



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Comunicação da ASF com os colaboradores e
com a comunidade em geral***

Mariana de Assis Cano

Orientação:

Prof.^ª Dr.^ª Leonor Vacas de Carvalho

Dr. Rui Fidalgo

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Relatório de Estágio

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Comunicação da ASF com os colaboradores e
com a comunidade em geral***

Mariana de Assis Cano

Orientação:

Prof.^ª Dr.^ª Leonor Vacas de Carvalho

Dr. Rui Fidalgo

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Relatório de Estágio

Évora, 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço do fundo do coração à Minha Família, em especial aos Meus Pais, ao Meu Irmão, e às minhas Avós, um enorme obrigada por todo o apoio incondicional ao longo da minha vida académica. Aos meus queridos pais pela liberdade que me deram para fazer as minhas escolhas e, claro, os valores que sempre me transmitiram. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me ofereceram. A eles, dedico todo este trabalho.

Ao Tio Paulo Líbano Monteiro pela cedência de contactos e abertura das portas da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões e também por todo o auxílio e apoio, manifestados ao longo deste ano.

À minha querida prima Teresa, pelas ajudas constantes nestes últimos dias. Sem a sua insistência talvez tivesse desistido.

À minha tia Arlete e prima Marisa pela forma como me acolheram em Lisboa. Muito Obrigado.

À Prof.^ª Dr.^ª Leonor Vacas de Carvalho expresso o meu profundo agradecimento pela orientação e apoio durante o estágio.

Ao Dr. Rui Fidalgo o meu sincero agradecimento pela co-orientação neste Estágio. Muito obrigada pelo profissionalismo e pela total disponibilidade que sempre revelou para comigo.

Aos meus ex-colegas da ASF: Rute Ramos, Maria Jesus, Ana Gonzaga, Mariana Morais, Sónia Almeida, Patrícia Branco, Luís Duarte, Lucélia Fernandes, Daniela, João Neves, António Salvação, Lara Almeida, um Muito Obrigada pela vossa amizade, companheirismo e ajuda, fatores muito importantes na realização deste relatório e que me permitiram que cada dia fosse encarado com particular motivação.

Também uma referência em especial ao Rui Antunes e à Maria João Lopes, a ajuda, o apoio e a preocupação, nos momentos de maior aflição e pela amabilidade, amizade boa disposição em todos os momentos.

À minha querida Dulce Guerreiro que também fez parte de todo o meu trabalho ao longo do Mestrado. Que sempre me ouviu e aconselhou da melhor forma.

Às Minhas Fantásticas Amigas, em especial à Eugénia, pelos intermináveis desabafos ao telemóvel e pela partilha dos bons (e menos bons) momentos durante o meu primeiro ano de trabalho em Lisboa. Obrigada vossa amizade.

“Tenham coragem.

Não tenham medo de sonhar coisas grandes!” Papa Francisco

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar a comunicação da ASF com os colaboradores e com a comunidade em geral. Para tal, identificaram-se ferramentas e ações na comunicação dirigida ao público interno e ao público em geral e, por fim, apresentaram-se campanhas e ações de comunicação. A ASF tem por missão assegurar o bom funcionamento do mercado segurador e dos fundos de pensões em Portugal, por forma a contribuir para a garantia da proteção dos tomadores de seguros, pessoas seguras, participantes e beneficiários.

A falta de notoriedade, credibilidade e compreensão das funções desta entidade junto da comunidade em geral, nomeadamente dos consumidores, são os principais pontos fracos da sua estratégia de comunicação. Posto isto, criaram-se ações específicas para o público interno que, naturalmente, tiveram implicações diretas no público externo, e permitiram alcançar objetivos da ASF. Foram desenvolvidas atividades na revista de imprensa, nas plataformas de apoio à gestão, monitorização e análise dos dados media e da intranet, edição de materiais e organização de eventos, nomeadamente o aniversário da ASF. Também se participou no PNFF (Plano Nacional de Formação Financeira) e no processo da mudança da designação ISP (Instituto de Seguros de Portugal) para ASF (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões) o que possibilitou à equipa de comunicação desenvolver novas e melhores estratégias.

Por fim, considerou-se ainda que a ASF deveria implementar uma estratégia em que a imagem de qualidade do seu trabalho fosse do conhecimento público, ou seja, deverá primeiro ganhar notoriedade e depois desenvolver as associações pretendidas para a imagem que quer criar junto do público. A aproximação a escolas e aos jovens poderá ser uma forma interessante para atingir os objetivos da ASF, essencialmente junto do público externo.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing/ Comunicação Interna/ ASF

Abstract

The chief goal of the present thesis is to analyse the communication of the Insurance Supervisory Authority and Pension Fund (ASF) towards its collaborators and the community, in general. In order to achieve this purpose, the thesis identified the tools and actions of the communication developed for the internal public and the community, then, it identifies specific actions and presents specific actions of communication.

ASF aims to ensure the proper functioning of insurance market and pension funds in Portugal, in order to contribute towards ensuring policyholders protection, insured persons, participants and beneficiaries.

Under the new strategy implementation on behalf of insurance and pension funds consumers a form of communication was developed focused on promoting consumers understanding about the running of this sector. Specific actions for internal public were intensified, which, of course, have had direct implications on external public, largely achieving the ASF objectives. The main weaknesses of this entity's communication strategy are the lack of notoriety, credibility and understanding of the functions. Activities have been developed within the management of the press review events, such as ASF's birthday. The participation in PNFF and the process of change to the new designation enabled the communication team to develop communication strategies. Concerning the analysis of ASF's communication strategy, it is suggested that the company should implement a strategy in which the quality of its work is of public knowledge. This means that, first, it should gain notoriety and, then, it should develop associations between the brand and the public.

Keywords: Marketing Integrated Communication/ Internal Communication/ ASF

Índice

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	11
1.Introdução.....	12
1.1. Enquadramento do tema e Justificação da Escolha.....	12
1.2. Objetivos	13
1.3. Metodologia	13
1.4. Estrutura do Relatório	14
2.Revisão de Literatura	15
2.1. Processo de Comunicação.....	15
2.2. Comunicação Integrada de Marketing.....	17
2.3. Etapas para a elaboração da Estratégia Integrada de Comunicação	21
2.4. As Variáveis do Mix da Comunicação.....	23
3. Caracterização da ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.....	28
3.1. Evolução Histórica	29
3.2. Estatuto, Missão e Valores.....	31
3.3. Estrutura Organizacional.....	31
4. Comunicação da ASF	33
4.1. Comunicação Interna	33
4.2. Comunicação Externa.....	37
4.3. Processo da Mudança para a Nova Designação.....	39
4.3.1. Comunicação Interna da alteração da designação	40
4.3.2. Comunicação Externa da alteração da designação.....	42
5. Conclusão	45
6.Referências Bibliográficas	48

|

Índice de Anexos

Anexo 1 – Estatutos da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.....	50
Anexo 2 – Filme da Evolução da ASF.....	51
Anexo 3 – Intervenção do Presidente da ASF.....	52
Anexo 4 – Painel Foyer.....	55
Anexo 5 – Simbologia Conceptual.....	56
Anexo 6 – Unidades de Memória USB.....	56
Anexo 7 – Caderno de Notas ASF.....	57
Anexo 8 – Lápis com logótipo da ASF.....	57
Anexo 9 – Manual de Normas do Logótipo da ASF.....	57
Anexo 10 – Intranet ASF.....	58
Anexo 11 – Wallpapper ASF.....	60
Anexo 12 – Concurso de fotografia e frase criativa.....	60
Anexo 13 – Frase vencedora.....	61
Anexo 14 – Publicitação de informação institucional.....	63
Anexo 15 – Envio de nota informativa.....	63
Anexo 16 – Newsletter ASF.....	64
Anexo 17 – Ecrã zona de espera do serviço de atendimento.....	64

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Lasswell.....	16
Figura 2 – Cronograma de comunicação organizacional integrada.....	20
Figura 3 – Etapas para a elaboração da Estratégia Integrada de Comunicação.....	22
Figura 4 – Organograma ASF.....	32

Listagem de Abreviaturas ou Siglas

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF)

Banco de Portugal (BdP)

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM)

Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

Correios de Portugal, significando Correios, Telégrafos e Telefones (CTT)

Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF)

Relações Públicas (RP)

1.Introdução

1.1. Enquadramento do tema e Justificação da Escolha

A experiência profissional é cada vez mais valorizada pelos empregadores. Assim, considerou-se uma excelente oportunidade a realização de um estágio no departamento de comunicação da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, entidade de grande prestígio em Portugal.

Com este estágio, foi possível participar na área que sempre despertou à mestranda maior interesse, a área da comunicação, quer seja a nível da comunicação de marketing, das relações públicas ou da comunicação com os colaboradores, também chamada de comunicação interna. Por um lado, o estágio curricular permite observar os profissionais no terreno, oferecendo um primeiro contato com o mercado de trabalho, por outro lado dá também a oportunidade de consolidar os conhecimentos teóricos com os práticos. O relatório assume-se então como um suporte teórico desta experiência profissional. O período de estágio, embora tivesse sido acordado entre as partes decorrer de 1 de outubro a 31 de março, foi prolongado por mais quatro meses devido ao interesse de ambas as partes.

É importante salientar que no decorrer do estágio houve a oportunidade de acompanhar um período de mudança de identidade de marca da Instituição. A alteração da designação de Instituto de Seguros de Portugal (ISP) para Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF) foi a primeira mudança, cumprindo os objetivos de melhorar a sua imagem, refletindo a sua natureza, as atribuições e o regime jurídico de que é dotado.

Em suma, o presente relatório de estágio descreve e caracteriza todas as atividades desenvolvidas durante os dez meses de estágio na Secretaria - Geral, unidade orgânica da ASF, onde está inserida a área funcional de Comunicação, sob a orientação da Prof.^ª Dr.^ª Doutora Leonor Vacas de Carvalho e do co - orientador Dr. Rui Manuel Lopes Fidalgo. A ASF, sediada em Lisboa e no Porto, tem por objetivo garantir elevados padrões de conduta por parte das entidades supervisionadas na sua relação com os consumidores. O setor segurador tem o papel de elaborar normas regulamentares legais que regulam a atividade seguradora e fundos de pensões, através da monitorização dos operadores. A ASF controla e fiscaliza o cumprimento das leis e regulamentos dos operadores, entre os quais, as empresas de seguros, empresas de resseguros e sociedades gestoras de fundos de pensões.

A ASF presta ainda um Serviço de Apoio aos Consumidores, que esclarece assuntos relacionados com o setor segurador e fundos de pensões, informando sobre contratos, direitos e obrigações dos mesmos. Este serviço faz ainda a análise das reclamações que lhe são

apresentadas, as quais são úteis na avaliação da conduta das empresas e no cumprimento da legislação em vigor. Sempre que necessário, a ASF procede à realização de inspeções, junto das entidades supervisionadas, para a manutenção da estabilidade do sector financeiro nacional, no que ao setor segurador respeita.

1.2. Objetivos

Este trabalho tem como principal objetivo analisar a comunicação da ASF com os colaboradores e a comunidade em geral.

Para atingir o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as ferramentas e ações adotadas na comunicação dirigida ao público interno;
- Identificar as ferramentas e ações adotadas na comunicação dirigida à comunidade em geral;
- Apresentar as campanhas e/ou ações de comunicação
- Caracterizar a ASF

1.3. Metodologia

Para a elaboração deste relatório de estágio realizou-se uma revisão da literatura sobre o processo de comunicação e utilizou-se a observação participante. A revisão de literatura teve como objetivo analisar e avaliar com base nos fundamentos teóricos as ações de comunicação desenvolvidas pela ASF e elaborar propostas de melhoria. Nela fazem parte, o processo de comunicação; a comunicação integrada de marketing (que compreende ainda a comunicação interna e externa), as etapas para a elaboração da estratégia integrada de comunicação e por fim, as variáveis do *mix* da comunicação.

Para a realização deste relatório utilizou-se também a observação participante, uma vez que, neste tipo de trabalho é essencial descrever e analisar a experiência adquirida na organização, bem como descrever todas as atividades desenvolvidas durante os dez meses de estágio.

O trabalho final, resultado destas duas técnicas (revisão da literatura e observação participante) possibilita assim a conciliação da teoria com a prática adquirida diariamente na Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.

1.4. Estrutura do Relatório

Relativamente à estrutura do relatório de estágio, no primeiro capítulo será feita uma introdução e enquadramento do tema a abordar. O segundo capítulo centrar-se-á na Revisão de Literatura. Segue-se o terceiro ponto onde é feita a caracterização da ASF. A descrição das atividades é relatada no quarto capítulo, incluindo o processo de mudança de designação da instituição para ASF.

Este relatório de estágio termina com a conclusão, que por um lado analisa a comunicação com os colaboradores e a comunidade em geral, e por outro questiona o trabalho desenvolvido pela estagiária, identificando as limitações e indicando algumas sugestões de trabalhos futuros.

2.Revisão de Literatura

Neste capítulo é efetuada a revisão bibliográfica que se mostra necessária para a concretização deste trabalho. Descrever-se-á primeiramente todo o processo de comunicação, posteriormente será abordado o tema da CIM (comunicação integrada de marketing), compreendendo a comunicação interna e externa, seguindo-se as etapas para a elaboração estratégica integrada da comunicação e, por fim, como último tópico, as variáveis do *mix* da comunicação.

2.1. Processo de Comunicação

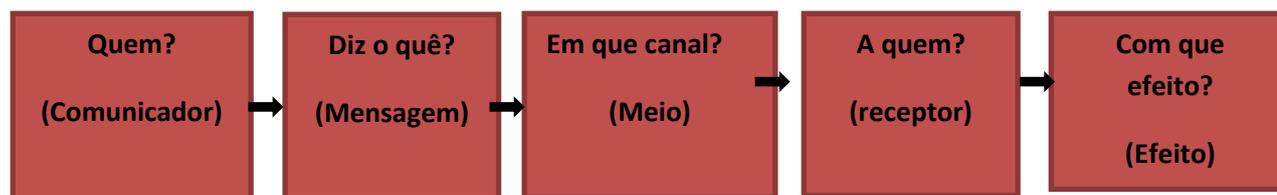
Nos últimos anos têm surgido diversos estudos relacionados com a publicidade e o marketing. Porém, a relação entre a comunicação, publicidade e marketing tem sido das menos abordadas nestas áreas de estudo. Sendo a comunicação uma ferramenta cada vez mais importante no marketing, torna-se importante analisar a forma como esta se processa.

O verbo Comunicar vem do Latim *Communicare*, que significa “participar, fazer, saber, tornar comum, partilhar” (Matos et al., 2008, p. 14). Assim quem transmite algo, o chamado emissor, irá passar determinada informação, preferencialmente numa linguagem perceptível e sem ruído aos recetores. Comunicar é dar a conhecer, partilhar determinada informação. Jeanine Beaudichon definia comunicação como “a ação de comunicar alguma coisa: notícia, mensagem, informação” (Beaudichon, 2001).

Várias correntes acrescentam que comunicar é uma “transmissão de informação entre um ponto e outro, ou seja, entre uma fonte e um destinatário” (Beaudichon, 2001).

A comunicação “ (...) é a técnica de transmitir a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada.” (Suassuna, 1982, p. 33). O modelo de Harold Lasswell (Cloutier, 1975) ficou conhecido em 1948, como um modelo matemático mas rapidamente se assumiu como um paradigma teórico. A fórmula constituiu numa primeira sistematização dos grandes problemas comunicacionais e estabelece que a cada termo enunciado corresponde um elemento específico do ato de comunicação (Figura 1).

Figura 1- Modelo de Lasswell



Fonte: (Cloutier, 1975)

Assente em pressupostos que o comunicador e o recetor estavam em papéis isolados, Katz escreve que “... dava-se pouca atenção às relações que lhes estavam implícitas ou às ligações informais ...”. (Lendrevie et al, 2015).

Entende-se por comunicação o conjunto dos sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, aos seus destinatários, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos. Para comunicar são fundamentais quatro elementos: uma fonte ou emissor; uma mensagem; um destinatário ou recetor; um vetor ou suporte de mensagem que permita encaminhá-la até ao recetor. A comunicação que vai do emissor ao recetor diz-se de sentido único (Lendrevie et al, 2015).

Torna-se cada vez mais difícil definir o conceito de comunicação. Pimenta (2006) chega mesmo a afirmar que a maior dificuldade se prende com a atualidade, nomeadamente com a evolução tecnológica que vem propiciando enormes e variadas formas de comunicar. A gestão da informação através da intranet promove a eficácia, a rapidez, aumenta a notoriedade, credibilidade e conhecimento das atividades da instituição e uniformiza o processo comunicacional em relações verticais e horizontais no interior da organização.

No entanto, a organização tem que saber motivar e envolver o público interno, pois são um meio de divulgação externa da imagem da organização, podendo atingir essa utilidade pela negativa se não forem envolvidos (Dionísio et al, 2004).

Assim, Lupetti (2007, p. 15) acrescenta que para “planejar a comunicação exige interação, unificação de mensagem, instruções, boa vontade e envolvimento de todos os colaboradores. Para que isso seja possível, é necessária uma comunicação integrada”. Para o autor o início do processo comunicacional começa a ser executado na comunicação interna que assume um papel de relevo. As estratégias definem-se com os colaboradores.

Na visão de Braga (2008) uma organização não funciona sem informação, porém é importante saber utilizar este recurso. Ou seja, a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto a de recursos gerados internamente, como os

produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia da informação.

Segundo Ricardo Florêncio¹ “A comunicação passou a ser de 360 graus. Não se sabe bem onde começa e acaba, é um círculo com todas as suas variáveis interligadas e correlacionadas.” (Lendrevie et al, 2015). Para Duque (2013) a Comunicação é influenciada por fatores externos e internos, dividindo-a em comunicação interna (informação gerada internamente, entre os colaboradores da empresa) e externa (refletindo o que acontece na organização para o exterior, estando relacionada com o marketing, relações públicas e a publicidade. Torna-se importante para uma empresa que esta não centre toda a sua atenção no público externo, tomando o público interno como adquirido, sendo, por isso, fundamental fazer uma boa comunicação interna, para que a comunicação externa seja bem sucedida. A CIM (comunicação integrada de marketing) além de integrar diversas variáveis, integra vários públicos. Embora a comunicação diga essencialmente respeito ao público externo, é importante falar do público interno, sendo a comunicação interna merecedora de uma especial atenção (McCallister, 1981 citado em Duque, 2013).

2.2. Comunicação Integrada de Marketing

O conceito de comunicação integrada de marketing (CIM) surgiu na década de 80, quando algumas organizações começaram a sentir a necessidade de criar estratégias para integrar as suas ferramentas de comunicação. Porém, é na década de 90 que este conceito ganha força e surge a CIM. Para Churchill e Peter (2000) a comunicação integrada de marketing é uma “abordagem que combina os elementos do composto das comunicações em um todo consistente para fornecer maior clareza e impacto de marketing”.

Tal como referido anteriormente, é sabido que a CIM para além de englobar diferentes áreas, abrange também diversos públicos, sendo importante dirigir-se ao público externo e interno, dando especial relevância à comunicação interna. A comunicação interna assume mais importância neste contexto uma vez que o objeto de estudo pertence ao setor dos serviços. A evolução constante da informação tem levado várias empresas a criarem departamento de comunicação interna, o objetivo é facilitar a comunicação e um intercâmbio rápido e preciso das informações necessárias entre colaboradores dentro da instituição. São inúmeras as terminologias e conceitos abordados por diversos autores na definição do conceito de comunicação interna. “A Comunicação Interna é o esforço de comunicação desenvolvido por

¹ Diretor Executivo da *Marketeer*

uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público (sabe-se que existem vários públicos internos em uma organização).” (Bueno, 2003). Mas segundo Carlos Silva (2010) o objetivo da comunicação interna é “Informar e motivar todos os cidadãos corporativos, ou também chamados de colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos, fazendo com que eles ofereçam maior contribuição para o alcance dos objetivos da empresa.”. A comunicação interna deve ter como propósito, a interação dos funcionários, de forma a criar um bom ambiente de trabalho, permitindo a sua integração e promovendo o diálogo e a troca de informações.

Na opinião de Kunsh (2003, p. 52) a importância da comunicação interna estimula ao diálogo e à troca de informações, “A comunicação interna permite que os colaboradores estejam informados sobre diferentes temas e caso seja necessário, é possível a organização antecipar respostas para as suas necessidades e expectativas, contribuindo na mediação de conflitos e na proposição de soluções preventivas”. Ruggiero (2002) acrescenta que é fundamental conhecer, em profundidade, o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal no qual se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas e interesses, entre a organização e o seu público interno. Na visão de Melo (2012), uma comunicação interna implementada corretamente desperta o diálogo entre os colaboradores, estimula o desenvolvimento quer individual quer organizacional e por fim contribui para a produtividade dos mesmos.

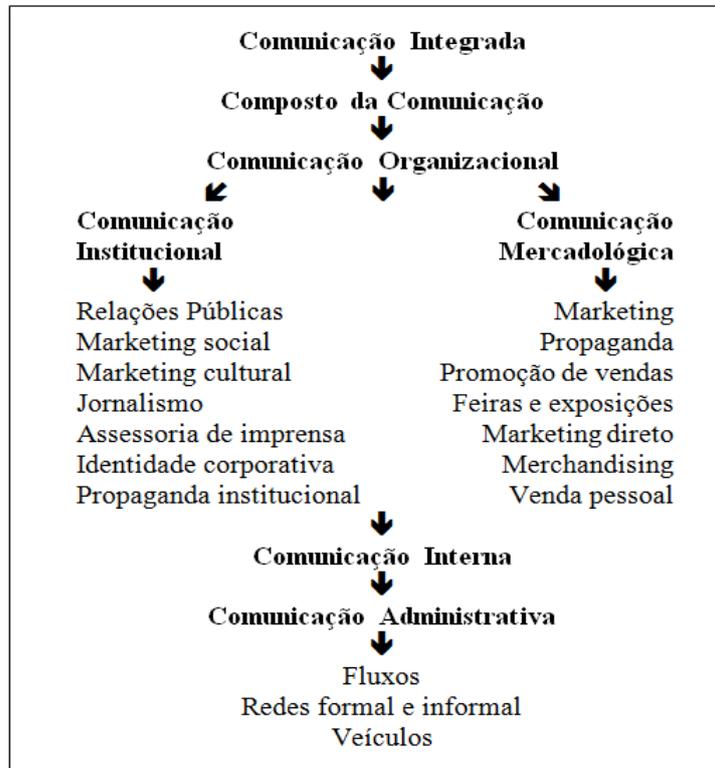
Para Duque (2013), a transmissão das mensagens/informações nas organizações existem vários métodos. Pode ser feita uma comunicação cara – a – cara (*face to face*), ou através de documentos escritos, como por exemplo as *newsletters*. A comunicação pode dividir-se a comunicação interna em comunicação formal, estruturada ou planeada e comunicação informal, não estruturada ou não planeada. A primeira, também conhecida por uma *one-way communication*, é caracterizada pelos canais de comunicação que a empresa disponibiliza dentro da sua estrutura organizacional, baseada na escrita e devidamente documentada. Já a comunicação informal consiste numa conversa, telefonema e na utilização da escrita, através de mensagens eletrónicas, cartas, fax entre outros. Trata-se de uma comunicação inesperada e mútua, conhecida por uma *two-way communication*.

Por outro lado, no que se refere à comunicação externa, esta pretende projetar uma imagem clara, simples, apelativa dos seus produtos ou serviços para o seu *target*. Torquato (2002, p. 60) defende que a comunicação externa é a comunicação que garante um bom posicionamento e uma boa imagem da organização perante a sociedade. Ogden (2002) acrescenta que hoje em dia já não é possível pensar de forma isolada. De acordo com Correa

(2004, p. 79) “sem um direcionamento comum e um foco determinado, não ocorrerá a somatória eficaz das mensagens, porque chegarão ao público de forma inconsistente, cada uma transmitindo uma ideia”.

Ao ser analisado o interesse e importância da comunicação para as organizações pode concluir-se que a Comunicação da ASF com os colaboradores e com a comunidade em geral externa devem estar em sintonia. Logo, estamos a falar de comunicação integrada que assume cada vez mais um papel relevante dentro das organizações, obrigando a gerar e a repassar as informações de nível corporativo para os diversos públicos com que as organizações se relacionam, desde a imprensa, aos clientes, passando pelos parceiros e colaboradores. Para Kotler e Armstrong (1999) o conceito de comunicação integrada abrange a análise das funções estratégicas de cada atividade de comunicação, bem como a sua integração contínua e permanente, somando esforços para que a mensagem seja concisa e uniforme. Cada empresa deve coordenar e orientar os seus canais de comunicação, com o objetivo claro de os divulgar. Seguindo Kotler (2006), as organizações fazem uma análise estratégica interna de todos os canais aplicáveis, disponibilizando a mesma mensagem de forma concisa e uniforme e evitando os ruídos comunicacionais. Ao coordenar e orientar os seus canais de comunicação, a organização facilita o acesso dos seus colaboradores às informações disponibilizadas internamente. Mas já Kunsch (1997) ao analisar novos paradigmas da comunicação organizacional entendia que a união da comunicação institucional com a comunicação interna é que iria formar a comunicação organizacional, onde o conjunto de cada setor resulta numa comunicação eficiente. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo em conta os propósitos gerais da organização, e simultaneamente respeitando objetivos específicos de cada um (Kunsch, 1997. p 115-6). O cronograma de comunicação organizacional integrada (Figura 2) apresentado por Kunsch (1997) explica a gestão da comunicação organizacional, a qual está inserida no composto da comunicação de forma integrada. Este modelo é composto por Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Mercadológica (Marketing) e Comunicação Interna (Comunicação Administrativa), que segundo Kunsch (1997) a sua gestão pode ser feita na mesma direção.

Figura. 2 - Cronograma de comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch, (1997, p. 116)

Observando o modelo acima conclui-se que a comunicação organizacional integrada é interdisciplinar, ou seja, envolve os vários tipos de comunicação, permitindo a unificação dos processos comunicacionais. Shimp (2002) vem mais tarde reforçar a ideia recordando que as empresas no passado tratavam os elementos de comunicação como atividades separadas, enquanto a filosofia atual de marketing sustenta que a integração é imprescindível para o sucesso.

No mercado competitivo atual, as empresas e profissionais de marketing asseguram-se de que as mensagens transmitidas sobre os seus produtos e serviços são integradas. O objetivo é gerar uniformidade na mensagem da campanha de comunicação, de forma a atingir os clientes certos. Já Ogden (2002) defende que cada membro da organização envolvido no marketing e na comercialização de um produto ou serviço deveria transmitir ao consumidor a mesma mensagem. Para quem está a vender determinado produto/serviço espera que a mensagem seja consistente. O resultado irá incidir sobre a decisão de aquisição.

Na comunicação em marketing, uma empresa pode ter dois tipos de comunicação: comercial e corporativa (Lendrevie et al, 2015). A comunicação da empresa, dirigida a alvos comerciais, verifica-se quando a comunicação tem por objeto a comunicação comercial (por exemplo, um banco), uma vez que existe uma envolvimento dos colaboradores na organização do lançamento do produto. A comunicação da empresa pode substituir a publicidade quando as atividades são semelhantes às da concorrência.

A comunicação corporativa e/ou institucional da empresa, de carácter mais económico, social, político e cultural da empresa, verifica-se para além da comunicação externa, onde as empresas adotam estratégias de comunicação com os seus públicos internos. A comunicação interna de uma organização tem como propósito a promoção da imagem junto de públicos definidos, que não são diretamente consumidores (tal como, os poderes públicos, as associações, o mercado financeiro entre outros). A comunicação institucional é, sem dúvida, o tipo de comunicação utilizada pelo tema em estudo. Posto isto, a comunicação da empresa deve partir para a elaboração de uma estratégia integrada de comunicação.

2.3. Etapas para a elaboração da Estratégia Integrada de Comunicação

Para se conseguir uma boa estratégia integrada de comunicação é importante dar resposta a todas as suas etapas (Lendrevie et al, 2015). Partindo das questões e respostas do paradigma comunicacional de Lasswell, referido anteriormente no ponto 2.1, é possível identificar e elaborar as diferentes etapas (Figura 3).

Numa primeira etapa, procura-se saber “Quem?” ou “Quais os agentes?”, ou seja, quem será o emissor na estratégia de comunicação. A segunda etapa destina-se a identificar o público-alvo, “Para quem?”. O público-alvo da comunicação deve estar bem definido e claramente identificado, podendo a estratégia de comunicação ter vários públicos. De seguida traçam-se os objetivos, “Para quê?”. Aqui devem-se determinar os objetivos que se pretendem atingir com a comunicação. Pode ter-se como principal objetivo dar a conhecer um novo produto, despertar o interesse do consumidor por um produto existente, mudar a atitude do consumidor em relação a um determinado produto e/ou fazê-lo agir, comprar o produto.

Em seguida define-se o conteúdo da mensagem, “o quê?”. Importa salientar quatro aspetos importantes que são, “o que dizer?” (conteúdo da mensagem); como transmiti-lo (estrutura); a sua forma simbólica (formato) e por fim, quem deve dizê-lo (fonte).

Após o conteúdo definem-se as ferramentas a utilizar e os canais de comunicação, “como? Decidir quais são as variáveis, ações e meios que irão ser utilizados de forma a garantir que a mensagem será corretamente transmitida. Posteriormente, definem-se os critérios de avaliação e monitorização das ações, “como avaliar?”.

Como sétima etapa, prepara-se a calendarização com as datas das ações que irão decorrer.

Por fim, calculam-se os custos, definindo o orçamento da comunicação e prevendo os custos associados às ações a desenvolver. Os custos podem ser calculados conforme os objetivos específicos e os recursos disponíveis no momento (Lendrevie et al, 2015).

Figura. 3 - Etapas para a Elaboração da Estratégia Integrada de Comunicação

QUEM	AGENTES	Selecionar quais os agentes de comunicação que irão atuar na estratégia de comunicação
PARA QUEM	PÚBLICOS-ALVOS	Escolher quais os alvos junto dos quais se quer comunicar
PARA QUÊ	OBJETIVOS	Determinar quais os objetivos a atingir junto de cada alvo
O QUÊ	CONTEÚDO	Indicar qual o conteúdo da mensagem e conceito criativo mais adequado para atingir os objetivos junto dos alvos
COMO	VARIÁVEIS	Decidir quais as variáveis e ações que irão ser desenvolvidas para garantir que a mensagem é transmitida aos alvos de acordo com os objetivos determinados.
COMO AVALIAR A	CRITÉRIOS/INDICADORES	Identificar quais os critérios e indicadores de performance a utilizar na avaliação e monitorização das ações
QUANDO	CALENDÁRIO	Estabelecer as datas em que as ações definidas irão ocorrer
QUANTO CUSTA	ORÇAMENTO	Definir o orçamento da comunicação, pela previsão, dos custos associados às ações a desenvolver

Fonte: Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2015

Após definidos os alvos e objetivos de comunicação, deve-se escolher quais os melhores canais e variáveis de comunicação, as quais se apresentam em seguida.

2.4. As Variáveis do Mix da Comunicação

A planificação e utilização das ferramentas de comunicação não é um processo estanque encontrando-se em constante movimento. É uma combinação de estratégias em que se torna necessário adaptar cada canal ao produto/serviço, conhecer o impacto, a cobertura, as vantagens ou as limitações. Cada situação em concreto tem que ser analisada de forma a aplicar a melhor ferramenta de comunicação, tendo esta as suas vantagens e desvantagens. Kotler e Armstrong (2003) defendem que o *mix* de comunicação de marketing de uma organização consiste num conjunto de instrumentos de comunicação como a publicidade, a venda pessoal, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto.

Atualmente a comunicação apresenta-se com uma visão mais abrangente, originada pela evolução significativa das variáveis de comunicação, e também acompanhada pela evolução do marketing. Fatores que contribuíram para a eficácia das estratégias atuais (Lendrevie et al, 2015, p. 389).

Cada variável da comunicação apresenta-se com diferentes características, dependendo dos objetivos e do alvo a atingir. Segundo os autores do Mercator da Língua Portuguesa (Lendrevie et al, 2015, p. 393), define-se “*mix* da comunicação como o conjunto das variáveis/ferramentas escolhidas para uma campanha de comunicação, com o intuito de servir determinados alvos, objetivos e mensagens definidas na estratégia de comunicação”.

a) Força de Vendas

A força de vendas é a variável mais completa do *mix* da comunicação com o consumidor. Para além de possibilitar a transmissão e receção de informação, esta variável do *mix* de comunicação tem como principal objetivo a fidelização do mercado/alvo. É protagonizada por pessoas e permite adequar o discurso a cada cliente, podendo-se adotar o tipo de oferta de marketing para satisfazer as necessidades dos consumidores (Lendrevie et al, 2015).

Através da força de vendas pode-se comunicar a informação dos produtos e serviços a que a empresa se propõe diferenciar. Para além do trabalho dos vendedores, estes são auxiliados por instrumentos tais como: brochuras, catálogos, amostras, brindes, e também dos telemóveis, *iPad* que muitas vezes são úteis para demonstrações

b) Publicidade

A publicidade é a variável com maior visibilidade. É conhecida por utilizar os *mass media* (TV, rádio, Imprensa, outdoors, cinema e internet), atingindo alvos de grande dimensão (Lendrevie et al, 2015, p. 394). A utilização dos *mass media*, como um conjunto homogéneo de suportes que derivam de um mesmo modo de comunicação, consiste em inserir anúncios comportando uma oferta e/ou informação específica (Lendrevie et al, 2015).

A mensagem é transmitida ao público-alvo pelo canal *media* e/com os respetivos suportes, ou seja, todo e qualquer veículo da publicidade. Exemplos disso são as páginas de um jornal, de um bloco publicitário de um canal televisivo ou da radiofónica como a RTP/RDP e/ou através de um *outdoor*. Em cada *media* existe uma panóplia de suportes.

Na escolha dos *Medias* existem critérios (Dionísio et al, 2004, p. 351):

- Legislação: é um *media* autorizado?
- Custo ou “preço de entrada” nos *media*.
- Prazos de produção e de reserva do espaço.

A avaliação de cada meio é muito variável, por exemplo os *outdoors* são muito importantes em França e pouco importantes nos EUA (3% dos investimentos), no entanto, o papel da televisão é o mais importante nos EUA (33% contra 25% em França) (Lendrevie et al, 2015).

As avaliações devem fazer-se com base em objetivos precisos, fixados antes da campanha. Sem objetivos não é possível avaliar os desvios e, portanto, não é possível apreciar objetivamente a eficácia: objetivos de notoriedade, de imagem e comportamentais. Quanto aos orçamentos e controlo, a determinação do orçamento de publicidade é um dos problemas mais difíceis que o anunciante enfrenta. O orçamento para além de ser uma percentagem das vendas é estabelecido à concorrência e definido a partir dos objetivos e dos meios publicitários (Lendrevie et al, 2015).

c) Marketing direto

Kotler (2006) define marketing direto como o uso de canais diretos e de serviços sem intermediários de marketing. Segundo o autor, o mais eficaz do marketing direto é impulsionado pela tecnologia.

Com a utilização dos telefones e outros meios de comunicação na promoção de ofertas diretamente aos consumidores, o marketing direto foi redefinido pela *Direct Marketing Association*: “Marketing direto é um sistema interativo de marketing que utiliza um ou mais

veículos de publicidade para efetuar uma resposta mensurável e/ou transação em qualquer local. Ou seja, a ação de marketing reflete-se na resposta mensurável a um pedido de um cliente, podendo chamar-se de marketing de venda direta. Atualmente, muitos usuários de marketing direto visualizam-no como exercendo um papel bem mais amplo (que pode ser chamado de marketing de relacionamento direto).² Marketing direto é uma variável de comunicação interativa com custos superiores aos das outras variáveis. É uma variável que apoia o produto/marca (comunicação comercial), oferecendo respostas concretas aos objetivos, dar conhecer os produtos (por exemplo, venda de catálogos ou clubes) e fidelizar os públicos – alvos (normalmente consumidores finais, particulares ou empresas) (Lendrevie et al, 2015).

d) Relações Públicas

As Relações Públicas (RP) são outra importante ferramenta do marketing. Baseiam -se na construção de uma relação de confiança entre a organização e o seu público-alvo. É fundamental que as organizações saibam identificar o seu público-alvo. Como define Amaral (2008, p. 89) “Se as relações humanas são a arte de promover a aceitação social do indivíduo pela comunidade onde vive, as relações públicas são, além de uma arte, uma técnica para promover a aceitação social da empresa pelos seus públicos.”.

Kotler e Keller (2006) defendem que as relações públicas atuam na promoção e proteção da imagem da empresa e dos seus produtos/serviços. Têm o papel de estabelecer um relacionamento positivo, possuidoras de uma enorme força sobre a percepção dos consumidores, a fim de desenvolver uma imagem forte.

Mas já dez anos antes, Lampreia (1996) tinha afirmado que “Para os técnicos de Relações Públicas o público interno da empresa é o mais importante (...) não é possível fazerem-se Relações Públicas externas eficientes se não existirem primeiro boas relações internas”.

Segundo os autores do Mercator (Lendrevie et al, 2015), as relações públicas devem criar e aumentar a notoriedade e credibilidade da organização, estimular a força de vendas, obter a boa vontade das entidades governamentais, fornecedores e da comunidade financeira. Estas devem ainda aumentar o conhecimento e manter os colaboradores da empresa bem informados sobre as atividades da organização, contribuindo assim para o seu envolvimento. Orientar a empresa no que diz respeito a assuntos públicos, a sua posição e imagem é uma das

² Os termos marketing de resposta direta e marketing de relacionamento direto foram sugeridos como subconjuntos de marketing direto por RAPP, Stan, COLLINS, Tom. *The great marketing turnaround*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1990.²

muitas funções das RP. De acordo com os agentes de comunicação, as relações públicas recorrem a empresas de eventos, a assessoria de imprensa, ao *clipping*, à *web marketing*, entre outras para a realização de eventos (Lendrevie et al, 2015).

Um evento gera quase sempre curiosidade e notícias geralmente positivas, bem como ligação às organizações que os promovem ou que neles participam (Oliver, 2004, p. 122). Para Ferracciú (1997, p. 70) o grande objetivo do evento é criar o maior envolvimento possível. Despertar atenção, curiosidade, predisposição de espírito, tudo para conduzir a um envolvimento coletivo apropriado. Pois condiciona positivamente o participante, algo que nenhuma outra ferramenta de promoção consegue fazer. Assim as RP são essenciais no planeamento, na execução, avaliação e contato permanente com os públicos.

“No âmbito da comunicação interna, (público internos), são exemplos de instrumentos de relações públicas: festas de Natal, bolsas de estudos, concursos internos, visitas, clubes desportivos, exposições, comemorações etc. A relação institucional das marcas com os órgãos de comunicação social também se enquadra nesta variável, pelo que as conferências de imprensa, os *press releases*, as entrevistas ou os artigos assinados por elementos da organização constituem formas de relações públicas.” (Lendrevie et al, 2015, p. 400) Kotler (2006) menciona que as empresas podem utilizar eventos especiais, como conferências, seminários, visitas à organização, exposições, competições, aniversários e assim por diante, com o objetivo de atingir os públicos-alvo.

e) Patrocínio e Mecenato

O patrocínio é uma variável que consiste no apoio financeiro ou material prestado a uma entidade ou evento na divulgação da sua imagem. Esta variável tem um efeito de médio/longo prazo e adequa-se melhor à comunicação da empresa, podendo ter como objeto a comunicação comercial (marca/produto) ou *corporate* (institucional). Para a organização ganhar notoriedade, imagem/posicionamento e credibilidade é importante investir nos patrocínios e nos eventos, podendo os custos variar conforme os tipos de eventos/entidade patrocináveis. O mecenato é considerado um apoio económico oferecido por um patrono ou instituição influente com o propósito de promover atividades culturais, científicas, sociais etc. Apesar de ser apoio altruísta e “desinteressado”, não é raro que as entidades beneficiadas dediquem ou façam menção ao apoio do seu patrono, consolidado o seu estatuto. (Lendrevie et al, 2015).

f) Promoção de vendas

Para Kotler (2006) a promoção de vendas é o conjunto de ferramentas de estímulo, para a compra rápida de um produto/serviço específico. A promoção de vendas inclui: promoção para clientes (amostra, brindes, prémios, demonstrações, concursos, entre outros); promoção para intermediários (como descontos); e promoção para força de vendas da organização (como sorteios). Esta variável implica o recurso a ações complementares de comunicação, tais como a publicidade e o marketing direto. Existem vários agentes de comunicação que apoiam na promoção em diversas áreas: campanhas, conceção da estrutura/mecânica das ações, gestão logística associada e *field marketing* (recrutamento, formação e animação de equipas de promotores). (Lendrevie et al, 2015, p. 406). Com a utilização da internet, o recurso à web marketing pode ser essencial na divulgação da ação de promoção.

A *American Marketing Association* definiu ainda promoção de vendas como “aquelas atividades de marketing distintas da venda pessoal, propaganda e publicidade, que estimulam as compras pelos clientes e ajudam na rotação dos estoques dos distribuidores” (Pinho, 2008).

g) O merchandising

Entre ferramentas de comunicação mercadológica, o *merchandising* é um instrumento de apoio à venda diretamente ligado ao ato de compra. Pretende, através da disposição dos produtos no local de compra, provocar o desejo de compra nos consumidores (os clientes dos pontos de venda) e utiliza vários instrumentos (expositores, balcões, quiosques interativos, *stickers*, *mobiles*, cartazes, folhetos, montras, música, aromas entre outros). Assim sendo, esta variável torna-se num instrumento bastante útil na estratégia de comunicação (Lendrevie et al, 2015).

h) Comunicação digital

A comunicação digital abrange todas as formas de comunicação através da internet (também designada por comunicação *online*), onde se inserem os blogues, portais, redes sociais, *e-mails*, *e-newsletters*, entre outros. Sendo uma variável recente, as suas potencialidades desenvolvem-se à medida que surgem novas aplicações ligadas à comunicação de marketing (Lendrevie et al, 2015).

A comunicação digital atinge todos os objetivos de comunicação, tendo surgido novos, sendo esses: o *engagement* (estimular a relação com a marca), gerar *buzz*, gerar *leads*

(potenciais clientes) ou vendas *online* etc. Os custos desta variável são bastante inferiores aos das variáveis tradicionais, dependendo do custo por contato e por conversão/venda.

Tendo em conta o conjunto destas variáveis, importa realçar que um bom profissional de marketing deve entender o funcionamento de cada um destes canais e aplicá-los devidamente.

3. Caracterização da ASF – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

Neste capítulo caracterizar-se-á a ASF e respetivas funções. Primeiramente será apresentada a sua história e estrutura organizacional. Seguidamente, o seu estatuto, missão e valores e, por fim, será feita uma pequena descrição do dia do acolhimento e da Literacia Financeira. Esta revisão tem também o objetivo de apoiar algumas das sugestões dadas posteriormente no que respeita às ações de melhoria propostas para a Comunicação da ASF.

Sendo os seguros o principal objeto da atividade da ASF, considerou-se importante apresentar a sua definição: “Os seguros são uma pedra basilar na vida moderna. Sem seguros, segmentos da nossa sociedade e economia não funcionariam” (Europe, 2012, p. 3). A este propósito, a indústria seguradora em particular a partir do séc. XIX, tem criado, desenvolvido e oferecido à sociedade uma gama de produtos (os seguros) que permitem manter um nível aceitável de segurança essencial ao desenvolvimento individual, social e económico, assegurando a diminuição da incerteza e do risco (Gilberto, 2010).

Neste contexto, segundo o Guia de Seguros e Fundos de Pensões, do Instituto de Seguros de Portugal, “Um contrato de seguro é um acordo através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as indemnizações ou a pagar o capital seguro em caso de ocorrência de sinistro, nos termos acordados. Em contrapartida, a pessoa ou entidade que celebra o seguro (o tomador do seguro) fica obrigada a pagar ao segurador o prémio correspondente, ou seja, o custo do seguro. A prestação do que ficou acordado no contrato pode ser efetuada à pessoa ou entidade no interesse do qual o seguro é celebrado (o segurado) ou de terceiro designado pelo tomador do seguro (o beneficiário) ou ainda a uma terceira pessoa ou entidade que tenha sofrido prejuízos que o segurado deva indemnizar – o terceiro lesado. Os seguros podem ser obrigatórios (quando a respetiva celebração é exigida por lei) ou facultativos (quando é opção do tomador do seguro celebrá-lo ou não) ”.

3.1. Evolução Histórica

Em Portugal, os primeiros registos de atividade seguradora datam de finais do século XIII, motivados pela intensificação das trocas comerciais por via marítima. Ao longo dos séculos, a atividade seguradora conheceu uma crescente importância do nosso país, e a criação do primeiro cargo de escrivão de seguros ocorre em 1529, pela mão do rei D. João III. Introduziu-se assim, uma forma embrionária de supervisão de seguros em Portugal. Em outubro de 1907, foi criado o Conselho de Seguros, a primeira entidade formalmente constituída, com funções de coordenação e fiscalização do setor segurador.

O Instituto de Seguros de Portugal foi criado através do Decreto-lei n.º 383/82, de 30 de julho, com a natureza jurídica de Instituto Público, tendo iniciado a sua atividade na sequência do Despacho do Secretário de Estado do Tesouro, a 29 de outubro do mesmo ano, após a extinção do Instituto Nacional de Seguros e da Inspeção-Geral de Seguros.

Até então, coexistiam dois organismos distintos a Inspeção-Geral de Seguros e o Instituto Nacional de Seguros. O primeiro encarregado de fiscalizar e o outro de coordenar a atividade seguradora. Esta dicotomia funcional veio a revelar-se inadequada, face à conjuntura económica e à própria evolução estrutural do setor segurador, tendo-se optado pela criação de um único organismo, à semelhança do que já acontecia noutros países da Europa.

Foi então que surgiu o Instituto de Seguros de Portugal enquanto autoridade de regulação e supervisão da atividade seguradora, tendo a partir de 1985 o quadro de intervenção do ISP passado a integrar a responsabilidade pela supervisão dos Fundos de Pensões e respetivas sociedades gestoras, através da publicação do Decreto-Lei n.º 323/85, de 6 de agosto.

Com o alargamento das competências posteriormente atribuídas, o Instituto de Seguros de Portugal passou a ter a responsabilidade pela regulação e supervisão, quer prudencial, quer comportamental, da atividade seguradora, resseguradora, dos fundos de pensões e respetivas entidades gestoras e da mediação de seguros.

O Decreto-Lei n.º 1/2015 (Anexo 1), de 6 de janeiro³, que entrou em vigor a 1 de fevereiro, veio alterar a designação do Instituto de Seguros de Portugal para Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF). Mantiveram-se inalteradas as competências de supervisão e regulação do setor segurador e de fundos de pensões atribuídos a esta Instituição, para garantia da proteção dos tomadores de seguros, das pessoas seguras, dos

³ DECRETO-LEI n.º1/2015, de 6 de janeiro. Diário da República, n.º 3, I série, de 6 de janeiro, págs.18 -31.

participantes e beneficiários. Em 30 de janeiro de 2015 realizou-se a reunião de colaboradores que assinalou a redenominação da Autoridade de Supervisão.

A ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões é a Autoridade Nacional responsável pela regulação e supervisão do setor segurador e dos fundos de pensões.

As principais competências desta Autoridade de Supervisão são regulamentar e fiscalizar as empresas de seguros e de resseguros, as sociedades gestoras de fundos de pensões, e a mediação de seguros. Para tal, a ASF permite Normas Regulamentares que estabelecem a forma como as empresas devem atuar. É também a ASF, que autoriza a entrada de novas empresas no mercado, já que esta atividade não é de acesso livre, exigindo um conjunto de requisitos legais e financeiros, que terão de ser preenchidos. Depois de autorizadas a entrar no mercado, as empresas são permanentemente acompanhadas pela Autoridade de Supervisão, que procura garantir que esses operadores estão sempre em condições de cumprirem as suas obrigações, perante os seus clientes. Para isso, a ASF possui um conjunto de técnicos qualificados, com formação em diversas áreas, desde a matemática, à gestão passando pelo direito e pela economia. O objetivo é acompanhar sempre as atividades das empresas de forma a garantir a proteção dos interesses dos consumidores de seguros e de fundos de pensões. Os seguros e fundos de pensões são uma parte importante do sistema financeiro. Por isso, a ASF colabora com as autoridades nacionais de supervisão do setor bancário e do mercado de valores mobiliários, nomeadamente no Conselho Nacional de Supervisores Financeiros, entidade que integra, para além da ASF, o Banco de Portugal, e a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários.

Consultando bibliografia especializada, na Biblioteca desta Entidade, ou colocando questões ao Serviço do Atendimento ao Consumidor, a ASF encontra-se sempre o apoio necessário para procurar a resposta às dúvidas em matéria de seguros. Nos estatutos da ASF explicitam-se princípios que já eram aplicados pelo ISP, mas que agora ganham consagração estatutária, designadamente os que se referem à transparência e responsabilização perante a Assembleia da República.

3.2. Estatuto, Missão e Valores

A ASF, de acordo com o respetivo Estatuto, é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, tendo-lhes sido reconhecida a natureza da entidade administrativa independente pela Lei Orgânica do Ministério das Finanças.

São órgãos da ASF o Conselho Administração, o Conselho Consultivo e a Comissão de Fiscalização. Os órgãos da ASF asseguram que os recursos que dispõe são administrados de forma eficiente e sem desperdícios, adotando ou propondo as soluções organizativas e os métodos de atuação que representem o menor custo na prossecução eficaz das respetivas atribuições.

A ASF tem por missão assegurar o bom funcionamento do mercado segurador e fundos de pensões em Portugal, de forma a contribuir para a garantia da proteção dos tomadores de seguros, pessoas seguras, participantes e beneficiários.

Esta missão é assegurada através da promoção da estabilidade e solidez financeira de todas as instituições sob a sua supervisão, bem como da garantia da manutenção de elevados padrões de conduta por parte dos operadores. Neste enquadramento, a ASF tem assumido uma clara orientação no sentido de manter um mercado segurador e de fundos de pensões eficiente, justo, seguro e estável. No âmbito da sua missão a ASF rege-se por um conjunto de valores que orientam a definição e implementação das suas estratégias e políticas, nomeadamente:

- O primado do interesse público;
- A defesa do interesse dos consumidores de seguros e fundos de pensões;
- A atuação independente e responsável;
- A integridade, consistência e transparência na ação;
- O funcionamento eficaz, eficiente e socialmente responsável.

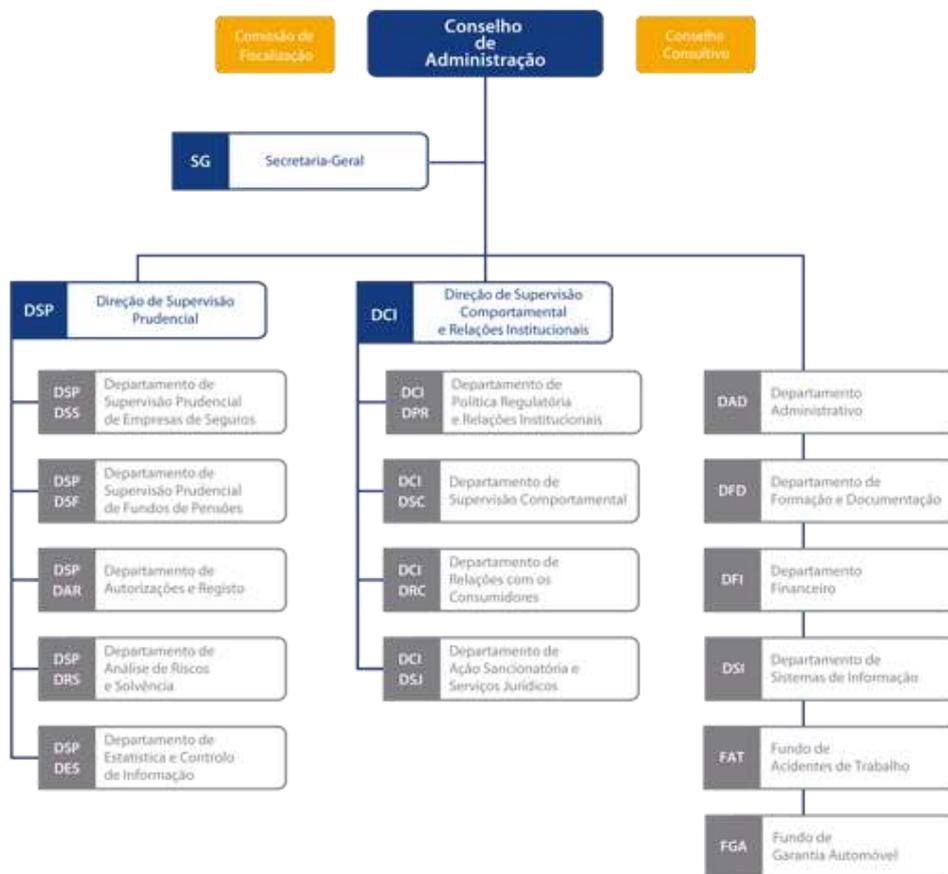
3.3. Estrutura Organizacional

A organização interna da ASF está estruturada em Unidades Orgânicas (Direções, Gabinetes e Departamentos), a que correspondem níveis diferenciados de responsabilidades.

O Manual de Estrutura Organizacional (MANEO) da ASF define as responsabilidades das estruturas e dos seus colaboradores, posicionando-os em conformidade com as respetivas funções. O MANEO define também a missão da ASF enquanto Autoridade de Regulação e

Supervisão da Atividade Seguradora e Fundos de Pensões, podendo cada colaborador conhecer, através do mesmo, o enquadramento e circuitos funcionais de todas as Unidades Orgânicas da ASF. O Gabinete de comunicação da ASF pertence à Secretaria-Geral, podendo observar-se no seguinte respetivo organograma (Figura 4).

Figura 4- Organograma ASF



Fonte: Página da internet da ASF

4. Comunicação da ASF

Neste capítulo serão descritas todas as atividades e funções desempenhadas pela estagiária no gabinete de comunicação da ASF. Primeiramente será feita uma breve introdução sobre as ações realizadas no âmbito da comunicação interna. O seguinte ponto estará relacionado com todo o processo que envolve a mudança para a nova designação da ASF, compreendendo a alteração da comunicação interna e da comunicação externa.

4.1. Comunicação Interna

Pela manhã, no gabinete de comunicação da ASF são selecionadas e organizadas as notícias por temáticas tais como, alterações legislativas, planos de poupança, fundos de pensões, nomeações de colaboradores ou ainda notícias relacionadas. Posteriormente faz-se o envio da revista de imprensa para os colaboradores.

Para garantir que a informação esteja disponível a todos disponibiliza-se ainda a revista na intranet, outra ferramenta do marketing digital que tem ganho cada vez mais espaço no mundo dos negócios.

Em seguida será descrito mais em detalhe algumas das ações que se integram na comunicação interna.

Dia do Acolhimento

Sendo que se trata da entrada de um novo colaborador no mercado de trabalho, este primeiro dia é sempre preparado de uma forma cuidada e rigorosa. Pretende-se que a sua socialização seja facilitada, de modo a que se sinta em “casa” e participe da vida ativa desta Instituição, possibilitando igualmente que o seu desempenho seja pautado pelo rigor e pleno cumprimento das funções que lhe serão confiadas. Deste modo, no primeiro dia de estágio, como nova colaboradora da ASF, fui apresentada a todos os colegas, fazendo uma visita às instalações acompanhada pelo Responsável da área de Recursos Humanos.

Intranet da ASF

A “página Inicial” foi a secção mais trabalhada pela estagiária, uma vez que nela estão colocadas as notícias diárias da revista de imprensa, as “Atualidades” relacionadas somente com a ASF.

Na “Galeria ASF” constam as fotografias de todos os eventos, como por exemplo a colocação da apresentação da “3ª edição do Concurso Todos Contam”.

Também a monitorização da página esteve nas funções da aluna, através da análise ao conteúdo da página e documentos publicados na intranet.

Plataformas de apoio à gestão

Na ASF utiliza-se a plataforma *Edocklink*. Durante o estágio foram armazenados grandes volumes de documentos, muitos deles, recebidos por parte do diretor da instituição. Esta aplicação permite uma desmaterialização da documentação e dos processos de tramitação associados, uniformização dos processos de trabalho, maior rapidez na disponibilização, acesso e tratamento dos documentos. Apresenta ainda segurança no tratamento e acesso à informação, um aumento na produtividade e redução de custos. Além da *Edoclink* todos os departamentos da ASF utilizam para a requisição de todos os materiais o *MinimalJ*. Para a utilização destas ferramentas digitais foi dada formação complementar, permitindo assim o desenvolvimento do processamento de dados.

Análise e monitorização Estatística de Dados de Media

Tendo por base a revista de imprensa que é feita diariamente, os responsáveis pela comunicação fazem uma vez por ano a monitorização estatística dos dados através de uma análise quantitativa e qualitativa. Pretende-se quantificar o número de inserções diárias, semanais, mensais na imprensa, na rádio e na televisão e qualificar o conteúdo, quer seja, positivo, negativo ou neutro. Os resultados desta monitorização não são aqui espelhados porque quando o estágio terminou a tarefa ainda não tinha sido validada pelo diretor da ASF.

No caso do público interno um dos rostos deste meio de comunicação é a Casa do Pessoal da ASF que, em conjunto com o gabinete de comunicação disponibiliza de forma gratuita um ginásio aos colaboradores, promove a participação de concursos internos, oferece descontos em variadíssimos espetáculos, entre outras regalias, que promovem a notoriedade

da Instituição junto dos seus funcionários.

Foi possível acompanhar e participar na elaboração de vários eventos, entre eles a festa de Natal, do dia dos Namorados, do dia de São Martinho e do dia dos Reis. A estagiária, em conjunto com o gabinete de comunicação, pretendeu relacionar os vários públicos da empresa numa comunicação transversal na festa de Natal. Envio dos convites, listas de presenças dos colaboradores atuais e reformados, a requisição de material para a construção de cabazes e entrega depois do pequeno lanche, passando pelo discurso do Presidente da ASF até ao envio das fotografias do evento. A preparação do dia do aniversário da ASF também foi assegurado pela mesma, assim como, a conceção da identificação gráfica dos colaboradores em cartões e *e-mail*.

Um dos desafios que também foi feito foi a realização de individuais para o bar-refeitório, no qual constavam passatempos, nomeadamente a parte lúdica, informações gerais sobre a história da ASF e saúde e bem-estar, (novamente a estratégia utilizada passa pelo envolvimento de todos os colaboradores em mais uma atividade).

Por fim, procurou-se também sensibilizar os colaboradores através de campanhas desenvolvidas pela comunicação, como por exemplo, “Ébola- conheça os sintomas e as formas de se proteger”, bem como a vacinação antigripal. A função das RP conta também com o rosto do colaborador, o chamado “dar a face”. Aqui novamente a função desempenhada ao logo deste estágio foi cumprida. São vários os exemplos:

- Dia da eleição do representante dos Fundos de Pensões - responsável pela urna durante os votos e a contagem;
- Preparação de *troleys* e manuais/materiais a transportar para o auditório, aquando se realizavam Congressos, Seminários.

Edição de materiais

Promovendo o trabalho que é feito pelos colaboradores cabe também ao gabinete da comunicação visionar e transcrever os conteúdos de áudio. Exemplos levados a cabo pela autora deste relatório: palestras, reuniões, entrevistas e/ou eventos. No decorrer deste processo ainda é feita uma comparação entre os conteúdos de forma a poderem ser corrigidos possíveis incoerências, pausas, hesitações, repetições ou mesmo falhas. Por exemplo, o caso do filme “A Importância de um contrato de seguro-comunicação” dividiu-se em três partes: locução, descritivo e *time code*. A locução (*voz off*) transcreve tal e qual tudo o que é dito no

vídeo. Depois o descritivo do bloco de imagens, como o próprio nome indica, consta na descrição da imagem que se visualiza em cada momento do filme, “imagem 1- homem a pintar a parede” e por fim, o *time code* (intervalo de tempo de cada imagem, como por exemplo “00:01:20-00:01:35”). Uma atividade minuciosa e nem sempre fácil dada a qualidade do áudio, do número de interlocutores, do uso de vocabulário técnico, entre outros detalhes. Destacam-se entre outros os seguintes vídeos editados:

-“A importância de um contrato de seguro-comunicação”,

-O mais antigo, “ O ISP- Instituto de Seguros de Portugal”,

O mais recente, “A ASF- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões”

-Guiões de discussão de séries da Cidadania Financeira do Banco Central do Brasil: “Duas vezes Judite”; “Eu vou levar”; “Filhos da mamã”; “O pão da avó”; “O Piano ou a Aninha”.

Atualização de base de dados

Ao longo do estágio elaboraram-se inúmeras tabelas de base de dados referentes às diferentes áreas da Instituição. Cada ficheiro continha uma lista nominativa de indivíduos, provida de alguns dados complementares, mais ou menos numerosos e detalhados, relativos a cada um dos indivíduos da lista, como por exemplo: nome, organização à qual pertence, morada, telefone, *e-mail* etc. Os ficheiros devem ainda estar sempre atualizados e acessíveis aos profissionais de comunicação das organizações, tornando-se uma mais-valia. Exemplo disso foi a construção de uma base de dados com os contatos de empresas pertencentes à atividade seguradora e no âmbito do Plano Nacional de Formação Financeira com os nomes dos professores, das escolas, dos contatos, dos projetos, incluindo as descrições e os relatórios finais. Por fim, constitui-se a base de dados dos *mass-media* (imprensa), acompanhado dos orçamentos aquando foi solicitados para a compra de espaço e/ou de convites (*Direct response advertising*).

Eventos

Na área dos eventos houve a necessidade de se organizarem tabelas com os dados dos inscritos/convidados para cada evento na ASF, nomeadamente os seminários que ocorriam mensalmente. Por exemplo, para um seminário que ocorreu no dia 6 de Outubro foi importante elaborar uma tabela *excel* onde constasse os convites via *e-mail*, dividindo-os em

pastas como “lidos”, “não recebidos”, “recebidos mas que não foram lidos” e evidentemente os “confirmados”. No apoio aos Recursos Humanos construíram-se algumas tabelas aquando surgiam recrutamentos e era necessária a organização dos dados dos currículos dos candidatos.

4.2. Comunicação Externa

A maneira como se lida com o dinheiro – quando se realiza um pagamento, gere um orçamento, se contrata um crédito ou se faz um seguro – pode afetar decisivamente o bem-estar, individual e coletivo. Os três supervisores financeiros- Banco de Portugal (BdP)⁴, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM)⁵ e a ASF, cientes da importância das competências e dos comportamentos na proteção dos consumidores, e para promoverem a literacia financeira da população portuguesa uniram-se e lançaram, em 2011, um Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF). Este Plano tem como objetivo capacitar os consumidores na aquisição de melhores hábitos de poupança e de selecionar produtos mais adaptados às suas necessidades e ao seu perfil de risco.

Dadas as ações de comunicação externa destaca-se o Plano Nacional de Formação Financeira, descrito seguidamente.

Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF)

A importância da literacia financeira é hoje amplamente reconhecida. No contexto em que os produtos e serviços financeiros são cada vez mais complexos e o acesso a estes por parte da população é generalizado, a formação financeira assume um papel de relevo nas políticas de proteção ao consumidor, especialmente após o eclodir da crise financeira. Conscientes que consumidores mais informados são suscetíveis de adquirir melhores hábitos de poupança e de selecionar produtos mais adaptados às suas necessidades e ao seu perfil de risco, os três reguladores, BdP, a CMVM e a ASF elaboraram um Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF). Neste contexto, foi possível participar em diversas iniciativas de formação, nomeadamente acompanhar a formação de sensibilização para os quarenta colaboradores dos Correios de Portugal (CTT).

⁴ O Banco de Portugal é o banco central da República Portuguesa e faz parte do Eurosistema e do Sistema Europeu de Bancos Centrais.

⁵ A CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários foi criada em Abril de 1991 e tem como missão supervisionar e regular os mercados de instrumentos financeiros, assim como os agentes que neles atuam, promovendo a proteção dos investidores.

Face ao sucesso destas iniciativas lançadas em 2011, o grupo lançou três anos depois, em parceria com o Ministério da Educação e Ciência, dois projetos que contribuem para a implementação do Referencial de Educação Financeira para a Educação Pré-Escolar, para o Ensino Básico, para o Ensino Secundário e para a Educação e Formação de Adultos. No âmbito das formações, de norte a sul do País, foi preparado pelo gabinete de comunicação da ASF todos os materiais didático-pedagógico tanto para os docentes como para os discentes. Ao mesmo tempo, foi lançada a 3ª edição do Concurso “Todos Contam” que promove e incentiva o desenvolvimento de ações de formação financeira em contexto escolar. Cada entidade, através dos gabinetes de comunicação divulgou nas suas plataformas e no Portal do PNFF todos os projetos apresentados pelos candidatos. A entrega do prémio foi entregue à Escola Secundária da Maia, através da oferta de material escolar num valor de mil euros.

A par da atuação junto das escolas e das organizações, a estratégia delineada pelo Plano foi reforçada a outros públicos para os quais a formação financeira é igualmente relevante. Os gabinetes de comunicação das três entidades utilizam fortemente os órgãos de comunicação social, o portal do PNFF, *spots* de TV e rádio e *banners* em web sites enquanto transmissores de informação junto da população em geral. O gabinete de comunicação da ASF sugeriu a publicação de brochuras informativas para serem disponibilizadas nos balcões dos bancos e a inserção da imagem gráfica do PNFF nos portais dos reguladores, dos bancos e das seguradoras.

Comemora-se o Dia da Formação Financeira e o Dia Mundial da Poupança há três anos neste grupo. Os gabinetes de comunicação preparam com antecedência o dia que quer chegar a todos. Évora foi a cidade escolhida para a terceira edição dedica ao tema “A formação financeira no apoio ao empreendedorismo”. À responsabilidade da ASF ficou a dinamização dos jogos e de outras atividades lúdicas no âmbito de uma mostra de iniciativas de formação financeira. Estas decorreram num *stand* do PNFF enquanto se realizavam *workshops* e a conferências, no Palácio D. Manuel. A participação no dia da formação financeira em Évora, em representação do instituto em conjuntamente com os três reguladores financeiros (ASF, CMVM e o BdP), oferecendo brochuras e guias institucionais.

Acompanhamento dos briefings com as entidades promotoras da divulgação/formação da literacia financeira, nomeadamente os CTT que solicitaram uma formação de sensibilização aos seus funcionários. Acompanhamento de formações dadas às escolas no auditório da ASF. Acompanhamento na avaliação das propostas enviadas pelos professores no âmbito do ensino sobre formação financeira. Visitas às escolas candidatas ao prémio “Todos

Contam” criado pelas três entidades reguladoras valorizando o melhor projeto sobre Poupança. Divulgação destas e outras atividades realizadas no *site* da ASF.

4.3. Processo da Mudança para a Nova Designação

A 6 de janeiro é publicado o diploma⁶ que altera a designação do Instituto de Seguros de Portugal para Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF) e aprova os estatutos desta entidade, em conformidade com o regime estabelecido na lei-quadro das entidades reguladoras, aprovada em anexo à Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto.

Foram mantidas as competências de supervisão e regulação do setor segurador e de fundos de pensões atribuídos à Instituição, para garantia da proteção dos tomadores de seguros, das pessoas seguras, dos participantes e beneficiários, tornou-se prioritário promover o nome Autoridade de Supervisão de Seguros e de Fundos de Pensões, e a sigla ASF, gerando em torno destes as melhores associações.

Neste contexto a estagiária teve o privilégio e a oportunidade de participar nas novas linhas orientadoras para comunicar a nova designação: Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões – ASF.

Os objetivos estratégicos de comunicação enunciados são o resultado da articulação da missão e objetivos globais desta autoridade e foram definidos em função da natureza específica dos diversos públicos-alvo a que se dirigem os esforços de informação e publicidade institucional. Neste enquadramento, a ASF tem-se posicionado no sentido de manter um mercado segurador e de fundos de pensões eficiente, justo, seguro e estável.

Verificou-se oportuno trabalhar no sentido de uma ‘aculturação’ justificada pela intenção de que da mudança de designação proviesse a consolidação da imagem, e da forma de ‘sentir’ e ‘viver’. Em suma, tornou-se oportuno potenciar o espírito de pertença do público interno.

Identificado o público foram tomadas as medidas adequadas à circulação da informação quer no interior, quer no exterior da entidade, uma vez que a disponibilidade recetiva difere entre uns e outros públicos. Por outro lado, considerou-se que o envolvimento dos diferentes públicos só seria atingido através da atenção voluntária e do interesse direto pelo “despertar” para as ações e mudanças em curso. Pretendeu-se que, depois de mobilizados, os diversos públicos se tornassem multiplicadores dos esforços de comunicação.

Com base nestes pressupostos, teve lugar a preparação de um Plano de Comunicação

⁶ DECRETO-LEI n.º1/2015, de 6 de janeiro. Diário da República, n.º 3, I série, de 6 de janeiro, págs.18 -31.

de suporte à disseminação da nova designação atribuída ao ISP, através de diversas iniciativas, direcionado a dois níveis: Público Interno e Público Externo.

O presente plano descreve as etapas do processo de divulgação da nova designação ASF – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.

4.3.1. Comunicação Interna da alteração da designação

“Uma equipa é um lugar de cultivo. Semeia-se para colher e, entretanto, cuida-se.”⁷ Transmitir esta certeza ao público interno através de elementos e práticas que levassem ao “sentir emoções” era o desafio. Com esta premissa procurou-se encontrar a melhor dinâmica para cumprir o compromisso de reorganizar a cultura interna original e potenciar o espírito de pertença do público interno.

Iniciava-se assim um processo de aculturação, o qual se pretendia dinâmico e faseado. Tornou-se necessário pensar a política geral de comunicação da instituição, compará-la à política comunicacional interna, analisar expectativas e definir os eixos e os suportes de comunicação.

Na etapa seguinte, articulou-se os objetivos, as mensagens e os meios de comunicação interna. Por fim, planificou-se as ações, sobretudo desenvolvidas no sentido de incrementar o fluxo de comunicação organizacional, informar e motivar os colaboradores e estreitar laços nas relações hierárquicas. Procurou-se de forma organizada, clara e objetiva consolidar a perceção da imagem de profissionalismo, competência, isenção, confiança e rigor, promovendo, com isto, a comunhão entre as pessoas e a instituição que representam.

Descrevem-se as iniciativas destinadas ao público interno, desenvolvidas com vista a possibilitar uma maior adequação da cultura, da identidade e da nova designação institucional, estimulando o diálogo a nível interno com recurso à expressão escrita e a canais de comunicação que facilitem a compreensão perante a missão, a visão e os valores da ASF.

a) Sessão de apresentação institucional destinada aos colaboradores de Lisboa e *web cast* para colaboradores no Porto.

- Filme “Percurso histórico ASF” (Anexo 2): Produção de um filme descritivo do percurso histórico da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. Não obstante o seu conteúdo informativo, o filme foi a base da criação do conceito “Uma equipa é um lugar de cultivo. Semeia-se para colher e, entretanto, cuida-se.”

⁷ Frase vencedora do concurso da “Melhor Frase ASF”

O conceito de crescimento, consolidação e promissores começos está implícito nas várias etapas da vida da instituição, a mudança é tratada de forma positiva, culminando em 2015 com a apresentação da nova designação, associada a uma mensagem de continuidade e crescimento.

- Apresentação aos colaboradores da nova logomarca ASF: Discurso Presidente ASF no âmbito da sessão de apresentação da nova designação aos colaboradores, o Senhor Presidente da ASF proferiu um discurso motivacional para cerca de 230 colaboradores, de Lisboa e do Porto (via *webcast*) (Anexo 3).

- Painel Foyer: Com a intenção de fazer perdurar a mensagem no tempo, foi afixado um excerto da intervenção proferida pelo Presidente da ASF na sessão dedicada aos colaboradores, no foyer do edifício-sede (Anexo 4).

-Produção de materiais de *engagement*: foi desenvolvida um conjunto de iniciativas de proximidade e compromisso, dirigidas ao público interno. Bem como um conjunto de iniciativas de proximidade e compromisso, dirigidas ao público interno.

- A declinação do novo logotipo, representativo da nova designação da ASF foi trabalhada em vários suportes para uso profissional, os quais foram identificados como *templates* e documentos de trabalho. Estes *templates* foram disponibilizados aos colaboradores na PEN distribuída e na intranet da ASF.

b) Oferta simbologia conceptual – “Feijão ASF”: E neste âmbito foi implementada uma atividade de simbologia conceptual em torno do elemento “pé de feijão”, associado ao conceito “semear, cuidar e colher” (Anexo 5).

-Cada colaborador teve por missão cuidar e fazer com que o seu feijão “vingasse”. No decorrer da fase de crescimento, a sigla ASF seria ‘revelada’ em cada feijão.

- Aos colaboradores da ASF foram ainda disponibilizadas ferramentas de trabalho e de apoio, com vista à disseminação da nova designação e da nova URL do sítio na Internet:

- Oferta de memória USB com logo ASF (Anexo 6);
- Oferta de Caderno de Notas ASF (Anexo 7);
- Oferta de Lápis personalizado ASF (Anexo 8).

c) Produção e difusão de suportes comunicação institucional

- Manual de Normas Gráficas ASF - Informação sobre a utilização do novo logotipo (Anexo 9);

- *Templates* para documentos de trabalho;
- Intranet - circulação rápida de informação da nova logomarca e respetivo manual de normas gráficas / novos *templates*. A plataforma da intranet da ASF foi um veículo de transmissão de mensagem, uma vez que esta ferramenta possibilita a circulação rápida de informação. Nos cinco dias que antecederam a entrada em vigor da utilização do novo logotipo, foi desenvolvido um conjunto de slides criativos, que representavam a contagem decrescente até à apresentação da nova designação (Anexo 10);
- *Wallpapper* com conteúdo informativo dinâmico - potenciar a aculturação da nova identidade. Em formato digital, foi implementado um plano de publicação diária de *wallpapers* com frases inoperacionais, de envolvimento do público interno, dedicadas ao tema ASF (Anexo 11).

d) Outras atividades lúdicas de interação com o público interno.

- Lançamento Concurso fotografia - Cada colaborador teria que tirar uma fotografia com o Feijão “Wish a Bean”. O concurso previa a eleição da melhor fotografia do pé de feijão ASF e/ou a melhor frase criativa alusiva à nova designação. A entrega dos prémios aos vencedores decorreu numa cerimónia informal e com a presença dos colaboradores (Anexo 12);
- Lançamento Concurso melhor frase- Cada colaborador teria que escrever uma frase com a nova designação (Anexo 13);
- Lançamento de iniciativa de replantação Feijão ASF - A iniciativa chegou a seu termo com a ‘replantação’ dos pés de feijão, numa plantação comunitária que ficou abrigada numa estufa do edifício-sede.

4.3.2. Comunicação Externa da alteração da designação

Sabendo que teria de ser definida uma estratégia de comunicação global que se adaptasse à realidade da organização, procurou-se orientar os objetivos do planeamento de comunicação institucional para a definição de ações concretas, coerentes e eficazes.

Após uma pormenorizada análise sobre a história, a missão, os valores, a estrutura organizacional, os processos internos e os cenários para o futuro da Autoridade de Supervisão

de Seguros e Fundos de Pensões, passando também por uma visão geral do mercado, identificando a sua composição, os seus *players e respetivo* perfil e perspetivas evolutivas, definiram-se os alvos de comunicação externa de acordo com os objetivos estabelecidos.

A etapa seguinte passou pelo desenvolvimento do *mix* de comunicação que levou a pensar e escolher as ferramentas que permitiriam, com eficácia, chegar da melhor forma ao público-alvo. Neste plano procurou-se seguir a abordagem de otimização do investimento versus retorno, obrigando a uma análise cirúrgica de custos que não compromettesse o sucesso da implementação da estratégia definida.

As diversas reuniões de equipa permitiram equacionar quais as iniciativas mais adequadas, que ferramentas se deveriam desenvolver tendo em conta os públicos destino e, sobretudo, qual o *timing* para a efetivação de cada uma dessas ações. Por fim, chegou-se aquela que seria a estratégia a adotar, incluindo iniciativas com enfoque no mercado segurador e dos fundos de pensões; nos consumidores e público em geral e nos *media*.

As iniciativas previstas para a promoção da nova designação ao exterior, passaram pela divulgação pública da nova designação, nos dias anteriores ao primeiro dia de fevereiro de 2015 e incluíram a divulgação de uma nota à imprensa, a publicitação oficial informando sobre a transição da designação e a realização de uma entrevista junto de um meio chave, com vista à apresentação e esclarecimento sobre a nova designação da Autoridade de Seguros e Fundos de Pensões – ASF.

a) Apresentação institucional ao mercado.

- *Mailling* dirigido ao mercado segurador e dos fundos de pensões e a parceiros institucionais. Antecedendo a entrada em vigor do diploma⁸ que instituiu a nova designação da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, foi produzido um *mailling* de informação a parceiros e *players* do mercado, nomeadamente, operadoras, sucursais, sociedades gestoras de fundos de pensões, mediadores, comissões especializadas, entidades de supervisão financeira nacionais e internacionais, associações do setor e governamentais. Por outro lado, a informação foi também disseminada junto de todos os antigos colaboradores da ASF, pré-reformados, reformados e ainda pensionistas.

⁸ DECRETO-LEI n.º1/2015, de 6 de janeiro. Diário da República, n.º 3, I série, de 6 de janeiro, págs.18 -31.

- b) Apresentação institucional aos *media* a 29 de janeiro, último dia útil que antecedeu a entrada em vigor do diploma que instituiu a nova designação, foi divulgada uma nota informativa junto dos *media*, informando acerca da alteração.
- Envio de Nota Informativa (Anexo 14).
 - Publicitação de anúncio institucional de imprensa em oito meios diários de grande tiragem – Diário Económico, Jornal de Negócios, Correio da Manhã, Diário de Notícias e Jornal de Notícias, Público, Jornal i e OJE (Anexo 15).
- c) Sítio da ASF na Internet: a par com o envio da Nota Informativa aos órgãos de comunicação social (e subsequente publicação da mesma na área da comunicação social do *site*), foi realizada a divulgação da informação no sítio da ASF na *Internet*, nomeadamente através da criação de um Destaque na *homepage* quer do canal institucional.
- Reformulação do *site* institucional e criação de nova morada www.asf.com.pt;
 - Envio de Newsletter: Posteriormente foi enviada a mesma informação aos subscritores da *Newsletter* da Autoridade de Supervisão de seguros e Fundos de Pensões (Anexo 16).
- d) Serviço de atendimento ao público, no edifício-sede da ASF
- O conteúdo informativo disponibilizado na zona de espera do serviço de atendimento ao público na ASF foi adaptado para comunicar aos visitantes a transição da designação (Anexo 17).

5. Conclusão

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões relativas à análise da comunicação da ASF com os colaboradores e com a comunidade em geral, as limitações e os aspetos positivos encontrados ao longo do estágio e por fim, são apresentadas uma série de sugestões. Ao longo deste trabalho foi importante responder a várias questões, como: Quem é a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões – ASF? Para que serve? A quem se dirige? Diz o quê? A quem? Para quê? Conclui-se que a grande maioria destas questões não tem ainda hoje resposta.

A caracterização da ASF foi um dos objetivos delineados neste trabalho. Segundo o diretor do gabinete de comunicação da ASF, a comunicação é essencialmente para o público interno e só pontualmente para o público externo. Durante anos a ASF trabalhou para dentro e logo não ganhou a notoriedade pretendida junto dos seus públicos externos, seguradoras e consumidores. O mesmo considera a imagem da instituição desajustada ao mundo atual e as ferramentas de comunicação pouco apelativas. Sendo a ASF a entidade reguladora de supervisão do mercado segurador em Portugal não tem concorrência. Logo, situou-se longe da sociedade ávida de oferta e procura, dinâmica, exigente e com hábitos de consumo elevados. Toda a estratégia de comunicação é dirigida a públicos não comerciais. Ou seja, centraram todas as ações no público interno.

Pretendeu-se com também identificar as ferramentas e ações de comunicação utilizadas pela instituição. De acordo com as recomendações de Kotler (2006), a ASF fez uma análise estratégica interna de todos os canais aplicáveis, disponibilizando a mesma mensagem de forma concisa e uniforme. Ao orientar a boa qualidade dos seus canais de comunicação, a instituição rapidamente facilita o acesso dos seus colaboradores aos suportes das informações disponibilizadas internamente. Constatou-se resultados positivos referentes às ações de comunicação, no qual o gabinete de comunicação da ASF consegue manter os colaboradores informados sobre o mercado segurador. Como exemplo, destaca-se a eficiência da ferramenta de comunicação e marketing, a *mailing list*. A gestão da informação através da intranet promove a eficácia, a rapidez, aumenta a notoriedade, credibilidade e conhecimento das atividades da instituição e uniformiza o processo comunicacional em relações verticais e horizontais no interior da organização. Com uma estrutura muito idêntica à da internet, a intranet da ASF está restrita aos colaboradores, disponibilizando diversas informações e materiais. Além disso, a boa qualidade das ferramentas digitais vieram compactar de forma

organizada estes documentos e disponibilizá-los à distância de um *click*. Também as datas comemorativas na ASF são um dos muitos eventos assegurados pelas relações públicas, transmitindo um sinal de confiança e gratidão juntos dos colaboradores.

A participação ativa na execução de projetos integrados, na comunicação externa e interna, no planeamento e implementação de novas ações veio dar resposta a outro dos objetivos, no que se refere às campanhas e/ou ações de comunicação. Por exemplo, a mudança da designação de ISP (Instituto de Seguros de Portugal para ASF (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões), a integração no PNFF, podendo estar em constante contato com a CMVM (Comissão de Mercados de Valores e Mobiliários) e BdP (Banco de Portugal). O facto de depositarem confiança nos novos colaboradores possibilita uma melhoria da gestão de tempo e de recursos. Deverá ser realçado que as funções em cima mencionadas foram sempre auxiliadas tanto pelo orientador como por toda a equipa que, embora sempre com inúmeros afazeres, nunca se negou a ajudar.

Foram muitos os aspetos positivos encontrados. As instituições que acolhem estagiários têm como objetivo prepará-los para que estes possam desenvolver todo o seu *know - how*, as novas aprendizagens, que apenas são possíveis de adquirir em contexto profissional. Na ASF existe, de facto, uma preocupação com os colaboradores e faz-se de tudo para que ambas as partes beneficiem ao máximo da colaboração, como tal, existe um ambiente informal que facilita o bom desempenho profissional. Com o intuito de melhorar a convivência, a ASF, detentora da “Casa do Pessoal”, proporciona aos seus colaboradores refeições a preços únicos, ginásio, estacionamento grátis e atividades de *team - building*. Desde o início do estágio que o excelente acolhimento e a disponibilidade total para esclarecimento de dúvidas e partilha de conhecimentos, foi garantido pelos orientadores do estágio. O estágio permitiu desenvolver, aprofundar e consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, nomeadamente no Mestrado. Decorrido o estágio, poderá ser afirmado sensação de missão cumprida e enorme satisfação por ter feito parte do mundo da ASF ao longo destes meses. Mais, poderá ser acrescentado que o estágio foi um percurso de sucesso. Conclui-se que o percurso profissional até ao momento é de constante aprendizagem com as diversas áreas profissionais. A aluna sente que, passo a passo, está a crescer enquanto profissional, através do conhecimento adquirido na Universidade e da experiência profissional. Em resumo, o local de estágio e os orientadores proporcionaram todas as condições necessárias para o desenvolvimento da atividade profissional de acordo com os objetivos previamente propostos, sendo o balanço verdadeiramente positivo, indo mais além das expectativas traçadas inicialmente.

Perante os resultados da análise da estratégia da comunicação interna e externa, a

constatou-se algumas limitações durante o seu período de estágio. Nomeadamente, o facto da duração do estágio ser curta, não permitiu à estagiária o cumprimento da tarefa no processo de monitorização dos dados de *media*. Ficando por completar uma avaliação sobre esse tema. Outra das limitações assenta na integração tardia no projeto do PNFF (Plano Nacional de Formação Financeira). Face à decisão do co-orientador só lhe foi permitida a participação neste projeto aliciante numa fase já avançada do estágio. Embora o contributo da mudança na nova designação tenha sido bem-sucedida, a comunicação externa continua ainda a ser uma área por explorar.

Como principais sugestões, a ASF deveria apostar em objetivos de notoriedade, de imagem e comportamentais, recorrendo a ferramentas de comunicação externa. Deve portanto, suscitar ou reforçar os sentimentos de simpatia das pessoas pelo seu trabalho. Criar maior proximidade entre as escolas e a instituição, dando conhecimento do mercado segurador, nomeadamente o trabalho desenvolvido, o papel de relevo da ASF, promovendo atividades dinâmicas (canais abertos de conversação). Por exemplo, o público-externo da ASF centra-se muito mais nos seus clientes/consumidores, isto é, nas seguradoras e nos consumidores que se dirigem ao “Atendimento ao Consumidor”, do que na Imprensa e na comunidade em geral. Uma vez que o foco da ASF é supervisão, o departamento de comunicação não é valorizado quando poderia ser. Apesar do *know - how* existente, a falta de meios humanos contribui para que a comunicação não desempenhe o papel desejado. No PNFF, estão presentes os três supervisores financeiros Banco de Portugal (BdP), Comissão Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e Autoridade de Supervisão e de Fundos de Pensões (ASF). Porém, na visão da aluna, o reconhecimento do trabalho da ASF e da CMVM fica em segundo plano, uma vez que a notoriedade do BdP se sobrepõe às outras duas entidades.

6.Referências Bibliográficas

- Amaral, A. (2008). *Alberto Amaral: um cientista entre a Academia e a Ágora*. Porto : Universidade do Porto.
- Beaudichon, J. (2001). *A Comunicação, Processos, Formas e Aplicações* . Porto Editora .
- Braga, J. L. (2008). Comunicação, disciplina indiciária. *OBS - Observatório* , 307 - 320.
- Brochand, B. Lendrevie J. Rodrigues, J. Dionísio, P. (1999); *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Bueno, W. d. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e prática*. Barueri.
- Churchill , G., & Peter, J. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes* . São Paulo: Saraiva.
- Cloutier, J. (1975). *A era de EMEREC*. Lisboa: Ministério da Educação e Investigação Científica – Instituto de Tecnologia Educativa
- Dionísio , P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Duque, M. S. (2013). *A comunicação interna nas organizações: uma metanálise* . Lisboa: ISEG, Universidade de Lisboa.
- Europe, I. (2012). *Como funciona o seguro* . Bélgica.
- Faria, A., & Suassuna , N. (1982). *A Comunicação na Administração* . Rio de Janeiro : Sociedade de Ensino Superior e Assessoria Técnica; Livros Técnicos e Científicos.
- Ferracciú, J. S. (1997). *Promoção de Vendas* . São Paulo: Makron Books.
- Gilberto, F. (2010). *Os grandes desafios da indústria seguradora* . Lisboa: Lidel.
- Instituto de Seguros de Portugal. (s.d.). *Guia de Seguros e Fundos de Pensões* . Lisboa : Etigrafe.
- Kotler , P., & Armstrong , G. (2003). *Principios de Marketing* (9ª ed.). São Paulo : Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006). *Administração de marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing* (7ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. (1997). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneria.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Lampreia, J. M. (1996). *Técnicas de Comunicação: publicidade, propaganda e relações públicas*. Mem Martins: Publicações Europa - América.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, J., & Rodrigues, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa*. Alfragide: D. Quixote.
- Lupetti, M. (2007). *Gestão estratégica da Comunicação Mercadológica*. São Paulo: Thomson.
- Matos, L., Caetano, J., Fernandes, A., Nunes, M., Rasquilha, L., Vasconcelos, P., ... Vasconcelos, M. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- Melo, M. M. (2012). *Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores*. Lisboa: ISEG, Universidade de Lisboa.
- Ogden, J. R. (2002). *Comunicação integrada de marketing - modelo prático para um plano criativo e inovador* (2ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Oliver, S. (2004). *A Handbook of Corporate Communication and Strategic Public Relations: Pure and applied*. New York: Routledge.
- Pinho, José Benedito. (2008) *Comunicação e marketing*. Campina: Papirus.
- Ruggiero, A. P. (8 de Outubro de 2002). *Qualidade da Comunicação interna*. Obtido em 4 de Janeiro de 2016, de <http://www.rh.com.br>
- Shimp, T. A. (2002). *Propaganda e promoção - aspectos complementares da comunicação integrada de marketing* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Silva, A., & Silva, C. (2010). *A comunicação corporativa como estratégia de gestão*.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira.

ANEXOS

Anexo 1- ESTATUTOS DA AUTORIDADE DE SUPERVISÃO DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

Decreto-Lei n.º1/2015, de 6 de janeiro.

“Da entrada em vigor da Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto, que aprova a lei-quadro das entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo, doravante designada por lei-quadro das entidades reguladoras, resulta que os estatutos das entidades reguladoras existentes sejam adaptados por decreto-lei ao disposto na referida lei-quadro.

É esse o objetivo principal do presente diploma, no que se refere ao Instituto de Seguros de Portugal (ISP), o qual consagra também a alteração da sua designação, de forma a melhor refletir a natureza, as atribuições e o regime jurídico de que é dotado, passando, assim, a designar-se por Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF). [...] “

“ [...] A nova arquitetura institucional da supervisão financeira ao nível da União Europeia determina também ajustamentos pontuais nos estatutos da ASF, tendentes a reconhecer a atribuição e competências associadas à participação desta entidade no Sistema Europeu de Supervisão Financeira, integrando, designadamente o Comité Europeu do Risco Sistémico e a Autoridade Europeia dos Seguros e Pensões Complementares de Reforma.

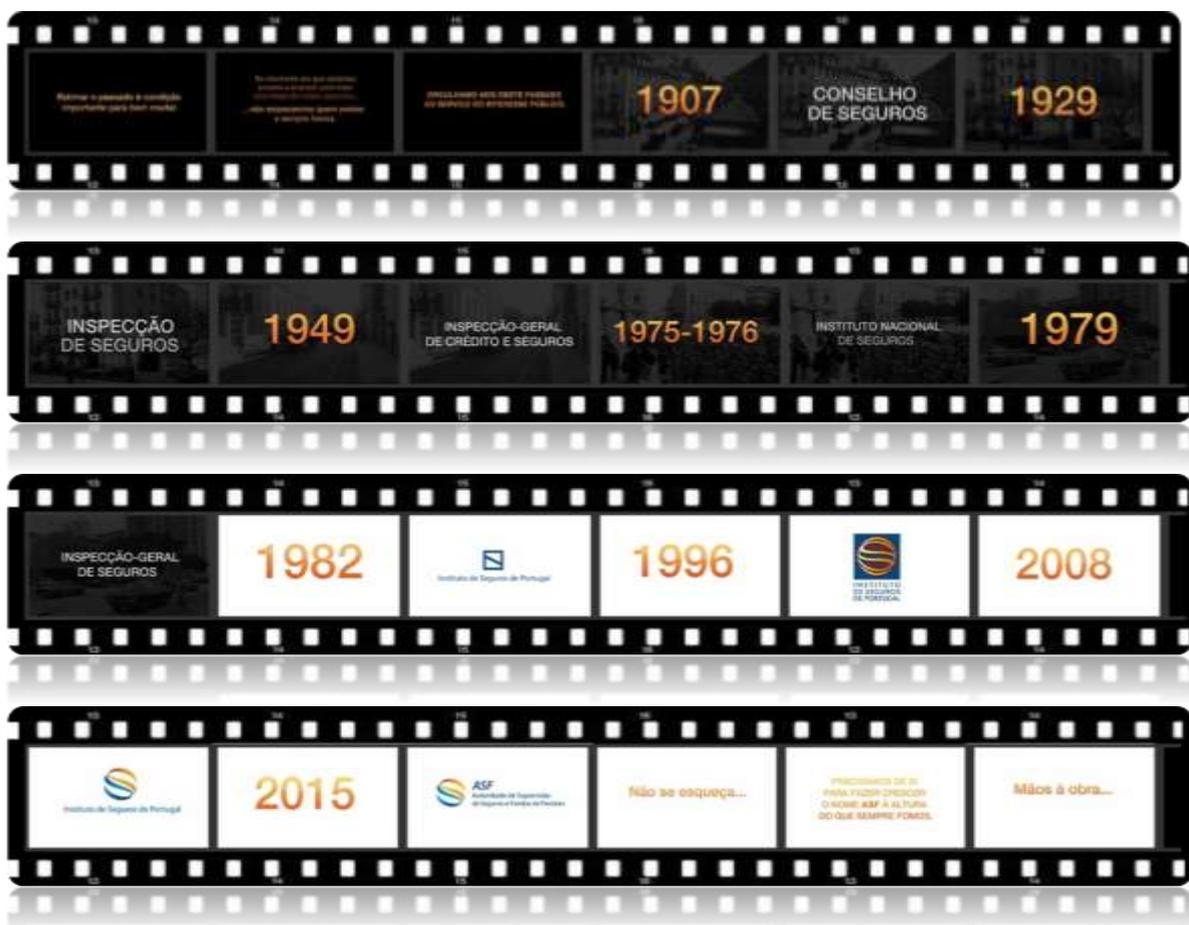
De facto, importa refletir nos estatutos da ASF este novo enquadramento europeu, que exige, para além do papel que as autoridades de supervisão nacionais desempenham na rede integrada a nível da União Europeia, que as mesmas intervenham diretamente no órgão de direção das Autoridades Europeias de Supervisão (o Conselho de Supervisores) e participem nos trabalhos dos comités e estruturas criadas no âmbito destas autoridades.

Elemento determinante da especificidade estatutária da ASF resulta igualmente do enquadramento nacional em matéria de supervisão financeira caracterizada pelo elevado grau de integração e interdependência entre os subsectores financeiros e respetiva supervisão, cuja coordenação se processa no âmbito do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros. [...] ”

Anexo 2- Filme evolução ASF

Produção de um filme descritivo do percurso histórico da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. Não obstante o seu conteúdo informativo, o filme foi a base da criação do conceito ‘Uma equipa é um lugar de cultivo. Semeia-se para colher e, entretanto, cuida-se.’

O conceito de crescimento, consolidação e promissores começos está implícito nas várias etapas da vida da instituição, a mudança é tratada de forma positiva, culminando em 2015 com a apresentação da nova designação, associada a uma mensagem de continuidade e crescimento.



Anexo 3- Intervenção do Presidente da ASF

No âmbito da sessão de apresentação da nova designação aos colaboradores, o Senhor Presidente da ASF proferiu um discurso motivacional para cerca de 230 colaboradores, de Lisboa e do Porto (via *webcast*).



Intervenção do Presidente da ASF na reunião de colaboradores que assinalou a redenominação da Autoridade de Supervisão

Lisboa, 30 de janeiro de 2015

Caros colaboradores,

É finalmente chegada o momento da mudança, que há muito aguardávamos e que, por fim, podemos celebrar.

Durante mais tempo do que desejávamos, cumprimos a nossa missão envergando um nome que não nos fazia justiça e em que não nos revíamos.

Ao começar por “Instituto”, o nome que agora deixamos para trás focava-se numa simples forma de organização, em vez de se focar nos objetivos da missão diariamente cumprida.

Favorecia, por outro lado, associações a entidades com que nunca tivemos afinidades de facto, uma vez que desempenhámos sempre as funções que nos foram confiadas sem sobrecarregarmos o erário público.

Por estas razões, ambicionávamos há muito um nome que mostrasse melhor o que verdadeiramente nos ocupa e a importância que de facto temos na supervisão e regulação da atividade seguradora e de fundos de pensões.

Por estas razões, desejávamos justamente uma designação que deixasse clara a nossa missão e a nossa independência. E agora, por fim, é chegado o momento de mudarmos de nome.

O nosso novo nome – Autoridade de Supervisão de Seguros e de Fundos de Pensões – não poderia ser mais transparente quanto à nossa missão.

E esta transparência é benéfica por diversas razões. Por nos ajudar a comunicar mais eficientemente os nossos objetivos. Por esclarecer os Portugueses quanto ao que podem esperar de nós e quanto à seriedade do nosso trabalho. Por facilitar, enfim, o reconhecimento da nossa identidade, valores e missão, e por favorecer, portanto, o caminho até nós.

Da mudança de Estatutos resultou também um reforço da independência orgânica, operacional e financeira. É justo que nos congratulemos com esta mudança, lembrando em cada dia de trabalho que ela implica uma exigência suplementar de responsabilidade, empenho e rigor.

Em suma, se antes conseguíamos cumprir a nossa missão à sombra de uma designação que não nos ajudava a comunicar a importância da nossa atuação, agora continuaremos na mesma senda que sempre seguimos e honramos, beneficiando da luz que a nova designação lança sobre o muito que fazemos em prol do interesse público e dos consumidores.

Mas não basta mudar de nome. Porque um bom nome não faz necessariamente uma boa prática. Todos sabemos que não faltam exemplos de bons nomes estragados pela associação a más práticas. Na verdade, é precisamente ao contrário: são as boas práticas que sustentam e reforçam os bons nomes.

Por isso, a partir de hoje, a nossa tarefa mais urgente será a de promover as melhores associações ao nome Autoridade de Supervisão de Seguros e de Fundos de Pensões, e à sigla ASF.

Temos de começar por ter consciência de que cada ato praticado sob a designação que hoje adotamos marcará de forma indelével o nosso nome. Temos de lembrá-lo em cada dia de trabalho. E devemos escolher, em cada dia, cunhar a designação ASF com uma atuação exemplar, orientada pelos valores que representamos e defendemos.

Só assim conseguiremos que o nosso nome seja, para todos os Portugueses, sinónimo claro de competência, isenção e confiança.

Por outras palavras: queremos que ASF signifique garantia do bom funcionamento do mercado segurador e de fundos de pensões.

Pretendemos que ASF signifique garantia de proteção dos tomadores de seguros, das pessoas seguras, dos participantes e beneficiários.

É nosso objetivo que ASF signifique também profissionalismo, atuação certa e segura, eficiência e confiança.

Queremos, enfim, que o nome ASF venha imediatamente à mente de quem procure exemplos de atuação independente e responsável, de integridade, de consistência e transparência, de funcionamento eficaz e de responsabilidade social.

E para construirmos esta constelação de associações em torno do nosso novo nome, precisamos da colaboração de todos.

A nossa nova marca é hoje totalmente desconhecida do nosso público, o que constitui uma oportunidade, uma responsabilidade e uma clara missão.

Oportunidade porque em cada momento do nosso trabalho podemos atribuir-lhe o significado que pretendemos dar-lhe.

Responsabilidade porque não podemos estragar esta magnífica oportunidade, desviando-nos do significado que queremos ver atribuído ao nosso nome.

Missão porque esta é uma tarefa por cumprir, que a partir de hoje temos de abraçar com a convicção, a dedicação e o empenho que nos caracteriza.

Estou certo de que, da mesma forma que construímos um passado de que podemos e devemos orgulhar-nos, seremos capazes de, com uma atuação responsável e competente, associar ao nosso novo nome a constelação de ideias que melhor nos identificam e representam.

Muito obrigado.

José Figueiredo Almaça

Anexo 4- Painel Foyer

Com a intenção de fazer perdurar a mensagem no tempo, foi afixado um excerto da intervenção proferida pelo Presidente da ASF na sessão dedicada aos colaboradores, no foyer do edifício-sede.

“Não basta mudar de nome. Porque um bom nome não faz necessariamente uma boa prática. Pelo contrário: são as boas práticas que sustentam e reforçam os bons nomes. Por isso, a partir de hoje, devemos empenhar-nos na promoção das melhores associações ao nome Autoridade de Supervisão de Seguros e de Fundos de Pensões, e à sigla ASF.

Devemos lembrar diariamente que em cada ato praticado, por cada um de nós, marcará de forma indelével o nosso novo nome.

E devemos escolher, em cada dia, cunhar a designação ASF com uma atuação exemplar, orientada pelos valores que representamos e defendemos. Só assim conseguiremos que o nosso nome seja, para todos os Portugueses, sinónimo claro de competência, isenção e confiança.

José Figueiredo Almagá, Presidente da Autoridade de Supervisão de seguros e Fundos de Pensões.“



INICIATIVAS DE *ENGAGEMENT*

Foram desenvolvidas um conjunto de iniciativas de proximidade e compromisso, dirigidas ao público interno.

Anexo 5- Simbologia conceptual

E neste âmbito foi implementada uma atividade de simbologia conceptual em torno do elemento ‘pé de feijão’, associado ao conceito ‘semear, cuidar e colher’.

Cada colaborador teve por missão cuidar e fazer com que o seu feijão ‘vingasse’. No decorrer da fase de crescimento, a sigla ASF seria ‘revelada’ em cada feijão.



Anexo 6- Unidades de Memória USB

Aos colaboradores da ASF foram ainda disponibilizadas ferramentas de trabalho e de apoio, com vista à disseminação da nova designação e da nova URL do sítio na Internet www.asf.com.pt, tais como:



Anexo 7- Caderno de Notas ASF



Anexo 8- Lápis com Logotipo ASF



Anexo 9- Manual de normas do logotipo ASF

O Manual de Normas Gráficas da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundo de Pensões visa definir com pormenor os elementos gráficos que constituem a base da imagem de marca da ASF.

INICIATIVAS DE *ENGAGEMENT*

Foi desenvolvida um conjunto de iniciativas de proximidade e compromisso, dirigidas ao público interno.

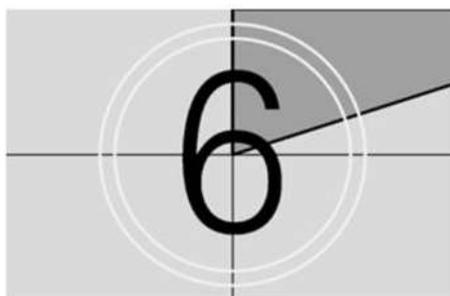
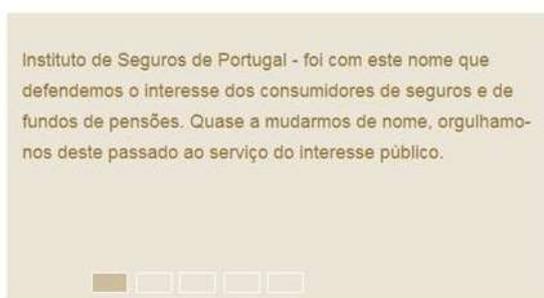
A declinação do novo logotipo, representativo da nova designação da ASF foi trabalhada em vários suportes para uso profissional, os quais foram identificados como *templates* ode documentos de trabalho. Estes *templates* foram disponibilizados aos colaboradores na PEN distribuída e na intranet da ASF.

Anexo 10- Intranet ASF

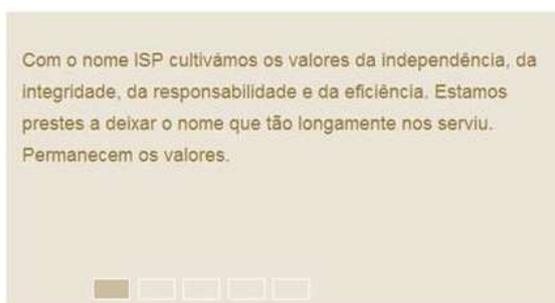
A plataforma da intranet da ASF foi um veículo de transmissão de mensagem, uma vez que esta ferramenta possibilita a circulação rápida de informação.

Nos cinco dias que antecederam a entrada em vigor da utilização do novo logotipo, foi desenvolvido um conjunto de slides criativos, que representavam a contagem decrescente até à apresentação da nova designação.

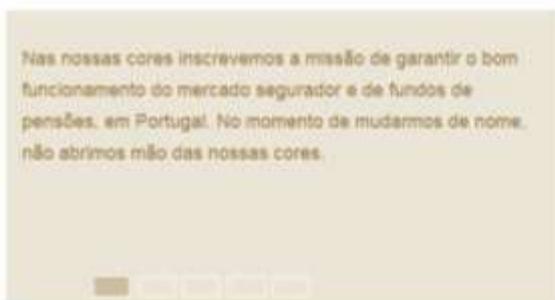
“Contagem decrescente dia -5”



“Contagem decrescente dia -4”



“Contagem decrescente dia -3”



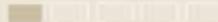
“Contagem decrescente dia -2”

Honremos hoje e sempre a imagem que foi o nosso retrato durante tantos anos. Estamos prestes a avançar, mas não esqueçamos quem somos e sempre fomos.



“Contagem decrescente dia -1”

Estimar o passado é condição importante para bem mudar. Guardaremos, pois, na memória dos bons momentos, um nome que não nos honrará menos, por se tornar passado.



“Contagem decrescente dia 0 – primeiro dia ASF”

Com a ajuda de todos, faremos crescer o nome ASF

A nossa instituição tem uma nova designação. Há que cuidar desta semente, para que o novo nome cresça e em cada dia de trabalho surjam as folhas do profissionalismo e da competência.



Anexo 11- WALLPAPER ASF

Ainda em formato digital, foi implementado um plano de publicação diária de *wallpapers* com frases inoperacionais, de envolvimento do público interno, dedicadas ao tema ASF.



OUTRAS ATIVIDADES LÚDICAS DE INTERAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO

Anexo 12-Concurso Fotografia e Frase Criativa

Posteriormente foi lançado novo desafio ao público interno. Surgiu assim o concurso que previa a eleição da melhor fotografia do pé de feijão ASF e/ou a melhor frase criativa alusiva à nova designação. A entrega dos prémios aos vencedores decorreu numa cerimónia informal e com a presença dos colaboradores.

Fotografia vencedora



A iniciativa chegou a seu termo com a ‘replantação’ dos pés de feijão, numa plantação comunitária que ficou abrigada numa estufa do edifício-sede.



Anexo 13- Frase vencedora

“A autoridade não se impõe, conquista-se.

A supervisão não se exerce, constrói-se.”

A.B.

Outras frases a concurso

“A ASF na Supervisão... dá dez a zero ao crescimento do feijão.”

C.V.

“Com a sabedoria, a capacidade e o rigor na sua bagagem, a equipa da ASF ruma ao futuro com a segurança de quem sabe o caminho!”

L.E.

“Devemos ser a ASF que queremos ver.”

G.S.

“Há oportunidades excelentes em vários sítios, mas às vezes precisamos de mudar e alterar a perspetiva para poder ver plenamente o que está à nossa disposição. ASF, no rumo certo!”

M.J.L.

A entrega de prémios à ‘melhor fotografia’ e à ‘melhor frase’.



MAILLING SETOR SEGURADOR E DOS FUNDOS DE PENSÕES

Antecedendo a entrada em vigor do diploma⁹ que instituiu a nova designação da Autoridade de Supervisão de seguros e Fundos de pensões, foi produzido um *mailing* de informação a parceiros e *players* do mercado, nomeadamente, operadoras, sucursais, sociedades gestoras de fundos de pensões, mediadores, comissões especializadas, entidades de supervisão financeira nacionais e internacionais, associações do setor e governamentais.

Por outro lado, a informação foi também disseminada junto de todos os antigos colaboradores da ASF, pré-reformados, reformados e ainda pensionistas.

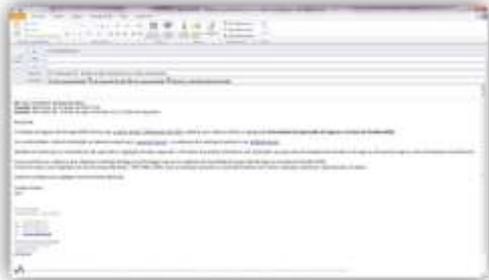
APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL AO PÚBLICO EXTERNO

As iniciativas previstas para a promoção da nova designação ao exterior, passaram pela divulgação pública da nova designação, nos dias anteriores ao primeiro dia de fevereiro de 2015 e incluíram a divulgação de uma nota à imprensa, a publicitação oficial informando sobre a transição da designação e a realização de uma entrevista junto de um meio chave, com vista à apresentação e esclarecimento sobre a nova designação da Autoridade de Seguros e Fundos de Pensões – ASF.

⁹ DECRETO-LEI n.º1/2015, de 6 de janeiro. Diário da República, n.º 3, I série, de 6 de janeiro, págs.18 -31.

Anexo 14- Envio de Nota Informativa

A 29 de janeiro, último dia útil que antecedeu a entrada em vigor do diploma que instituiu a nova designação, foi divulgada uma nota informativa junto dos *media*, informando acerca da alteração.



Anexo 15- Publicitação de informação institucional

Publicitação de informação institucional em oito meios diários de grande tiragem – Diário Económico, Jornal de Negócios, Correio da Manhã, Diário de Notícias e Jornal de Notícias, Público, Jornal i e OJE.



SITE DA ASF NA INTERNET - WWW.ASF.COM.PT

A par com o envio da Nota Informativa aos órgãos de comunicação social (e subsequente publicação da mesma na área da comunicação social do *site*), foi realizada a divulgação da informação no sítio da ASF na *Internet*, nomeadamente através da criação de um Destaque na *homepage* quer do canal institucional.



Anexo 16-NEWSLETTER ASF

Posteriormente foi enviada a mesma informação aos subscritores da *Newsletter* da Autoridade de Supervisão de seguros e Fundos de Pensões.



Anexo 17- ECRÃ ZONA DE ESPERA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO

O conteúdo informativo disponibilizado na zona de espera do serviço de atendimento ao público na ASF, foi adaptado para comunicar aos visitantes a transição da designação.