</b>			
2	<b>1.1 Conceção</b>	<b>65 dias</b>	<b>Ter 01/06/21</b>	<b>Ter 31/08/21</b>			
3	1.1.1 Definição e aprovação do projeto	30 dias	Ter 01/06/21	Ter 13/07/21		DS [10%]; GP [20%]; AF [40%]	GP: R; AF: R; DS: A

<sup>1</sup> RACI: **R**esponsável (quem faz); **A**provador (quem aprova); **C**onsultado (quem é consultado ou dá contributos); **I**nformado (quem é informado)

#	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão	Predecessoras	Nomes de Recursos e afetação	RACI <sup>1</sup>
4	1.1.2 Definição equipa multidisciplinar	5 dias	Seg 14/06/21	Seg 21/06/21		DS [10%]; GP [15%]	DS: R, A; GP: R; restante equipa: I
5	1.1.3 Definição e aprovação orçamento projeto	5 dias	Seg 21/06/21	Seg 28/06/21	4	DS [10%]; GP [20%]	DS: A; GP: R
6	1.1.4 Contactos e apresentação projeto Organismos AP	11 dias	Seg 28/06/21	Ter 13/07/21	5	DS [20%]; GP [20%]; DO [20%]	DS: R; GP: R; DO: C
7	<b>1.1.5 Contratação de serviços externos de desenvolvimento e testes de SW</b>	<b>30 dias</b>	<b>Ter 13/07/21</b>	<b>Ter 24/08/21</b>			
8	1.1.5.1 Procedimento Contratação	25 dias	Ter 13/07/21	Ter 17/08/21	3	GP [10%]; JUR [25%]; TECF [25%]	GP: R; JUR: R; TECF: R; DS: I
9	1.1.5.2 Adjudicação	5 dias	Ter 17/08/21	Ter 24/08/21	8	DS [10%]; TECF [80%]	TECF: R; DS: A; GP: I
10	1.1.6 Disponibilização recursos materiais projeto	5 dias	Ter 24/08/21	Ter 31/08/21	9	DS [20%]; GP [20%]	DS: R, A; GP: R; restante equipa: I
11	<b>1.2 Elaboração</b>	<b>60 dias</b>	<b>Ter 31/08/21</b>	<b>Ter 23/11/21</b>			
12	1.2.1 Análise	60 dias	Ter 31/08/21	Ter 23/11/21	10;3;7	AF [75%]	AF: R; GP: A
13	1.2.2 Desenho	50 dias	Ter 14/09/21	Ter 23/11/21	12II+10 dias	AF [15%]; PROG [35%]	AF: R; PROG: R; GP: A
14	<b>1.3 Construção</b>	<b>76 dias</b>	<b>Sex 01/10/21</b>	<b>Seg 17/01/22</b>			
15	1.3.1 Implementação	65 dias	Sex 01/10/21	Sex 31/12/21	13II+13 dias	PROG [70%]; AF [20%]; TEST [10%]	PROG: R, AF: C; TEST: C; GP: A
16	1.3.2 Testes	65 dias	Sex 15/10/21	Sex 14/01/22	15II+10 dias	TEST [80%]; AF [20%]; PROG [20%]	TEST: R; AF: C; PROG: C; GP: A

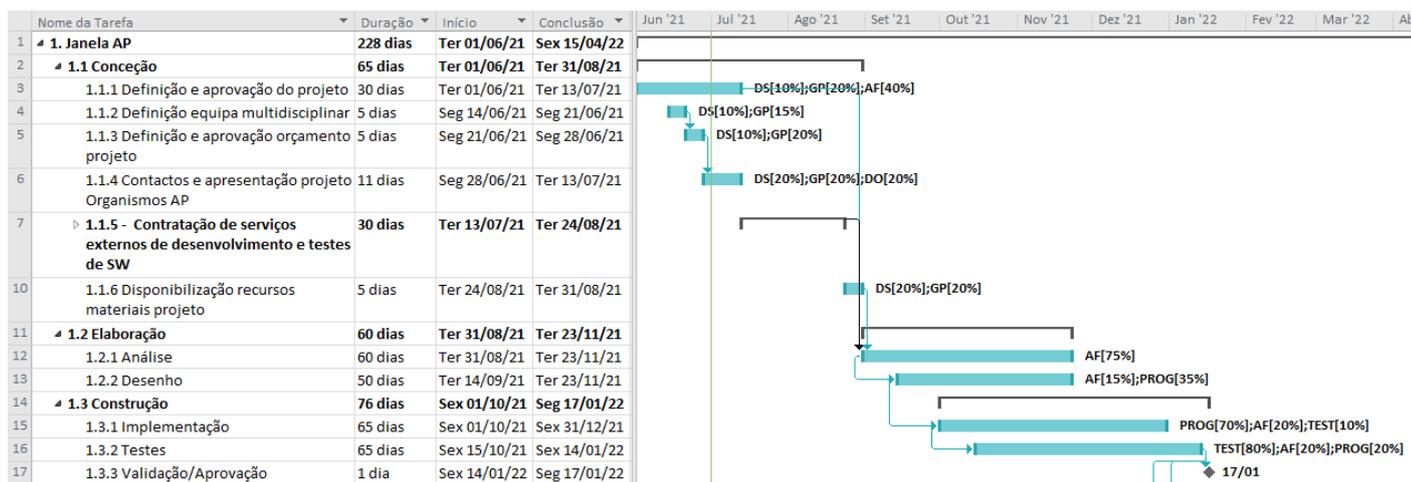
#	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão	Predecessoras	Nomes de Recursos e afetação	RACI <sup>1</sup>
17	1.3.3 Validação/Aprovação	1 dia	Sex 14/01/22	Seg 17/01/22	16	GP [50%]	GP: A; DS: I; DO: I; restante equipa: I
18	<b>1.4 Transição</b>	<b>59 dias</b>	<b>Sex 31/12/21</b>	<b>Qui 24/03/22</b>			
19	<b>1.4.1 Gestão da Mudança</b>	<b>33 dias</b>	<b>Sex 31/12/21</b>	<b>Qua 16/02/22</b>			
20	1.4.1.1 Definição interlocutores Organismos 1ª fase	10 dias	Sex 31/12/21	Sex 14/01/22	16CI-10 dias	DS [10%]; GP [10%]; DO [20%]	DO: R, DS: I; GP: I
21	1.4.1.2 Definição e aprovação princípios orientadores disponibilização conteúdos	10 dias	Sex 31/12/21	Sex 14/01/22	16CI-10 dias	DS [15%]; GP [20%]; TCOM [20%]	TCOM: R; GP: C; DS: C, A
22	1.4.1.3 Plano Comunicação Interna	23 dias	Sex 14/01/22	Qua 16/02/22	21	GP [20%]; TCOM [50%]	TCOM: R; GP: C; DS: C, I; DO: I
23	1.4.1.4 Plano Comunicação Externa	23 dias	Sex 14/01/22	Qua 16/02/22	21	GP [20%]; TCOM [50%]	TCOM: R; GP: C; DS: C, I; DO: I
24	1.4.2 Preparação/Formação interlocutores Organismos 1ª fase	20 dias	Sex 07/01/22	Sex 04/02/22	16CI-5 dias	FORM, GP [15%]; TCOM [30%]; GCO [40%];	FORM: R; TCOM: R, C; GCO: C; GP: I; DS: I; DO: I
25	<b>1.4.3 Passagem a Exploração</b>	<b>34 dias</b>	<b>Sex 04/02/22</b>	<b>Qui 24/03/22</b>			
26	1.4.3.1 Definição e carregamento conteúdos 1ª fase	8 dias	Sex 04/02/22	Qua 16/02/22	24	GCO, TCOM [30%]	GCO: R; TCOM:C; GP: I; DS: I; DO: I
27	1.4.3.2 Disponibilização em exploração 1ª fase	1 dia	Qua 16/02/22	Qui 17/02/22	22;23;26	GP [5%]	GP: R
28	1.4.3.3 Apoio e monitorização 1ª fase	25 dias	Qui 17/02/22	Qui 24/03/22	27	AF [15%]; GP [15%]; PROG [10%]; TEST [15%]; TCOM [15%]	GP: R; AF: R; PROG: R; TEST: R; TCOM: R
29	<b>1.5 Gestão Projeto</b>	<b>228 dias</b>	<b>Ter 01/06/21</b>	<b>Sex 15/04/22</b>			

#	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão	Predecessoras	Nomes de Recursos e afetação	RACI <sup>1</sup>
30	1.5.1 Planeamento, Monitorização e Controlo	212 dias	Ter 01/06/21	Qui 24/03/22	3II	GP [25%]	GP: R; DS: I; restante equipa: C
31	1.5.2 Avaliação 1ª fase	5 dias	Qui 24/03/22	Qui 31/03/22	28	DS [10%]; GP [50%]; TCOM [30%]	GP: R; TCOM: C; DS: I; DO: I; GCO: I
32	1.5.3 Ajustes/ Alinhamento com interlocutores Organismos 1ª fase	8 dias	Qui 31/03/22	Ter 12/04/22	31	DS [20%]; GP [50%]; TCOM [30%]; GCO [40%];	GP: R; TCOM: R; DS: C; DO: C; GCO: C
33	1.5.4 Encerramento projeto	3 dias	Ter 12/04/22	Sex 15/04/22	32	DS [10%]; GP [10%]	GP: R; DS: A; restante equipa: I; DO: I; GCO: I

Tabela 6 – Atividades

### 3.3. Diagrama de Gantt

O diagrama de Gantt é uma ferramenta visual utilizada para controlar e gerir o cronograma de atividades de um projeto. Do mesmo constam as atividades, a sua duração, início e fim respetivos e as dependências entre atividades, assim como a alocação dos recursos que as concretizam.



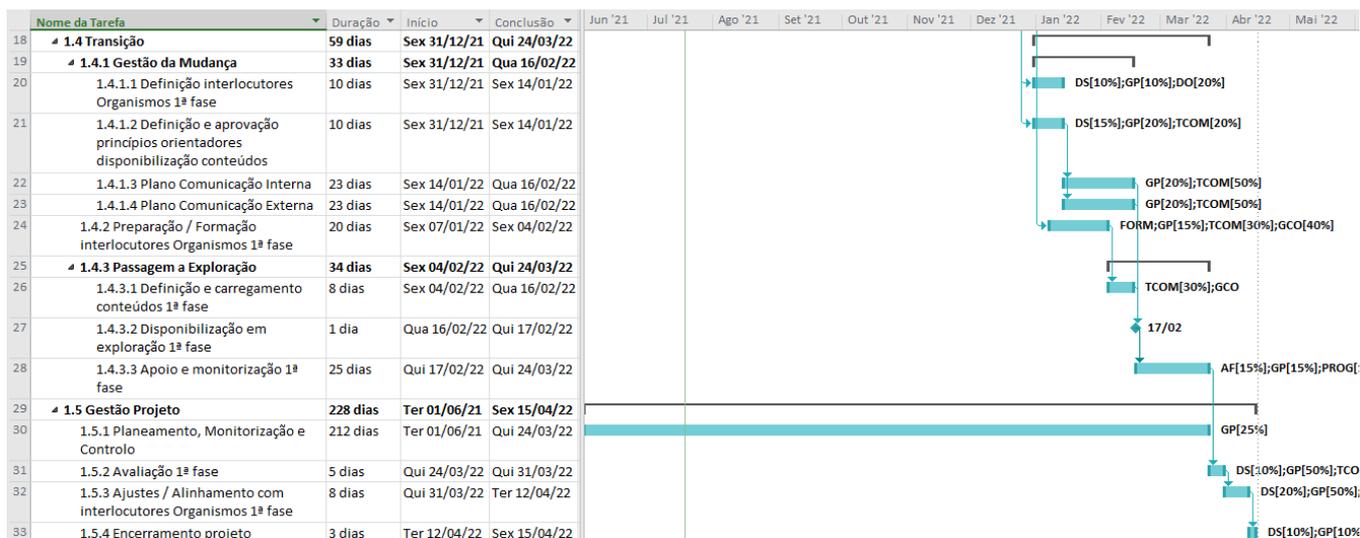


Figura 6 – Diagrama de Gantt

### 3.4. Critérios de aceitação

Os critérios de aceitação são aqueles que devem ser cumpridos para que as entregas do projeto sejam aceites.

Importa assim definir os critérios a assegurar pelo projeto, de forma a poder considerar-se o mesmo como terminado para se poder passar à exploração.

- 1ª Fase deve ser disponibilizada em exploração em 9 meses;
- Todas as funcionalidades definidas devem estar totalmente operacionais e a funcionar plenamente;
- Disponibilizar conteúdos relativos a pelo menos 7 Ministérios;
- Plano de comunicação interna tem de estar definido e implementado;
- Plano de comunicação externa tem de estar definido e implementado.

## 4. Orçamento

### 4.1. Despesa

#### 4.1.1. Recursos Humanos internos

Para apurar a despesa, relativamente aos RH internos, recorreremos à informação constante do estatuto remuneratório do pessoal dirigente e do sistema remuneratório da AP, consultada no *site* da DGAEP.

Considerou-se a desagregação da remuneração por: Remuneração base; Subsídios de férias e de Natal; Despesas de representação para os dirigentes; Subsídio de alimentação e TSU, tendo sido apurado um valor por hora relativo a cada uma destas componentes. Com base no total de horas de afetação planeado, por perfil, foram apurados os custos correspondentes, apresentando-se no quadro abaixo um resumo dos mesmos, podendo ser consultado o respetivo detalhe no *exce/* apresentado em anexo:

Perfil	Carreira	Posição remuneratória	Remuneração total por ano (€)	nº horas projeto 2021	nº horas projeto 2022	Valor Total projeto (€) 2021	Valor Total projeto (€) 2022
Dirigente Superior (DS)	Dirigente	Dirigente superior de 1º grau	77.671,97	63,35	37,45	2.702,10	1.597,37
Gestor Projeto (GP)	Especialista de Informática - Coordenador de Projeto	Grau 3, nível 1; posição entre a 42 e 43; índice 820 (760, ao qual acrescem 60 pontos por coordenador)	50.096,22	417,45	324,55	11.484,17	8.928,46
Jurista (JUR)	Técnico Superior	Posição 6, nível 31	36.368,84	50,00	0,00	998,60	0,00
Técnico Financeiro (TECF)	Técnico Superior	Posição 4, nível 23	29.206,73	82,00	0,00	1.315,19	0,00
Técnico Comunicação (TCOM)	Técnico Superior	Posição 4, nível 23	29.206,73	1,40	327,00	22,45	5.327,66
Formador (FORM)	Técnico Superior	Posição 3, nível 19	25.625,60	0,00	160,00	0,00	2.150,08
Gestor de Conteúdos Organismos (GCO) *considerar 7 Organismos	Técnico Superior	Posição 3, nível 19	25.625,60	0,00	1.075,20	0,00	14.448,55
Dirigente Organismos (DO) *considerar 7 Organismos	Dirigente	Dirigente superior de 1º grau	77.671,97	133,00	102,20	5.672,91	12.389,67
<b>TOTAIS Projeto RH internos</b>				<b>747,20</b>	<b>2.026,40</b>	<b>22.195,41</b>	<b>44.841,79</b>

Tabela 7 – Resumo dos cálculos relativos à despesa com RH internos

#### 4.1.2. Recursos Humanos externos

Os perfis de Analista Funcional, Programador e *Tester* serão contratados através de um procedimento concursal no âmbito de aquisição de serviços de desenvolvimento e testes de SW.

Utilizou-se como referência o custo/hora de recursos com os perfis referidos, em vigor em Acordos Quadros vigentes na AP.

Com base no total de horas de afetação planeado, por perfil, foram apurados os custos correspondentes, que se apresentam no quadro abaixo:

Perfil	Valor hora (€)	nº horas 2021	nº horas 2022	Valor total perfil (€) 2021	Valor total perfil (€) 2022
Analista Funcional (AF)	32	709,4	44,6	22.700,80	1.427,20
Programador (PROG)	32	593,4	34,6	18.988,80	1.107,20
Tester (TEST)	28	409,6	88,4	11.468,80	2.475,20
<b>TOTAIS Projeto Aquisição Serviços</b>				<b>53.158,40</b>	<b>5.009,60</b>

Tabela 8 – Cálculos relativos à despesa com RH externos – Aquisição de Serviços de SW

### 4.1.3. Outros Recursos

Não foram previstos neste orçamento custos com a aquisição/utilização de recursos, tais como:

- Instalações de trabalho – recorrer ao teletrabalho e às instalações da AMA sempre que seja necessário trabalho presencial;
- Equipamentos – recursos internos utilizam o equipamento que têm à disposição no desempenho das suas funções na AP; recursos externos utilizam o equipamento disponibilizado pela AMA;
- Infraestrutura e meios tecnológicos – utilização dos recursos da AMA.

### 4.2. Financiamento

Prevê-se o recurso ao PRR para financiamento do projeto, considerando-se que o mesmo se enquadra na Dimensão “Transição Digital” do PRR:

- Componente 19: AP – Digitalização, Interoperabilidade e Cibersegurança;
- Reforma: Serviços Públicos digitais, simples, inclusivos e seguros para os cidadãos e para as empresas;
- Pilar: Promover uma gestão coordenada de dados da AP, com segurança e transparência para todas as partes interessadas, e valor para a sociedade em geral;
- Investimento: Serviços eletrónicos sustentáveis, baseados na interoperabilidade e utilização dos dados para um aumento de transparência e eficiência – Reforçar o serviço Dados.Gov.

O financiamento será de 100% das despesas elegíveis, de acordo com os regulamentos publicados neste âmbito:

- REGULAMENTO (UE) 2021/240 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO, de 10 de fevereiro de 2021, que cria um instrumento de assistência técnica;
- REGULAMENTO (UE) 2021/241 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO, de 12 de fevereiro de 2021, que cria o Mecanismo de Recuperação e Resiliência.

A Fonte de Financiamento a considerar será a 483 – Instrumento de Recuperação e Resiliência.

### 4.3. Resumo Orçamental por ano

O projeto decorre durante os anos 2021 e 2022, pelo que, foi efetuada a estimativa de repartição de encargos respetiva.

Todo o detalhe de cálculos, para chegar à estimativa apresentada, encontra-se no *excel* “Orçamento Projeto” entregue em anexo a este relatório.

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

## 2021

<b>Rubrica Despesas</b>	<b>Estimativa</b>
01.01.03 PESSOAL DOS QUADROS - REGIME DE FUNÇÃO PÚBLICA	14.179,25 €
01.01.11 REPRESENTAÇÃO	1.010,27 €
01.01.13 SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO	473,91 €
01.01.14 SUBSÍDIOS DE FÉRIAS E DE NATAL	2.363,21 €
01.03.05 CONTRIBUIÇÕES PARA A SEGURANCA SOCIAL	4.168,77 €
02.02.20 OUTROS TRABALHOS ESPECIALIZADOS (Aquisição Serviços Desenvolvimento e testes de SW)	53.158,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>75.353,81 €</b>

Tabela 9 – Estimativa Despesas por rubrica para 2021

## 2022

<b>Rubrica Despesas</b>	<b>Estimativa</b>
01.01.03 PESSOAL DOS QUADROS - REGIME DE FUNÇÃO PÚBLICA	24.476,09 €
01.01.11 REPRESENTAÇÃO	192,69 €
01.01.13 SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO	9.141,10 €
01.01.14 SUBSÍDIOS DE FÉRIAS E DE NATAL	4.079,35 €
01.03.05 CONTRIBUIÇÕES PARA A SEGURANCA SOCIAL	6.952,57 €
02.02.20 OUTROS TRABALHOS ESPECIALIZADOS (Aquisição Serviços Desenvolvimento e testes de SW)	5.009,60 €
<b>TOTAL</b>	<b>49.851,39 €</b>

Tabela 10 – Estimativa Despesas por rubrica para 2022

## 2021

Rubrica Receitas	Estimativa
Financiamento PRR <a definir rubrica>*	75.353,81 €
<b>TOTAL</b>	<b>75.353,81 €</b>

Tabela 11 – Estimativa Receitas por rubrica para 2021

## 2022

Rubrica Receitas	Estimativa
Financiamento PRR <a definir rubrica>*	49.851,39 €
<b>TOTAL</b>	<b>49.851,39 €</b>

Tabela 12 – Estimativa Receitas por rubrica para 2022

\* à data de concretização do relatório ainda não se encontra definida a rubrica relativa ao Financiamento PRR

Considera-se relevante apresentar a repartição de encargos anual, sendo que, tratando-se de uma estimativa, incluiu-se também uma perspetiva otimista e pessimista, tendo em conta uma variação de custos de 10%:

## 2021

Resumo	Otimista	Prevista	Pessimista
Receitas Totais	67.818,43 €	75.353,81 €	82.889,19 €
Despesas Totais	67.818,43 €	75.353,81 €	82.889,19 €
<b>SALDO</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>

Tabela 13 – Resumo 2021

## 2022

Resumo	Otimista	Prevista	Pessimista
Receitas Totais	44.866,25 €	49.851,39 €	54.836,53 €
Despesas Totais	44.866,25 €	49.851,39 €	54.836,53 €
<b>SALDO</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>

Tabela 14 – Resumo 2022

## 5. Riscos

Os riscos estão presentes em todos os projetos, independentemente do seu tamanho ou complexidade e é impossível eliminá-los completamente.

São eventos incertos que, caso ocorram, terão impacto sobre os resultados previstos e podem colocar em causa a concretização do mesmo nos termos em que foi definido.

Os riscos são medidos em função da probabilidade de ocorrência desses eventos e podem ser classificados como endógenos ou exógenos.

Consideram-se riscos endógenos aqueles que são associados às estimativas internas e que são inerentes ao projeto, pelo que é possível ter um maior controlo sobre os mesmos. Já os riscos exógenos estão associados a eventos externos, logo os responsáveis pelo projeto têm pouco ou nenhum controlo sobre eles.

Através de uma avaliação de risco é possível identificar os fatores de risco e estimar a sua magnitude e variabilidade de ocorrência no decurso do projeto, bem como, prever as suas consequências.

A finalidade desta avaliação é apoiar o processo de decisão, facilitando a realização de ajustes e a criação de planos de contingência a partir da compreensão das consequências dos riscos identificados. Ou seja, esta avaliação fornece os elementos necessários à definição de uma **estratégia de gestão de riscos**.

A avaliação requer uma capacidade preditiva, tendo por base, entre outras coisas, o conhecimento adquirido em situações passadas e divide-se em 3 etapas: identificação de riscos, análise qualitativa dos riscos e análise quantitativa.

Os riscos são identificados e avaliados segundo a probabilidade de ocorrência e o impacto que terão no projeto.

Dada a relevância dos riscos na execução dos projetos procedeu-se à avaliação dos riscos inerentes ao desenvolvimento da plataforma “Janela AP” e à identificação das ações necessárias para fazer face a cada um dos riscos identificados.

Apresenta-se na tabela seguinte o resultado da avaliação de risco efetuada:

Identificação de Riscos	Consequências	Causas Prováveis	Impacto	Probabilidade	Avaliação de risco	Ação
Adesão da AMA como <i>owner</i> do projeto	Impossibilidade de concretização do projeto	- Apresentação do projeto pouco clara ou desadequada; - Falta de disponibilidade da AMA para assumir o projeto.	- 4 - Muito Alto	- 2 - Médio	- 8 - Risco Alto: <b>Indesejado</b>	<b>Mitigar:</b> - Elaboração de uma apresentação clara e bem justificada do projeto, com a promoção da relevância do mesmo.
Financiamento	Não aprovação da candidatura ao PRR	- Deficiências na elaboração da candidatura ao financiamento; - Indisponibilidade de verbas para o financiamento do projeto.	- 4 - Muito Alto	- 2 - Médio	- 8 - Risco Alto: <b>Indesejado</b>	<b>Mitigar:</b> - Elaboração de uma candidatura clara e bem justificada no âmbito do PRR, com a colaboração dos Ministérios envolvidos na promoção da relevância da mesma.

Identificação de Riscos	Consequências	Causas Prováveis	Impacto	Probabilidade	Avaliação de risco	Ação
Contratação de serviços	Atraso na disponibilização da plataforma ao cidadão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrasos nos procedimentos de contratação;</li> <li>- Recursos externos serem substituídos ou mesmo incumprimento contratual;</li> <li>- Aquisição de conhecimento da tecnologia utilizada na AMA para a construção da plataforma pode levar mais tempo do que o esperado.</li> </ul>	- 4 - Muito Alto	- 1 - Baixo	- 4 - Risco Médio: <b>Aceitável</b>	<b>Monitorizar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer um acompanhamento de proximidade;</li> <li>- Revisão periódica do plano de execução.</li> </ul>
Cumprimento dos prazos (fases)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso na disponibilização da plataforma ao cidadão;</li> <li>- Aumento de custos do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimativa de horas RH insuficiente;</li> <li>- A implementação da nova plataforma, utilizando a tecnologia existente pode levar mais tempo do que o esperado.</li> </ul>	- 2 - Médio	- 2 - Médio	- 4 - Risco Médio: <b>Aceitável</b>	<b>Monitorizar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer um acompanhamento de proximidade;</li> <li>- Revisão periódica do plano de execução.</li> </ul>
Adesão dos Ministérios/ Organismos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco material para divulgação;</li> <li>- A plataforma não atinge o seu objetivo principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do projeto pouco clara ou desadequada;</li> <li>- A pessoa de contacto não é a mais adequada.</li> </ul>	- 2 - Médio	- 2 - Médio	- 4 - Risco Médio: <b>Aceitável</b>	<b>Monitorizar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar o contacto junto dos Ministérios, apresentando claramente os objetivos da plataforma e destacando a visibilidade que dará ao trabalho realizado pelos mesmos;</li> <li>- Garantir que a apresentação é efetuada ao mais alto nível, a quem tem efetivamente poder de decisão.</li> </ul>

Tabela 15 – Tabela de avaliação de riscos

Para a realização desta avaliação foi necessário definir a Matriz de Risco a utilizar.

A **Matriz de Risco** é uma ferramenta que permite fazer a avaliação de uma forma objetiva e visualmente clara, através da definição dos vários níveis a utilizar para avaliação de cada critério. Uma vez que apresenta cores diferenciadas em função do quanto crítico é um determinado risco, esta possibilita identificar de imediato o nível de gravidade de cada um e, conseqüentemente, determinar quais deles merecem maior atenção.

Esta avaliação de risco foi realizada, em alinhamento com a norma ISO 9001 (gestão da qualidade), utilizando as seguintes tabelas:

		PROBABILIDADE			
		Baixa	Média	Alta	Muito alta
		1	2	3	4
IMPACTO	Muito alto	4 - Médio	8 - Alto	12 - Muito alto	16 - Muito alto
	Alto	3 - Médio	6 - Alto	9 - Alto	12 - Muito alto
	Médio	2 - Baixo	4 - Médio	6 - Alto	8 - Alto
	Baixo	1 - Baixo	2 - Baixo	3 - Médio	4 - Médio

Figura 7 – Matriz de Probabilidade e Impacto

Risco				
Quantitativo	Qualitativo	Classificação	Ação	Estratégia
[1 - 3] Baixo	Baixo	Desejado	Sem ação	Aceitar
[3 - 6] Médio	Médio	Aceitável	Monitorar	
[6 - 12] Alto	Alto	Indesejado	Ação	Mitigar ou Transferir/ Partilhar
[12 - 16] Muito alto	Muito Alto	Inaceitável	Ação urgente	

Figura 8 – Matriz de Ação

## 6. Gestão da Mudança

A mudança é um processo inevitável, mas nem sempre fácil. Implica novos desafios, o que pode gerar resistência à mudança e ditar o fracasso de um projeto.

Pretendemos que a “Janela AP” seja uma ferramenta geradora de mudança, mas queremos também garantir o sucesso deste projeto. Para tal, é fundamental aplicar metodologias de gestão adequadas, que garantam a qualidade, agilidade e resultados desejados.

Estas metodologias devem ter como público-alvo:

- O público interno: a equipa e demais colaboradores que vão desenvolver e alimentar esta plataforma;
- O público externo: o cidadão que será o “consumidor final”.

Dado o foco deste projeto na satisfação das necessidades do cidadão e em transmitir uma melhor imagem da AP, pretendemos usar o marketing público como estratégia para alcançar os objetivos propostos.

### 6.1. Marketing Público

O marketing teve a sua origem na gestão privada, mas este conceito tem sido cada vez mais adotado na AP, que passou a ver o cidadão como “cliente” e não como um simples “utente”.

Já nos anos 80 o economista Philip Kotler, abordou o tema do marketing para organizações que não visam o lucro, definindo, neste campo, o marketing como “*uma abordagem sistemática do planeamento e da obtenção de relações desejadas de troca com outros grupos*”. Ainda segundo a sua definição, o marketing preocupa-se com o desenvolvimento, a manutenção e/ou a regulação das relações de troca que envolvam produtos, serviços, organizações, pessoas, lugares ou causas.

Enquanto o marketing do setor privado se baseia na troca de bens ou serviços por um valor monetário, já o marketing público tem uma maior complexidade, uma vez que se baseia na satisfação das necessidades dos cidadãos, por parte da AP.

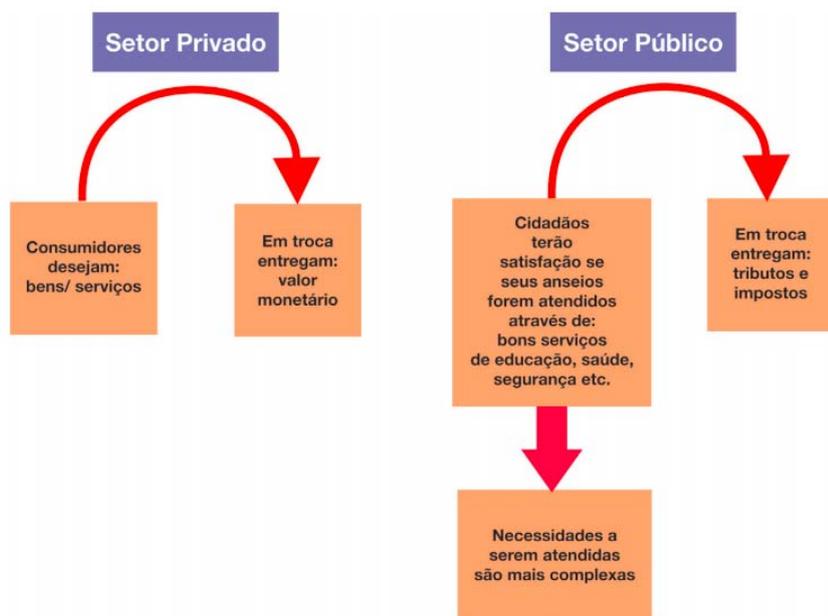


Figura 9 – Marketing – setor privado vs setor público

Na verdade, o marketing público tem uma grande importância estratégica no desempenho da AP. Por esse motivo, deve haver uma gestão estratégica que analise os conceitos de valor para os cidadãos e que os incorpore nos serviços e produtos que a AP fornece.

Ao contrário do que se possa pensar, o público-alvo do marketing público não são apenas os cidadãos. O público interno também o é porque tem influência na produtividade dos serviços, logo é muito importante incentivar o seu envolvimento, participação e motivação.

Com a ajuda do marketing é possível a AP focar as políticas públicas na satisfação dos cidadãos, identificando o que eles realmente necessitam e, ao mesmo tempo, transmitir uma imagem melhorada dos serviços públicos.

Muitas vezes a mensagem transmitida aos cidadãos foca-se nas políticas adotadas e no investimento financeiro realizado, mas raramente é claro para os cidadãos quais os benefícios concretos que daí vão resultar e/ou quais os grupos ou territórios abrangidos. Para além disso, embora a informação possa estar acessível ao público em geral, a mesma está dispersa por vários *sítes* dificultando a sua pesquisa.

Para contrariar esta tendência, pretende-se com o projeto “Janela AP” melhorar a comunicação com os cidadãos, dando a conhecer as medidas e/ou projetos relevantes, implementados pela AP, dando visibilidade aos territórios abrangidos a um nível mais local e ao impacto efetivo na vida dos cidadãos.

Com este projeto, passa a ser possível encontrar toda a informação relevante sobre diversas matérias numa única plataforma, estando a mesma organizada por áreas de interesse, para garantir um acesso rápido e fácil à informação.

A segmentação por áreas permite agrupar todos os conteúdos relacionados com cada uma das áreas, com base no princípio de que cada cidadão pode ter interesse em tópicos específicos. Isto significa fornecer, da melhor forma possível, informação diferenciada para um público distinto.

Também é importante ter em conta que um conteúdo só é eficaz se conseguir comunicar objetivamente a mensagem pretendida, logo o conteúdo e a linguagem têm de ser claros e adaptados ao público a que se dirige.

Tendo em consideração o objetivo do projeto “Janela AP”, optámos por fazer esta segmentação tendo por base as áreas tendencialmente de maior interesse para o cidadão.

Na fase inicial de lançamento desta plataforma contamos conseguir a adesão de, pelo menos, sete Ministérios/Organismos, sendo que, as áreas que consideramos de maior relevância na perspetiva do cidadão e que pretendemos ter disponíveis desde o início, são:

#### 1. Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

Esta é uma área que abrange muitos temas fundamentais para o cidadão.

Cabe à AP tomar medidas para eliminar ou minimizar os efeitos de determinadas situações que põem em causa o bem-estar do cidadão, como o desemprego, a exclusão social, a pobreza extrema, etc.

Considerando as dificuldades em que muitas famílias e empresas se encontram devido à pandemia da COVID 19, prevemos que esta área seja das mais pesquisadas na “Janela AP”, pois aqui o cidadão poderá conhecer as medidas que vão sendo tomadas localmente, ao nível do trabalho e formação profissional, inclusão de pessoas com deficiência e respostas sociais, entre muitos outros temas relevantes.

#### 2. Economia

A economia é hoje um tema fundamental para a sociedade.

Não é apenas uma questão de dinheiro, investimentos e finanças públicas, é também a capacidade da AP identificar as necessidades do cidadão e encontrar soluções para as satisfazer.

A economia nacional foi bastante afetada pela pandemia da COVID 19, que colocou em risco muitas empresas e, conseqüentemente, os seus trabalhadores e famílias, com especial impacto nos sectores do turismo, restauração e lazer. Por esse motivo, a AP tem sido muito pressionada para encontrar respostas para a crise instalada.

Não temos dúvidas de que o cidadão tem muito interesse em obter informação relativa aos benefícios e incentivos destinados a estimular a economia local.

#### 3. Saúde

A Saúde é essencial para garantir o bem-estar físico e mental do cidadão.

É responsabilidade da AP reforçar o sistema nacional de saúde, apostando na prevenção e na melhoria dos cuidados de saúde, bem como, na divulgação de informações capazes de gerar uma consciência do risco, transmitindo, no entanto, também alguma tranquilidade e serenidade ao cidadão.

Considerando o impacto que a pandemia da COVID 19 tem vindo a ter no âmbito da saúde em geral, devido ao desvio de recursos de outras patologias, importa também conseguir recuperar o mais rápido possível tudo o que ficou por fazer – cirurgias, consultas, exames e tratamentos – de forma a minimizar o impacto desta situação na saúde dos cidadãos a médio e longo prazo.

Nesse sentido, acreditamos que o cidadão tem interesse em obter informação atualizada e fidedigna sobre as medidas implementadas a nível local, como por exemplo, a criação de novos serviços e/ou infraestruturas, estratégias de recuperação de listas de espera ou até mesmo respostas específicas para determinados grupos de risco.

#### 4. Educação

O processo educativo permite ao cidadão adquirir conhecimentos e dá-lhe uma perspetiva cultural e comportamental que lhe proporciona mudanças intelectuais, emocionais e sociais. No entanto, o acesso à educação está muitas vezes dificultado por questões financeiras, sociais ou até de saúde.

Assim, cabe à AP definir estratégias que facilitem a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos, investindo inclusivamente na requalificação dos cidadãos que já se encontram no

mercado de trabalho, matéria cada vez com maior relevância, tendo em conta a evolução/modificação provocada pela evolução/transformação digital.

A informação disponibilizada na “Janela AP” irá chegar a um grupo muito alargado de cidadãos. Pais, alunos, professores e demais funcionários afetos à área da educação, assim como cidadãos que pretendem uma requalificação profissional vão, certamente, procurar informação na “Janela AP”.

#### 5. Finanças

Esta é a área que afeta mais diretamente a “carteira” do cidadão e que está permanentemente sob o seu escrutínio.

Por um lado, está o Orçamento do Estado e o investimento público que poderá ajudar à criação de emprego, por outro lado, estão os assuntos fiscais que ditam a aplicação dos impostos e que, conseqüentemente, afetam a capacidade financeira das famílias.

Por esse motivo, hoje em dia o cidadão está muito atento à aprovação e distribuição das verbas do Orçamento do Estado pelos vários setores e territórios, bem como aos impostos aplicados e benefícios fiscais atribuídos a determinados territórios ou grupos de cidadãos.

#### 6. Cultura

A Cultura é quem nós somos, é a nossa identidade: a língua, as tradições, a música, as artes, etc.

É através do cinema, do teatro, das atividades culturais em geral que transmitimos tudo isso e que também aprendemos sobre a cultura de outros povos ou regiões.

Com a transformação digital, o cidadão passou a ter um maior acesso a essa informação e tornou-se cada vez mais exigente, reivindicando o seu direito de acesso à cultura e um maior investimento nesta área a nível local, pelo que certamente estará atento à informação disponibilizada pela “Janela AP”.

#### 7. Ambiente e Ação Climática

Este é um tema muito atual.

O cidadão tem cada vez mais consciência de que a mudança climática perturba a economia e afeta todos os seres vivos, desde os animais às plantas, tem um impacto extremamente negativo na saúde humana e pode causar diversas catástrofes naturais.

É urgente melhorar a educação neste âmbito, aumentar a consciencialização e a capacidade humana para enfrentar estes desafios.

O cidadão sabe que já existem algumas soluções acessíveis que permitem uma mudança para economias mais limpas e resilientes e tem acompanhado a atuação da AP no que respeita a promover medidas de mitigação, adaptação e redução do impacto das alterações climáticas, exigindo a aplicação dessas medidas a nível local.

### **6.2. Comunicação interna**

A comunicação interna tem como principal objetivo promover o diálogo com colaboradores, bem como potenciar um clima organizacional mais saudável. Neste sentido, operacionaliza os meios de comunicação institucionais, objetivando a condução das informações relevantes acerca da organização para os seus intervenientes.

O domínio da comunicação revela-se, enquanto plano essencial para o sucesso de uma estrutura organizativa que pretenda alcançar elevados níveis de eficiência (numa era em que informação e comunicação são caracterizadas pela quase instantaneidade, sendo esta proporcionada pela emergência das novas tecnologias, mormente as digitais, mas também pelas mudanças que ocorrem

em diversos contextos e que forçam as organizações), através da gestão da mudança, a adaptar-se com flexibilidade a eventos emergentes.

Quando é vista como um setor estratégico, a comunicação interna é capaz de transformar cenários organizacionais e motivar os colaboradores, ajudando a entidade a atingir as metas e os objetivos definidos.

Importa salientar um conjunto de princípios que acautelados possibilitarão um maior nível de sucesso na implementação de tarefa(s), nomeadamente:

- a) Sensibilização de colaboradores relativamente à importância da comunicação para perscrutar o sucesso organizacional;
- b) Consciencialização de colaboradores tendo em conta o carácter incontornável da comunicação para aumentar os níveis de proficiência da organização;
- c) Motivação de colaboradores para a concordância intrínseca relativamente aos objetivos propostos.

Clarificamos que é conveniente distinguir conceptualmente entre informação e comunicação. Informar não é comunicar. Segundo Dominique Wolton “*a comunicação é bastante mais complexa do que a informação*”. Parece-nos, pois, de importância maior distinguir conceptualmente comunicação e informação, tomando o primeiro conceito enquanto meio de eminente multífluxo, que promove e facilita a interação entre colaboradores. Por outro lado, informar implica também um remetente e um destinatário, mas numa relação linear e unidirecional, caracterizada pela passividade do segundo polo da conexão.

Importa referir que a plataforma deve ser apresentada aos colaboradores como um fator inovador no tipo de conteúdos a disponibilizar, uma vez que estes vão abranger áreas de grande relevância para o cidadão e com impacto local e nacional.

Dado tratar-se de uma nova plataforma tem de se proceder à sua divulgação junto deste público-alvo e realizar um conjunto de ações para a sua implementação, que passamos a mencionar:

- Apresentar a “Janela AP” à AMA e aos Ministérios/Organismos de forma apelativa, clara, consistente e abrangente, para conseguir conquistar o seu apoio e colaboração;
- Definir e comunicar de forma coerente por toda a equipa a mensagem que se pretende transmitir ao cidadão para que a mesma seja facilmente percebida pelo destinatário, cumprindo-se assim os objetivos da plataforma. É de extrema importância que a informação transmitida releve as vantagens para o cidadão;
- Realizar reuniões presenciais periódicas de equipa, por forma a envolver todos os colaboradores no projeto. A partilha de informação, valores e objetivos, contribuirá para o desenvolvimento de um sentimento de pertença e de comprometimento com o projeto;
- Utilizar a intranet como meio de unificação de informações para toda a equipa do projeto, não importando qual a sua localização geográfica, o que possibilita o acesso rápido à informação, com melhoria para a tomada de decisões, partilha de conhecimento e de arquivos;
- Manter os *stakeholders* internos informados sobre a evolução do projeto para garantir a sua colaboração sempre que necessário.

Adicionalmente, o Plano de Comunicação Interna, serve também, em grande parte e com as devidas adaptações, para identificar a importância de um Plano de Comunicação Externa.

### 6.3. Comunicação externa

A comunicação externa tem o seu foco na gestão da imagem que a entidade pretende transmitir para a sua envolvente, seja esta os seus clientes, fornecedores ou o público externo em geral.

A “Janela AP” pretende ser uma plataforma de comunicação de projetos da AP com impacto na vida do cidadão, contribuindo para a melhoria da imagem da AP perante a sociedade através da divulgação num único *site* do que de melhor se faz no âmbito das políticas públicas.

Pretende, ainda, dar visibilidade às suas prioridades, dar a conhecer serviços e conteúdos, explicar os direitos e deveres dos destinatários de forma transparente e coerente, respondendo, desse modo, a necessidades e expectativas do cidadão e da sociedade em geral.

A “Janela AP” será o meio privilegiado de comunicação com o meio externo e, como o *feedback* é para nós muito relevante, será disponibilizado questionário de satisfação que nos permita aferir a perspetiva de quem a consulta e receber sugestões de melhorias a incorporar.

Esquemáticamente, podemos estabelecer as linhas essenciais para a elaboração do Plano de Comunicação Externo a elaborar:

1. Missão da plataforma: centralizar num único *site* serviços e conteúdos da AP com impacto na vida do cidadão;
2. Definição de um logótipo (apelativo);
3. Público-alvo (cidadão);
4. Localização do utilizador final (ir até ao nível local, sempre que se justifique);
5. Objetivos da comunicação (dar a conhecer a plataforma e os serviços que presta; melhorar a imagem da AP perante o cidadão);
6. Meios de divulgação (Imprensa; redes sociais; *Webinars*; Videoconferências);
7. Comunicação de resultados.

Após a disponibilização da plataforma ao público será efetuada uma monitorização permanente e uma avaliação periódica de resultados, por forma a saber se os objetivos da plataforma estão a ser cumpridos e permitir melhorar e alterar alguma ação realizada, para um melhor desempenho.

A monitorização poderá ser efetuada através do acompanhamento da performance do *site*, nomeadamente pelo número de registo de visitantes da plataforma, número de *downloads* e *feedback* dado pelos utilizadores, etc.

Quanto à avaliação periódica, a primeira está prevista ocorrer após os primeiros 6 meses, através da análise dos questionários respondidos pelos utilizadores durante esse período.

### 6.4. Diretrizes sobre conteúdos a disponibilizar

Importa normalizar os conteúdos que forem disponibilizados pelos vários Organismos dos Ministérios identificados, pelo que, têm de ser definidos os princípios orientadores que devem ser seguidos neste âmbito por todos os gestores de conteúdos dos Organismos.

A definição desses princípios orientadores será efetuada pelo técnico de comunicação, incluindo questões técnicas no âmbito da comunicação, sendo os mesmos aprovados ao nível de gestão de projeto. Nessa definição devem ser tidas em consideração as seguintes diretrizes:

- Considerar conteúdos relativos a temas identificados na segmentação definida em termos de marketing público – Saúde; Educação; Trabalho, Solidariedade e Segurança Social; Finanças; Economia; Cultura; Ambiente e Ação Climática;
- Considerar conteúdos focados em aspetos com relevância para o cidadão, com particular enfoque nos benefícios daí resultantes;
- Privilegiar a dimensão local, de forma a dar visibilidade a todas as regiões do País e chegar a todos os cidadãos.

## 7. Avaliação do projeto/plataforma

Para implementar um projeto com sucesso o gestor precisa efetuar uma monitorização constante, utilizando ferramentas que lhe forneçam a informação de forma rápida e confiável.

Uma forma de avaliar o mesmo é através da definição de indicadores. Esses indicadores não são mais do que referências quantitativas ou qualitativas e servem para indicar se o projeto está a seguir na direção prevista ou se é necessário adotar medidas corretivas, ou mesmo mudar de estratégia para alcançar os objetivos definidos.

### 7.1. Indicadores de desempenho

Os indicadores chave de desempenho (KPI) são uma ferramenta de gestão que permite acompanhar e monitorizar a evolução das várias fases do projeto e ir efetuando os ajustes que se identificarem como necessários.

Também são relevantes na avaliação final para se verificar o que foi concretizado vs planeado e refletir e identificar melhorias a aplicar em projetos futuros semelhantes.

Os indicadores foram definidos utilizando a metodologia SMART e reúnem o consenso da equipa de projeto.

Foram estruturados em dois tipos – avaliação ao longo das fases de desenvolvimento e avaliação final do projeto:

#### 7.1.1. Fase de projeto

Objetivo	Indicador	Meta	Tolerância	Unidade de Medida	Fonte de verificação
Cumprir a estimativa de esforço associado aos RH do projeto (nas várias fases)	Desvio de Esforço	0%	10%	Nº horas trabalhadas	Horas trabalhadas / Horas planeadas
Executar o projeto dentro do orçamento aprovado (nas várias fases)	Desvio de Custos	0%	10%	%	(Custo real – Custo planeado) / Custo planeado
Executar o projeto dentro do prazo previsto (nas várias fases)	Desvio de Prazo	0%	10%	%	(data real – data planeado) / duração planeado
Incluir, pelo menos, um organismo de cada Ministério	Número de Ministérios que aderem	7	1	Número de Ministérios	Plataforma (áreas disponibilizadas)

**7.1.2. Fase de exploração**

Objetivo	Indicador	Meta	Tolerância	Unidade de Medida	Fonte de verificação
Disponibilizar um questionário de avaliação da satisfação do cidadão relativamente à informação constante da plataforma, aquando da disponibilização da mesma	Taxa de avaliação igual ou superior a “Satisfeito” no 1º semestre de utilização da plataforma	30%	10%	%	Relatório de avaliação do 1º semestre de utilização da plataforma
Divulgar, pelo menos, 50 conteúdos na plataforma por semestre	Número de concretizações na plataforma por semestre	50	10%	Conteúdos	Disponibilização ao público na plataforma
Atingir um número de acessos à plataforma no 1º ano de disponibilização de, pelo menos, 1 milhão	Número de acessos do público à plataforma	1M	10%	Número de acessos	Dados estatísticos do <i>Google Analytics</i>
Fomentar o interesse dos cidadãos pelos conteúdos disponibilizados	Tempo médio de permanência	>=45	–	Minutos	Dados estatísticos do <i>Google Analytics</i>

## Fontes

Organograma AMA	<a href="https://www.ama.gov.pt/documents/24077/27653/Organograma+AMA_2021.pdf/7edf8ff2-148c-4028-a2a3-ce682e8b73ff">https://www.ama.gov.pt/documents/24077/27653/Organograma+AMA_2021.pdf/7edf8ff2-148c-4028-a2a3-ce682e8b73ff</a>
Plataforma 'Mais Transparência'	<a href="https://transparencia.gov.pt/">https://transparencia.gov.pt/</a>
Steering Committee	<a href="https://projectbliss.net/project-steering-committee/">https://projectbliss.net/project-steering-committee/</a>
WBS	E-Book Gestão de Projetos FORGEP 2020
RACI	<a href="https://artia.com/blog/matriz-raci-o-que-e-a-matriz-de-responsabilidades/">https://artia.com/blog/matriz-raci-o-que-e-a-matriz-de-responsabilidades/</a>
Critérios de aceitação	<a href="https://pt.itpedia.nl/2017/06/26/acceptatiecriteria-als-onderdeel-van-de-requirements/">https://pt.itpedia.nl/2017/06/26/acceptatiecriteria-als-onderdeel-van-de-requirements/</a>
Classificação económica das receitas e despesas públicas	Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14/02/2002, na redação em vigor
Estatuto remuneratório do pessoal dirigente	DGAEP – <a href="https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=808A5D89-3270-4B92-BFE1-A379C611B7C3">https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=808A5D89-3270-4B92-BFE1-A379C611B7C3</a>
Sistema remuneratório AP	DGAEP - <a href="https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP_2021.pdf">https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP_2021.pdf</a>
PRR	<a href="https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=recuperar-portugal-construindo-o-futuro-plano-de-recuperacao-e-resiliencia">https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=recuperar-portugal-construindo-o-futuro-plano-de-recuperacao-e-resiliencia</a>
SMART	<a href="https://www.linkedin.com/pulse/metodologia-smart-na-cria%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores-nathalia-fuentes/?originalSubdomain=pt">https://www.linkedin.com/pulse/metodologia-smart-na-cria%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores-nathalia-fuentes/?originalSubdomain=pt</a>
Matriz de Riscos	<a href="https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/">https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/</a>
Stakeholders	<a href="https://neilpatel.com/br/blog/stakeholders-o-que-sao/">https://neilpatel.com/br/blog/stakeholders-o-que-sao/</a> <a href="https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-theory-freeman.html">https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-theory-freeman.html</a> <a href="http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders">http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders</a>
Análise SWOT	<a href="https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/">https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/</a> <a href="https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/">https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/</a>
Marketing público	<a href="https://www.isg.pt/2014/11/03/marketing-publico/">https://www.isg.pt/2014/11/03/marketing-publico/</a> <a href="http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1610/Marketing_Publico_10_06_15.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1610/Marketing_Publico_10_06_15.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
Valor Público	ANDRADE, Eugénio (2021) – Valor e Ética do Serviço Público, FORGEP – 17ª Edição GRILLO, António (2010) – Valor Público, estratégia e SIADAP, Comunidades INA