



# AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DO PO ISE

PROCEDIMENTO POR CONCURSO PÚBLICO PROC N.º 53/SGMTSSS/PO ISE/2021

RELATÓRIO FINAL  
VOLUME I  
VERSÃO REVISTA  
5 de dezembro 2022



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

ELEMENTO DA EQUIPA	FUNÇÃO DESEMPENHADA
António Manuel Figueiredo	Coordenação geral do trabalho, Teoria da Mudança, Análise de impactos
Filipa Barreira	Teoria da Mudança, Processos de inquirição, Análise da eficácia e impactos, entrevistas e <i>focus group</i>
Mariana Rodrigues	Análise documental e do sistema de informação, Teoria da Mudança, análise de eficiência e pertinência, entrevistas e <i>focus group</i>
Pedro Quintela	Participação em entrevistas e <i>focus group</i> Sistematização de informação qualitativa
Pedro Guilherme	Assessoria ao processo de avaliação na área da comunicação, assessoria em termos de análises de eficiência e eficácia e participação em <i>focus group</i>
Américo Alves	Responsável pela realização da sondagem telefónica à população e realização de sondagem a destinatários do PO
Artur Costa	Sistema de Garantia de Qualidade

## SIGLAS E ACRÓNIMOS

**ABT** - Avaliação Baseada na Teoria

**AD&C** – Agência de Desenvolvimento & Coesão

**AG** – Autoridade de Gestão

**BREPP** – Beneficiário Responsável pela execução de política pública

**BU** – Beneficiário Único

**CE** – Caderno de Encargos

**CIC** - Comissão Interministerial de Coordenação

**EA** – Equipa de Avaliação

**EC** – Estratégia de Comunicação

**FEEI** – Fundos Estruturais Europeus de Investimento

**FSE** – Fundo Social Europeu

**LOA** – Listas de Operações Aprovadas

**OI** – Organismo Intermédio

**NEET** – (Not in Education, Employment, or Training) Jovens que não Estudam, não Trabalham, nem estão em Formação

**NUTS** – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

**PC** – Plano de Comunicação

**PDR** - Programas de Desenvolvimento Regional

**PO CH** – Programa Operacional Capital Humano

**PO ISE** – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

**PO** – Programa Operacional

**PT 2020** – Portugal 2020

**QA** – Questão de Avaliação

**QP** – Quatenaire Portugal

**RI** – Relatório Inicial

**RINT** – Relatório Intermédio

**RF** – Relatório Final

**SGMTSSS** - Secretaria Geral do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

**SI** – Sistema de Informação

**TdM** – Teoria da Mudança

## ÍNDICE

RESUMO.....	7
SUMMARY .....	8
1. INTRODUÇÃO .....	9
2. OBJETIVOS E ÂMBITO DA AVALIAÇÃO .....	10
3. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO .....	14
3.1. Apresentação geral da TdM .....	14
3.4. A Triangulação da Informação.....	20
3.5. A Avaliação Realista.....	21
4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO .....	21
4.1. Enquadramento .....	21
4.2. Questão de avaliação 1 .....	22
4.3. Questão de avaliação 2 .....	36
4.4. Questão de avaliação 3 .....	52
4.5. Questão de avaliação 4 .....	57
5. PRINCIPAIS CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DA AVALIAÇÃO .....	65
5.1. Conclusões .....	65
5.1.1. Notas preliminares.....	65
5.1.2. Conclusões gerais da avaliação .....	65
5.2. Recomendações .....	70
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÓNICAS .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema Teoria da Mudança da Estratégia de Comunicação do PO ISE .....	16
Figura 2 – Concretização dos mecanismos de transformação de atividades em realizações, de realizações em resultados e de resultados em impactos e dos fatores críticos .....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de visitas e visualizações de página do Site Institucional do PO ISE .....	40
Gráfico 2 - Número de fãs e seguidores das redes sociais do PO ISE .....	42

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -Beneficiários do PO ISE por Eixo e Região NUTS II .....	18
Tabela 2 - Destinatários finais do PO ISE por Tipologia de Operação .....	19
Tabela 3 - População residente em Portugal com 18 ou mais anos de idade .....	20
Tabela 4 - Resumo da Implementação das Ações/Iniciativas de Comunicação da Estratégia de Comunicação do PO ISE e Adequação dos Públicos-Alvo .....	23
Tabela 5 – Indicadores associados à QA1 .....	34
Tabela 6 – Objetivos das fases da EC PO ISE .....	38
Tabela 7 – Aplicação da TdM à pertinência e eficácia da EC do PO ISE .....	46
Tabela 8 - Mobilização dos indicadores de transformação de atividades em realizações e de realizações em resultados de 1.º nível .....	48
Tabela 9 – A EC do PO ISE face às EC/OC de outros PO .....	54
Tabela 10 – Indicadores de eficiência .....	56
Tabela 11 - Aplicação da TdM .....	61
Tabela 12 - Mobilização dos indicadores de transformação dos resultados de 1.º nível em resultados de 2.º nível de transformação de resultados de 2.º nível em impacto .....	63
Tabela 13 – Cruzamento das conclusões com os objetivos específicos da Avaliação .....	70
Tabela 14 – Conclusões e respetivas recomendações da Avaliação .....	71

*Página propositadamente deixada em branco*

## RESUMO

A avaliação da Estratégia de Comunicação (EC) do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE), reportada à data de 31.12.2021, foi realizada com base numa metodologia de avaliação baseada na teoria. Essa metodologia combinou a elaboração de uma Teoria da Mudança (TdM), com princípios de avaliação realista e baseada na evidência (Pawson e Tilley, 1997; Pawson, 2002).

Ainda do ponto de vista metodológico, a avaliação recorreu a uma análise multimétodo, enquadrada pela TdM mencionada, destacando-se os seguintes processos de recolha e tratamento de informação: (i) a análise documental disponibilizada pela Autoridade de Gestão (AG) sobre os materiais de comunicação mobilizados e literatura sobre a evolução dos processos de comunicação; (ii) um processo de inquirição que envolveu uma sondagem à população, um inquérito a destinatários finais e um inquérito a entidades beneficiárias; (iii) entrevistas semi-diretivas a personalidades institucionais envolvidas na implementação do PO ISE; (iv) três painéis de discussão com especialistas de comunicação, com organismos intermédios e beneficiários e com alguns elementos da equipa técnica do PO ISE. Este quadro metodológico global atravessou a abordagem às quatro questões de avaliação – pertinência, eficácia, eficiência e impactos - e contou com a produção de informação primária e secundária.

A EC do PO ISE, programada com uma dotação de cerca de 1,4 milhões de € e com uma taxa de execução dessa dotação, a 31.12.2021, de 53% deste montante, trata-se de uma EC com elevada ambição de produção de resultados. A EC visa quer resultados de divulgação e comunicação dos instrumentos apoiados pelo PO ISE, dinamizando a sua procura, quer de resultados de melhoria da perceção pública sobre a utilização do Fundo Social Europeu (FSE) na promoção da inclusão social e emprego dos portugueses e o maior ajustamento das políticas públicas às necessidades de desenvolvimento do país. A esta ambição de objetivos correspondem três fases de implementação: lançamento e notoriedade, consolidação e relançamento do PO e divulgação de resultados e monitorização. À referida ambição corresponde uma panóplia diversificada de materiais e instrumentos de comunicação, desde a participação em eventos, a comunicação digital (imprensa escrita e redes sociais) e a produção de materiais promocionais, entre outros.

A avaliação chegou a um conjunto de conclusões, umas específicas dos critérios de avaliação, outras de carácter mais geral que permitem situar a EC do PO ISE num contexto mais vasto. A incapacidade da EC do PO ISE gerar maior notoriedade, junto da população em geral, deve-se, não concretamente à tipologia das ações/iniciativas de comunicação realizadas, mas antes à sua combinatória dinâmica, para além de outros fatores que a EC não consegue controlar - relevância das agendas mediáticas que destacam uma má perceção da utilização dos Fundos Estruturais Europeus de Investimento (FEEI) em Portugal, a fragmentação da imagem corporativa do PT2020 ou as perceções públicas que não valorizam os contributos do PO ao nível das políticas públicas de emprego e inclusão social. Já a baixa notoriedade junto dos destinatários finais é de outra natureza e revela amplas margens de progresso na concretização de níveis mais elevados de eficácia e de impactos junto desses públicos, integrando aqui a necessária intervenção mais proativa também dos Organismos Intermédios (OI) e dos beneficiários.

Com fundamento nas conclusões formuladas, a avaliação apresenta um conjunto de recomendações sobretudo dirigidas ao período de programação 2021-2027, das quais se destacam: (i) ações que aproximem e envolvam o público em geral; (ii) promover novas formas de participação dos OI e dos beneficiários; (iii) promover a comunicação colaborativa no PT2030; (iv) gestão mais proativa dos meios de comunicação digitais e robustecimento da equipa de comunicação e (v) definição de indicadores, métricas e metas de monitorização e avaliação estratégicas.

## SUMMARY

The evaluation of the Communication Strategy (CS) of the Operational Programme Social Inclusion and Employment (PO ISE), reported to 31.12.2021, was carried out based on a theory-based evaluation methodology. This methodology combined the elaboration of a Theory of Change (ToC), with principles of realistic and evidence-based evaluation (Pawson and Tilley, 1997; Pawson, 2002).

Also from the methodological point of view, the evaluation used a multimethod analysis, framed by the ToC mentioned, highlighting the following processes of information collection and treatment: (i) the documentary analysis provided by the Management Authority on the communication materials mobilized and literature on the evolution of communication processes; (ii) an inquiry process involving a population survey, a survey to final recipients and a survey to beneficiaries; (iii) semi-directive interviews with institutional personalities involved in the implementation; (iv) three discussion panels with communication specialists, with intermediary bodies and beneficiary entities and with some members of the SIE OP technical team. This overall methodological framework has crossed the four evaluation questions approach - relevance, effectiveness, efficiency and impacts - and had a production of primary and secondary information.

The PO ISE's CS, programmed with an allocation of around 1.4 million euros and with an implementation rate of that allocation, at 31.12.2021, of 53% of this amount, is a CS with a high ambition to produce results. The CS aims both to disseminate and communicate the instruments supported by the PO ISE, enhancing its demand, as well as results of improving public perception about the use of the ESF in promoting the social inclusion and employment of the Portuguese and the greater adjustment of public policies to the country's development needs. This ambition of objectives corresponds to three phases of implementation: launch and notoriety, OP consolidation, relaunch and dissemination of results and monitoring. This ambition corresponds to a diverse range of communication materials and instruments, from participation in events, digital communication (written press and social networks), the production of promotional materials, among others.

The evaluation has reached a set of conclusions, some specific to the evaluation criteria, others of a more general nature that allow the CS of the PO ISE to be situated in broader matters. The inability of the PO ISE's CS to generate greater notoriety among the population in general is due, not specifically to the typology of communication actions/initiatives carried out, but rather to its dynamic combinatorial, in addition to other factors that the CS cannot control - relevance of the media agendas that highlight a poor perception of the use of European structural and investment funds (ESIF) Funds in Portugal, the fragmentation of the PT2020 corporate image or public perceptions that do not value the PO ISE's contributions to employment and social inclusion public policies. On the other hand, the low notoriety among the final recipients is from another nature and shows ample margins of progress in achieving higher levels of effectiveness and impacts on these audiences, integrating here the necessary more proactive intervention also of the Intermediary Bodies (IB) and beneficiaries.

Based on the conclusions drawn, the evaluation presents a set of recommendations mainly addressed to the 2021-2027 programming period, of which the following stand out: (i) promoting actions that bring the general public closer and involved; (ii) promote new forms of participation of IB and beneficiaries; (iii) promote collaborative communication in PT2030; (iv) more proactive management of digital media and communication team robustness and (v) definition of indicators, metrics and strategic monitoring and evaluation goals.



## 1. INTRODUÇÃO

1. O presente documento configura a versão revista do **Relatório Final (RF) da Avaliação da Estratégia de Comunicação do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE)**, apresentado pela equipa de avaliação ao PO ISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego.
2. O Relatório segue as orientações do Convite e Caderno de Encargos da presente contratualização, nomeadamente, apresentando como ponto prévio o Resumo dos aspetos mais relevantes deste presente trabalho de Avaliação da Estratégia de Comunicação do PO ISE, bem os comentários à primeira versão do RF remetidos pela AG do PO ISE
3. O RF integra a diversidade de elementos de informação prevista na preconizada abordagem multi-método, seja explorando a base documental reunida, seja trabalhando os resultados do trabalho de terreno realizado – entrevistas, *focus group*, estudos de caso e inquérito por questionário *on line* – junto dos diversos atores envolvidos na Estratégia de Comunicação (EC) do PO ISE.
4. Nestes termos, para além do capítulo mencionado do Resumo e deste capítulo de Introdução, o Relatório Final é constituído pelos seguintes capítulos:
  - O **capítulo 2** descreve o entendimento do **objeto** e dos **objetivos da avaliação**;
  - O **capítulo 3** sintetiza o **quadro metodológico global** prosseguido no presente trabalho, nomeadamente a verificação dos mecanismos da Teoria da Mudança, aspetos mais relevantes da triangulação da informação, da avaliação realista e dos processos de amostragem utilizados;
  - O **capítulo 4** aborda as **questões de avaliação**, incorporando os resultados das interações com a equipa do PO ISE e comentários associados, bem como elementos adicionais de análise decorrentes da conclusão do trabalho de terreno;
  - O **capítulo 5** elabora um conjunto de **conclusões e recomendações** nelas fundamentadas e decorrentes de todo o trabalho realizado pela equipa de avaliação, que permitirão dar orientações para a EC do próximo período de programação.
  - O **capítulo 6** apresenta referências bibliográficas e eletrónicas;
  - Os **Anexos** são apresentados em volume autónomo (**Volume II**) onde constam elementos relevantes para o desenvolvimento do trabalho de avaliação, como guiões e sínteses de instrumentos de notação (entrevistas, inquéritos, estudos de caso), lista de entidades auscultadas, resultados do processo de inquirição, entre outros.

## 2. OBJETIVOS E ÂMBITO DA AVALIAÇÃO

5. Conforme consta do Caderno de Encargos, a presente avaliação prossegue os seguintes **objetivos específicos**:

- avaliar a notoriedade da marca PO ISE e explorar as suas perceções no contexto dos Fundos Europeus;
- avaliar o modo como se tem processado a produção e a receção da comunicação do PO ISE através dos seus diferentes “produtos” e tipo de beneficiário (externos e internos, institucionais e específicos);
- avaliar a notoriedade e o impacto dos materiais de comunicação do PO ISE;
- avaliar a imagem global da comunicação do PO ISE ventilada por tipos de beneficiários da comunicação produzida;
- obter recomendações e sugestões de melhoria das práticas de comunicação do PO ISE.

6. De acordo com os textos disponíveis da Estratégia de Comunicação (EC) do PO ISE, ela visa “*garantir uma melhor e maior abrangência em matéria de divulgação dos FEEI (Fundos Estruturais Europeus de Investimento) que, no caso específico se deve focar no Fundo Social Europeu (FSE), promovendo boas práticas, dando a conhecer os projetos apoiados pela União Europeia e pelo Estado Português no âmbito do Portugal 2020, bem como o impacto e os resultados alcançados*”. Nesta medida, o objetivo nuclear do trabalho desenvolvido passa por avaliar se este desiderato foi, ou não, alcançado e em que medida.

7. Este enunciado remete para uma primeira dimensão do exercício de avaliação – *saber em que medida a EC implementada pelo PO ISE contribuiu para dar a conhecer o papel assumido pelo FSE na promoção da inclusão social e emprego dos portugueses e o maior ajustamento das políticas públicas às necessidades de desenvolvimento do país*. Naturalmente, este objetivo de foro abrangente corporiza-se em contributos de espectro mais focado que, no seu conjunto, materializam o desígnio do Programa e o campo de intervenção da política pública que este suporta.

8. Num tempo em que a importância de dar visibilidade ao papel das políticas públicas e dos recursos nela investidos é crescente, a preocupação acima enunciada ganha especial relevo. Não se trata apenas de dar a conhecer, mas de permitir que o esforço feito do ponto de vista da política pública e do quadro orçamental que o suporta, tenha eco nos diversos destinatários e possa ser por estes reconhecido. Tratando-se de fundos comunitários, a relevância desta abordagem ganha um significado acrescido considerando o tão referido e, nalguns espaços sensível, afastamento existente entre os cidadãos nacionais dos países da União e as instituições que coordenam a ação conjunta no plano Europeu. Isto é tanto mais importante quanto no tipo de projetos e ações apoiados pelo PO ISE e FSE estão sobretudo em causa indivíduos, pessoas concretas.

9. É essencial que a demonstração da boa aplicação e utilização relevante dos Fundos torne visível em países recebedores líquidos, como Portugal, a contribuição conjunta de Fundos Europeus e nacionais para a política de coesão. O conhecimento e reconhecimento deste esforço começa nos seus destinatários, aqui incluindo o público-alvo das ações apoiadas e os beneficiários dos apoios concedidos. Aliás, a EC define um vasto conjunto de públicos: (i) Interno - Comissão Interministerial de Coordenação (CIC), Recursos Humanos, União Europeia e suas Estruturas, Comité de Acompanhamento, Tutela, Agência de Desenvolvimento e Coesão (AD&C), Organismos Intermédios (OI) e Equiparados, Parceiros Institucionais Nacionais e Regionais, Autoridades de Gestão (AG) dos

Programas Operacionais (PO) e Programas de Desenvolvimento Regional (PDR) e (ii) Externo: Beneficiários (Associações, Entidades da Administração Direta e Indireta do Estado, Entidades do Setor Cooperativo, Entidades Públicas e Privadas com e sem fins lucrativos, Parceiros Sociais, Outros) , Públicos-alvo (Desempregados de curta e longa duração, Jovens à procura do primeiro emprego, Empreendedoras, Imigrantes e seus descendentes, Jovens NEET, Pessoas com necessidades especiais) e Media (Órgãos de Comunicação e Personalidades das áreas da ciência, cultura, economia e desporto).

10.Com efeito, é nestes públicos que começa a cadeia de valorização do contributo comunitário para, no caso em causa, as políticas ativas de emprego e outros instrumentos de salvaguarda da coesão social, sobretudo aqueles que promovem a inclusão social e o combate à pobreza, apoiados pelo FSE, gerarem também esse resultado.

11.A par do quadro de destinatários definidos em sentido amplo, situamos, também, a estrutura de governação dos fundos, à qual importa ter uma perceção informada, atual e fiável do esforço da sua ação. A partir deste plano de proximidade à aplicação dos fundos, é construída uma cadeia de comunicação suscetível de projetar de forma mais ampla e supranacional a imagem do papel do FSE na construção da coesão a nível europeu e no desenvolvimento. É a este primeiro elo da cadeia de explicitação, demonstração e reconhecimento de resultados que se dirige a EC do PO ISE e esta avaliação dirige-se à aferição do desempenho alcançado neste plano.

12.As considerações anteriores sugerem, ainda, a grande relevância da relação desenvolvida entre Autoridade de Gestão do PO ISE (EC), beneficiários e destinatários finais, relevando que o papel dos beneficiários não deve limitar-se aos imperativos regulamentares em termos de publicitação de FEEI. A sua relação com os públicos individuais – os destinatários finais – deve ser estimulada.

13.No plano da importância da comunicação dos FEEI, em particular do FSE, acresce considerar que a evidência de resultados é uma condição de eficácia das próprias políticas apoiadas. A adesão dos destinatários é crucial para o seu sucesso e o mérito da proposta de valor das políticas constitui um propulsor dessa adesão. Ou seja, demonstrar o sucesso e reconhecer o mérito é uma via importante para garantir uma maior mobilização dos diferentes *stakeholders* do Programa. Deste modo, considera-se que o contributo da EC do PO ISE vai além do objetivo de tornar visíveis e reconhecidos os resultados alcançados nos domínios políticos considerados, incorporando também o objetivo de apoiar a boa implementação dos instrumentos de política apoiados. Com efeito, em razão do amplo espectro de atuação do Programa, é evidente a interação que se estabelece entre a capacidade de dar a conhecer o Programa (e as suas ações) e a capacidade de mobilizar o seu público-alvo potencial para as tipologias de que poderá usufruir.

14.Este contributo é ainda mais relevante quando estão em causa objetivos de política pública tributários da capacidade de ativar quadros de participação alargados por parte do público-alvo a que o PO ISE se dirige. Esta circunstância é facilmente perceptível se considerarmos que os pilares do PO ISE contemplam: (i) a implementação e dinamização de medidas inovadoras de intervenção social e de apoio aos grupos populacionais mais desfavorecidos e (ii) a aplicação de políticas ativas de emprego e outros instrumentos de salvaguarda à coesão social, com vista ao reforço das competências pessoais, sociais e profissionais de grupos vulneráveis, ou socialmente desfavorecidos, e a romper o ciclo de exclusão. Estes pilares são devedores da capacidade de fomentar quadros de participação alargados, como o atestam os dados relativos aos universos de beneficiários e destinatários do PO ISE (cerca de

1.171.054 participantes apoiados<sup>1</sup>). Por esta razão, a EC cumpre um objetivo maior do que o de promover o reconhecimento do valor acrescentado do FSE, ou seja, é um recurso útil para alcançar esse mesmo valor acrescentado.

15.A universalidade do objetivo de comunicação remete para que a EC se subordine a uma ação em rede capaz de, concertadamente, promover a disseminação da informação relevante. A avaliação integra, por esta via, um nível de complexidade adicional, na medida em que estamos perante uma realidade multifacetada em que o objetivo global de promoção da relevância da aplicação dos Fundos é servido por várias ações, destinado a diferentes segmentos de público-alvo e mediado por um leque diferenciado de atores. Esta realidade tem implicações óbvias na abordagem metodológica, apoiada na diversificação de instrumentos metodológicos, no envolvimento de um amplo leque de *stakeholders* e na integração de diversos pontos de análise dos resultados da comunicação produzida.

16.Todas estas questões inspiraram a Teoria da Mudança (TdM), construída pela equipa de avaliação, em torno da interpretação do racional da EC do PO ISE, na sua dupla aceção de contemplar objetivos da EC que se cruzam com os objetivos do próprio PO ISE na medida em que a comunicação visa melhorar o conhecimento sobre os seus resultados.

17.Os critérios da pertinência e eficácia considerados no roteiro de avaliação assumem um primeiro nível de protagonismo neste plano de análise. Avalia-se se o programado é coerente com os objetivos visados e, complementarmente, se o grau de **eficácia** alcançado corresponde ao projetado e exigível à EC do PO ISE. Estamos aqui, ainda, no plano da aferição do cumprimento do Plano de Comunicação (PC) e do primeiro nível de resultados previsto. Naturalmente, a avaliação de **eficácia** incorpora, no seu aprofundamento, a ponderação do impacto alcançado pela EC, nomeadamente no que respeita ao envolvimento do público-alvo e à promoção do reconhecimento dos FEEI.

18.A invocação de considerações de **coerência externa** é inevitável tendo em conta que a EC do PO ISE e a EC da Agenda PT2020, na qual o PO ISE se integra, concorrem para objetivos comuns, para além da autonomia que é atribuída à primeira. A referência à promoção de uma perceção positiva da aplicação dos FEEI em Portugal remete justamente para essa complementaridade.

19.Naturalmente, avaliar e discutir os resultados implica a necessidade de olhar para os meios utilizados – os recursos financeiros, a estratégia e os instrumentos utilizados na implementação da comunicação. Neste plano de análise, ressalta a necessidade de considerar o quadro de acelerada inovação e transformação das práticas de comunicação, seja no plano social, seja no plano da comunicação institucional, o que traz particulares questões ao “velho tema” das análises de **eficiência**: com os recursos financeiros alocados poder-se-iam ter atingido resultados mais vastos ou, o que vem a dar ao mesmo, se o que foi alcançado o poderia ter sido com menos recursos, libertando meios para ações adicionais. Assim, a discussão da **eficiência** passará por perceber de que modo as estratégias e instrumentos escolhidos potenciam a obtenção dos resultados visados com o menor investimento possível. Duas dinâmicas estão presentes na referida aceleração: (i) a comunicação em rede com base em plataformas digitais que põem em contacto conjuntos crescentes do todo social e (ii) a digitalização dos instrumentos de comunicação, abrindo novas possibilidades e desafios do ponto de vista das estratégias. A ponderação destas duas dinâmicas suscita novos olhares sobre os materiais em avaliação. Será que a EC do PO ISE esteve atenta a essa nova realidade, lhe conferiu centralidade e

<sup>1</sup> Dados da síntese mensal de dezembro de 2021 do PO ISE (ponto de situação reportado a 31/12/2021).

dela tirou partido através de ações que sejam fertilizadas por tais dinâmicas? A ideia, por vezes generalizada, de que esses meios são de fácil acesso, oculta a enorme tecnicidade e profissionalismo que a sua mobilização implica. Fácil acesso significa também concorrência acrescida entre condições de atração e fixação da atenção de destinatários da comunicação. Por isso, a análise de **eficiência** não se limita a um simples confronto de recursos e resultados. Há custos associados aos meios utilizados, mas há também diferenças substanciais de condições para a sua mobilização e implementação, que devem ser tomadas em consideração. O exercício de avaliação dá adequado relevo à análise desta dinâmica e à ponderação do seu potencial para a boa consecução dos objetivos da EC. Naturalmente, o olhar mais propositivo sobre o modo como estes recursos podem ser otimizados terá maior relevo na abordagem à evolução da EC no futuro ciclo de programação relativo, nomeadamente, ao FSE.

20. Esta questão conduz a um terceiro tópico que releva para este breve exercício de explicitação da interpretação do objeto e objetivos da avaliação, ou seja, a ponderação de quais são os objetivos e resultados esperados da avaliação.

21. Cumpre, em primeiro lugar, situar o contexto em que se desenvolve a avaliação. Com efeito, embora o período pandémico possa ter introduzido algumas limitações e necessidade de alterações na fase final do período de programação, a implementação da Agenda PT2020 e do quadro de programação associado está numa fase muito avançada. O facto do PO ISE registar níveis elevados de execução, no contexto da Agenda PT2020, permite alargar consideravelmente o campo das realizações sob avaliação. Assim, o exercício de avaliação cumpre um primeiro nível de resultados que é o de saber, e sobre isso prestar contas, da **eficácia e resultados** alcançados com a EC em devido tempo aprovada e ao longo do percurso implementada. Ou seja, num primeiro plano, a avaliação pretende dar resposta a um importante exercício de reflexão crítica sobre os resultados alcançados e de prestação de contas, nomeadamente, explicitando os seus contributos em relação à construção da perceção que os cidadãos têm da aplicação dos FEEI.

22. Complementarmente, a aprendizagem alcançada contribui, num segundo plano, para identificar propostas de ajuste e revisão da EC, ainda para o período remanescente da implementação da EC PO ISE, bem como o próximo período de programação. As recomendações que resultam do exercício são formuladas com uma dimensão de temporalidade associada, o que permitirá situar a sua utilidade futura, inserindo-se o contributo deste exercício de avaliação para a definição de futuras estratégias de comunicação no domínio de intervenção no próximo ciclo de programação. Não só a experiência acumulada ao longo da implementação do PO ISE, no atual quadro de programação, é suficientemente rica e amadurecida, para permitir projetar linhas de inovação para o futuro, como a definição do próximo quadro de programação e das estratégias de comunicação que o acolherão se encontram ainda numa fase de desenvolvimento em que as conclusões resultantes desta avaliação poderão ser úteis.

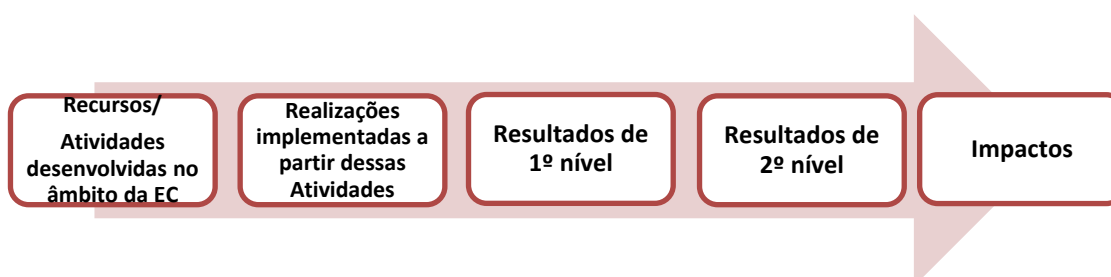
### 3. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

23.A Equipa de Avaliação (EA) considerou que uma Avaliação Baseada na Teoria (ABT) é a que melhor serve os objetivos desta avaliação, tendo em conta que é possível trabalhar o racional de intervenção da EC do PO ISE, bem como um conjunto de mudanças/alterações para as quais, ponderando os contextos da sua aplicação e operacionalização, é escolhido um conjunto diversificado (materiais e processos) de comunicação através do qual se estima obter resultados.

24.Tal como interpretamos a EC do PO ISE, é possível associar aos objetivos da EC e aos instrumentos/materiais/processos de comunicação postos em prática para os atingir, uma TdM, testada e validada com o contributo dos *stakeholders* envolvidos na sua implementação. Para além disso, esta opção permite combinar o recurso a metodologias quantitativas e qualitativas – **abordagem multimétodo** – proporcionando uma leitura integrada das diferentes dimensões da EC e, desse modo, suportar a formulação de um quadro de propostas e recomendações para afinação da mesma.

#### 3.1. Apresentação geral da TdM

25.Considerando que os objetivos da comunicação do PO ISE e os seus grandes objetivos constituem um guia orientador das mudanças, para as quais a comunicação pretende contribuir (entendidos, a este nível, como resultados), os quais projetam para um nível mais elevado e amplo de efeitos (os impactos), a TdM é construída com base numa sequência de causalidade.



26.A sequência apresentada pode ser acomodada no quadro do racional de comunicação que a EC definiu para si própria e no conjunto de disposições operacionais e de organização que o PC assegurou. A utilização desta TdM, no quadro global da metodologia de avaliação, é indissociável dos princípios da avaliação realista e é aqui que os conceitos de “**mecanismos**” e “**fatores críticos**” assumem relevância. Por mais complexa que seja a definição dos mecanismos<sup>2</sup>, a EA inspira-se nas abordagens de avaliação realista de Pawson & Tilly, com a célebre sequência “Contexto + Mecanismo = Resultado” e suas derivações.

27.Os “**mecanismos**” representam os processos que conduziram os agentes envolvidos nos diferentes processos de operacionalização da EC a reagir aos materiais e instrumentos de comunicação utilizados para atingir os resultados desejados. A combinação contexto-mecanismos faz com que os agentes envolvidos possam reagir de modo diferente aos instrumentos de comunicação utilizados. A identificação dos mecanismos assume diversas variantes consoante estejamos perante

<sup>2</sup> Sonia Michelle Dalkin e outros (2015). “What’s in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation”. *Implementation Science*, 10:49. Têm-se registado várias tentativas de combinação de abordagens de avaliação baseadas nas TdM com abordagens de avaliação realista em que o conceito de mecanismos tem perfeita acuidade. Veja-se: Steve Rolfe (2019). “Combining Theories of Change and Realist Evaluation in practice: Lessons from a research on evaluation study”. *Evaluation* (25.3) pp. 294-316.

transformações de atividades em realizações, de realizações em resultados de diferentes níveis e de resultados em impactos. Neste entendimento, os **“fatores críticos”** constituem explicações possíveis para a não concretização dos resultados previstos, seja porque (i) os materiais e processos de comunicação não eram os mais adequados aos fins ou aos públicos-alvo; (ii) o contexto revelou aspetos inesperados ou, ainda, (iii) os públicos-alvo não reagiram racionalmente como o esperado.

28. A figura 1 apresenta a esquematização da parte estática da TdM, completada pela identificação concreta dos **“mecanismos”** e **“fatores críticos”** de cada sequência causal, que a TdM pretende descrever<sup>3</sup>. Foi construído a partir dos **impactos e dos resultados** para as **atividades** mobilizadas pela EC (pode ser lido da direita para a esquerda).

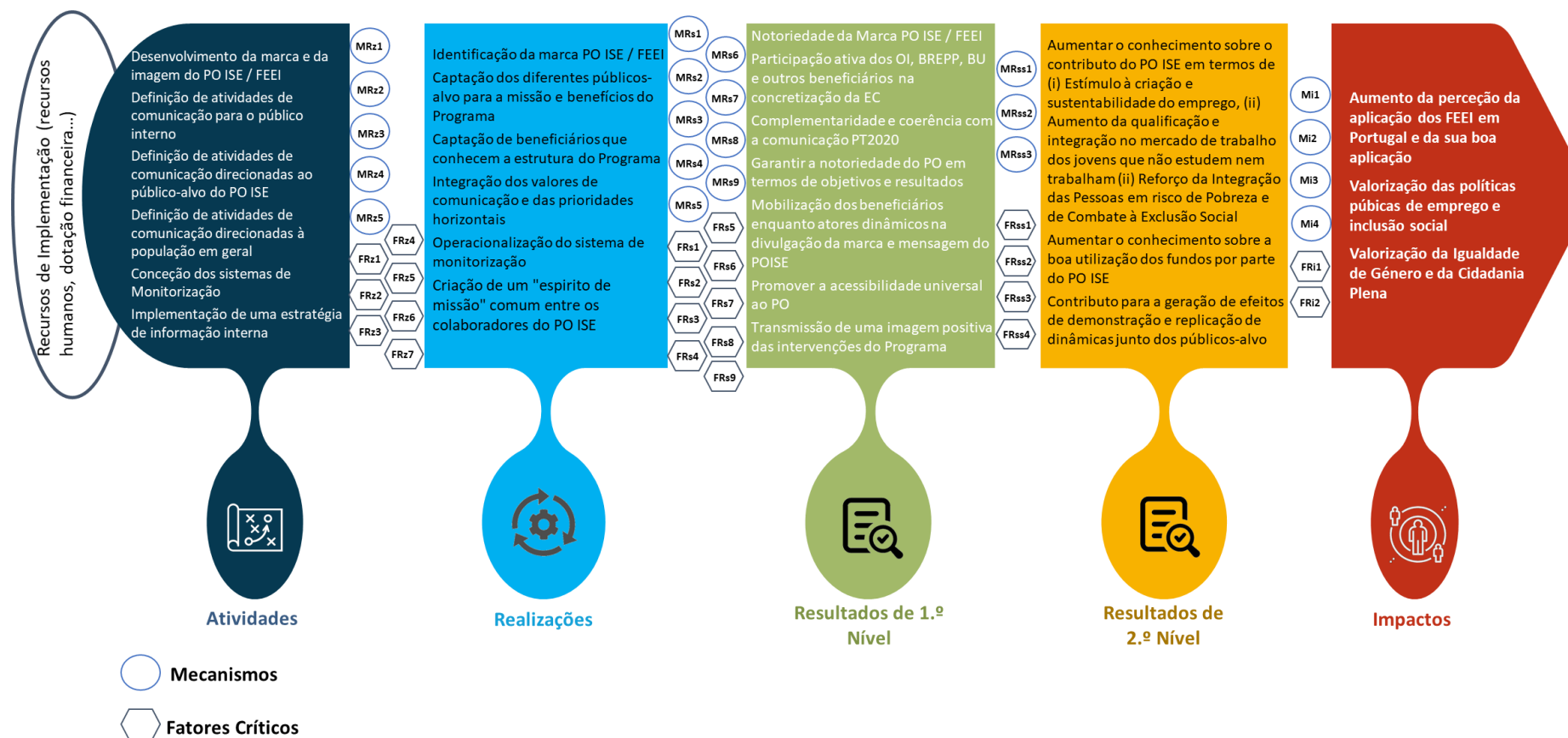
29. A EA considera que a base de **recursos/meios**, com que a Autoridade de Gestão (AG) dotou a EC para a sua implementação, deve ser entendida como uma “infraestrutura” material e imaterial, que se considera adequada para possibilitar as transformações necessárias aos resultados e impactos programados. É, nessa medida, que a formulação dinâmica da TdM incide na transformação de atividades em realizações, de realizações em resultados de 1º nível, de resultados de 1º nível em resultados de 2º nível e, por fim, destes em impactos. Esta opção não implica que a referida “infraestrutura” de base fique de fora da avaliação. Simplesmente, para simplificar a TdM, e na sequência do *workshop* de validação realizado, optou-se por considerar que estes elementos não interferem diretamente na sequência causal que a TdM pretende acolher.

---

<sup>3</sup> Os quadros que identificam os mecanismos e os fatores críticos de cada uma das fases da TdM encontram-se no Volume II de Anexo (ponto 1).



Figura 1 – Esquema Teoria da Mudança da Estratégia de Comunicação do PO ISE







### Mecanismos

**MRz1.** A marca do PO ISE é suficientemente apelativa, em termos comunicacionais, de imagem e promovendo a notoriedade do PO e dos FEEI junto dos públicos-alvo

**MRz2.** As atividades desenvolvidas estimulam adesão da procura das medidas PO ISE

**MRz3.** As atividades de comunicação atraem beneficiários interessados para convergir e partilhar a estratégia de comunicação

**MRz4.** O sistema de monitorização é concebido de forma a facilitar a sua montagem, alimentação de informação e os respetivos indicadores

**MRz5.** Os colaboradores aderem a iniciativas internas ligadas à EC

**MRs1.** A notoriedade do PO ISE/FEEI gera maior visibilidade do Programa e dos FEEI

**MRs2.** A notoriedade do PO ISE/ FEEI incrementa adesão às ações de comunicação, despertando interesse em aprofundar conhecimento

**MRs3.** Existe reconhecimento dos projetos apoiados e dos resultados alcançados pelo PO ISE

**MRs4.** Informação atrativa promove a divulgação voluntária do programa e das suas ações

**MRs5.** A comunicação dirigida aos públicos-alvo internos combinada com a articulação com a EC do PT2020 e a relevância quantitativa dos apoios veiculados pelo PO incrementa o “efeito-rede”.

**MRs6.** Utilização de linguagem inclusiva e não discriminatória para permitir que os públicos com necessidades especiais tenham acesso à informação PO ISE

**MRs7.** O sistema de monitorização definido permite o acompanhamento profícuo das atividades da EC

**MRs8.** Os colaboradores estão alinhados com a EC do PO ISE e contribuem para a sua maior eficácia

**MRs9.** Os colaboradores conhecem a EC

**MRss1.** As comunicações das boas práticas inerentes aos resultados obtidos pelo PO ISE nas suas diferentes dimensões de programação ampliam a notoriedade do programa e dos seus possíveis benefícios;

**MRss2.** O investimento em Opinion Leaders induz a uma opinião mais informada e objetiva sobre os fundos comunitários

**MRss3.** A comunicação produzida em torno desses resultados atrai novas entidades de intermediação ao PO gerando a chegada de novos beneficiários finais

**Mi1.** A convergência articulada de estratégias de comunicação sobre domínios e exemplos de boa utilização dos FEEI logra produzir uma perceção global mais positiva, contrariando preconceitos e deficiente informação sobre a aplicação dos FEEI em Portugal e o enviesamento para divulgar mais as condições de execução do que os resultados obtidos;

**Mi2.** A comunicação institucional do PT2020 favorece a comunicação de resultados de avaliação em geral favorecendo a perceção de que a aplicação de FEEI obedece a um esquema apertado de avaliação;

**Mi3.** Entre os resultados comunicados do PO ISE encontram-se dimensões relevantes para as perspetivas da inclusão, veiculada pela melhoria das políticas públicas de emprego e inclusão social, assinalando efeitos de retorno individual concretos

**Mi4.** Entre os resultados comunicados do PO ISE encontram-se dimensões relevantes sobre a igualdade de género e a cidadania plena.



### Fatores Críticos

**FRz1.** Marca identitária pouco diferenciada em relação às marcas dos outros PO do PT2020: Excessiva atomização de marcas no âmbito do PT2020

**FRz2.** Atividades de comunicação não atingem todos os públicos-alvo das atividades do PO

**FRz3.** Beneficiários desligados da EC global do PO ISE

**FRz4.** Situação Pandémica

**FRz5.** Formalismo excessivo do sistema de monitorização sem a ponderação das questões de alimentação do sistema de informação

**FRz6.** Pouca motivação/interesse dos colaboradores em conhecer a EC

**FRz7.** Pouco impacto das ações EC nos colaboradores

**FRs1.** Elevada diversidade de imagens dos programas do PT2020

**FRs2.** Públicos-alvo não suficientemente focados e impactados pelas ações de comunicação

**FRs3.** Poucas ações de comunicação em meios de ampla divulgação

**FRs4.** Diferimentos de produção de resultados por parte do PO ISE e reduzidos efeitos de demonstração suscetíveis de ser veiculados pela comunicação

**FRs5.** O conteúdo burocrático da programação sobrepõe-se ao “efeito rede”

**FRs6.** Divergência possível de tempos de comunicação do PT2020 e do PO ISE

**FRs7.** Criação de conteúdos pouco ajustados a públicos com necessidades especiais

**FRs8.** Dificuldade de apuramento da execução da EC

**FRs9.** Problemas de motivação interna dos colaboradores

**FRss1.** Diversidade de temas para comunicação de resultados e pouco foco nos mais relevantes.

**FRss2.** Eventuais notícias na comunicação social sobre aspetos negativos ou menos conseguidos de certos projetos sem contraditório no timing adequado.

**FRss3.** Efeitos perversos de “fake news” nas redes sociais sobre a comunicação social relativamente a matérias de programação não confirmadas

**FRss4.** Escassez de entidades de intermediação (AD&C; Opinion Leaders,...) com capacidade de atração de novos beneficiários

**FRi1.** Estratégia global de comunicação do PT2020 excessivamente institucional e geral;

**FRi2.** Tendência para a comunicação social corrente privilegiar a divulgação de más práticas de utilização de FEEI em detrimento da divulgação de boas práticas e resultados positivos no plano individual e organizacional

### 3.2. Plano de amostragem

30.O plano de amostragem foi definido com base no Universo de beneficiários do PO ISE com candidaturas e/ou operações aprovadas, no Universo da população com 18 ou mais anos, residente em Portugal, e no Universo de destinatários finais das Tipologias de Operação que, em cada Eixo, abrangiam o público-alvo definido na EC - os desempregados, incluindo os de longa duração, os jovens à procura de 1.º emprego, os imigrantes, os jovens NEET – e com maior peso financeiro programado no total do PO ISE.

31.No caso do inquérito às entidades beneficiárias, tendo por base o universo de entidades com candidaturas aprovadas, foi enviado um email com a apresentação e propósito do estudo, assim como o *link* de resposta ao inquérito. Cada beneficiário recebeu apenas um inquérito, independentemente do número de operações aprovadas. Relativamente à dimensão e estratificação da amostra, o objetivo era conseguir um número mínimo de respostas que permitisse alcançar uma margem de erro de pelo menos 5% com um intervalo de confiança de 95%, respeitando a segmentação por Eixo e por Região NUTS II.

32.Para um universo de **958 entidades beneficiárias** pretendia-se alcançar, no total, 290 respostas válidas. Foram obtidas **336 respostas válidas** (margem de erro de 4,31% para um intervalo de confiança de 95%) com a seguinte distribuição por Eixo Prioritário e por região.

**Tabela 1 -Beneficiários do PO ISE por Eixo e Região NUTS II**

Eixo Prioritário	Universo		Amostra	
	Entidades beneficiárias		Respostas obtidas	
	N	%	N	%
Eixo 1	368	38,4	202	60,1
Eixo 2	10	1,0	1	0,3
Eixo 3	330	34,4	68	20,2
Mais do que um eixo	250	26,1	65	19,3
<b>Total</b>	<b>958</b>	<b>100,0</b>	<b>336</b>	<b>100</b>

Região NUTS II	Universo		Amostra	
	Entidades beneficiárias		Respostas obtidas	
	N	%	N	%
Norte	431	45,0	148	44,0
Centro	247	25,8	82	24,4
Alentejo	60	6,3	15	4,5
Multirregional	210	21,9	86	25,6
Extra-região	10	1,0	5	1,5
<b>Total</b>	<b>958</b>	<b>100,0</b>	<b>336</b>	<b>100,0</b>

33.A inquirição às entidades beneficiárias decorreu durante o mês de julho de 2022. A amostra obtida não permitiu uma segmentação por Eixo exatamente idêntica à do Universo, observando-se uma ligeira sobrevalorização das respostas de entidades beneficiárias com operações aprovadas no Eixo 1, pese embora os vários reforços realizados.

34.O procedimento do inquérito a beneficiários foi idêntico. Com base no universo de destinatários finais foi enviado um email com a apresentação e propósito do estudo, bem como o *link* de resposta ao inquérito. Quanto à dimensão e estratificação da amostra, o objetivo era conseguir um número mínimo de respostas para alcançar uma margem de erro de pelo menos 5% com um intervalo de confiança de 95% por Eixo. Pretendia-se alcançar um mínimo de 385 respostas válidas por Eixo. A distribuição dos inquiridos, por cada tipologia de operação, teve por base o peso financeiro programado para cada uma dessas tipologias no total do PO.

35.A inquirição decorreu durante o mês de julho de 2022 e no total foram obtidas **1.350 respostas válidas**, o que para um universo de 1.171.054 participantes do PO ISE apoiados (à data de 31.12.2021), corresponde a uma margem de erro de 2,67% para um intervalo de confiança de 95%. Foi igualmente

garantida a representatividade por Eixo, com margens de erro de 4,79% para o Eixo 1, 4,45% para o Eixo 2 e 4,63% para o Eixo 3, para um intervalo de confiança de 95%. Na tabela seguinte é possível verificar a distribuição das respostas obtidas.

**Tabela 2 - Destinatários finais do PO ISE por Tipologia de Operação**

Tipologia de Operação	Peso do valor Programado no PO (%)	Amostra	Amostra obtida
<b>Eixo 1</b>			
1.01 - Estágios	11,0	135	145
1.02 - Apoios à contratação	8,7	100	107
1.08 - Formação modular para empregados e desempregados	11,3	150	167
<b>Total</b>		<b>385</b>	<b>419</b>
<b>Eixo 2</b>			
2.03 - Estágios IEJ	12,7	150	194
2.07 - Inov Contacto	1	40	59
2.08 Apoios à Contratação	2,5	65	50
2.06 - Estágios PEPAC – Missões	1,8	40	37
2.09 Empreende Já - Rede de perceção e gestão de Negócios	0,2	30	44
2.12 - Estagiar T (Açores)	0,8	30	56
2.16 - Estágios (Madeira)	0,6	30	43
<b>Total</b>		<b>385</b>	<b>483</b>
<b>Eixo 3</b>			
3.38 Bolsas de Ensino Superior a alunos carenciados	6,9	150	202
3.03 Formação modular para DLD	4,2	110	121
3.04 Vida Ativa para DLD	3,1	75	90
3.06 Português para Todos	0,2	50	35
<b>Total</b>		<b>385</b>	<b>448</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1 155</b>	<b>1 350</b>

36. Por fim, a inquirição à população em geral foi realizada com a aplicação de questionário telefónico através de sistema CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) entre os dias 22 de junho e 6 de julho de 2022. O universo-alvo era composto pelos indivíduos com 18 ou mais anos, residentes em Portugal e os contactos foram selecionados aleatoriamente. Foram obtidos **505 inquéritos válidos**, sendo que 52,5% dos inquiridos eram do sexo feminino, 33% da região Norte, 21% do Centro, 28% da Área Metropolitana de Lisboa, 7,5% do Alentejo, 5% do Algarve, 3% da Região Autónoma da Madeira e 3% da Região Autónoma dos Açores. A margem de erro máximo associado a uma amostra aleatória de 505 inquiridos é de 4,36% para um intervalo de confiança de 95%. A tabela seguinte mostra a distribuição da amostra obtida por região NUTS II, sexo e grupo etário:

Tabela 3 - População residente em Portugal com 18 ou mais anos de idade

Região NUT II	Universo						Amostra obtida					
	Género						Género					
	Homens		Mulheres		Total		Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Norte	1682772	47,2	1883602	52,8	3566374	34,6	79	47,3	88	52,7	167	33,1
Centro	1055473	47,3	1173858	52,7	2229331	21,6	51	47,7	56	52,3	107	21,2
AML	1341981	46,8	1527052	53,2	2869033	27,9	67	47,9	73	52,1	140	27,7
Alentejo	335432	48,0	363988	52,0	699420	6,8	18	47,4	20	52,6	38	7,5
Algarve	207517	47,4	230453	52,6	437970	4,3	12	52,2	11	47,8	23	4,6
Madeira	117050	48,3	125151	51,7	242201	2,4	6	42,9	8	57,1	14	2,8
Açores	118524	46,7	135399	53,3	253923	2,5	7	43,8	9	56,3	16	3,2
Total	4858749	47,2	5439503	52,8	10298252	100,0	240	47,5	265	52,5	505	100,0

Escala Etária	Amostra		Amostra Obtida	
	N	%	N	%
18-34	100	20,0	101	20,2
35-44	85	17,0	93	18,6
45-54	92	18,4	101	20,2
55-64	85	17,0	87	17,4
65 ou mais	138	27,6	123	24,6
Total	500	100,0	505	100,0

### 3.4. A Triangulação da Informação

37. Embora os resultados e a representatividade do processo de inquirição assumam na metodologia desta avaliação um lugar central, importa destacar que ela é indissociável da combinação conseguida com um conjunto diversificado de fontes de informação. Assim, cumpre destacar, os contributos das entrevistas individuais, particularmente das que corresponderam a matérias para as quais a disponibilidade de informação era mais limitada. É o caso das entrevistas realizadas a OI, BREPP e BU<sup>4</sup>, que se revelaram cruciais para compreender a relação existente com a AG do PO ISE, e como o papel destas entidades pode ser relevante ao nível da notoriedade do PO. Mas a valia da triangulação é também visível nos três painéis de discussão realizados<sup>5</sup>, que permitiram trazer à avaliação elementos de perceção qualitativa relacionados com a comunicação interna (sobretudo no painel realizado com elementos da equipa técnica do PO ISE), a notoriedade do PO ISE e compreender aspetos de potencial incremento da comunicação e visibilidade do PO, para os quais aportaram contributos quer especialistas de comunicação, quer OI, BREPP e BU. Entendeu-se que o painel com público-alvo externo do PO, abrangendo órgãos de comunicação e personalidades de várias áreas, não acrescentaria elementos relevantes à avaliação, na medida em que, apesar de prevista na EC do PO ISE, acabaram por não ser envolvidos. Por último, a análise documental permitiu aprofundar o conhecimento da EA sobre as ações/iniciativas de comunicação desenvolvidas no âmbito da EC, nomeadamente, através da análise das realizações e respetivos montantes financeiros associados.

<sup>4</sup> A síntese das entrevistas realizadas encontra-se no Volume II - Anexos

<sup>5</sup> Foram realizados painéis de discussão com especialistas de comunicação, com beneficiários e OI e, ainda, com elementos da equipa interna PO ISE: A síntese destes painéis encontra-se no Volume II - Anexos

### 3.5. A Avaliação Realista

38. Através dos contributos de Pawson e Tilley<sup>6</sup>, sabemos que a avaliação realista é um exemplo de Avaliação Baseada na Teoria. Partilha com esta a ideia de que abordagens, como a EC, visam alcançar uma melhoria, neste caso e, em última instância, da perceção da aplicação dos FEEI, sendo, por isso, moldadas por uma visão de mudança. No modo como a EA tem inserido a avaliação realista nas ABT, tem estado presente, e esta avaliação não foi exceção, a ideia central de Pawson e Tilley segundo a qual “a avaliação realista não pergunta ‘o que é que funciona’ ou se ‘este programa funciona’, mas pergunta ao invés ‘o que é que funciona para quem, em que circunstâncias e em que dimensões e como.

39. A presente avaliação permanece fiel ao modelo “mecanismos-contexto-resultados previstos e inesperados”. Realizou-se um esforço significativo de formulação de mecanismos com procura de evidência para aferir da sua verificação (por vezes, sob a forma de variáveis indiretas ou “proxies”). A ponderação dos efeitos de alteração de contexto em que as mudanças programadas foram implementadas esteve presente na abordagem às QA e foi, também, realizado um esforço de definição e operacionalização de indicadores de realização e resultados. Por estas razões, esta avaliação é indissociável da prática estabelecida pelas avaliações realistas e baseadas na evidência.

## 4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

### 4.1. Enquadramento

40. O presente Relatório apresenta a resposta às questões de avaliação, considerando os seguintes elementos:

- Trata-se de uma avaliação baseada na evidência (*evidence-based evaluation*) que cruza o racional de intervenção preconizado pela EC do PO ISE (interpretado segundo um modelo de TdM), o conjunto de mudanças e alterações que se pretendem atingir e os mecanismos de articulação entre as transformações desejadas e o conjunto de instrumentos através dos quais se estima obter determinados resultados.
- É uma avaliação que privilegia o envolvimento e validação dos principais *stakeholders*, nomeadamente os beneficiários e os destinatários finais das ações;
- É uma avaliação que dedica especial atenção (e análise crítica) aos indicadores utilizados para descrever a situação de partida que se pretende transformar com o racional da programação, bem como os que se propõem medir os resultados das transformações ambicionadas.

<sup>6</sup> Mobilizando neste caso uma versão resumida dessa metodologia (Pawson e Tilley, 2004); ver também Brad Astbury (2011).

## 4.2. Questão de avaliação 1

### PERTINÊNCIA

QA1. Qual a relevância e a coerência das ações planeadas face aos objetivos e metas definidas na EC?

O conjunto de ações/iniciativas de comunicação mobilizadas pela EC do PO ISE apresenta, globalmente, um nível satisfatório de pertinência, sobretudo em relação à sua diversidade e pertinência para impactar os públicos mais diretamente envolvidos na implementação do PO ISE. De acordo com as evidências recolhidas, e com os testemunhos de especialistas, entre o universo de materiais de comunicação, registam-se tipologias que já não geram grande recetividade, particularmente junto dos públicos mais jovens (ex: materiais de *merchandising*).

A mobilização das redes sociais apresenta, do ponto de vista da pertinência, um interesse elevado, sobretudo junto dos públicos mais jovens. A EC tem revelado um crescendo de eficácia na geração de seguidores das redes sociais do PO ISE, embora, ainda, com um potencial de crescimento significativo. Caso estas redes sociais do PO tivessem uma gestão mais proativa, sobretudo do ponto de vista da mobilização de elementos complementares orientados para uma maior densidade de seguidores, como a criação de campanhas específicas, a associação a embaixadores ou *influencers*, poderiam alcançar maior pertinência e seriam um elemento poderoso na aceleração da notoriedade do PO ISE.

#### 4.2.1. Entendimento da questão

41.A QA 1 procura avaliar em que medida a EC do PO ISE e as ações planeadas e desenvolvidas são adequadas face aos objetivos e metas considerados, aferindo a sua relevância efetiva para alcançar os objetivos definidos e os resultados desejados (metas a alcançar). Tal como a TdM enuncia, estes objetivos podem ter uma natureza dupla – objetivos que configuram matéria mais próxima da ação do PO ISE e da sua EC e objetivos que contemplam dimensões mais abrangentes como o contributo do PO ISE para a perceção da utilização dos FEEI e, o contributo destes, para o desenvolvimento do país e da dimensão inclusiva do crescimento económico.

42.A TdM assume particular relevância na resposta a esta QA. A análise da pertinência é realizada, tendo por pano de fundo, o conjunto de transformações que as ações planeadas visam alcançar de modo a concretizar as duas tipologias de objetivos referidas. Considerando que a QA 4 (impactos) envolve, essencialmente, a análise das transformações de resultados de 1º nível em resultados de 2º nível e, destes, em impactos, a análise de relevância, sem deixar de envolver toda a TdM, tem enfoque nos estádios iniciais da TdM (atividades em realizações e realizações em resultados de 1º nível).

#### 4.2.2. Abordagem

43.A tabela seguinte sistematiza a informação coligida relativamente à implementação da EC: (i) 1.ª fase – Lançamento e Notoriedade (2015 e 1.º semestre de 2016); (ii) 2.ª fase – Consolidação e Relançamento do PO (2016 e seguintes), (iii) 3.ª fase – Divulgação de resultados e Monitorização (2016 e seguintes). Nesta tabela são individualizadas as iniciativas concretizadas e sistematizam-se evidências que permitem fundamentar a análise de relevância que esta QA pressupõe.

Tabela 4 - Resumo da Implementação das Ações/Iniciativas de Comunicação da Estratégia de Comunicação do PO ISE e Adequação dos Públicos-Alvo

INICIATIVAS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS DAS INICIATIVAS	FASE			PRINCIPAIS RESULTADOS/ADESÃO	PÚBLICOS-ALVO /ADEQUAÇÃO
		1	2	3		
Criação e desenvolvimento da identidade/ <i>corporate image</i> do Programa	Conceção de um logótipo e <i>lettering</i>	X			<p>O estabelecimento de uma imagem gráfica do PO ISE foi o primeiro passo dado, tanto que os elementos e as especificidades desta se encontram descritas desde logo no próprio documento da EC.</p> <p>A marca PO ISE representa um programa cujo propósito é colocar as pessoas e a sua diversidade e necessidades como ponto central. O símbolo representa uma mão composta por figuras humanas estilizadas e o sinal “certo” como base, dando a noção de que se está a fazer corretamente e para o bem das pessoas. Transmite uma energia positiva e motivacional de uma forma que apela a um serviço prestado de pessoas para pessoas.</p> <p><b>Inquirição:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>População em geral - Notoriedade espontânea do PO ISE é de apenas 0,2%. Notoriedade total é de 19,4%.</li> <li>Beneficiários - Para 37% dos inquiridos o símbolo do PO ISE transmite inclusão e para cerca de 26% diversidade</li> </ul> <p><b>Opinião dos stakeholders entrevistados:</b></p> <p>Há interlocutores que consideram que a marca “não vingou”, no entanto apresenta um logo apelativo. A quantidade excessiva de logótipos acaba por confundir e penalizar a notoriedade a marca PO ISE.</p>	<p>Públicos interno e externos</p> <p>O público em geral poderá ter alguma dificuldade em reconhecer a marca devido à grande diversidade de logótipos existentes no PT2020 – o processo de inquirição robustece esta questão, uma vez que a notoriedade do PO é bastante baixa (0,2% notoriedade espontânea e 19% notoriedade total)</p>
Campanha promocional de lançamento do PO	Produção de anúncios institucionais que sublinhem a missão do PO ISE e que sejam objeto de divulgação junto da imprensa escrita nacional, rádio, imprensa, internet, ...	X			<p>1 programa de tv “A Caminho de 2020” (de 15 a 20 minutos com 5 emissões + 3 repetições) na TVI24, de setembro de 2015 a janeiro de 2016;</p> <p>1 Programa de tv “Portugal 2020” (9x de 1minuto, com 9 emissões + 3 repetições), na SIC e SIC Notícias, de 11 de setembro a 29 de novembro;</p> <p>1 anúncio de tv “Inclusão Social e Emprego” (<i>spot</i> de 30”, com 30 inserções), na RTP1, SIC e TVI, entre 14 e 18 de setembro.</p>	<p>Públicos interno e externos</p> <p>O PO ISE apostou numa grande divulgação inicial do PO, juntamente com a divulgação do PT2020, de forma a dar a conhecer, desde logo, a um público vasto e diferenciado</p>
Sessões de Lançamento e Esclarecimento do Programa	Sessões e eventos em torno do Portugal 2020 e do novo quadro comunitário, promovidos por diferentes entidades, parceiras ou não	X			<p>Em 2015 e 2016, o PO ISE marcou presença num total de 158 eventos (iniciativa direta e/ou em parceria ou como participante), nos mais diversos</p>	<p>Públicos interno e externos</p> <p>O PO ISE apostou numa grande divulgação inicial do</p>



Avaliação da Estratégia de Comunicação do PO ISE

INICIATIVAS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS DAS INICIATIVAS	FASE			PRINCIPAIS RESULTADOS/ADESÃO	PÚBLICOS-ALVO /ADEQUAÇÃO
		1	2	3		
					formatos, tendo em vista a promoção do Portugal 2020 e das temáticas relativas ao emprego, inclusão social e igualdade: Seminários, Sessões de Divulgação, Conferências, Encontros, Fóruns, Feiras, Congressos, Workshops, etc. <b>Opinião dos stakeholders entrevistados:</b> Comparativamente com outros PO realizou poucas ações presenciais. Consideram os eventos muito importantes, pois superam o momento do próprio evento, prolongando-se no tempo e nos públicos-alvo que pretende alcançar.	PO, juntamente com a divulgação do PT2020, de forma a dar a conhecer, desde logo, a um público vasto e diferenciado
<b>Road-Show</b>	Seminários a nível regional que promovam o incremento da notoriedade/identidade diferenciada do PO, possibilitando direcionar informação pertinente sobre as mais-valias do PO ISE enquanto instrumento de apoio financeiro	X			Apresentações dos PO em Faro, Viseu, Elvas, Santa Maria da Feira e Lisboa, as quais contaram com o apoio de 1 anúncio “Road-Shows” (½ página, com 8 inserções), em jornais nacionais de referência, diários e semanários, entre 13 de fevereiro e 6 de março de 2015.	Públicos interno e externos O PO ISE apostou numa grande divulgação inicial do PO, juntamente com a divulgação do PT2020, de forma a dar a conhecer, desde logo, a um público vasto e diferenciado
<b>Site Institucional</b>	Informação útil sobre o PO ISE Funcionalidades relativas: - ao Programa (quem somos e o que fazemos, missão, visão, valores, posicionamento, organograma, descrição dos Objetivos Temáticos, Eixos Prioritários, Prioridades de Investimento, Tipologias de Operações, ...), à Legislação, orientações para os beneficiários, publicidade e Comunicação, notícias, Área Reservada, Contatos, Online Reputation Management (Facebook, LinkedIn, e You Tube)	X			Colocado <i>online</i> a 23 de setembro de 2016 Desde a data de lançamento até 31.12.2021, o site obteve 662.905 visitas e 1.816.577 visualizações de páginas. <b>Opinião dos stakeholders entrevistados:</b> Website – <i>clean</i> , bem organizado, tem informação básica e necessária, mas não trabalha conteúdos de comunicação. O website colige muita informação útil. <b>Inquirição:</b> Beneficiários - 75% recorreu ao site do PO ISE quando necessitou de mais informações sobre o programa. Cerca de 83% dos inquiridos que conhecem o site do PO ISE utiliza-o com alguma ou muita frequência. A maioria dos inquiridos avalia de forma positiva o site do PO ISE. O site do PO ISE é o meio de comunicação mais valorizado pelos inquiridos	Públicos interno e externos Website adequado sobretudo para quem procura informação sobre o programa. O website congrega o reportório de vídeos realizados pelo PO ISE para dar a conhecer projetos concretizados através dos apoios concedidos
<b>Newsletter</b>	Instrumento com informação diversa, destaque	X	X	X	<b>1ª FASE:</b> Não foram produzidas newsletters	Públicos interno e externos



INICIATIVAS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS DAS INICIATIVAS	FASE			PRINCIPAIS RESULTADOS/ADESÃO	PÚBLICOS-ALVO /ADEQUAÇÃO
		1	2	3		
	a notícias e eventos, questões e respostas transversais, legislação de suporte, dar a conhecer casos de boas práticas. Disponível em formato eletrónico no site institucional do Programa (periodicidade trimestral)				<b>2ª e 3ª FASES:</b> Total – 5 das quais 2017 – 2, 2018 – 2 e 2019 - 1	Considera-se que é um meio de comunicação que tem perdido importância. Poderá ser útil para quem procura informações relativas ao PO, como por exemplo avisos de candidaturas
<b>Desdobráveis</b>	Para dar a conhecer aos públicos-alvo o PO e as inúmeras oportunidades de financiamento (será igualmente produzida uma versão em inglês)				Até ao final de 2018, foram produzidos 17 tipos de peças, num total de 4.264 exemplares de produtos informativos e promocionais, distribuídos junto do público em geral. <b>1ª FASE:</b> Em 2015 e 2016, foi produzido um total de 1.619 materiais de merchandising, além de 2 tipos de materiais informativos (brochuras, folhetos, cartazes) e 4 publicações (livros, relatórios e boletins). <b>2ª e 3ª FASES:</b> 75 publicações: 2017: 21, 2018: 23, 2019: 9, 2020: 6, 2021: 16 45 materiais informativos: 2018: 1 e 2019: 1 2.856 materiais promocionais: 2017: 1.885, 2018: 790, 2019: 162, 2020: 18 e 2021: 1	Públicos externos (desdobráveis) Públicos interno e externos (merchandising) Devem ser considerados elementos complementares da comunicação e não autonomamente.
<b>Merchandising</b>	Criar proximidade com parceiros e públicos-alvo. Criação de peças de divulgação para distribuição: <i>pens</i> , sacos “amigos do ambiente”, t-shirt, kit escritório (ex. canetas, blocos, post-it, outros), carregador universal para PC e Telemóvel, entre outros).	X	X	X		
<b>Ações de presença nos Meios de Comunicação e Massas</b>	Assegurado por uma assessoria de imprensa para que haja uma presença constante nos meios	X			<b>1ª FASE:</b> Não se concretizaram <b>2ª e 3ª FASES:</b> Assessoria <i>Creative Minds</i>	Públicos externos
<b>Press Kit</b>	Promove o esclarecimento do PO	X			Não foi criado.	Públicos interno e externos Poderia ter sido relevante ter concretizado esta iniciativa pois daria a conhecer à comunicação social as especificidades do PO.
<b>Vídeos Institucionais</b>	Com informação geral do programa e vídeos para ajuda no preenchimento de candidaturas				<b>1ª FASE:</b> 38 filmes executados pelo próprio PO ISE, os quais foram disponibilizados através das suas redes sociais. Divulgação de 2 campanhas da responsabilidade da AD&C e 5 filmes produzidos por entidades terceiras, através das redes sociais do PO ISE.	Públicos externos Relevantes para chegar a um número mais alargado de potenciais beneficiários/destinatários finais.

Avaliação da Estratégia de Comunicação do PO ISE

INICIATIVAS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS DAS INICIATIVAS	FASE			PRINCIPAIS RESULTADOS/ADESÃO	PÚBLICOS-ALVO /ADEQUAÇÃO
		1	2	3		
					Mais recentemente têm sido produzidos vídeos de <i>storytelling</i> dos apoios concedidos pelo PO	
<b>Spot Televisivo</b>	Criado pela AD&C, para ser inserido no programa “Minuto Portugal 2020” com a apresentação por um lado de conteúdos relativos ao PO ISE e por outro lado, relativos ao PT2020	X	X	X	1ª FASE: Não foi concretizado no programa, mas foram criados 6 <i>spots</i> televisivos, exibidos nas estações televisivas RTP e SIC; 4 reportagens emitidas pela estação TVI; e vários anúncios temáticos “Portugal 2020” com transmissão na RTP, SIC e TVI. 2ª e 3ª FASES: Foram criados 5 filmes em 2018; 28 em 2019 e 10 em 2020. <u>Inquirição:</u> População em geral - 22% se recorda de ter visto ou ouvido alguma publicidade/ campanha. Destes, 68% refere que a viu na TV	Públicos externos Trata-se de um meio que permite chegar um público mais vasto.
<b>Registo Videográfico e Fotográfico</b>	Registo dos projetos e sua divulgação junto dos meios próprios do PO e da comunicação social	X	X	X	1ª FASE: O acompanhamento de ações e projetos para posterior divulgação realizou-se na sequência dos dois pontos anteriores. 2ª E 3ª FASES: Cobertura assegurada, a partir de 2019, por uma empresa externa (Creative Minds) que também ficou encarregue de prestar apoio em termos de design de peças de comunicação e, como se refere mais à frente, de assessoria mediática.	Públicos interno e externos
<b>Opinion Leaders e Embaixadores de Comunicação</b>	Para auxiliar na divulgação do PO e das suas Tipologias de Operações	X	X	X	1ª FASE: Não se concretizou 2ª E 3ª FASES: Não se concretizou	Públicos externos Poderia ter sido relevante realizar esta ação para dar maior visibilidade ao PO e torná-lo mais próximo dos seus públicos, e da população em geral
<b>Clipping</b>	Recolher notícias relativas ao PO ISE e aos FEEI, inseridas em jornais, revistas, sites, redes sociais, blogs, televisão e rádio	X			1ª FASE: A recolha de notícias relativas ao PO ISE e aos FEEI, em jornais, revistas, <i>sites</i> , redes sociais, blogs, televisão e rádio, teve início em 2016 2ª E 3ª FASES: A partir de 2017, a empresa Cision presta este serviço de <i>clipping</i>	Público interno Ação relevante para medir a presença do PO ISE nos meios de comunicação social. Resultados da ação penalizados pelas agendas mediáticas e pela dificuldade de criar

Avaliação da Estratégia de Comunicação do PO ISE

INICIATIVAS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS DAS INICIATIVAS	FASE			PRINCIPAIS RESULTADOS/ADESAO	PÚBLICOS-ALVO /ADEQUAÇÃO
		1	2	3		
						interesse à volta da divulgação do PO ISE
<b>Ações de Formação</b>	Por forma a aferir as reais necessidades de formação, serão distribuídos questionários, de forma regular, para melhor aferir quais as áreas e as competências necessárias para o desenvolvimento das funções, quer dos colaboradores, quer dos destinatários e parceiros	X			Não há registo de ações realizadas neste âmbito	Beneficiários e público interno
<b>Ações de Team Bulding</b>	Dinamizar a difusão e a discussão de informação pertinente fulcral a todos os colaboradores do PO	X	X	X	Todas as fases: Realização de Encontros de Quadros do PO ISE 1º Encontro de Quadros - PO ISE (11/12/2015) 2º Encontro de Quadros - PO ISE (19/05/2016) 3º Encontro de Quadros – PO ISE (janeiro de 2017) 4º Encontro de Quadros – PO ISE (janeiro de 2018) 5º Encontro de Quadros - PO ISE (10-11/01/2019) 6º Encontro de Quadros - PO ISE (18/12/2019)	Público interno Relevante para troca de experiências entre equipas, partilha de experiências e de boas práticas
<b>Plano de coordenação ao nível da comunicação interna</b>	Plano e consequentes ações para garantir uniformização de discurso coerente (dentro para fora) e conhecimento	X			<b>1ª FASE:</b> Desenvolvimento de intranet PO ISE para partilha de informação internamente. <b>2ª e 3ª FASES:</b> A partilha interna de comunicação realizou-se sobretudo através da <i>intranet</i> do PO ISE. Março 2017 - 2 sessões de sensibilização subordinadas ao tema “Ética, Gestão Pública e Prevenção da Corrupção” dirigidas a todos os colaboradores do PO ISE. 2017: lançamento do flash informativo intitulado “Em FOCO” Realizam-se alguns momentos de convívio: festa de Natal, magusto, ...	Público interno Os eventos internos e a comunicação interna são muito importantes para a equipa interna PO ISE seja envolvida no PO, nos apoios que concede, de forma que os elementos da equipa tenham vontade e sejam verdadeiros “embaixadores” do PO.
<b>Anúncios na Imprensa</b>	Divulgação por meio da publicação de Avisos de Abertura de Concursos em Órgãos de Comunicação Social nacionais, incluindo imprensa especializada de referência no âmbito nacional (diários e semanários).		X		Divulgação publicitária em <b>jornais locais, regionais e nacionais das Listas de Operações Aprovadas (LOA)</b> através de <i>banners online</i> . 2016 foram publicadas 7 informações; 2017, 2018, 2019 e 2021: um total de 4 (1 a cada ano) Em 2020, a respetiva LOA foi divulgada apenas no <i>website</i> do Programa. <u>Inquirição:</u>	Públicos externos Meio de comunicação relevante para públicos externos ao PO, pois consegue alcançar um público mais vasto.

Avaliação da Estratégia de Comunicação do PO ISE

INICIATIVAS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS DAS INICIATIVAS	FASE			PRINCIPAIS RESULTADOS/ADESÃO	PÚBLICOS-ALVO /ADEQUAÇÃO
		1	2	3		
					Beneficiários - cerca de 48% recorda-se de ter visto ou ouvido alguma publicidade/campanha sobre o PO ISE. Desses 45% refere que viu na imprensa escrita nacional, 44% num evento/conferência/sessão de esclarecimento e 42% nas redes sociais.	
Seminários e Feiras	Visam, por um lado, promover as oportunidades de financiamento existentes e, por outro lado, promover a divulgação de boas práticas, dos resultados alcançados em projetos que se destaquem, pelo seu carácter inovador e efeito positivo na sociedade.		X	X	<p><b>2ª e 3ª FASES:</b> Em 2017, o PO ISE marcou presença em 74 sessões com cerca de 605 participantes e, em 2018, esteve presente em 170 sessões públicas com cerca de 1.098 participantes. Destaca-se a realização da <b>Conferência “Emprego e Inclusão Social em Contexto de Covid-19”</b>, uma parceria entre o semanário Expresso e o PO ISE e que decorreu a 9 de dezembro de 2020, via Facebook LIVE. Esta iniciativa obteve 14.400 visualizações, um alcance de 46.600 pessoas, 4.800 interações e 15.200 mil minutos visualizados. Foi, igualmente, tema da edição em papel do Expresso de 18 de dezembro desse ano.</p> <p><b>Inquirição:</b> Beneficiários - 44% refere ter visto alguma publicidade/campanha do PO ISE num evento/conferência/sessão de esclarecimento</p>	Públicos externos Relevante para incremento da notoriedade do PO. Os eventos têm efeitos comunicacionais para além da sua realização.
Gestão/Assessoria Mediática	De uma seleção de projetos emblemáticos nas áreas estratégicas do PO ISE e articulados com a Estratégia de comunicação do PT2020 Envio de <i>press releases</i> para a imprensa, de modo a promover as ações realizadas pelo PO ISE junto dos <i>media</i> e <i>opinion leaders</i>		X	X	<p><b>2ª e 3ª FASES:</b> A partir de 2018, apoio da empresa <i>Creative Minds</i>, mais concretamente nas áreas da Assessoria de Imprensa, Design &amp; Vídeo e Fotografia e Redes Sociais <i>Press releases</i>: foram enviados 15 em 2018; 11 em 2019; 6 em 2020; e 13 em 2012, num total de 45.</p>	Público interno – apoio à equipa de comunicação do PO ISE Público externo, sobretudo meios de comunicação social relevante para incrementar a notoriedade das ações dinamizadas/projetos apoiados pelo PO ISE e tentar influenciar agendas mediáticas.
Redes Sociais			X	X	2018: 1 campanha no Facebook para “Lançamento do PO ISE”, com o objetivo de obter mais interações na página desta rede social. Em 14 dias, registaram-	Públicos interno e externos

INICIATIVAS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS DAS INICIATIVAS	FASE			PRINCIPAIS RESULTADOS/ADESÃO	PÚBLICOS-ALVO /ADEQUAÇÃO
		1	2	3		
					<p>se 776 interações com a publicação.</p> <p>2019 - 2020: Anúncios publicitários (não-orgânicos) para Facebook - “PO ISE Stories” - 5.638 ThruPlays. Neste, inclui-se o “Concurso de Fotografia e Vídeo PO ISE Stories” (entre 12 de dezembro de 2019 e 29 de fevereiro de 2020) - teve como propósito a partilha de testemunhos no Instagram e no Facebook sobre a participação em projetos cofinanciados pelo PO ISE.</p> <p>A partir de 2019: utilização de Instagram, Twitter, LinkedIn e Youtube. No total das redes sociais: 2018 - 220 publicações, 2019 – 391, 2020 – 638, 2021 - 759.</p> <p><b>Opinião dos stakeholders entrevistados:</b> Alguns dos entrevistados consideram que as redes sociais são um importante meio de comunicação sobretudo quando se pretende chegar a públicos mais jovens. Os especialistas de comunicação apontam que a comunicação nas redes sociais não deve ser igual para todas, mas diferenciada atendendo à especificidade da rede.</p> <p><b>Inquirição:</b> Beneficiários - as redes sociais são muito pouco utilizadas pelos beneficiários. 42% dos beneficiários recorda-se de ter visto menção ao PO ISE nas redes sociais.</p>	Permitem alcançar um vasto número de pessoas dos diversos públicos-alvo
<b>Estudos e avaliações</b>	Promover a publicação para divulgação dos resultados alcançados em projetos que se destaquem, pelo seu carácter inovador e efeito positivo na sociedade			X	Tendo como propósito a divulgação dos resultados alcançados com projetos que se destacaram pelo seu carácter inovador e efeito positivo, o PO ISE recorreu fundamentalmente ao seu site institucional e redes sociais próprias para este efeito	Público interno Muito relevante para dar a conhecer os resultados dos projetos apoiados
<b>Monitorização de Resultados do Plano</b>	Estudos de natureza qualitativa e quantitativa do Plano de Comunicação, junto dos diferentes Públicos-Alvo (interno e externo) permitem avaliar o impacto das ações de desenvolvidas.			X	Atualmente em curso, através de estudos de natureza qualitativa e quantitativa realizados junto dos diferentes públicos-alvo (interno e externo), de modo a avaliar o impacto das ações de desenvolvidas.	Beneficiários e público interno Muito relevante para se apurar o impacto das ações e meios utilizados

44. Complementarmente, a abordagem à QA mobiliza os seguintes elementos de informativos:

- Análise de conteúdo dos documentos relativos à EC e à programação;
- Entrevistas aprofundadas com OI, BREPP e BU;
- Mobilização dos indicadores gerados a partir do processo de inquirição e de materiais de monitorização da EC;
- Análise de conteúdos do *focus-group* com equipa técnica PO ISE

45. A estratégia de resposta passa pelo estabelecimento de quadros lógicos de correspondência entre (i) os racionais de programação em matéria de comunicação, (ii) os resultados observados em termos de execução das ações e da resposta ao público-alvo; (iii) a leitura crítica da dinâmica de implementação orientada por referenciais analíticos mediados por especialistas na área da comunicação.

#### 4.2.3. Resultados

46. Considerando a tabela acima mencionada, a análise da relevância das ações planeadas permite enunciar as conclusões seguintes:

##### Criação e desenvolvimento da identidade/corporate image do Programa

47. A criação da identidade/*corporate image* do PO foi uma das primeiras iniciativas desenvolvidas. A marca PO ISE representa um programa cujo propósito é colocar as pessoas e a sua diversidade e necessidades como ponto central. O símbolo representa uma mão composta por figuras humanas estilizadas e o sinal “certo” como base, dando a noção de que se está a fazer corretamente e para o bem das pessoas. De acordo com a EC do PO ISE, procura transmitir energia positiva e motivacional de uma forma que apela a um serviço prestado de pessoas para pessoas. Os resultados do inquérito aos beneficiários encontram-se em linha com estes valores, **pois cerca de 37% indicam que o logotipo do PO ISE lhes transmite inclusão e para 26% transmite diversidade.**

48. Apesar destas preocupações de construção da marca PO ISE, a notoriedade espontânea<sup>7</sup> do PO ISE junto da população em geral é fraca o que, em grande medida, poderá ser explicado pela grande diversidade de logos utilizados pela comunicação global do PT2020. Esta profusão de logos pode ser uma das principais explicações para a dificuldade de o público em geral identificar e reconhecer a marca PO ISE. Junto dos destinatários finais, a notoriedade espontânea é também bastante baixa, pois apenas 5% dos destinatários finais inquiridos consegue identificar espontaneamente o PO ISE. Trata-se de um público do PO que tem contacto mais direto com o OI, BREPP ou BU, o que, em parte, pode explicar esta fraca notoriedade.

##### Campanha promocional de lançamento do PO

49. O PO ISE apostou numa forte **campanha promocional de lançamento do PO em diversos suportes mediáticos** através de várias iniciativas na rádio, na imprensa e na *internet*. Simultaneamente, o PO ISE marcou presença em diversos **eventos**, como seminários, sessões de divulgação, conferências, encontros, fóruns, feiras, congressos, workshops, com vista à promoção do PT2020 e das temáticas

<sup>7</sup> A notoriedade espontânea significa que o inquirido foi capaz de identificar um conjunto de marcas, produtos ou serviços sem qualquer indicação prévia. Neste caso concreto, perante a questão que Programas Operacionais ligados a Fundos da União Europeia conhece ou já ouviu falar a notoriedade espontânea resulta das referências indicadas espontaneamente.

relativas ao emprego, inclusão social e igualdade. E, em articulação com a EC do PT2020, o PO ISE participou num **Road-show** a nível nacional para promoção da notoriedade e identidade dos diversos PO. Para além da participação nestes eventos iniciais, na prossecução da sua EC, o PO ISE tem continuado a participar e/ou dinamizado diversos eventos, dos quais se destaca a conferência, em parceria com o Jornal Expresso, intitulado “Emprego e Inclusão Social em Contexto de Covid-19” sob o tema “O Papel do Fundo Social Europeu no combate ao desemprego e à exclusão social” (ver detalhe na QA2).

50.A EA considera que estas ações/iniciativas de comunicação podem ter um impacto significativo, fundamentalmente junto dos públicos mais diretamente envolvidos com o PO, tanto internos, como é o caso dos OI, como externos, onde se destacam os beneficiários, que podem incrementar a notoriedade e o reconhecimento do PO desde o seu momento de lançamento.

### **Site Institucional**

51.O *website* do PO ISE congrega a informação disponível sobre o PO, combinando informação de carácter mais operativo para quem recorre e participa em ações apoiadas pelo PO ISE - informação sobre candidaturas, documentação relacionada com legislação, guias e orientações ou regras de comunicação - e informação de carácter mais geral: a estrutura do PO, os resultados das avaliações ou a política de responsabilidade social. Considera-se que o *site* apresenta preocupações de se afirmar como um veículo privilegiado de interação com o público em geral.

52.Na opinião dos *stakeholders* entrevistados, o *website* está bem organizado e contém informação útil, básica e necessária, sobretudo dirigida aos públicos mais diretamente envolvidos com o PO. O potencial do *website* não depende exclusivamente da sua organização, mas também da alimentação dos conteúdos, remetendo para outros materiais de comunicação. De qualquer forma, a pertinência e a relevância deste meio de comunicação é indiscutível, sobretudo junto dos beneficiários finais. Aliás, de acordo com o processo de inquirição, trata-se do meio mais valorizado pelos beneficiários, sendo avaliado positivamente pela maioria.

53.Conforme será demonstrado na resposta à QA2, o número de visitas e visualizações do *website* do PO ISE tem evoluído de forma positiva, situando-se em 662.905 visitas e 1.816.577 visualizações até ao final de 2021. A EA tentou obter dados relativamente às visitas e visualizações de *websites* de outros PO, para obter uma posição relativa do *website* do PO ISE, e apesar de existirem metas relativamente a estes números, em algumas EC, não foi possível apurar os mesmos.

54.Em conclusão, pode afirmar-se que o *website* do PO ISE apresenta um valor comunicacional suportado no conhecimento pormenorizado que divulga do PO ISE, considerando o interesse nos apoios do PO de diferentes públicos-alvo e privilegiando a comunicação com os utilizadores mais diretos do PO. Considera-se que o valor comunicacional do site do PO ISE está ligado ao lado mais instrumental da programação do PO, privilegiando a difusão de conhecimento em relação aos apoios existentes.

### **Newsletter**

55.Das evidências recolhidas, a *newsletter* não parece tratar-se de um meio de comunicação muito relevante no âmbito da EC do PO ISE, nem apresenta grande dinâmica de publicação, pois, até ao final de 2021, foram apenas publicadas 5 edições. Contudo, o processo de inquirição aos beneficiários revela alguma adesão a este meio de comunicação (57% do total de beneficiários que recebe informação do PO ISE indica a *Newsletter*). Considera-se, assim, que existe potencial de incremento da



pertinência deste canal de comunicação, caso seja combinado com outros canais, como as redes sociais, e se apostasse numa comunicação mais temática, com relevo para boas práticas de implementação do PO, e menor pendor institucional.

### **Outras iniciativas de comunicação de natureza material: desdobráveis e merchandising**

56.A EC do PO ISE produziu uma panóplia de materiais promocionais, como brochuras, folhetos, cartazes com o propósito de serem distribuídos nos eventos presenciais como o *Roadshow* de lançamento do PT2020 ou em sessões de esclarecimento, seminários, entre outros. Estes materiais de comunicação dificilmente podem ser considerados elementos autónomos, estando normalmente associados a outras ações de comunicação, como os eventos. Do ponto de vista da pertinência/relevância, podemos referir que estamos perante elementos complementares de outras iniciativas de comunicação, na medida em que estas não apresentam autonomia para contribuir para os objetivos mais amplos da EC do PO ISE.

### **Vídeos Institucionais**

57.Na fase 1 da EC do PO ISE foram produzidos 38 filmes disponibilizados nas redes sociais e, para além destes vídeos, o PO ISE divulgou, nos mesmos meios, em 2015, 2 campanhas na Televisão e Imprensa, da responsabilidade da AD&C em parceria com todos os PO, e 5 filmes produzidos por entidades terceiras contratadas e pagos financiados pela AD&C. Mais recentemente, o PO ISE tem produzido uma série de vídeos de *storytelling* que retratam os resultados conseguidos através de apoios do PO. Os OI, BREPP e BU têm sido envolvidos na seleção destes casos pela maior proximidade junto dos destinatários e beneficiários finais.

58.Observa-se um consenso entre os *stakeholders* entrevistados de que os vídeos de *storytelling*, focados nos apoios FSE, através do PO ISE, que mostram como o apoio do PO lhes permitiu ter novas oportunidades, é a alternativa mais promissora de comunicação e que pode atrair mais visitantes e visualização quer ao *site* do PO, quer às suas redes sociais. Através da visita ao canal de Youtube do PO ISE<sup>8</sup>, verifica-se que os vídeos publicados apresentam um número de visualizações reduzido, aliás o vídeo com maior número de visualizações chega apenas a cerca de 1.200 visualizações<sup>9</sup> (Projeto Adélia | “Tornar as famílias em famílias melhores” desenvolvido pelo PO ISE). O que significa que estes vídeos têm, ainda, um impacto comunicacional baixo.

59.A EA considera que o impacto comunicacional destes instrumentos de comunicação depende da capacidade de atração de diferentes públicos para os diversos canais de comunicação do PO, bem como da estratégia de utilização de rede social que o Youtube promove.

### **Spot televisivos e rádio**

60.Neste âmbito foram realizadas diversas reportagens, participação em programas de televisão e anúncios temáticos do “Portugal 2020”. Trata-se de um suporte de comunicação de largo alcance permitindo aceder a um número elevado de pessoas. Ainda assim, apenas 22% da população em geral inquirida indica recordar-se de ter visto ou ouvido alguma campanha e, destes, aproximadamente 68% refere que a viu na TV. O impacto comunicacional destes suportes de comunicação é, geralmente, elevado, contudo observa-se que ainda não é espelhado na notoriedade do PO ISE.

<sup>8</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCEjHBdjQwmbPTVuwRh9uskq/videos>.

<sup>9</sup> Vídeo colocado online a 15 de dezembro de 2020 e acedido a 3 de agosto 2022.



### **Anúncios na imprensa**

61. Os anúncios na imprensa reportam-se à publicação obrigatória de comunicar a Lista de Operações Aprovadas (LOA) na imprensa local, regional e nacional. Tal como os *spots* televisivos, trata-se de uma ação de comunicação que permite alcançar diversos públicos, permitindo dar a conhecer o PO ISE. Aliás, cerca de 48% dos beneficiários inquiridos recorda-se de ter visto ou ouvido alguma publicidade do PO ISE, dos quais 45% afirma ter visto, essa publicidade, na imprensa escrita nacional. Trata-se de uma ação de comunicação pertinente e que permite incrementar o conhecimento do PO, pelo menos junto dos beneficiários.

### **Redes Sociais**

62. O PO ISE está presente nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e YouTube. A 31.12.2021, conjuntamente, o Facebook, Instagram e Twitter totalizavam cerca de 5.426 seguidores.

63. O processo de inquirição aos beneficiários inquiridos revela que as redes sociais são muito pouco utilizadas por este público. No entanto, apesar desta baixa utilização, os *stakeholders* entrevistados atribuem a este meio de comunicação uma grande eficácia potencial sobretudo junto dos públicos mais jovens. Contudo, os especialistas de comunicação apontam que a comunicação nas redes sociais, para além de apelativa e informal, deve ser diferenciada, atendendo à especificidade de cada rede. E, não deve ignorar-se, a fortíssima concorrência de mensagens nesse contexto comunicacional, nomeadamente junto dos públicos mais jovens que são constantemente objeto de elevada pressão para a frequência destas redes, pelo que haverá que apostar em estratégias para conseguir a sua atenção, como por exemplo o envolvimento de “influencers” reputados.

64. Não estando, assim, em causa a pertinência de incluir as redes sociais entre os canais de comunicação a mobilizar, parece observar-se uma gestão pouco profissionalizada das mesmas, o que se compreende dada a escassez de dotação de recursos humanos alocados à EC do PO ISE. A gestão destes canais é um elemento central da pertinência avaliativa, pelo que se considera que existe espaço para melhoria na utilização destes canais de comunicação, com a devida dotação de recursos humanos especializados, internamente, ou através de um melhor ajustamento dos já serviços contratados à Creative Mind nesta função de gestão das redes sociais.

65. Uma comunicação eficaz nas redes sociais carece, ainda, da combinação da produção de conteúdos potencialmente virais, com partilha cruzada em grupos/páginas de redes sociais distintas e o pagamento de publicidade. O alcance destas redes sem um foco estratégico e sem a alocação de recursos humanos especializados tende a ser pouco ampliado.

### **Comunicação interna**

66. A EC do PO ISE venceu, desde logo, a importância de uniformizar o discurso e o conhecimento do PO junto da sua equipa como um dos pilares para o cumprimento dos objetivos da EC. Nessa medida, conforme explicitado na QA2, foram dinamizadas diversas medidas. No entanto, de acordo com informações recolhidas junto de alguns elementos da equipa técnica do PO ISE observa-se que existe pouco conhecimento sobre a globalidade do PO. A EA considera que a comunicação interna é uma iniciativa de comunicação muito pertinente, pois pode ter efeitos multiplicadores na notoriedade e conhecimento do PO, junto de diversos públicos. Caso os elementos da equipa do PO ISE tenham um conhecimento aprofundado do PO, podem ser verdadeiros “embaixadores” impulsionando o seu conhecimento.

**67. Em resumo:**

- A análise da pertinência das ações definidas e implementadas pela EC do PO ISE relativamente aos objetivos estratégicos prosseguidos permite concluir uma adequação dessas ações e do modo como foram implementadas em relação aos objetivos estratégicos com maior proximidade ao âmbito de atuação do PO. Isto é, a notoriedade e impacto comunicacional das ações é mais elevada quando envolve públicos-alvo mais diretamente envolvidos na implementação do PO. Embora, mesmo a este nível, seja possível incrementar a notoriedade e o impacto comunicacional, nomeadamente através de uma maior segmentação na comunicação no universo dos públicos-alvo mais envolvidos no PO e da combinação mais estruturada de canais de comunicação.
- Do ponto de vista dos objetivos mais gerais, que se cruzam com o alcance do PT2020, a comunicação do PO ISE enfrenta algumas dificuldades que não são diretamente imputáveis aos canais e ações de comunicação dinamizadas. Existe uma grande atomização de PO com logos e marcas distintas que prejudica uma comunicação coerente.
- Em termos de relevância, os canais de comunicação redes sociais, campanhas de imprensa e *spots* de rádio e televisivos são os que apresentam maior potencial para reduzir o *gap* de notoriedade e impacto comunicacional entre os objetivos mais próximos do PO e os que remetem para um alcance comunicacional mais amplo em termos de população a atingir. Contudo, a reduzida dotação de recursos humanos para a implementação da EC não permite uma gestão de maior intensidade e profissionalização, nomeadamente, ao nível das redes sociais, prejudicando o número de visitas e a respetiva frequência.
- Considerando a implementação das diversas ações de comunicação, observa-se que a combinação dinâmica entre os diferentes canais (vídeos produzidos – redes sociais ou eventos – redes sociais/newsletter) e a criação de um “efeito-puzzle” não está a ser devidamente maximizada. Tais combinações poderiam reforçar consideravelmente a pertinência dessas ações, sobretudo em matéria de redução do *gap* comunicacional existente.

68. Atendendo a que a pertinência tem uma relação com a TdM quer ao nível das transformações de “atividades” em “realizações”, quer das “realizações” em “resultados de 1º nível”, à semelhança da QA2 da eficácia, para evitar repetições, optou-se por apresentar a aplicação destes níveis da TdM apenas nessa questão.

**Tabela 5 – Indicadores associados à QA1**

Indicadores	Execução
<b>IRs4 - Nº de visitas ao portal PO ISE</b>	662.905 visitas e 1.816.577 visualizações de páginas
<b>IRz3 - N.º de eventos organizados e n.º de eventos em que o PO ISE participou</b>	84 em 2015, 74 em 2016, 21 em 2017, 19 em 2018, 24 em 2019, 17 em 2020 e 2 em 2021
<b>IRz4 - N.º de programas, anúncios e inserções na TV e na Rádio</b>	Apenas na TV: em 2015, 1 programa e anúncio produzido pelo POISE e 13 inserções. Participação noutros programas e anúncios de TV no âmbito da parceria com a Rede de Comunicação do PT2020.
<b>IRz5 - N.º de newsletters e flashes enviados</b>	5 newsletters
<b>IRz6- Nº de Anúncios e Comunicados na imprensa/Notas de imprensa produzidos</b>	1 anúncio produzido e 45 comunicados/notas de imprensa
<b>IRz7- N.º de filmes produzidos pelo PO ISE</b>	43 filmes

Indicadores	Execução			
		dez/19	dez/20	dez/21
IRs5 - Evolução do nº de seguidores nas redes sociais	Fãs Facebook	1.221	2.440	3.660
	Seguidores Instagram	532	974	1.270
	Seguidores Twitter	149	326	496
	Não existe informação relativamente ao LinkedIn – a página do PO ISE apenas refere mais de 500 conexões.			
IRs3 - Número e % de pessoas inquiridas que declaram ter conhecimento da marca/identidade do PO ISE (índice de notoriedade da marca PO ISE)	<p>População em geral: notoriedade espontânea do PO ISE - 0,2%. Notoriedade total - 19%. Entre os que reconhecem o nome PO ISE, cerca de 81% diz que conhece pouco ou muito pouco. Destinatários finais: apenas 5,3% recorda de forma espontânea o PO ISE como PO financiador. A notoriedade total é de 53,4%, no entanto, desses, 33,5% apenas ouviu falar e cerca de 5% diz conhecer bem. 46,6% não conhece nem nunca ouviu falar.</p>			
IRs10 - Recordatória de ações/canais de comunicação (iniciativas, ferramentas, materiais...	<p>População em geral: entre os que reconhecem o nome PO ISE, apenas 22% recorda ter visto ou ouvido alguma publicidade ou campanha (total de respostas válidas: 505). Destinatários finais: entre os que conhecem o PO ISE também são apenas 22% aqueles que dizem recordar-se de alguma campanha ou publicidade (total de respostas válidas: 1.350). Beneficiários: Aproximadamente 48% recorda-se de ter visto ou ouvido alguma publicidade/campanha sobre o PO ISE (total de respostas válidas: 336).</p>			

### 4.3. Questão de avaliação 2

#### EFICÁCIA

**QA2. Os objetivos da EC do PO ISE foram atingidos tendo em conta o conjunto de ações e o modelo de comunicação implementado? Em particular aqueles que foram propostos no âmbito da implementação da 1ª Fase e da 2ª Fase da Estratégia de Comunicação?**

A análise da eficácia é dificultada pela inexistência de métricas de resultados a atingir com as várias ações de comunicação planeadas e implementadas. Apesar desta limitação, as evidências de evolução das realizações apontam para uma intensificação crescente da implementação das ações. Em termos de concretização de objetivos, por fases da EC, destaca-se a 1.ª fase - “Lançamento e Notoriedade” – que se caracterizou, sobretudo, pela promoção da marca junto das entidades beneficiárias e do público em geral e pela satisfação das necessidades de acesso de procura. Foi conseguida alguma notoriedade junto dos OI, BU, BREPP e dos beneficiários e, para além disso, o logotipo criado para o PO conseguiu transmitir os valores da inclusão e da diversidade quer para os beneficiários, quer para os destinatários finais.

As 2.ª fase – “Consolidação e Relançamento do PO ISE” e 3.ª fase – “Divulgação dos resultados e monitorização” iniciaram-se simultaneamente. A 2.ª fase deu continuidade às ações de divulgação da 1ª fase e, se no princípio da 2ª fase, as campanhas nos meios de comunicação em massa geraram notoriedade, junto do público em geral, a inquirição revela que essa notoriedade se dissipou, apontando uma menor eficácia da concretização do objetivo da 2.ª fase.

O PO ISE tem monitorizado as suas ações/iniciativas de comunicação, contudo, apenas numa lógica de descrição das mesmas. A não definição de métricas de resultados a atingir penaliza a monitorização na lógica da medição dos resultados alcançados. Neste sentido, será vantajoso não só definir métricas de resultado, como também, refletir sobre a tipologia de métricas de avaliação estipuladas pela EC, designadamente no que concerne à comunicação digital, como as redes sociais. O parâmetro que permite apreciar a evolução das diferentes redes não será apenas o número de seguidores, mas há que considerar um conjunto alargado de indicadores, como o número (médio) de gostos em publicações, de comentários, de partilhas ou, também muito importante, o número (médio/total) de redirecionamentos de utilizadores para o Portal corporativo. No caso da newsletter e da “Em Foco” seria importante aferir o número de indivíduos que a leem efetivamente e, eventualmente, a partir deles desenvolver alguma interação.

No que concerne à comunicação interna, as evidências apontam para um défice de iniciativas ou para ações pouco adequadas que não permitem um conhecimento aprofundado da abrangência do PO e a partilha entre todos os elementos da equipa do PO.

#### 4.3.1. Entendimento da questão

69. As duas questões que introduzem o critério de eficácia na avaliação são complementares, na medida em que a segunda das questões constitui um requisito de precisão e aprofundamento da resposta à primeira. Conforme fica claro do enunciado da primeira questão, a QA pretende confrontar os níveis de realização e de resultado alcançados na implementação da EC do PO ISE com os objetivos específicos que lhe estão associados. Esta abordagem, considera a necessidade de verificar, se as ações implementadas e o modelo de comunicação adotado permitiram responder aos objetivos definidos.

70. Cumpre, assim, analisar se os indicadores permitem aferir o grau de realização das ações promovidas, bem como os indicadores sobre o tipo de resultados que foi possível obter,

designadamente no que diz respeito à cobertura, em natureza e volume, dos públicos definidos.

71.A estratégia de resposta pretende, assim, avaliar se o plano foi plenamente executado e se os objetivos de comunicação do PO ISE foram realmente atingidos. O recurso a informação do sistema de monitorização da EC e dos processos de inquirição assume centralidade na resposta a esta questão.

72.O enquadramento da TdM também é relevante, sobretudo ao nível das suas transformações de “atividades em realizações” e de “realizações em resultados”, neste caso essencialmente os de 1º nível.

73.De acordo com a abordagem à QA, a operacionalização da resposta implica o desenvolvimento das seguintes dimensões de análise:

- Caracterização e quantificação dos objetivos específicos da programação da EC;
- Análise crítica dos indicadores propostos na EC;
- Caracterização e quantificação das realizações alcançadas pela programação PO ISE;
- Caracterização dos principais resultados alcançados pela programação e da sua articulação com os objetivos e metas definidas.

#### 4.3.2. Abordagem

74.Para responder a esta questão procedeu-se à análise da EC do PO ISE, de 29 de junho de 2015, a qual incorpora as orientações comuns definidas para a comunicação dos diversos PO, no contexto dos respetivos recursos e áreas de intervenção, expressas na Estratégia Comum de Comunicação – Portugal 2020 (2014-2020). Foram também analisados os dados estatísticos e quantitativos disponibilizados pelo PO ISE relativos às diversas realizações, assim como os dados qualitativos das entrevistas e *focus-group* e os resultados dos processos de inquirição.

75.Em primeiro lugar, há a considerar que a EC procede a uma segmentação clara e objetiva dos públicos-alvo da comunicação a desenvolver pelo PO ISE, dividindo-os, essencialmente, em dois grupos: Públicos Internos e Públicos Externos, encontrando-se estes últimos subdivididos em Beneficiários, Grupos-Alvo e *Media*. Todos eles são considerados públicos essenciais para a comunicação do PO e são apresentadas tipologias de comunicação próprias para cada um.

76.Assim, a nível dos Públicos Internos, o que está em causa é a disponibilização de informação sobre a execução do PO, em termos de realizações e resultados, e informação técnica destinada a Recursos Humanos, C.I.C., União Europeia e suas estruturas, C.A., Tutela, AD&C, OI, Parceiros Institucionais Nacionais e Regionais, AG dos PO e PDR.

77.No caso dos Públicos Externos:

- Para os Beneficiários, a informação a disponibilizar inclui a divulgação de oportunidades, condições e prazos, informação técnica sobre candidaturas e processos e informação sobre boas práticas de gestão e comunicação;
- Para Grupos-Alvo é relevante informação sobre aplicação dos fundos comunitários e divulgação de oportunidades;
- Para os Media, informação atrativa que promova a divulgação voluntária do PO e das suas ações.

78. A nível do PT2020, o PO ISE responde perante dois objetivos estratégicos, ambos na esfera do Domínio Temático **Inclusão Social e Emprego**. Concretamente:

- **Objetivo Temático 8** - Promover a Sustentabilidade e a Qualidade do Emprego e Apoiar a Mobilidade dos Trabalhadores.

- **Objetivo Temático 9** - Promover a Inclusão Social e Combater a Pobreza e a Discriminação.

79. Na decorrência destes objetivos temáticos, a EC do PO ISE considerou que, em termos de objetivos genéricos, caber-lhe-ia promover um nível de procura que se mostrasse em consonância com os objetivos da intervenção operacional do PO, ao mesmo tempo que “exortando uma imagem pública positiva e de confiança, satisfazendo as necessidades de informação e acesso dos seus destinatários, realçasse o papel do Estado Português, da União Europeia e do Fundo Social Europeu na promoção do emprego e da inclusão social, bem como no incremento de condições para o alcance da igualdade de género e da cidadania plena”.

80. Assim, toda a EC do PO ISE aponta genericamente para a maior divulgação possível das intervenções realizadas ou a realizar, junto dos seus diferentes públicos-alvo e das várias organizações com que interage ou possa vir a interagir, criando com isso uma base de proximidade e confiança com todos estes. É a partir destas premissas globais que a EC do PO ISE determina um conjunto de **objetivos específicos** que importa destacar:

- Dar a conhecer, através de prestação de informações aos potenciais beneficiários sobre a estrutura do PO, o financiamento disponível, o plano de gestão seguido, procedimentos de candidatura, critérios de avaliação e instrumentos de seleção;
- Mobilizar os diferentes “públicos-alvo” para a missão e benefícios propostos pelos objetivos estratégicos e operacionais do PO;
- Divulgar casos de boas práticas, através da identificação de projetos apoiados pela União Europeia e pelo Estado Português, no âmbito do Portugal 2020, bem como do impacto e resultados alcançados;
- Divulgar e assegurar o cumprimento das orientações da Comissão Europeia em matéria de Informação e Publicidade junto dos parceiros e públicos-alvo;
- Gerar uma imagem afirmativa e diferenciadora do PO ISE ajustada aos valores da marca, privilegiando a informação e a divulgação do PO associando conceitos dinâmicos e positivos;
- Difundir de forma célere e transparente os resultados da execução do PO;
- Ganhar notoriedade e reconhecimento junto dos públicos-alvo, como um PO eficaz, eficiente e publicamente conhecido na sociedade.

81. Neste sentido, a EC do PO ISE passa pela implementação de um vasto conjunto de ações, divididas por 3 fases funcionais, definidas e estruturadas em associação com o próprio ciclo de vida do PO. Apesar de distintas, estas 3 fases, são estrategicamente complementares entre si e apresentam os seguintes objetivos específicos.

**Tabela 6 – Objetivos das fases da EC PO ISE**

<b>1ª Fase</b> <b>Lançamento e Notoriedade</b> (2015 - 1º semestre de 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançar a marca PO ISE, criar notoriedade, impacto e perceção relativa à mesma, junto de todos os públicos-alvo (internos e externos)</li> <li>• Mobilizar os públicos-alvo para as oportunidades e moldes de financiamento existentes no âmbito do PO ISE</li> </ul>
<b>2ª Fase</b> <b>Consolidação</b> (2016 e seguintes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar a notoriedade e a perceção da marca PO ISE</li> <li>• Mobilizar os públicos-alvo para as oportunidades e modelos de financiamento existentes no âmbito do PO ISE</li> </ul>
<b>3ª Fase</b> <b>Divulgação de Resultados e Monitorização</b> (2016 e seguintes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizar o percurso do PO ISE e divulgar “Boas Práticas” (dar a conhecer os projetos apoiados pelo Estado Português e pela União Europeia, no âmbito do Portugal 2020, bem como do impacto e resultados alcançados)</li> </ul>



82.Finalmente, há que ter em consideração que a EC não define critérios quantitativos no que diz respeito aos objetivos a atingir. Por via disso, a avaliação da eficácia efetua-se, essencialmente, a partir do apuramento das realizações planeadas e ocorridas e do seu respetivo volume. Ou seja, não estando estabelecidos indicadores quantitativos à partida, para os objetivos e metas a alcançar, a análise crítica destes fica circunscrita à efetividade da sua concretização, sem a possibilidade de se determinar se os mesmos ficaram além ou aquém do previsto, em termos da comparação numérica. Não se trata de uma boa prática, antes pelo contrário, trata-se de algo que seria conveniente evitar no futuro.

#### 4.3.3. Resultados

83.A primeira realização prevista na EC, dizia respeito à **criação do logótipo e lettering do Programa**, enquanto suporte elementar a todos os materiais de promoção e iniciativas a realizar. O estabelecimento de uma imagem gráfica do PO ISE foi, então, um dos primeiros passos dados, aliás os elementos e as especificidades do logótipo encontram-se descritas na parte inicial da EC.



84.Pretendia-se com este logótipo transmitir uma energia positiva e motivacional e, através da união dos elementos numa forma única (a mão), representar a inclusão social das pessoas. E, de facto, na opinião dos beneficiários do PO inquiridos, **o símbolo do PO ISE transmite, essencialmente, inclusão (36,6%), diversidade (25,6%) e valorização (15,2%). Também, para maioria dos destinatários finais inquiridos que conhecem o PO ISE, o símbolo transmite inclusão (30,9%) e diversidade (22,7%).**

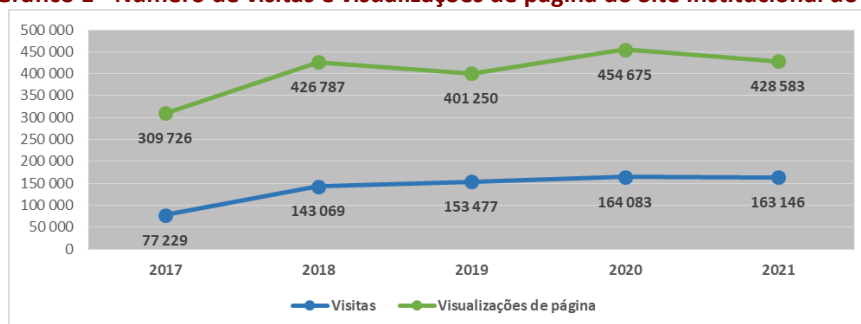
85.Ainda na **fase 1**, foi desenvolvida uma **Campanha Promocional de Lançamento do Programa** em suportes mediáticos. Essencialmente na rádio, imprensa e *internet*, foram levadas a cabo várias iniciativas: 1 anúncio de imprensa “Divulgação do Portal Portugal 2020” (½ página, com 22 inserções) em vários jornais diários e semanários de referência, entre 22 de maio e 12 junho de 2015; 1 campanha multimédia de tv, rádio, jornais digitais e redes sociais “Portugal 2020” (spots de 30” e 5”, num total de 92 inserções), entre 21 de maio e 7 de junho; 1 programa de tv “Futuro num Minuto” (de 1 minuto, com 50 emissões + 2 repetições) na RTP1 e RTP3, entre 7 e 30 de setembro; 1 programa de tv “A Caminho de 2020” (de 15 a 20 minutos com 5 emissões + 3 repetições) na TVI24, de setembro de 2015 a janeiro de 2016; 1 Programa de tv “Portugal 2020” (9x de 1minuto, com 9 emissões + 3 repetições), na SIC e SIC Notícias, de 11 de setembro a 29 de novembro; e 1 anúncio de tv “Inclusão Social e Emprego” (spot de 30”, com 30 inserções), na RTP1, SIC e TVI, entre 14 e 18 de setembro.

86.Em 2015 e 2016, o PO ISE marcou presença num total de **158 eventos**, nos mais diversos formatos, tendo em vista a promoção do PT2020 e das temáticas relativas ao emprego, inclusão social e igualdade: **seminários, sessões de divulgação, conferências, encontros, fóruns, feiras, congressos, workshops**, .... Estes aconteceram, quer por iniciativa direta do PO ISE, quer organizados em parceria com outras entidades (LNEC, por exemplo) e, outros ainda, intervindo o PO na qualidade de participante.

87.Em articulação com a estratégia de comunicação do PT2020 e, ainda no início da fase 1, realizou-se um **Road-show** a nível nacional para promoção da notoriedade e identidade do PO. As apresentações dos PO decorreram em Faro, Viseu, Elvas, Sta. Maria da Feira e Lisboa e contaram com o apoio de 1 anúncio “Road-Shows” (½ página, com 8 inserções), em jornais nacionais de referência, diários e semanários, entre 13 de fevereiro e 6 de março de 2015.

88. Cumprindo o estabelecido pela EC, para a fase 1, foi criado o **Site Institucional**, tendo em vista a disponibilização de informação sobre o PO ISE, nomeadamente os objetivos temáticos, eixos prioritários, prioridades de investimento, objetivos estratégicos e tipologias de operações. O *website* foi colocado *online* a 23 de setembro de 2016. Segundo os dados disponibilizados, desde a data de lançamento até 31 de dezembro de 2021, o site obteve **662.905 visitas** e **1.816.577 visualizações de páginas**. Estes indicadores têm tido uma evolução positiva, sendo que apenas no último ano (2021) se registou um ligeiro decréscimo.

**Gráfico 1 - Número de visitas e visualizações de página do Site Institucional do PO ISE**



Fonte: Relatórios de Resultados Mediáticos Mensais do PO ISE & PO APMC elaborados pela Creative Mind.

89. O *website* do PO ISE é o canal de comunicação mais conhecido pelos beneficiários inquiridos e o meio mais utilizado, por estes, para obtenção de informação sobre o PO (cerca de 75% dos inquiridos refere que recorreu ao *website*). Aproximadamente 83% dos beneficiários que responderam ao inquérito, referem que utilizam com alguma ou muita frequência o *website* do PO ISE e a maioria dos inquiridos avalia-o de forma positiva. Cerca de 77% dos respondentes concorda que a informação que consta do *website* é útil e, aproximadamente, 70% concorda que é apelativo. Entre os destinatários finais do PO ISE que conhecem o programa, a taxa de visita ao *Site* é muito reduzida - cerca de 22% afirmam já ter visitado o *site*.

90. Em relação às **newsletters**, apesar de previstas para a fase 1, estas publicações, em formato eletrónico, foram apenas enviadas a partir de 2017. Até ao final de 2021, foram emitidos 5 números (2 em 2017, 2 em 2018 e 1 em 2020). Resultados do processo de inquirição revelam que, do total de beneficiários inquiridos que dizem receber informação sobre o PO ISE, 57% admite que recebe a *Newsletter*, o que revela alguma adesão deste público a este canal de comunicação. No entanto, quando questionados sobre o tipo de informação que gostariam de receber, a *Newsletter* é referida apenas por cerca de 30% dos beneficiários.

91. Em relação ao **merchandising**, incluindo os materiais promocionais, até ao final de 2018, foram produzidos 17 tipos de peças, num total de **4.264 exemplares de produtos informativos e promocionais**, distribuídos junto do público em geral. Mais especificamente, na fase 1, em 2015 e 2016, foi produzido um total de **1.619 materiais promocionais**, além de **2 tipos de materiais informativos** (brochuras, folhetos, cartazes) e **4 publicações** (guias, livros, relatórios e boletins). Já na fase 2, foram produzidos: **75 publicações** (livros, relatórios e boletins), das quais 21 em 2017, 23 em 2018, 9 em 2019; 6 em 2020; e 16 em 2021; **45 materiais informativos** (brochuras, folhetos, cartazes e filmes), dos quais 6 em 2018, 29 em 2019 e 10 em 2020; **2.856 materiais promocionais**, dos quais 1.885 em 2017; 790 em 2018; 162 em 2019; 18 em 2020 e 1 em 2021. Os materiais de *merchandising* foram adquiridos com o propósito de serem distribuídos nos eventos presenciais, como o *Roadshow* de lançamento do Portugal 2020, no Dia da Europa, em sessões de esclarecimento, seminários, entre outros.



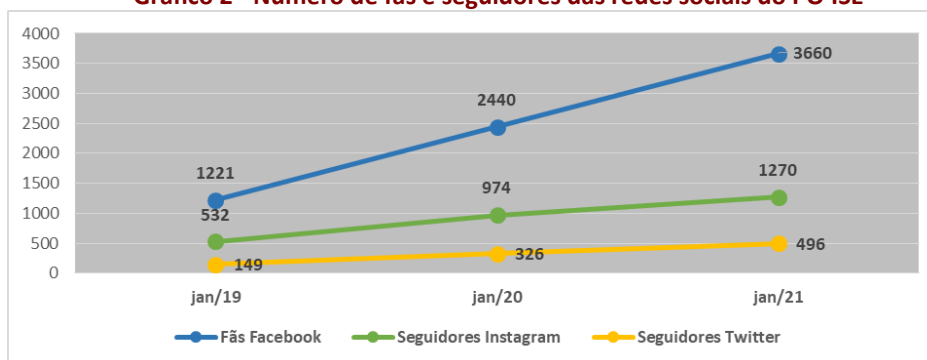
92. Ao nível da **comunicação interna**, considerada um dos pilares fundamentais para atingir os objetivos identificados, em janeiro de 2017, foi realizado o **3º Encontro Anual de Quadros** e, em março do mesmo ano, realizaram-se **duas sessões de sensibilização** subordinadas ao tema “Ética, Gestão Pública e Prevenção da Corrupção” dirigidas a todos os colaboradores do PO ISE. Ainda, no início de 2017, foi lançado um flash informativo intitulado “**Em FOCO**” que resume, semanalmente, diversos tipos de informação relevante para a equipa do PO ISE, que poderão variar ligeiramente, como legislação, documentos, *clipping* e conteúdos das redes sociais do PO, com o objetivo de incrementar a divulgação de informações junto dos colaboradores. A “EM FOCO” existe desde 2017. Nesse ano, foram emitidas 40, em 2018, foram lançadas outras 39, em 2019 foram 29, em 2020 41 e, por fim, em 2021, foram emitidas 46. Em janeiro de 2018, realizou-se **4º Encontro Anual de Quadros** onde foi feito um balanço dos últimos anos e definidos alguns objetivos e metas a médio prazo. Os colaboradores do PO ISE que participaram no painel de discussão revelam que aderiram aos Encontros Anual de Quadros

93. Na opinião dos colaboradores PO ISE, o “EM FOCO” não lhes permite ter conhecimento da abrangência do PO, sentindo necessidade de conhecer melhor o trabalho desenvolvido por outros colaboradores. Nesta medida, sugerem a realização de uma reunião periódica, abrangendo todos os colaboradores, para a partilha de experiências, dificuldades e sugestões de melhoria do trabalho para que possam ter um papel mais proativo no conhecimento do alcance do PO.

94. Quanto às **Redes Sociais** (*Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e Youtube*), apesar de não estarem inicialmente contempladas na EC, a sua utilização foi naturalmente equacionada e concretizada. O PO ISE está presente nas redes sociais desde o final de julho de 2018 através da divulgação de avisos de abertura de concursos, eventos, notícias, vídeos sobre projetos aprovados, dados físicos e financeiros alcançados pelo PO (“PO ISE em 30 segundos”), concursos, efemérides, datas comemorativas, entre outros. Assim, em 2018, foi criada **1 campanha no Facebook** para “Lançamento do PO ISE” com o principal objetivo de obter mais interações. Em 14 dias, registaram-se **776 interações** com a publicação. Já em 2019 e 2020, foram criados diversos anúncios publicitários (não orgânicos) para *Facebook*, com a designação de “**PO ISE Stories**”, que obtiveram um total de **5.638 ThruPlays**. Neste, inclui-se o “**Concurso de Fotografia e Vídeo PO ISE Stories**”, que decorreu entre 12 de dezembro de 2019 e 29 de fevereiro de 2020, e que, teve como propósito, a partilha de testemunhos no *Instagram* e no *Facebook* (fotografias ou vídeos) relativamente à participação em projetos cofinanciados pelo PO ISE.

95. Para lá do *Facebook*, o PO ISE começou a utilizar, a partir de 2019, outras redes sociais como o *Instagram, Twitter, LinkedIn e Youtube*, sobretudo em termos orgânicos (publicações não-pagas). Em termos globais, considerando todas as redes sociais, foram realizadas **2.008 publicações** (220 em 2018, 391 em 2019, 638 em 2020 e 759 em 2021). Analisando os dados, em termos de número de fãs e seguidores das várias redes sociais, entre 2019 e 2021, verifica-se uma evolução bastante positiva com 2021 a registar 3 vezes mais seguidores do que 2019.

Gráfico 2 - Número de fãs e seguidores das redes sociais do PO ISE



Fonte: Relatórios de Resultados Mediáticos Mensais do PO ISE & PO APMC elaborados pela Creative Mind.

96. As redes sociais, enquanto meio de comunicação, permitem chegar a um público mais vasto e comunicar de forma mais direta com os principais grupos-alvo. Sendo, aliás, o meio de comunicação mais destacado pelos *stakeholders* entrevistados. No entanto, os resultados do processo de inquirição indicam a baixa notoriedade e utilização das redes sociais do PO ISE por parte dos destinatários finais – a quase totalidade dos destinatários finais inquiridos que conhecem o PO diz nunca ter visitado a página do Facebook e do Instagram, o LinkedIn, o Twitter e o Youtube do PO ISE.

97. Mesmo entre os beneficiários a utilização das redes sociais é pouco expressiva. Dos inquiridos que conhecem o *Facebook*, apenas 30% dizem visitar com alguma ou muita frequência estas redes sociais, sendo que a taxa de utilização mais frequente das restantes redes sociais não chega aos 9%. De facto, embora a maioria dos beneficiários conheça as redes sociais do PO, a sua utilização é muito insipiente.

98. No que se refere a **spots televisivos e rádio**, na fase 2, previa-se a criação de um programa televisivo pela AD&C, intitulado “Minuto Portugal 2020”, a par de um *spot* de rádio para exibição de conteúdos relativos ao PO ISE (informação útil, boas práticas e casos de sucesso). A criação do “Minuto Portugal 2020” era uma iniciativa da AD&C, mas que acabou por não ser realizada (pelo menos até ao momento a que reporta a avaliação). No entanto, tal como evidenciado, em relação à fase 1, foram realizados diversos programas de televisão equivalentes, reportagens e anúncios temáticos “Portugal 2020”. Entre 2018 e 2020, foram criados **43 filmes** (5 em 2018, 28 em 2019 e 10 em 2020).

99. Na **imprensa**, até ao final de 2018, foram emitidas **1.134 notícias relacionadas com o PO ISE**, gerando um *Outreach* acumulado de **82.796.826 impressões**. Já em 2019, emitiram-se **775 notícias** relacionadas com o PO ISE, gerando um *Outreach* 2019 de **24.334 impressões** e, em 2020, lançaram-se **1.028 notícias** relacionadas com o PO ISE tendo gerado um *Outreach* 2020 de **4.165 impressões**. Por fim, em 2021, foram emitidas **951 notícias** relacionadas com o PO ISE, gerando um *Outreach* acumulado de **1.714.463 impressões**.

100. Em 2019, 2020 e 2021, através do índice de satisfação dos utilizadores/consumidores, medido com base no sentimento demonstrado nos seus comentários, foi possível aferir um Sentimento da Opinião Pública “muito positivo”, medido com base no sentimento demonstrado nos seus comentários, numa escala de 1 (negativo) a 5 (muito positivo). No entanto, apesar das várias campanhas concretizadas, os resultados do processo de inquirição realizado revelam uma baixa recordatória de publicidade ou campanhas do PO ISE entre o público em geral e os destinatários finais. De facto, apenas 22% da população em geral que conhece o PO ISE e também dos destinatários finais, que também conhecem o PO ISE, se recordam de alguma campanha ou publicidade. O meio onde essa campanha/publicidade foi

vista difere consoante o público – o público em geral refere principalmente a TV, os destinatários finais referem as redes sociais. Ainda assim, é importante referir que os resultados do processo de inquirição têm de ser enquadrados no tempo em que foram recolhidos, isto porque o tipo de ações realizadas próximas das datas de recolha de informação exerce uma grande influência sobre as respostas dadas, sobretudo sobre o conhecimento ou não do PO ISE. Nessa medida, uma das razões que explica esta baixa recordatória, prende-se com o facto de a maioria das campanhas de TV, rádio e imprensa estarem mais concertadas na fase de lançamento da EC com um conjunto de anúncios para os quais o PO ISE contribuiu. Outras das razões explicativas desta baixa recordatória está relacionada com o estatuto atual da comunicação mediática, onde abunda a magnitude e a diversidade de campanhas, num panorama em que a comunicação mais institucional enfrenta constrangimentos maiores de afirmação.

101. Na fase 2, o PO participou em diversos eventos, como **encontros, feiras, conferências ou seminários temáticos**, prosseguindo o trabalho realizado na fase 1. Assim, em 2017, o PO ISE marcou presença em **74 sessões** com cerca de 605 participantes e, em 2018, esteve presente em **170 sessões** públicas com cerca de 1.098 participantes. Estes eventos foram organizados a título próprio, em parceria com a AD&C, ou tiveram uma participação direta do PO ISE, com o objetivo de se promoverem as oportunidades de financiamento disponíveis, divulgar boas práticas e apresentar projetos apoiados no âmbito do Portugal 2020.

102. Apesar da pandemia COVID-19, o PO ISE, em 2020, marcou presença em diversos eventos públicos. Destaca-se nesse ano a realização do **evento anual**, em parceria com o Jornal Expresso, intitulado **“Emprego e Inclusão Social em Contexto de Covid-19”** sob o tema **“O Papel do Fundo Social Europeu no combate ao desemprego e à exclusão social”**, realizado a 9 de dezembro de 2020, via *Facebook LIVE*. O evento teve como oradores: Domingos Lopes, Presidente da Comissão Diretiva do PO ISE; Laurent Sens, Chefe de Unidade da Comissão Europeia; Ana Coelho, Vogal do Conselho Diretivo do Instituto do Emprego e Formação Profissional; Sandra Ribeiro, Presidente da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género; Ana Vieira, Secretária Geral da Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e Presidente do Centro de Relações Laborais e Ana Mendes Godinho, Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Esta iniciativa obteve um total de **14.400 visualizações, um alcance de 46.600 pessoas, 4.800 interações e 15.200 mil minutos visualizados**. Foi, igualmente, tema da edição em papel do Jornal Expresso de 18 de dezembro de 2020. Para além dos artigos publicados no Expresso, o evento anual do PO ISE foi amplamente divulgado nas redes sociais do PO com resultados bastante positivos:

No **Instagram** foram efetuadas 9 publicações, das quais:

4 *post* que permitiram um alcance de 893 pessoas, 948 impressões, e uma taxa de interação de 8,40%

5 *stories*, que permitiram um alcance de 526 pessoas, 522 impressões e uma taxa de interação de 84,77%.

No **Facebook**, foram efetuadas 12 publicações, das quais:

3 *post* no formato imagem, que permitiu um alcance de 4.335 pessoas, 4.884 impressões e uma taxa de interação de 1,72%

9 *post* no formato link, que permitiram um alcance de 4.569 pessoas, 4.999 impressões e uma taxa de interação de 3,60%

103. Em 2021, ainda em contexto pandémico, o PO ISE voltou a associar-se às campanhas “Europa na Minha Região” e “Dia da Europa” (campanhas onde já participava desde 2017), desenvolvidas pela Comissão Europeia e AD&C, com a emissão exclusiva *online* na página de *Facebook* do PO ISE,

nomeadamente: concerto em direto do Projeto Músicos d'Ouro (com cerca de 1,6 mil visualizações); o Projeto Aurora realizou, em direto com os seus alunos, uma entrevista ao presidente do PO ISE (com cerca de 354 visualizações) a 9 de maio e, a 12 de maio, o projeto “A Cozinha da Avó” confeccionou uma receita em direto - Sopas de Ovo Aberto (com cerca de 1,2 mil visualizações).

104. Apesar da quantidade e diversidade de ações já implementadas, no âmbito das várias fases da EC do PO ISE, a notoriedade da marca junto do público em geral, apurada através do processo de inquirição, é muito reduzida. Os resultados do inquérito à população em geral revelam que apenas 0,2% dos inquiridos consegue identificar de forma espontânea o PO ISE como um programa operacional ligado a Fundos Europeus e, mesmo após referência prévia do nome PO ISE somente 19% o identifica. Entre os destinatários finais inquiridos, apesar de a notoriedade do Programa ser mais elevada, ainda são cerca de 47% os inquiridos que não conhecem nem ouviram falar do PO ISE. São apenas 5% aqueles que recordam de forma espontânea o PO financiador e 48% os que recordam de forma dirigida o PO ISE. No que respeita aos destinatários finais, convém salientar que a comunicação junto deste público cabe, em primeiro lugar, obrigatoriamente aos beneficiários dos apoios PO ISE, nos termos exigidos pelo Regulamento Comunitário, cabendo à EC do PO ISE contribuir para o cumprimento proativo dessas regras. Aliás, o PO ISE ao longo do tempo desenvolveu ações nesse sentido, como é o caso da criação de um separador no *website* exclusivamente dedicado às Regras de Comunicação e Informação, a que os OI e outras entidades beneficiárias se encontram obrigadas a cumprir. No entanto, o mero cumprimento burocrático das regras de comunicação, como a introdução dos logótipos nos materiais dos cursos ou a placa do financiamento à entrada das entidades formadoras, em nada contribuem para o conhecimento do PO ISE junto dos destinatários finais dos apoios. E conforme testemunhos recolhidos junto de alguns entrevistados, **a larga maioria dos beneficiários não realiza ações proativas para impactar positivamente a marca PO ISE**, cumprindo apenas os requisitos necessários. Também 68% dos beneficiários inquiridos reconhece que não participou e/ou dinamizou nenhuma ação de divulgação e comunicação do PO ISE fora do âmbito do cumprimento das regras de Informação e Comunicação. O envolvimento dos beneficiários, como ponto-chave de divulgação da marca PO ISE, poderá trazer um grande potencial para o incremento da notoriedade do programa junto dos destinatários finais.

105. Assim, tendo em conta o exposto, e recuperando as atividades e realizações definidas na TdM é possível concluir, essencialmente:

- Considerando as 3 fases da EC, no seu conjunto, observa-se que as atividades previstas na EC foram genericamente implementadas, seguindo o estipulado e contribuindo para um elevado grau de realização das mesmas;
- Ainda que não seja possível realizar uma análise estatística comparativa entre os resultados alcançados e os objetivos quantitativos, uma vez que estes não foram definidos à partida, regista-se globalmente, uma evidente dinâmica de progressão ao nível da implementação das ações propostas, as quais se evidenciam logo na fase 1 que, relembre-se, tinha como objetivo o “Lançamento e Notoriedade”;
- Nesta fase 1, concretizou-se um investimento considerável no lançamento e no reconhecimento da imagem do PO ISE, com a participação ativa em campanhas e iniciativas da Rede de Comunicação do PT2020, em sessões de esclarecimento/divulgação do PO e através da criação do logótipo PO ISE. O elevado número de participações em eventos e sessões públicas, nesta fase, indicia a preocupação de gerar notoriedade para um público mais institucional e, dessa forma, captar potenciais beneficiários e parceiros;

- Desde o início da implementação da EC, a comunicação interna foi uma preocupação do PO, pois seria um dos pilares fundamentais para atingir os objetivos e metas identificadas. Nessa medida, foram realizados encontros de quadros e existiu a preocupação de criar um suporte comunicacional acessível a todos os colaboradores (*flash* informativo). Contudo, os colaboradores do PO ISE revelam necessidade e vontade de conhecer, mais aprofundadamente, a abrangência de intervenção do PO.
- Na fase 2, com o objetivo de “Consolidação e relançamento do Programa”, pretendeu-se criar notoriedade junto do público externo, dando continuidade às sessões de divulgação iniciadas na fase 1, e através do lançamento das redes sociais que foram ganhando destaque ao longo da implementação desta fase. Se o objetivo de criar “notoriedade pública”, no início da fase 2, até possa ter sido alcançado<sup>10</sup>, o certo é que essa notoriedade se foi desvanecendo ao longo do tempo como demonstram os resultados do processo de inquirição. A notoriedade do PO ISE é, de facto, reduzida entre o público em geral e entre os destinatários finais. Ainda que, estes resultados da inquirição, tenham que ser contextualizados em relação ao momento de recolha de informação, indiciam que a aposta no relançamento do programa, objetivo da fase 2 que ainda decorre, com iniciativas com maior potencial para chegar ao público em geral e aos destinatários finais, como as campanhas de TV, rádio, imprensa e media digital, foram muito limitadas no tempo, o que tem efeitos significativos na notoriedade;
- As ações de divulgação e comunicação desenvolvidas têm claramente maior impacto junto do público mais institucional, nomeadamente junto dos OI; BREPP, BU e beneficiários em geral, que se encontram mais envolvidos e próximos do PO. Neste sentido, há espaço para que este público se torne embaixador/ ponto-chave de divulgação e ampliação da marca PO ISE, incrementando a sua notoriedade junto dos destinatários finais. O que se constatou é que apesar de existir algum envolvimento dos beneficiários nas campanhas de divulgação do PO ISE, através da partilha de *posts*, da participação em sessões de esclarecimento, da identificação de conteúdos para realização de vídeos, este é muito limitado ao cumprimento das obrigações legais;
- A fase 3, com o objetivo “Divulgação dos resultados e monitorização”, iniciou-se, em simultâneo com a fase 2, tendo sido concretizadas algumas ações. O objetivo da monitorização foi alcançado, apesar de não existir um sistema implementado, com um conjunto de indicadores e de métricas de avaliação. Anualmente, a monitorização faz-se através do reporte das ações realizadas à Comissão Europeia no âmbito dos relatórios de execução do Programa sem, no entanto, existir uma avaliação dos resultados alcançados. Atualmente, há um enfoque na divulgação dos resultados alcançados pelo PO, sobretudo através da divulgação de boas práticas, dando particular relevância à publicação de vídeos de *storytelling* nas redes sociais;
- Apesar dos constrangimentos provocados pela pandemia COVID-19 nas atividades previstas, a partir do primeiro trimestre de 2020, que impediu a prossecução de eventos públicos presenciais, observa-se uma adaptação de algumas atividades para modelos de participação remota. Um bom exemplo desta adaptação, é o evento anual de 2020 realizado em parceria com o Jornal Expresso, intitulado **“Emprego e Inclusão Social em Contexto de Covid-19”** via Facebook LIVE que obteve níveis de participação significativos.

106. A tabela seguinte apresenta a aplicação da TdM ao presente exercício de avaliação tendo em

<sup>10</sup> Relatórios da Cision relativos a 2017 e 2018 revelam resultados mais positivos, comparativamente com os anos mais recentes.

consideração as transformações associadas quer à análise da pertinência, quer da eficácia, isto é, a de “atividades” em “realizações” e, destas, em “resultados de 1º nível”.

Tabela 7 – Aplicação da TdM à pertinência e eficácia da EC do PO ISE

MECANISMOS	FATORES CRÍTICOS
ATIVIDADES EM REALIZAÇÕES	
<p><b>MRz1.</b> A marca do PO ISE é suficientemente apelativa, em termos comunicacionais, de imagem e promovendo a notoriedade do PO e dos FEEI junto dos públicos-alvo</p> <p><b>O PO ISE criou uma marca apelativa, que conseguiu passar para os beneficiários e destinatários finais a imagem pretendida: 37% dos beneficiários inquiridos dizem que o símbolo do PO lhes transmite Inclusão e 26% referem diversidade. Entre os destinatários finais inquiridos que conhecem o PO ISE 31% refere que o símbolo transmite Inclusão e 23% diversidade.</b></p>	<p><b>FRz1.</b> Marca identitária pouco diferenciada em relação às marcas dos outros PO do PT2020: Excessiva atomização de marcas no âmbito do PT2020</p> <p><b>Entrevistas evidenciam a existência de demasiadas marcas com muitos logótipos e até dissonantes uns dos outros.</b></p>
<p><b>MRz2.</b> As atividades desenvolvidas estimulam adesão da procura das medidas PO ISE</p> <p><b>A participação ativa em campanhas/iniciativas da Rede de Comunicação do PT2020, em sessões de esclarecimento/divulgação do PO e o elevado número de participações em eventos/sessões públicas, sobretudo na 1ª fase da EC, procurou gerar maior notoriedade no público mais institucional e captar potenciais beneficiários e parceiros.</b></p>	<p><b>FRz2.</b> Atividades de comunicação não atingem todos os públicos-alvo das atividades do PO.</p> <p><b>Não observado. Planeamento e concretização de uma panóplia de ações/iniciativas de comunicação muito diversificada, com o intuito de chegar aos diferentes públicos do PO (por exemplo, eventos para um público mais institucional, meios de comunicação em massa para o público em geral, site e redes sociais para todos os públicos)</b></p>
<p><b>MRz3.</b> As atividades de comunicação atraem beneficiários interessados para convergir e partilhar a estratégia de comunicação</p> <p><b>Apontam algumas evidências de que os beneficiários participam nas ações de comunicação desenvolvidas pelo PO ISE e nalguns casos amplificam-nas partilhando-as nos seus meios de comunicação próprios.</b></p>	<p><b>FRz3.</b> Beneficiários desligados da EC global do PO ISE</p> <p><b>Não observado. Evidências de que os beneficiários sinalizam o PO ISE nas suas ações de comunicação e participam nas ações do PO ISE sempre que solicitado.</b></p>
	<p><b>FRz4.</b> Situação Pandémica</p> <p><b>A situação pandémica não teve efeitos significativos na execução da EC do PO ISE, pois observou-se a adaptação de algumas atividades para modelos de participação remota.</b></p>
<p><b>MRz4.</b> O sistema de monitorização é concebido de forma a facilitar a sua montagem, alimentação de informação e os respetivos indicadores</p> <p><b>Não observado. Considera-se que o sistema de monitorização deveria ser reforçado para melhoria da informação da execução da EC.</b></p>	<p><b>FRz5.</b> Formalismo excessivo do sistema de monitorização sem a ponderação das questões de alimentação do sistema de informação.</p> <p><b>Tal como referido, o sistema de monitorização da EC deveria ser melhorado no sentido de apoiar de forma mais profícua a sua implementação.</b></p>
<p><b>MRz5.</b> Os colaboradores aderem a iniciativas internas ligadas à EC</p> <p><b>Existe evidência que os colaboradores aderiram às iniciativas promovidas (por exemplo, participação nos encontros de Quadros)</b></p>	<p><b>FRz6.</b> Pouca motivação/interesse dos colaboradores em conhecer a EC</p> <p><b>Não observado. Aliás, evidências recolhidas indicam que os colaboradores PO ISE gostariam de ter um papel mais ativo no conhecimento da abrangência do PO.</b></p>



MECANISMOS	FATORES CRÍTICOS
	<b>FRz7.</b> Pouco impacto das ações EC nos colaboradores <b>Evidências de que as ações desenvolvidas não foram suficientes e da necessidade de realizar atividades mais frequentes relacionadas com a partilha de experiências entre todos os colaboradores.</b>
REALIZAÇÕES EM RESULTADOS DE 1º NÍVEL	
<b>MRs1.</b> A notoriedade do PO ISE/FEEI gera maior visibilidade do Programa e dos FEEI <b>Cerca de 76% dos inquiridos da população em geral não consegue identificar espontaneamente nenhum PO com cofinanciamento dos FEEI. A notoriedade do PO ISE junto do público em geral e dos beneficiários, em geral, é reduzida.</b>	<b>FRs1.</b> Elevada diversidade de imagens dos Programas do PT 2020 <b>As entrevistas evidenciam que a elevada diversidade de imagens dos PO que integram o PT 2020 penaliza a notoriedade dos programas</b>
<b>MRs2.</b> A notoriedade do PO ISE/FEEI incrementa adesão às ações de comunicação, despertando interesse em aprofundar conhecimento <b>A evidência recolhida é contraditória: por um lado, a notoriedade junto de beneficiários vai no sentido da concretização deste mecanismo, porém a baixa notoriedade junto de destinatários finais é de sentido contrário.</b>	<b>FRs2.</b> Públicos-alvo não suficientemente focados e impactados pelas ações de comunicação. <b>O processo de inquirição evidencia que o impacto comunicacional junto de destinatários finais não estará a ser assegurado por focagem de públicos-alvo.</b>
	<b>FRs3.</b> Poucas ações de comunicação em meios de ampla divulgação <b>Ações de comunicação em meios de ampla divulgação limitadas à fase de lançamento. No entanto, não é possível comparar a notoriedade, entre o público em geral, na fase de lançamento relativamente à atual.</b>
<b>MRs3.</b> Existe reconhecimento dos projetos apoiados e dos resultados alcançados pelo PO ISE <b>A maioria da população em geral que reconhece o PO ISE associa o PO à promoção da qualidade do emprego e à promoção da inclusão social.</b>	<b>FRs4.</b> Diferimentos de produção de resultados por parte do PO ISE e reduzidos efeitos de demonstração suscetíveis de ser veiculados pela comunicação. <b>Sem evidência de diferimentos críticos, os efeitos de demonstração poderiam ser alcançados com maior partilha de histórias de sucesso e partilha de boas práticas.</b>
<b>MRs4.</b> Informação atrativa promove a divulgação voluntária do Programa e das suas ações <b>Existe evidência de que os beneficiários partilham informação sobre o PO ISE nas suas redes de comunicação.</b> <b>De acordo com o processo de inquirição 32% dos beneficiários inquiridos participou e/ou dinamizou alguma ação de divulgação e comunicação do PO ISE</b>	<b>FRs5.</b> O conteúdo burocrático da programação sobrepõe-se ao efeito rede <b>Excesso de procedimentos burocráticos que levam ao incumprimento dos prazos de análise tende a penalizar a notoriedade do PO ISE</b>
<b>MRs5.</b> A comunicação dirigida aos públicos-alvo internos combinada com a articulação com a EC do PT2020 e a relevância quantitativa dos apoios veiculados pelo PO incrementa o efeito-rede. <b>Existe evidência de que este mecanismo esteja a ser concretizado, destacando-se o alinhamento</b>	<b>FRs6.</b> Divergência possível de tempos de comunicação do PT2020 e do PO ISE. <b>Não observado; alinhamento proativo e colaborativo da comunicação do PO ISE com a comunicação PT2020 e participação ativa do PO ISE nos eventos.</b>

MECANISMOS	FATORES CRÍTICOS
colaborativo e proativo com a comunicação PT2020 e a cooperação com organismos intermédios na implementação da EC. A experiência observada com os beneficiários mostra que o respeito pelas regras de comunicação não significa necessariamente intervenção ativa na EC do PO ISE.	
<b>MRs6.</b> Utilização de linguagem inclusiva e não discriminatória para permitir que os públicos com necessidades especiais tenham acesso à informação do PO ISE <b>Existem materiais comunicacionais, como os vídeos, nos quais existiu a preocupação de introduzir linguagem gestual.</b>	<b>FRs7.</b> Criação de conteúdos pouco ajustados a públicos com necessidades especiais <b>Considera-se que têm sido criados conteúdos ajustados.</b>
<b>MRs7.</b> O sistema de monitorização definido permite o acompanhamento profícuo das atividades da EC <b>O sistema de monitorização definido consiste na descrição das atividades realizadas ao longo do ano. Não existem indicadores definidos nem métricas de resultados a atingir. Deveria considerar-se a implementação de recolha sistemática de participantes em seminários, conferências e outros eventos.</b>	<b>FRs8.</b> Dificuldades de apuramento da execução da EC <b>Não é possível medir a análise da execução, em termos quantitativos, pois não existem métricas de resultados a atingir definidas</b>
<b>MRs8.</b> Os colaboradores estão alinhados com a EC do PO ISE e contribuem para a sua maior eficácia <b>Existem colaboradores que não têm conhecimento da EC. Há evidências de que os colaboradores consideram que a existência de momentos de partilha entre todos os colaboradores lhes permitiria ter um maior conhecimento do PO e seria um incentivo para se tornarem “embaixadores” da marca PO ISE.</b>	<b>FRs9.</b> Problemas de motivação interna dos colaboradores <b>Estrutura muito vertical que não incentiva a participação e inexistência de sentimento de pertença a um grupo comum.</b>
<b>MRs9:</b> Os colaboradores conhecem a EC <b>É enviado aos colaboradores, por email, um <i>flash</i> informativo intitulado “Em FOCO” que resume semanalmente toda a informação difundida para o exterior e informação exclusivamente interna. No entanto, o facto de receberem este <i>flash</i> informativo, não quer dizer que tenham conhecimento da EC.</b>	

107. Por fim, na tabela a seguir são sistematizados os indicadores, associados a esta QA, que foi possível reunir nesta fase da avaliação:

**Tabela 8 - Mobilização dos indicadores de transformação de atividades em realizações e de realizações em resultados de 1.º nível**

<b>Realizações</b>	<b>IRz1. Montantes financeiros já alocados em termos de execução às diferentes fases da EC PO ISE</b> <b>Programação:</b> Na EC indica-se que existirá um investimento anual de 175.000€, o que daria um investimento total (2015-2022) de 1,4 milhões. Se considerarmos que a 1ª fase decorre entre 2015 e o 1º semestre de 2016, pode inferir-se um orçamento de 262.500€ (1 ano e meio) e o restante orçamento alocados às 2ª e 3ª fases. <b>Execução:</b>
--------------------	---



	Fase 1 – 39.612,29€ (foram considerados os custos de 2015 e metade dos custos de 2016) Fases 2 e 3 – 611.289,78€ (metade dos custos de 2016 e custos 2017 a 2021)
	<b>IRz2.O que representa o logótipo (símbolo) da marca PO ISE para os inquiridos</b> Para aproximadamente 37% dos beneficiários inquiridos o símbolo do PO ISE transmite Inclusão e para cerca de 26% diversidade Para 31% dos destinatários finais que conhecem o PO ISE o símbolo da marca transmite inclusão e para 23% diversidade.
	<b>IRz3. N.º de eventos organizados e número de eventos em que o PO ISE participou</b> 5 eventos organizados em parceria com a AD&C, organizados pelo PO ISE: 5 em 2015, 5 em 2016, 5 em 2017, 8 em 2018, 14 em 2019 e 1 evento anual em 2020 e 2 em 2021. Eventos em que o PO ISE participou: 35 em 2015, 7 em 2016, 4 em 2017, 3 em 2018, 8 em 2019 e 12 em 2020.
	<b>IRz4. N.º de programas, anúncios e inserções na TV e na Rádio:</b> Apenas na TV: em 2015 1 anúncio produzido pelo PO ISE com 13 inserções. Existiu também a participação noutros programas e anúncios de TV no âmbito da parceria com a Rede de Comunicação do Portugal 2020.
	<b>IRz5. N.º de newsletters e flashes enviados</b> 5 no total
	<b>IRz6. N.º de Anúncios imprensa e Comunicados/Notas de imprensa produzidos (imprensa escrita e digital)</b> 1 anúncio produzido e 45 comunicados/notas de imprensa
	<b>IRz7. N.º de filmes produzidos pelo PO ISE:</b> 43
	<b>IRz8. N.º de publicações e materiais produzidos:</b> 17 tipos de peças, num total de 4.264 exemplares de produtos informativos e promocionais, distribuídos junto do público em geral.
	<b>IRz9. N.º de publicações nas redes sociais em que o PO ISE está presente:</b> Facebook: 557, Instagram: 362, Twitter: 390, LinkedIn: 456, Youtube: 26
	<b>IRz10. Principais meios pelos quais os inquiridos que conhecem o PO ISE tomaram conhecimento do programa</b> 62% dos beneficiários inquiridos tomou conhecimento do programa no âmbito da sua atividade profissional e 46,4% através do Site do Portugal 2020 Cerca de 25% dos destinatários inquiridos que conhecem o PO ISE dizem que tomaram conhecimento do Programa através da comunicação social e 22% através do Centro de Emprego.
	<b>IRz11. Tipologia de informação monitorizada (recolha de evidências do sistema de monitorização das ações de comunicação)</b> Lista de eventos e participantes, número de publicações e materiais de comunicação produzidos, participação em programas de TV e rádio, notícias emitidas relacionadas com o PO ISE e indicadores associados ( <i>Outreach, Reach, Favorabilidade, Net Effect...</i> ), número de visitas e visualizações de páginas do site do PO ISE, redes sociais.
	<b>IRz12. Iniciativas realizadas internamente com os colaboradores</b> Duas sessões de sensibilização subordinadas ao tema “Ética, Gestão Pública e Prevenção da Corrupção”, 6 Encontros Anual de Quadros (1 em 2015, 1 em 2016, 1 em 2017, 1 em 2018 e 2 em 2019), um flash informativo intitulado “Em FOCO” que, semanalmente, transmite informações aos colaboradores relativamente a legislação, documentos relevantes, clipping e redes sociais do PO. Em 2017 foram emitidas 40 “EM FOCO”, em 2018 outras 40, em 2019 foram 29, em 2020 41 e em 2021 foram emitidas 46.
Resultados 1.º Nível	<b>IRs1. Índice de notoriedade da marca PO ISE</b> <b>População em geral:</b> Notoriedade espontânea do PO ISE é de apenas 0,2% <b>Destinatários Finais:</b> Apenas 5,3% recorda de forma espontânea o PO ISE como PO financiador.
	<b>IRs2. % de pessoas inquiridas que declaram ter conhecimento da marca/identidade do PO ISE</b> <b>População em geral:</b> Notoriedade espontânea do PO ISE é de apenas 0,2%. Notoriedade total é de 19%. Entre os que reconhecem o nome PO ISE, cerca de 81% diz que conhece pouco ou muito pouco <b>Destinatários Finais:</b> Apenas 5,3% recorda de forma espontânea o PO ISE como PO

financiador. A notoriedade total é de 53,4%, no entanto desses, 33,5% apenas ouviu falar e cerca de 5% diz conhecer bem. 46,6% não conhece nem nunca ouviu falar.					
<b>IRs3. % de pessoas inquiridas que declaram ter conhecimento do PT 2020</b> <b>População em geral:</b> A notoriedade espontânea do PT 2020 é de cerca de 9%. <b>Destinatários Finais:</b> 3% dos destinatários finais inquiridos identifica o PT 2020 como programa financiador de forma espontânea.					
<b>IRs4. N.º de visitantes ao Portal do PO ISE</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
Visitas	77.229	143.069	153.477	164.083	163.146
Visualizações de página	309.726	426.787	401.250	454.675	428.583
<b>IRs5. N.º de seguidores nas redes sociais em que o PO ISE está presente</b>					
	dez/19	dez/20	dez/21		
Fãs Facebook	1.221	2.440	3.660		
Seguidores Instagram	532	974	1.270		
Seguidores Twitter	149	326	496		
Não existe informação sobre seguidores LinkedIn – a página do PO ISE apenas refere mais de 500 conexões					
<b>IRs6. N.º de participantes nos eventos</b> - Não foi realizado um registo regular dos participantes da maioria dos eventos					
<b>IRs7. % de inquiridos que conhece e que utiliza o Site do PO ISE</b> 99% dos beneficiários inquiridos conhece o Site do PO ISE, sendo que desses 83% diz utilizá-lo com alguma ou muita frequência. Dos destinatários finais inquiridos que conhecem o PO ISE apenas 22% diz já ter visitado o site do PO ISE, sendo que desses a grande maioria utiliza-o raramente.					
<b>IRs8. % de inquiridos que conhece e que utiliza as redes sociais do PO ISE</b> Mais de 60% dos beneficiários inquiridos conhece as redes sociais do PO ISE, contudo a sua utilização com alguma regularidade é pouco significativa (menos de 8%). No caso do Facebook a sua utilização com alguma ou muita frequência é referida por cerca de 29% dos que conhecem esta rede social. No caso dos destinatários finais a utilização das redes sociais do Programa é inexistente ou muito pouco expressiva – mais de 95% dos inquiridos que conhecem o PO ISE nunca visitaram as redes sociais do Programa.					
<b>IRs9. % da população portuguesa que esteve exposta à mensagem publicada, pelo menos uma vez, no período em análise</b> - Resultados mais positivos em 2017 e 2018. Em novembro de 2018 a % da população portuguesa que esteve exposta à mensagem publicada atingiu os 19% (valor mais elevado no período 2017-2021).					
<b>IRs10. Índice de recordatória das ações de comunicação realizadas</b> <b>População em geral:</b> Entre os que reconhecem o nome PO ISE, apenas 22% recorda ter visto ou ouvido alguma publicidade ou campanha. <b>Destinatários finais:</b> Entre os destinatários finais que conhecem o PO ISE também são apenas 22% aqueles que dizem recordar-se de alguma campanha ou publicidade. <b>Beneficiários:</b> Aproximadamente 48% recorda-se de ter visto ou ouvido alguma publicidade/ campanha sobre o PO ISE					
<b>IRs11. Índice da favorabilidade das notícias</b> Sempre bastante elevado – acima dos 4 valores na maioria das vezes numa escala de 1 a 5.					
<b>IRs12. Áreas de atuação associadas ao PO ISE por parte dos inquiridos que conhecem o Programa</b> <b>População em geral:</b> De forma espontânea 38% dos inquiridos que conhecem o PO ISE associam o Programa à promoção da qualidade do emprego e 35% à promoção da inclusão. <b>Destinatários finais:</b> Espontaneamente os destinatários finais inquiridos que conhecem o PO ISE associam-no a formação profissional e a promoção da empregabilidade. De forma dirigida, 65,5% associa o PO ISE à promoção da inclusão social e 51% ao aumento da qualificação.					
<b>IRs13. Nº e % de ações de comunicação que envolveram divulgação de resultados do PO</b>					

	<p><b>ISE</b></p> <p>4 ações organizadas em parceria com a AD&amp;C e 12 organizadas pelo PO ISE (cerca de 30% do total de eventos organizados pelo PO ISE).</p>
	<p><b>IRs14. % de beneficiários que avaliam positivamente a imagem transmitida sobre o PO ISE</b></p> <p>Dos beneficiários inquiridos que recordam alguma publicidade/campanha (48%), 83% encontra-se satisfeito ou muito satisfeito com a imagem transmitida sobre o PO. Por outro lado cerca de 60%, dos beneficiários inquiridos consideram que a EC do PO ISE tem conseguido divulgar de forma eficaz os objetivos do Programa e o plano de concretização para o público em geral.</p>
	<p><b>IRs15. % de beneficiários inquiridos que participaram e/ou dinamizaram alguma ação de divulgação e comunicação do PO ISE fora do âmbito do cumprimento das regras de Informação e Comunicação</b></p> <p>Cerca de 32% dos beneficiários inquiridos refere que participou ou dinamizou alguma ação de divulgação fora do âmbito do cumprimento das regras de comunicação. No entanto, as ações referidas dizem respeito à divulgação dos projetos das entidades nos seus canais de comunicação e à participação em sessões de esclarecimento e seminários.</p>
	<p><b>IRs16. N.º de ações de comunicação em formatos alternativos (linguagem gestual, texto ampliado...) -</b> Os vídeos publicados no <i>website</i> têm linguagem gestual.</p>
	<p><b>IRs17. Relatórios de monitorização da EC do PO ISE -</b> Produzidos 5 relatórios de reporte à Comissão Europeia onde são incluídas as ações/iniciativas dinamizadas ao nível da EC do PO de avaliação e monitorização da EC do PO ISE</p>
	<p><b>IRs18. Evidências qualitativas das entrevistas e do <i>focus group</i> com colaboradores PO ISE</b></p> <p>Os colaboradores participaram em algumas ações de comunicação interna, não têm um conhecimento aprofundado da EC, nem da abrangência do PO. Ou seja, não se poderá considerar que contribuam para uma maior divulgação e difusão do PO.</p>

#### 4.4. Questão de avaliação 3

##### EFICIÊNCIA

**QA3. Face aos resultados alcançados, e perante os objetivos definidos pela Estratégia de Comunicação, balizados pela 1ª fase e 2ª fase da EC, os recursos, meios e os investimentos realizados foram eficientes?**

A inexistência de valores programados para as diferentes fases de implementação e tipologias de ações inibe o confronto com as verbas efetivamente alocadas na implementação das mesmas, o que dificulta a análise de eficiência pela impossibilidade comparativa do racional de programação com os custos efetivos de acesso ao mercado de comunicação.

A EC do PO ISE tem uma dotação de recursos financeiros abaixo da maioria dos PO que representa, com apenas, cerca de 0,05% do total de recursos FEEI alocados ao PO ISE, o que dada a abrangência do PO dificulta o seu conhecimento.

As despesas em atividades de comunicação, realizadas até 31.12.2021, situaram-se nos €743.304,07, valor abaixo dos 1,4 M euros previstos em sede de programação (€175.000 durante 8 anos), que representam cerca de 53% da dotação total programada, o que poderá dar margem de manobra para a concretização de ações/iniciativas de comunicação para a mitigação do *gap* de notoriedade existente entre os públicos mais diretamente envolvidos na implementação do PO.

Observam-se alguns constrangimentos relativamente à ponderação da proporcionalidade entre custos e resultados, dado que a implementação das ações depende do contexto. O estabelecimento de comparações, num eventual processo de *benchmarking*, pressupõe quadros de referência análogos, o que em comunicação é um exercício de elevada incerteza, sobretudo no que se refere às redes sociais, que necessitam de considerar o contexto dos públicos, bem como as limitações dos algoritmos associados e uma produção profissional de conteúdos.

##### 4.4.1. Entendimento da questão

108. A QA 3 remete para uma tradicional dimensão da **eficiência**, a qual procura estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os **recursos definidos** na programação da EC, os **recursos alocados** para a comunicação do PO e os **resultados obtidos** com estes recursos. Desde logo, importa sublinhar que este exercício de avaliação se depara, geralmente, com obstáculos no que diz respeito, por um lado, ao apuramento dos valores investidos ao longo das fases do PO e, por outro, ao estabelecimento de referenciais comparativos minimamente equivalentes ao quadro em análise. Tal como decorre das considerações anteriores, as questões de contexto de implementação adquirem uma enorme relevância e dificilmente existem padrões de referência aplicáveis em abstrato.

109. Assim, há que considerar as dificuldades de contexto que a comunicação do PO encontrou, ao longo da sua implementação, como é o caso da pandemia COVID-19, a partir do primeiro trimestre de 2020. Às circunstâncias particulares deste fenómeno, que exigiu a adoção de novos modos e tempos de comunicação, há que juntar a própria volatilidade dos processos de comunicação. Como é notório, estes têm evoluído de forma acelerada, trazendo grandes flutuações de públicos e alterações de relevância entre os meios disponíveis. Se, por um lado, a pandemia levou ao cancelamento de eventos presenciais, tendo-se conseguido adaptar ao universo *online*, por outro lado, alguns dos meios sofreram grandes transformações na sua natureza e, logicamente, na sua predominância social e comercial. Veja-se, a título de exemplo, o *Facebook*, maior rede social do mundo, que perdeu influência junto dos públicos mais jovens, tendo-se transformado numa plataforma, essencialmente, de promoção e venda de bens e serviços, ou o caso da perda de relevância dos meios televisivos tradicionais com a ascensão e multiplicação das plataformas de *streaming*.

110. Nesta QA, procurou-se determinar os investimentos concretizados na operacionalização das realizações previstas, assim como noutras que foram entendidas como necessárias à concretização dos objetivos traçados para a EC. Deste modo, o exercício de resposta envolve:

- A **análise dos custos** associados aos recursos mobilizados e investimento realizado face aos montantes programados;
- A **estimativa de custos unitários** para as tipologias de ação relacionando-as com os respetivos resultados alcançados, em que a identificação de tipologias de ações de comunicação assume particular importância;
- A **ponderação da proporcionalidade** – eficiência – dos **custos unitários** face aos **resultados** alcançados;
- A análise das **metas realização-resultado** para aferir qual o racional de estimação das metas estabelecidas na EC.

111. A construção de outros referenciais comparativos, que permitissem posicionar em termos relativos a EC do PO ISE, nomeadamente que pudessem realizar uma leitura comparada, seriam dados interessantes. No entanto, a disponibilidade de dados é escassa e a leitura comparada da eficiência é limitada. Além disso, a mobilização de novos recursos comunicacionais apoiados na digitalização traz à comparação de custos dificuldades adicionais, mas também novas oportunidades favorecedoras da eficiência, pela via do comportamento descendente de preços que tais evoluções tendem a proporcionar, pelo menos nas ações mais indiferenciadas.

#### 4.4.2. Abordagem

112. A abordagem à QA3, globalmente, pondera a comparação entre os recursos financeiros alocados e o dimensionamento dos objetivos que se pretendem alcançar com o apoio à EC, tendo em consideração a informação facultada pelo PO ISE relativamente a estes recursos e ao investimento mobilizado para as diversas ações de comunicação.

113. Conforme descrito na QA2, a EC do PO ISE considerou 3 fases de implementação das ações de comunicação que acompanham o ciclo de vida do PO que, apesar de distintas e com objetivos próprios, deveriam ser estrategicamente complementares entre si. Como a EC ainda se encontra em execução, para as Fases 2 e 3, apresentam-se dados relativos à sua execução até ao final de dezembro de 2021.

114. Nesta QA, haverá, desde logo, que considerar o valor de financiamento alocado à EC e às suas atividades. De acordo com o documento da EC do PO ISE, não foi definido um orçamento global, ou por fase, mas antes definido um orçamento anual. Assim, no âmbito da EC do PO ISE, estava prevista para a implementação das ações definidas, um montante de €175.000/ano. Considerando um período de implementação de 8 anos (2015 a 2022), pode afirmar-se que, na globalidade, a EC teria uma dotação aproximada de 1,4 milhões de euros, o que representa cerca de 0,05% tanto do total de FSE, como do total da dotação global do PO ISE para o período 2014- 2020.

#### 4.4.3. Resultados

115. Para perceber a dimensão de fundos financeiros alocada à EC por outros PO, a EA realizou uma breve análise da alocação de fundos de outras EC. Assim, conforme se pode observar na tabela seguinte, a EC do PO ISE apresenta uma alocação de fundos das mais baixas no contexto dos PO do PT2020, ficando apenas acima da proporção de alocação de fundos do COMPETE 2020 (0,03%) que, de acordo com a sua EC, sofreu uma redução de cerca de 50% face ao período de programação anterior,

“resultante da aposta estratégica em instrumentos de *Inbound marketing*, muito menos onerosos do que as tradicionais campanhas e o envolvimento dos *stakeholders* na implementação das ações”.

**Tabela 9 – A EC do PO ISE face às EC/OC de outros PO**

Programa Operacional	Dotação (M€)		% EC/PO
	EC	PO	
COMPETE 2020	1,17	4 414	0,03%
POSEUR	2,5	2 252	0,11%
POCH	4,3	3 642	0,12%
<b>PO ISE</b>	<b>1,4</b>	<b>3 028</b>	<b>0,05%</b>
NORTE 2020	4	3 379	0,12%
ALENTEJO 2020	1	1 083	0,09%
CRESC ALGARVE	0,63	319	0,20%
MADEIRA 14-20	0,565	472	0,12%
MAR 2020	1,2	508	0,24%
POAT	7,6	138	5,51%

Fonte: Estratégias de Comunicação COMPETE 2020, POSEUR, POCH, PO ISE, Norte 2020, Alentejo 2020, Cresc Algarve, Madeira 14-20, Mar 2020 e POAT

116. A EC incorpora um vasto conjunto de ações a implementar durante a execução do PO. O propósito desta análise prende-se, fundamentalmente, com a identificação dos custos associados a cada uma das tipologias de ação que se seguem, as quais já foram descritas na QA2. Contemplando, apenas, o referido valor anual indicativo (€175.000), a EC do PO ISE remete o exercício de orçamentação das ações a implementar para referências de natureza análoga, abrindo espaço de manobra para uma tomada de opções mais circunstancial, em função dos momentos/contextos. Como é aí referido, “este orçamento terá sempre como janela de referência os valores aplicados em comunicação em quadros comunitários anteriores e outros PO, assim como o próprio orçamento da estratégia de comunicação do PT2020 e será ajustado de acordo com necessidades sentidas ao longo da execução do plano de comunicação.”

117. A seguir, apresentam-se os custos das ações de comunicação que foram possíveis recolher, de acordo com a informação disponibilizada pelo PO ISE, tentando associar os custos às três fases de execução previstas na EC.

118. Atendendo às ações previstas e realizadas na fase 1, não foram contabilizados custos relativamente criação da identidade/*Corporate Image* do PO e ao nível da Comunicação Interna, na medida em que se utilizou a intranet como principal veículo para esta comunicação. Para além disso, foram dinamizadas algumas de ações de comunicação cujos custos foram assumidos pela AD&C, como por exemplo os anúncios de rádio, imprensa e internet no âmbito da Campanha Promocional de Lançamento do PT2020 e dos respetivos PO e do *road-show* de apresentação dos PO em Faro, Viseu, Elvas, Santa Maria da Feira e Lisboa.

119. Neste âmbito do lançamento público do PO ISE, o PO assumiu o custo de **€24.405,89** relativamente a um **1 anúncio de tv “Inclusão Social e Emprego”** (spot de 30”, com 30 inserções), na RTP1, SIC e TVI, entre 14 e 18 de setembro de 2015.

120. Nesta 1ª fase da EC, foram igualmente contabilizadas as seguintes despesas ao nível da EC do PO ISE:



- Relativamente às **Sessões de Lançamento e Esclarecimento do Programa**, em 2015 e 2016, o PO ISE reportou encargos com a promoção de **Encontros e Seminários** num montante total de **€11.581,31** (**€853,66** em 2015 e **€10.727,65** em 2016).
- O desenvolvimento do **site institucional** do PO ISE, concluído em 2016, resultou num encargo de **€24.477,00**.
- Em relação aos **desdobráveis e merchandising**, contabilizou-se, em 2016, a produção do **Código de Ética e Brochura**, com o valor de **€5.836,35**.
- Por último, nesta fase de implementação da EC do PO ISE, registou-se um custo referente à aquisição de serviços de **clipping** no valor de **€5.756,40**, referente ao ano de 2016.

121. Nas 2ª e 3ª fases da EC, tendo em consideração as ações realizadas, foram apurados os custos a seguir elencados.

- Em relação à rubrica **anúncios na imprensa** (incluindo as Listas de Operações Aprovadas) em jornais locais, regionais e nacionais, através de *banners online*, registou-se um encargo total de **€40.814,25**, atendendo à seguinte distribuição anual: €11.698,53 em 2016; €10.123,75 em 2017; €9.955,23 em 2018; €4.670,24 em 2019 e €4.366,50 em 2021.
- Os **spots televisivos e de rádio**, realizados em 2017, apresentaram um custo total de **€150**.
- Em relação à participação do PO em **seminários, feiras e outros eventos** análogos registou-se um custo total de **€250.605,61**, repartidos da seguinte forma: €48.498,25 em 2017; €130.141,47 em 2018; €39.135,98 em 2019; €29.029,21 em 2020; €3.800,70 em 2021.
- A **assessoria e gestão mediática** da EC do PO ISE ficou a cargo da empresa *Creative Minds*, que presta serviços de consultoria, comunicação e *marketing*. Esta assessoria apresentou um encargo total de **€188.059,62**, com os seguintes valores anuais: €33.702 em 2018; €72.324,00 em 2019; €35.585,13 em 2020; e €46.448,49 em 2021. Os custos associados ao registo videográfico e fotográfico encontram-se incluídos nesta assessoria.
- No caso dos **desdobráveis e merchandising**, contabilizou-se um valor total de **€5.836,35<sup>11</sup>** realizados em 2017.
- No que se refere às **redes sociais**, não estando prevista na EC, foi criada **1 campanha no Facebook**, em 2018, destinada ao “Lançamento do PO ISE”, com um investimento de **€50**. Em 2019 e 2020 realizaram-se **anúncios publicitários para o Facebook**, sob a designação “**PO ISE Stories**”, com um investimento de **€110**. Nesta rubrica, inclui-se o “Concurso de Fotografia e Vídeo PO ISE Stories”, com prémios atribuídos de **€1.996,66<sup>12</sup>**.
- Também, nestas fases da EC, não foram reportados custos relativamente ao plano de comunicação interno e ações de *team building*.

122. Face ao exposto, construído a partir dos dados fornecidos pelo PO ISE, pode concluir-se, de forma preliminar, que as despesas em atividades de comunicação, realizadas até 31.12.2021, se situaram nos €743.304,07, valor abaixo dos 1,4 milhões de euros previstos em sede de programação (€175.000/ano durante 8 anos), que representam cerca de 53% da dotação total programada.

123. Tendo em consideração o total de investimentos realizados, nas 3 Fases da EC, observa-se que cerca de 41% do investimento total foi alocado a informação e publicidade (€307.733,28) e 35% à

<sup>11</sup> Os valores relativos a *merchandising* produzido para Seminários e Feiras estão incluídos nos seus valores de produção.

<sup>12</sup> Custo incluído nos valores de produção de Seminários e Feiras de 2020.

promoção de encontros e seminários (€262.186,92).

124. O facto de o PO ISE dispor de uma equipa de comunicação muito reduzida (1 secretária técnica e 1 técnica superior), levou à necessidade de, a partir de 2018, se recorrer a uma empresa especializada (*Creative Minds*), a qual passou a ser responsável pela gestão mediática da comunicação do PO. O encargo desta assessoria tem um peso bastante significativo no âmbito das despesas com informação e publicidade, pois representa cerca de 61% destas despesas num total de €188.059,62 em 4 anos.

125. Conforme foi referido acima, a análise da eficiência focou-se essencialmente na enumeração das realizações, quer em termos de tipologias, quem em termos de valores. Desta forma, não é possível estabelecer comparações numéricas factuais entre as realizações e os resultados, sem que as métricas destes últimos tenham sido estipuladas.

126. Também existem constrangimentos a considerar em relação à ponderação da proporcionalidade entre custos e resultados, dado que a implementação das ações depende do contexto. O estabelecimento de comparações, num eventual processo de *benchmarking*, pressupõe quadros de referência análogos, o que em comunicação é um exercício de elevada incerteza. A título de exemplo, é consensual que a aposta na comunicação em redes sociais digitais é universal, contudo, a forma mais eficiente de o fazer, não se encontra determinada à partida, havendo fatores que não dependem de quem comunica, mas sim das plataformas que detêm os algoritmos, que medeiam a relação entre emissor e os públicos potenciais e que visam a maximização do seu lucro. O desenho de estratégias e métricas para as redes sociais tem de ter presente o contexto dos públicos, as limitações dos algoritmos, a necessidade de flexibilização e de adaptabilidade da mensagem e a produção profissional de conteúdos. É um processo singular, de tentativa-erro e de afinação, em busca da maior particularidade e, conseqüentemente, do afastamento do *benchmarking* de práticas e avaliações de resultados quantitativos, embora possam existir dimensões qualitativas comparáveis.

127. Os indicadores associados à eficiência constam da tabela seguinte. Na medida em que a eficiência tem uma relação menos direta com a TdM tratam-se de indicadores que não estão integrados na Teoria do Programa.

**Tabela 10 – Indicadores de eficiência**

<b>Volume de recursos financeiros atribuídos à EC, considerando a sua repartição por tipo de ação</b> EC – 1,4M€ considerando uma dotação de 175.000€ durante 8 anos (2015-2022). Não foi realizada distribuição inicial de recursos financeiros por tipo de ação
<b>% de recursos financeiros atribuídos à EC no contexto do PO ISE e da programação dos FEEI/FSE</b> - 0,05 % do FSE e do total de FEEI alocado ao PO ISE para o período 2014-2020
<b>Custos unitários das ações realizadas por tipo de ação</b> - Não existe informação disponível por custo unitário
<b>Leitura qualitativa do grau de proporcionalidade do investimento feito face ao retorno alcançado</b> O investimento realizado em comunicação poderia ser mais significativo face à dimensão do PO. Pelas evidências recolhidas é notória a dificuldade em chegar aos destinatários finais e à população em geral. A dificuldade em levar as questões relacionadas com a inclusão social e emprego às agendas mediáticas dos órgãos de comunicação social tem penalizado o potencial retorno das ações dinamizadas.



#### 4.5. Questão de avaliação 4

##### IMPACTO

**QA4. Que resultados/efeitos se verificam ao nível dos públicos-alvo definidos no âmbito da EC face aos objetivos traçados nessa mesma Estratégia. Quais os contributos da EC para a promoção do reconhecimento dos Fundos Europeus por parte dos beneficiários e cidadãos em geral?**

O trabalho realizado na formulação da TdM, que enquadrava a avaliação, permite concluir que as cadeias de impactos atenuam o carácter de vinculação das transformações antecipadas à medida que os públicos-alvo se afastam do “coração” de implementação do PO ISE. Existe efetivamente *gap* de notoriedade/reconhecimento do PO entre os públicos-alvo mais diretamente envolvidos na mecânica de implementação do PO ISE, entre a população em geral e os destinatários finais dos apoios. A avaliação concluiu que existe uma série de tipologias de mediações até atingir esses públicos-alvo que, ou exigirão reconsideração das apostas nos meios de comunicação (para a qual parecem existir recursos financeiros disponíveis), ou não são controláveis pela EC do PO ISE. O significado do ponto de vista das margens de progresso da implementação da EC dessas diferenças é significativo.

A avaliação concluiu, ainda, que existe um potencial significativo de reordenamento das prioridades de mobilização da carteira de iniciativas/ações de comunicação assumidas pela EC do PO ISE, combinando dinamicamente processos e materiais de comunicação com base numa nova centralidade das redes sociais, geridas mais proactivamente, associando um menor peso dos materiais de comunicação mais institucional.

##### 4.5.1. Entendimento da questão

128. A QA 4 abrange, na prática, duas questões que exigem uma abordagem específica, colocadas ao nível da **cadeia de produção de impactos** esperados da EC do PO ISE. No primeiro nível, procura-se situar evidências do impacto da EC junto dos públicos-alvo definidos, assegurando o conhecimento sobre a ação do PO ISE, a sua finalidade, as oportunidades que constituiu e as respostas que assegurou no seu quadro de intervenção. Quanto ao segundo nível, avança-se na leitura dos diversos impactos produzidos, procurando situar os ganhos alcançados, em relação à visão global do contributo dos FEEI para a sociedade portuguesa em geral. Na verdade, esta dimensão de impacto é devedora dos ganhos alcançados que se obtêm no nível anterior, isto é, na interação com os diferentes segmentos de públicos-alvo visados pela EC e interfere com uma das mais controversas relações da sociedade portuguesa com os FEEI, onde emergem, por vezes, períodos de perceção negativa nem sempre fundamentada.

129. As duas dimensões de impacto desta QA consideram elementos com um grau de proximidade distintas, relativamente às margens de intervenção possível da EC PO ISE. No primeiro nível, encontram-se as perceções dos beneficiários em relação aos impactos das medidas do PO. Ao passo que, no segundo nível, as dimensões de impacto dependem de muitos outros fatores, entre os quais, o modo como os resultados dos FEEI são mediatizados pelos meios de comunicação social.

##### 4.5.2. Abordagem

130. A articulação desta QA com a TdM é central. Na verdade, as transformações que a EC aspira induzir concentram-se nas respostas que se pretendem estimular junto dos públicos-alvo. A TdM permite identificar os mecanismos, através dos quais, se espera que os públicos-alvo reajam, bem como os fatores críticos que podem obstaculizar ou fazer divergir essas respostas. Tal como está formulada, a QA remete essencialmente para duas sequências causais da TdM. A primeira subquestão,

remete para a transformação de resultados de 1º nível em resultados de 2º nível, ao passo que a segunda subquestão aponta para a transformação de resultados de 2º nível em impactos.

131. Assim, a resposta a estas subquestões pressupõe:

- A aferição da **capacidade de disseminar informação e dar a conhecer a ação do PO** junto do seu universo de destinatários e beneficiários, sobretudo pela valorização das oportunidades e retorno que este possibilita quer no plano individual, quer coletivo. Este domínio de abordagem encontra-se fortemente relacionada com a aferição **do contributo da EC para a mobilização de potenciais destinatários para integrarem medidas apoiadas pelo PO.**
- A aferição do modo como esta EC é capaz de dar **notoriedade ao PO ISE, à sua atuação** e, por seu intermédio, **à relevância que os FEEI assumem no contexto das políticas públicas e da sociedade portuguesa.** Neste caso, estamos perante a importância de recolher evidências sobre o contributo da EC para construir uma perceção positiva do papel dos FEEI e, por seu intermédio, da própria ação proporcionada pela pertença ao quadro político e institucional da União Europeia.

132. Tendo por base a formulação da TdM, a abordagem à QA seguiu o seguinte caminho:

- A base inicial de análise incidiu sobre os resultados dos processos de inquirição, que permitiram trabalhar o nível superior da TdM, sobretudo a perceção sobre a aplicação dos FEEI em Portugal e sobre a perceção em matéria de inclusão social e emprego;
- A partir destes resultados foi aferido o modo como a EC assegurou notoriedade ao PO ISE, à sua atuação e, por seu intermédio, à relevância que os FEEI assumem no contexto das políticas públicas e da sociedade portuguesa;
- Seguidamente, analisaram-se as realizações e os resultados de 1º e 2º nível, para avaliar a capacidade da EC disseminar informação e conhecimento relativamente ao PO ISE nomeadamente benefícios individuais e coletivos; objetivos, ações e oportunidades disponíveis para os beneficiários e destinatários finais; a dinamização da procura de apoios do PO ISE;
- Por fim, mobilizaram-se os resultados dos estádios iniciais da TdM, essencialmente os que foram obtidos, nas QA da relevância e eficácia.

133. Do ponto de vista da mobilização de informação, destacam-se os seguintes elementos:

- Análise da informação facultada pelo PO ISE relativa à definição da marca/missão do PO ISE, ao seu nível de notoriedade e reconhecimento
- Resultados das entrevistas realizadas
- Resultados dos *focus group*
- Resultados do inquérito aos beneficiários, aos destinatários finais e sondagem à população
- Análise de materiais relativos à comunicação do PT2020
- Análise de indicadores relativos a estas dimensões.

#### 4.5.3. Resultados

134. No que respeita à população em geral (ver síntese dos resultados de inquirição- Ponto 7 do Volume II - Anexos), o impacto alcançado pela EC é bastante baixo. Aproximadamente 76% dos inquiridos não consegue identificar espontaneamente nenhum PO com cofinanciamento dos FEEI. O grau de notoriedade espontânea do PO ISE é de apenas de 0,2% (o que contrasta com o valor de 8% para o PT2020). Entre os que reconhecem o PO, o grau alcançado é “conhece pouco ou muito pouco”, invocando para isso a “falta de interesse neste tipo de PO” e a “falta de divulgação do PO”. De forma

espontânea, cerca de 38% dos inquiridos que reconhecem o PO ISE associam-no à promoção da qualidade do emprego e 35% à promoção da inclusão.

135. O panorama melhora ligeiramente em relação aos destinatários finais do PO ISE inquiridos.

- Apenas 5% dos respondentes que conseguem identificar de forma espontânea o PO ISE como entidade financiadora. Em matéria de notoriedade total, o valor atingido pelo PO ISE é de 53%, dos quais: 5% conhece de forma espontânea e 48% de forma dirigida.
- Cerca de 25% diz que tomou conhecimento do PO ISE através da comunicação social e 22% através do Centro de Emprego. Do ponto de vista do conhecimento temático do PO, 65,5% dos inquiridos que conhecem o PO ISE associam-no à promoção da inclusão social e 51% ao aumento da qualificação.

136. No que respeita aos impactos, em termos de perceção sobre o contributo dos FEEI para o desenvolvimento do país, os resultados obtidos no processo de inquirição diferem consoante o público-alvo. Entre a população em geral, observa-se alguma contradição: cerca de 36% afirma que os FEEI têm “contribuído” ou “contribuído muito” para o desenvolvimento do país, mas 41% considera que os FEEI foram “mal ou muito mal aplicados” e apenas 6% reconhece que foram “bem ou muito bem aplicados”. Relativamente ao contributo do PO ISE para a concretização dos objetivos inerentes a cada Eixo de Intervenção, entre 36% a 39% dos inquiridos, não sabe identificar esse contributo, contudo, ainda assim, a maioria é capaz de avaliar o contributo do PO. Observa-se que as avaliações negativas são superiores às positivas nomeadamente, no que diz respeito ao contributo do PO ISE para o aumento da qualificação e integração no mercado de trabalho de jovens NEET e para o combate à pobreza e discriminação. Pelo contrário, as avaliações positivas são superiores relativamente ao contributo do PO ISE para a criação de emprego e para a promoção da inclusão social.

137. A situação altera-se ligeiramente no que concerne aos destinatários finais do PO, pois cerca de 36% dos inquiridos considera que os FEEI têm tido um contributo “muito elevado” ou “elevado” para o desenvolvimento de país e 39,8% atribui aos FEEI uma “aplicação razoável”. Em relação ao contributo específico do PO ISE, cerca de 30% dos inquiridos não o consegue avaliar e aproximadamente 25% assume uma posição mais neutral. Ainda assim, são mais as avaliações positivas do que negativas destacando-se o contributo do PO para o aumento da qualificação e integração no mercado de trabalho de jovens NEET (28% refere um contributo elevado ou muito elevado) e para a promoção da inclusão social.

138. Quando analisamos os resultados do processo de inquirição aos beneficiários, um público muito mais próximo e envolvido com a implementação do PO ISE, as diferenças são notórias. De facto, o reconhecimento (notoriedade) e perceção do contributo do PO ISE para o desenvolvimento do país é francamente mais positivo:

- 62% dos beneficiários inquiridos tomou conhecimento do PO ISE através da sua atividade profissional;
- 60% reconhece que o PO ISE tem divulgado eficazmente os objetivos do PO;
- 51% considera que os FEEI têm sido “muito bem ou bem aplicados”;
- 40,5% considera que têm tido uma aplicação “razoável”;
- 30% concorda que os FEEI têm tido um contributo muito elevado para o desenvolvimento do país;
- Aproximadamente 70% dos beneficiários reconhece o contributo elevado do PO ISE para a

promoção da sustentabilidade e qualidade do emprego e para a promoção da inclusão social.

139. Comparando os resultados do processo de inquirição destes grupos, podemos dizer que:

- **O grau de notoriedade do PO ISE é, de um modo geral, baixo quer entre a população em geral, quer entre os beneficiários finais.** Apesar de mais de metade (53%) dos beneficiários finais dizerem conhecer o PO ISE, apenas 5,3% se recordou do nome do PO de forma espontânea e a maioria refere que apenas “já ouviu falar”.
- Também no que diz respeito à **perceção do contributo dos FEEI para o desenvolvimento do país, a perceção desse contributo é globalmente baixa, embora tenda a aumentar entre os destinatários finais.** Nos públicos inquiridos, a perceção sobre o contributo dos FEEI para o desenvolvimento do país aparece muito relacionada com a apreciação geral da aplicação dos FEEI, matéria em que o grau de influência da EC em avaliação é menor.
- A comunicação tem sido, desta forma, tão mais impactante quanto mais próximo é o público do PO ISE e quanto maior o seu envolvimento na implementação do PO.

140. Estes resultados em matéria de leitura de impacto da EC são, de certo modo, reforçados pelos resultados das entrevistas e *focus-group* realizados (ver síntese das entrevistas e dos *focus-group*, Pontos 5 e 6 do Volume II de Anexos):

- Os OI, BREPP e BU entrevistados confirmam que, embora existam diferenças de envolvimento na EC do PO ISE, a sua intervenção é relevante, quer através da presença em eventos organizados pelo PO ISE, quer através da partilha de *posts* nas redes sociais ou na identificação de projetos para divulgação de boas práticas, quer, ainda, no caso dos OI, na verificação junto dos beneficiários do cumprimento das regras de comunicação;
- Já ao nível dos beneficiários, os resultados do processo de inquirição revelam que a maioria (68%) admite que não participou e/ou dinamizou nenhuma ação de divulgação/comunicação do PO ISE fora do âmbito do cumprimento das regras de informação e comunicação. Entre os que dizem ter participado e/ou dinamizado referem a participação em eventos públicos, a organização de sessões de esclarecimento e a divulgação das iniciativas através de materiais promocionais e dos meios de comunicação internos da entidade.
- Na opinião dos colaboradores internos, é relevante existir uma maior proximidade com os beneficiários e um maior acompanhamento dos projetos, bem como a participação nas ações de divulgação desses projetos junto dos destinatários finais.
- A intervenção dos OI e dos outros beneficiários na implementação da EC tem de ser interpretada, em primeiro lugar, de acordo com os princípios regulamentares, mas sustenta-se que esse quadro regulamentar permite graus diferenciados de compromisso e envolvimento. De acordo com o Regulamento (UE) N.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013, em matéria de comunicação, os PO têm a obrigação de divulgar a lista de operações, numa das línguas oficiais do Estado-Membro, com informação relativamente ao beneficiário, à operação, datas de início e fim da operação, despesas elegíveis, entre outros. Para além disso, a AG e os beneficiários **devem fornecer informações e comunicação ao público em geral** relativamente às ações apoiadas pelo PO. O PO ISE tem vindo a cumprir as suas obrigações em matéria de comunicação, nomeadamente através da publicação periódica dos projetos aprovados em meios de comunicação nacionais e locais com maior tiragem, de forma rotativa. Esta publicação pode ter um impacto junto do público em geral, pois potencia a possibilidade de reconhecimento do PO ISE e das operações que lhes estão associadas.

- Por sua vez, os beneficiários, nas suas ações de comunicação e informação, **têm a obrigação de explicitar o apoio dos fundos ao projeto/operação que realizam**, apresentando o emblema da União Europeia e a referência ao Fundo que apoia a operação. **Durante as operações, o beneficiário deve informar o público em geral e os destinatários finais da operação sobre o apoio obtido**, a partir dos Fundos, através de uma breve descrição da operação no seu *website* e através de um cartaz ou placa informativa relativa ao projeto.
- Assim, para além da sinalética informativa relativa ao projeto apoiado, existe margem de manobra para as entidades alavancarem, de modo significativo, o conhecimento do PO ISE junto dos destinatários finais (público com quem as entidades têm um contacto mais próximo e constante), com maior proatividade e criatividade de divulgação. A margem de manobra para os OI é de outra natureza, pois podem concretizar ações de comunicação conjuntas mais amplas e robustas. Em ambos os casos, o processo colaborativo com a AG do PO ISE e com a equipa da EC é crucial.

141. No que respeita à Rede de Comunicação PT2020 (coordenada pela AD&C), a entrevista permitiu confirmar que a EC do PO ISE está articulada com a EC do PT 2020, com a realização de iniciativas comuns e participação ativa nos eventos organizados pelo PT2020; isso significa, que não é por ausência de alinhamento ou de proatividade que o contributo da EC do PO ISE para os objetivos de uma melhor perceção nacional da utilização dos FEEI e do seu contributo para o desenvolvimento do país é relativamente reduzido pelo menos quando avaliado do ponto de vista das perceções da população em geral e dos destinatários finais. A entrevista realizada permite situar as razões da desconformidade observada noutro tipo de razões: (i) realização de poucas ações de comunicação do PO ISE e de forma regular, quando comparada com outros PO (ii) objetivos demasiado ambiciosos, nomeadamente gerar notoriedade no público em geral, face aos meios e ações de comunicação planeados e desenvolvidos, (iii) a designação do PO, e da própria sigla adotada, pouco explícita, e até complexa, face aos domínios em que os apoios incidem.

142. Na tabela seguinte analisamos o grau de concretização de mecanismos e de fatores críticos de “realizações” em “resultados de 1.º nível”, destes em “resultados de 2.º nível” e destes em “impactos”.

Tabela 11 - Aplicação da TdM

MECANISMOS	FATORES CRÍTICOS
DE RESULTADOS DE 1.º NÍVEL EM 2.º NÍVEL	
<b>MRss1.</b> A comunicação das boas práticas inerentes aos resultados obtidos pelo PO ISE nas suas diferentes dimensões de programação amplia a notoriedade do programa e dos seus possíveis benefícios. <b>Evidência de que a comunicação de boas práticas não atingiu ainda a intensidade e diversidade desejáveis, contudo existe muito potencial para que se concretize.</b>	<b>FRss1.</b> Diversidade de temas para comunicação de resultados e não foco nos mais relevantes. <b>Este fator crítico não parece relevante e estar a influenciar a notoriedade e impacto da EC.</b>
<b>MRss2.</b> O investimento em <i>Opinion Leaders</i> induz a uma opinião mais informada e objetiva sobre os fundos comunitários. <b>A mobilização de <i>Opinion Leaders</i> apesar de prevista, não foi realizada.</b>	<b>FRss2.</b> Eventuais notícias na comunicação social sobre aspetos negativos ou menos conseguidos de certos projetos sem contraditório no tempo certo. <b>Os critérios de noticiabilidade valorizam mais casos pontuais de má aplicação de FEEI do que os casos de sucesso nessa aplicação; contradição existente nessas agendas acerca do pretendo baixo alcance estratégico da programação e do alarme quanto a</b>

MECANISMOS	FATORES CRÍTICOS
	<b>atrasos de execução.</b>
<p><b>MRss3.</b> A comunicação produzida em torno desses resultados atrai novas entidades de intermediação ao programa gerando a chegada de novos beneficiários finais.</p> <p><b>Sem evidência de que esteja a ser operativo.</b></p>	<p><b>FRss3.</b> Efeitos perversos de “fake news” nas redes sociais sobre a comunicação social relativamente a matérias de programação não confirmadas</p> <p><b>Neste caso, as redes sociais tendem mais a prolongar agendas mediáticas e a ampliar o seu alcance do que propriamente a suscitar novas perversidades. As redes sociais são espaços de criação de contra-narrativas, desde que centradas em exemplos pessoais e não institucionais; devem promover a comunicação menos institucional e mais na primeira pessoa.</b></p>
	<p><b>FRss4.</b> Escassez de entidades de intermediação com capacidade de atração de novos beneficiários.</p> <p><b>O desencontro observado entre os resultados da inquirição de beneficiários e de destinatários finais sugere que mais do que o número de entidades de intermediação estará em causa o seu poder de intermediação.</b></p>
DE RESULTADOS DE 2º NÍVEL EM IMPACTOS	
<p><b>Mi1.</b> A convergência articulada de estratégias de comunicação sobre domínios e exemplos de boa utilização dos FEEI logra produzir uma perceção global mais positiva, contrariando preconceitos e deficiente informação sobre as condições de aplicação dos FEEI em Portugal e o enviesamento para divulgar mais as condições de execução do que os resultados obtidos.</p> <p><b>Evidência de que este mecanismo não está a operar, sobretudo devido à atomização da comunicação PT2020 em termos de PO que o integram; o tom dominante na comunicação social é adverso, como o prova a controvérsia em torno do Plano de Recuperação e Resiliência.</b></p>	<p><b>FRI1.</b> Estratégia global de comunicação do PT2020 excessivamente institucional e geral.</p> <p><b>Os fracos resultados em termos de notoriedade e perceção dos impactos do PT2020 sugerem que a não integração de boas práticas na utilização de FEEI esteja a não contrariar o tom geral das agendas mediáticas em termos de utilização de FEEI, sugerindo que este fator crítico se observa.</b></p>
<p><b>Mi2.</b> A comunicação institucional do PT2020 favorece a comunicação de resultados de avaliação em geral favorecendo a perceção de que a aplicação de FEEI obedece a um esquema apertado de avaliação.</p> <p><b>A estratégia de comunicação de resultados de avaliação de dimensões temáticas e de PO do PT 2020 é ainda pouco expressiva, apesar dos estudos de avaliação serem presentemente vinculados à elaboração de sínteses gráficas vocacionadas para a sua comunicação, apesar de alguns eventos promovidos pela AD&amp;C.</b></p>	<p><b>FRI2.</b> Tendência para a comunicação social corrente privilegiar a divulgação de más práticas de utilização de FEEI em detrimento da divulgação de boas práticas e resultados positivos no plano individual e organizacional</p> <p><b>Evidência geral de que os critérios de noticiabilidade se alimentam mais de exemplos pontuais de má utilização do que da valorização de boas práticas de utilização e de que não tem sido desenhada uma estratégia pró-ativa que procure aproximar narrativas de sucesso das dimensões de noticiabilidade.</b></p>
<p><b>Mi3.</b> Entre os resultados comunicados do PO ISE encontram-se dimensões relevantes para as perspetivas da inclusão veiculada pela melhoria das políticas públicas de emprego e inclusão social, assinalando efeitos de retorno individual concretos</p> <p><b>Cerca de 1/3 dos inquiridos destinatários finais e população em geral não sabe avaliar o contributo do PO ISE para a concretização dos seus objetivos.</b></p>	



MECANISMOS	FATORES CRÍTICOS
Ainda assim 26% dos inquiridos avaliam de forma positiva o contributo do PO ISE para a promoção e inclusão social e 23% para a promoção da sustentabilidade e qualidade do emprego.	
<b>Mi4.</b> Entre os resultados comunicados do PO ISE encontram-se dimensões relevantes sobre a igualdade de género e a cidadania plena. <b>Não existe evidência.</b>	

**Tabela 12 - Mobilização dos indicadores de transformação dos resultados de 1.º nível em resultados de 2.º nível de transformação de resultados de 2.º nível em impacto**

<b>Resultados 2º Nível</b>	<b>IRss1. Ações de comunicação desenvolvidas e realizadas em convergência com ações de comunicação de outros PO e/ou do PT2020:</b> Existe alinhamento e participação ativa do PO ISE na Rede de Comunicação do PT2020.
	<b>IRss2. Ações de divulgação da marca dinamizadas por OI e/ou outros beneficiários:</b> Apenas 32% dos beneficiários inquiridos referem ter participado e/ou dinamizado alguma ação de divulgação/comunicação do PO ISE fora do âmbito do cumprimento das regras de informação/comunicação. As ações realizadas prendem-se com a participação em sessões de divulgação/seminários e divulgação das iniciativas dos próprios beneficiários nos seus canais de comunicação e através de materiais promocionais.
	<b>IRss3. Opinion leaders mobilizados e ações realizadas</b> Ação não realizada
	<b>IRss4. % de inquiridos que reconhece o contributo do PO ISE para (i) Estímulo à criação e sustentabilidade do emprego, (ii) Aumento da qualificação e integração no mercado de trabalho dos jovens que não estudam nem trabalham (ii) Reforço da Integração das Pessoas em risco de Pobreza e de Combate à Exclusão Social</b> <b>População em geral:</b> Relativamente ao contributo do PO ISE para a concretização dos seus objetivos entre 36% a 39% dos inquiridos não sabe identificar esse contributo. Apenas 2 itens têm um peso maior de avaliações positivas: criação de emprego (18,6%) e promoção da inclusão social (19,6%). <b>Destinatários Finais:</b> Cerca de 30% dos destinatários finais inquiridos não sabe avaliar o contributo do PO ISE para a concretização dos seus objetivos e aproximadamente 25% tem uma opinião mais neutral. As avaliações são mais positivas para todos os itens. <b>Beneficiários:</b> Mais de 60% dos beneficiários inquiridos reconhece o contributo elevado ou muito elevado do PO ISE para a promoção da sustentabilidade do emprego, para a promoção da inclusão social, para o aumento da qualificação e integração no mercado de trabalho de jovens que não estudam nem trabalham e para o combate à pobreza e discriminação. O contributo elevado ou muito elevado do PO ISE para a criação de emprego é reconhecido por 54% dos inquiridos.
	<b>IRss5. % de beneficiários inquiridos que elegem o contacto telefónico como canal de comunicação mais valorizado:</b> São cerca de 14% os inquiridos que elegem o contacto telefónico como canal de comunicação mais valorizado. Cerca de 47% elegem o <i>website</i> .
<b>Impactos</b>	<b>li1. Índice de confronto entre notícias na comunicação social escrita com perceção positiva e negativa da aplicação dos FEEI em Portugal</b> - As evidências recolhidas através das entrevistas e <i>focus-group</i> apontam para uma grande prevalência de notícias com conotação negativa em torno da aplicação dos FEEI e para a dificuldade em transmitir uma boa imagem dos mesmos.
	<b>li2. % de inquiridos que considera que os Fundos Europeus em Portugal estão a ser bem aplicados</b> - 6% dos inquiridos da população em geral refere que os fundos europeus tem sido bem ou muito bem aplicado, entre os destinatários finais essa % é de 17%, subindo para os 51% entre os beneficiários.
	<b>li3. % de inquiridos que reconhece o contributo dos Fundos Europeus para o</b>

	<p><b>desenvolvimento do país</b></p> <p><b>População em geral:</b> Cerca de 36% dos inquiridos reconhece o contributo elevado ou muito elevado dos FEEI para o desenvolvimento do país e outros 36% admitem que esse contributo tem sido razoável.</p> <p><b>Destinatários Finais:</b> O contributo elevado ou muito elevado dos FEEI para o desenvolvimento do país é reconhecido por 36% dos destinatários finais inquiridos. Apenas 17% não reconhece esse contributo.</p> <p><b>Beneficiários:</b> A maioria dos inquiridos (74%) reconhece o contributo elevado ou muito elevado dos FEEI para o desenvolvimento do país.</p> <hr/> <p><b>li4. Ações de comunicação realizadas com foco na contribuição direta do PO ISE para o aumento da empregabilidade, a redução do risco de pobreza e a promoção da igualdade de género</b> – Todas as ações de comunicação realizadas têm este foco, uma vez que o aumento da empregabilidade, a redução do risco de pobreza e a promoção da igualdade de género fazem parte dos objetivos do Programa.</p>
--	--



## 5. PRINCIPAIS CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DA AVALIAÇÃO

### 5.1. Conclusões

#### 5.1.1. Notas preliminares

143. A formulação das conclusões dos parágrafos seguintes integra dados de uma interpretação mais integrada, dos resultados obtidos na aplicação dos diversos critérios em avaliação, que permitem situar a EC do PO ISE em matérias mais vastas, como a notoriedade da marca, a notoriedade e impacto dos materiais de comunicação, a imagem global do PO ISE junto dos diferentes beneficiários, entre outros aspetos. As conclusões mais especificamente relacionadas com os critérios de avaliação foram já elencadas ao longo do desenvolvimento analítico de cada questão de avaliação.

144. Toda a narrativa do processo de avaliação, com os seus diferentes processos multimétodo de recolha e tratamento de informação e a Teoria da Mudança (TdM) que enquadra o modelo de avaliação baseada na teoria (ABT) que foi utilizada, é construída a partir dos resultados da sondagem à população, ou seja, do modo como o PO ISE e os FEEI, em geral, são percecionados por quem está mais distante dos mecanismos da programação. A representatividade da sondagem realizada permitiu essa opção e ela justificou-se atendendo ao modo como ela se articula bem com a sequência causal que a TdM contempla.

145. Naturalmente que as conclusões da presente avaliação devem ser contextualizadas, atendendo ao período temporal da recolha de informação, nomeadamente os resultados do processo de inquirição. O processo de inquirição à população em geral decorreu entre os dias 22 de junho e 6 de julho de 2022, já a inquirição aos beneficiários e destinatários finais decorreu durante o mês de julho de 2022.

146. As conclusões, a seguir apresentadas, têm em consideração, os objetivos específicos que orientaram todo o trabalho de avaliação realizado, descritos no ponto 1.2. das Especificações Técnicas do Caderno de Encargos. Nessa medida, a EA optou por realizar o cruzamento entre as diversas conclusões formuladas e os estes objetivos específicos que a avaliação propunha.

#### 5.1.2. Conclusões gerais da avaliação

147. A EC do PO ISE está desenhada com ambição de objetivos estratégicos, que podem ser organizados em dois grupos:

- uma EC centrada em objetivos relativos ao PO ISE, como informação relativa ao PO, segmentada pelos públicos-alvo a que os apoios se destinam, em função dos objetivos estratégicos do PO, contribuindo para a formação da procura de apoios do PO sobretudo nas tipologias com procura menos consolidada, comunicação dos seus resultados, afirmação de marca corporativa;
- um grupo de objetivos, de maior alcance que se prendem com o contributo do PO ISE para uma perceção positiva global sobre a utilização dos FEEI (neste caso do FSE) em Portugal e com o seu contributo para uma perceção mais positiva do modelo de crescimento económico do país do ponto de vista da valorização das políticas públicas de emprego e de inclusão social e da igualdade de género e cidadania plena.

148. **C1)** Com uma formulação ambiciosa, a EC do PO ISE responde com um conjunto de iniciativas/ações de comunicação diversificado, que cobre muitas das tipologias de iniciativas/ações

de comunicação, geralmente utilizadas neste tipo de processos. Embora com uma dotação financeira menos expressiva que a maioria dos outros PO do PT2020, não existem evidências que esta dotação tenha condicionado a concretização das iniciativas/ações planeadas. Nesta medida, pode concluir-se que o défice de impacto comunicacional existente nas ações planeadas e implementadas, não estará relacionado com a tipologia de ações/iniciativas, em si, mas antes com outros aspetos, como combinações dinâmicas de ações não exploradas, como por exemplo: a gestão mais intensa e profissionalizada de algumas das iniciativas de comunicação, a utilização de formatos comunicacionais mais inovadores ou a criação de processos de intermediação entre o lançamento das iniciativas de comunicação e os públicos-alvo que se pretendem atingir como a mobilização de personalidades (“embaixadores” ou “influencers”).

149. **C2)** A EC do PO ISE não tem conseguido contrariar o baixo grau de notoriedade do PO, principalmente, junto da população em geral. Este baixo nível de notoriedade do PO ISE, junto do público em geral, pode ter diversas explicações, algumas eventualmente ligadas ao modo como estão a ser acionados os instrumentos de comunicação, mas, também, devido a aspetos que a EC não consegue controlar, como a relevância das agendas mediáticas que destacam uma má perceção da utilização dos FEEI em Portugal, a fragmentação da imagem corporativa do PT2020 ou as perceções públicas que não valorizam os contributos do PO ao nível das políticas públicas de emprego e inclusão social. No que respeita à implementação da EC, a opção de concretizar iniciativas de comunicação em meios de grande abrangência, como é o caso da televisão, para chegar a um público mais alargado foi muito reduzida e concentrada na fase inicial, que tinha como objetivo criar notoriedade da marca, sendo compreensível uma redução dos níveis de notoriedade, junto da população em geral, nas fases seguintes da implementação da EC do PO ISE.

150. **C3)** O grau de notoriedade do PO, junto dos destinatários finais, é igualmente baixo. Ainda que, cerca de metade dos destinatários finais inquiridos refiram que conhecem o PO ISE, a grande maioria refere que “apenas ouviu falar” e, apenas, cerca de 5% identifica o PO ISE como o PO financiador de medida da qual beneficiou. A larga maioria dos inquiridos não identifica de forma espontânea o PO financiador e, entre aqueles que conseguem, a primeira referência é para a entidade beneficiária com que contactaram mais diretamente. Nesta medida, o papel das entidades beneficiárias na implementação da EC do PO ISE é fundamental para o incremento da notoriedade do PO ISE, pois são estas entidades que têm uma relação mais próxima com os destinatários finais dos apoios concedidos pelo PO.

151. **C4)** Em complemento, do ponto de vista da progressão do impacto da EC do PO ISE, no curto período remanescente de implementação da EC, é na atenuação do *gap* de notoriedade e reconhecimento junto dos dois referidos grupos de públicos (população em geral e destinatários finais) que existe maior potencial de desenvolvimento. Contudo, haverá que ter em consideração que, para isso, concorrem outras iniciativas no quadro da comunicação do PT2020, designadamente na perspetiva de atenuar a fragmentação comunicacional existente entre os diferentes PO com uma enorme diversidade de logos e imagens que não revelam uma identidade comum.

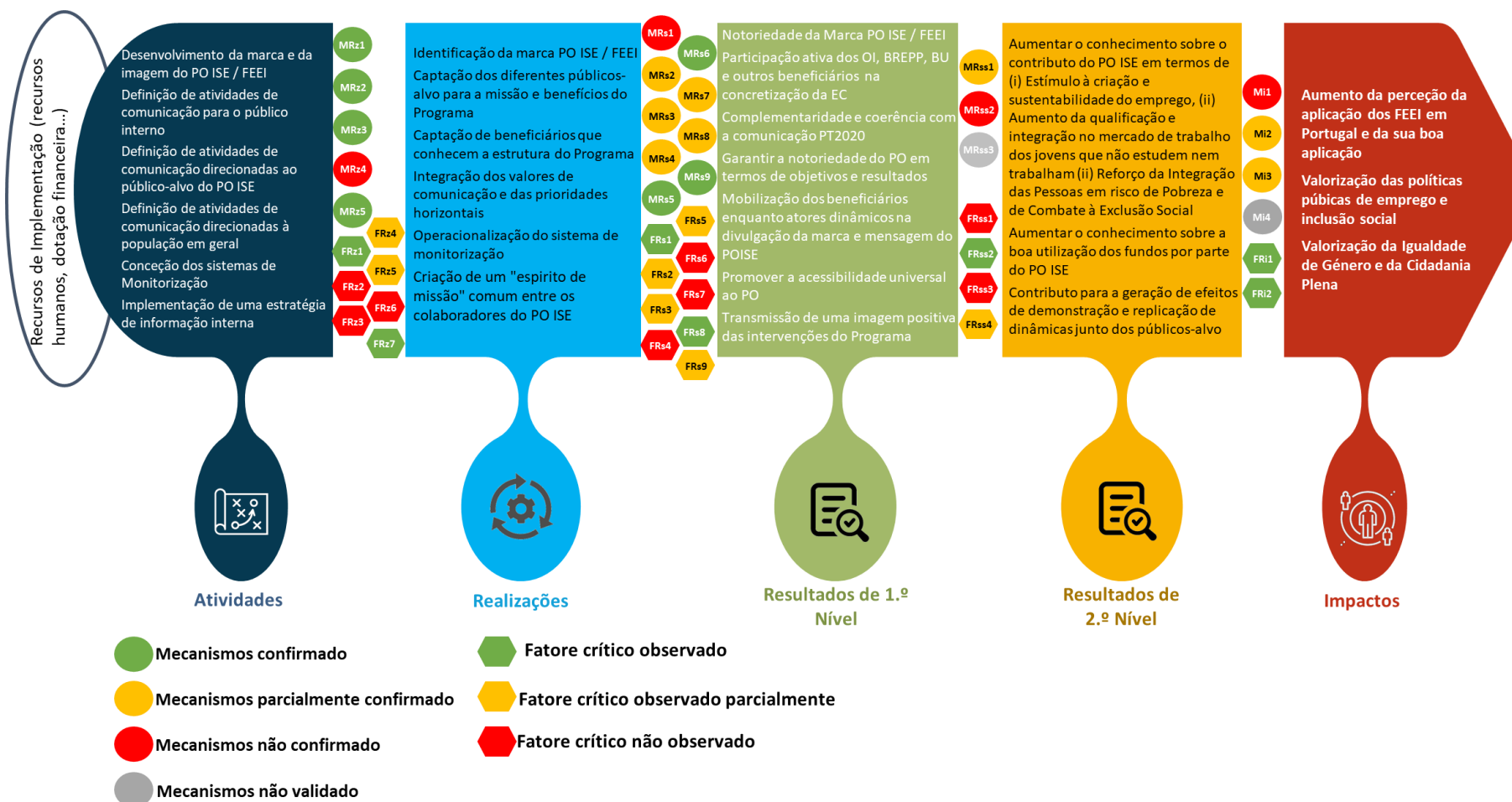
152. **C5)** O PO ISE criou uma marca apelativa, ainda que a sua sigla nem sempre seja perceptível, que conseguiu passar para beneficiários e destinatários finais a imagem preconizada na EC do PO: um logótipo que representa a inclusão das pessoas e que transmite uma energia positiva e motivacional colocando as pessoas e a sua diversidade e necessidades como ponto central.

153. **C6)** A implementação da EC do PO ISE está a cargo de uma equipa de dimensão muito reduzida, o que constitui um importante elemento de contextualização das condições concretas em que decorreu a sua implementação, particularmente numa altura de crescente interdependência dos diversos instrumentos de comunicação atualmente disponíveis, sejam eles mais tradicionais ou inovadores, como é o caso dos meios digitais. Este fenómeno tem contribuído para que se torne, substancialmente, mais difícil estabelecer parâmetros de sucesso para cada um dos instrumentos de comunicação em particular. Com a proliferação generalizada de instrumentos de comunicação digital, verifica-se uma forte tendência para a operacionalização de estratégias em rede que visam a partilha de conteúdos relevantes, tornando-se particularmente difícil analisar os resultados de cada instrumento de uma forma isolada. Esta realidade tem trazido consigo uma maior preponderância das estratégias de conteúdos, em relação às clássicas estratégias instrumentais, sobretudo no que diz respeito ao universo digital e das redes sociais que obrigam a uma maior especialização dos recursos humanos envolvidos.

154. **C7)** É relevante assinalar que a não definição de métricas de resultados a atingir, por parte do PO ISE, penaliza a monitorização na lógica da medição dos resultados alcançados e, não permite identificar com clareza, que instrumentos/iniciativas de comunicação foram mais eficazes no cumprimento dos objetivos preconizados pela EC.

155. **C8)** Por fim, o trabalho realizado com a formulação da TdM, que enquadrou esta avaliação, permite concluir que as cadeias de impactos atenuam o carácter de vinculação das transformações antecipadas à medida que os públicos-alvo se afastam do coração de implementação do PO ISE. Existe, efetivamente, um *gap* de notoriedade/reconhecimento do PO entre os públicos-alvo mais diretamente envolvidos na mecânica de implementação do PO ISE, a população em geral e os destinatários finais das ações. A figura seguinte sistematiza o grau de concretização das transformações definidas na TdM estabelecendo a verificação da concretização dos mecanismos de transformação definidos, assim como os fatores críticos.

Figura 2 – Concretização dos mecanismos de transformação de atividades em realizações, de realizações em resultados e de resultados em impactos e dos fatores críticos





### Mecanismos

**MRz1.** A marca do PO ISE é suficientemente apelativa, em termos comunicacionais, de imagem e promovendo a notoriedade do PO e dos FEEL junto dos públicos-alvo

**MRz2.** As atividades desenvolvidas estimulam adesão da procura das medidas PO ISE

**MRz3.** As atividades de comunicação atraem beneficiários interessados para convergir e partilhar a estratégia de comunicação

**MRz4.** O sistema de monitorização é concebido de forma a facilitar a sua montagem, alimentação de informação e os respetivos indicadores

**MRz5.** Os colaboradores aderem a iniciativas internas ligadas à EC

**MRs1.** A notoriedade do PO ISE/FEEL gera maior visibilidade do Programa e dos FEEL

**MRs2.** A notoriedade do PO ISE/ FEEL incrementa adesão às ações de comunicação, despertando interesse em aprofundar conhecimento

**MRs3.** Existe reconhecimento dos projetos apoiados e dos resultados alcançados pelo PO ISE

**MRs4.** Informação atrativa promove a divulgação voluntária do programa e das suas ações

**MRs5.** A comunicação dirigida aos públicos-alvo internos combinada com a articulação com a EC do PT2020 e a relevância quantitativa dos apoios veiculados pelo PO incrementa o “efeito-rede”.

**MRs6.** Utilização de linguagem inclusiva e não discriminatória para permitir que os públicos com necessidades especiais tenham acesso à informação PO ISE

**MRs7.** O sistema de monitorização definido permite o acompanhamento profícuo das atividades da EC

**MRs8.** Os colaboradores estão alinhados com a EC do PO ISE e contribuem para a sua maior eficácia

**MRs9.** Os colaboradores conhecem a EC

**MRss1.** As comunicações das boas práticas inerentes aos resultados obtidos pelo PO ISE nas suas diferentes dimensões de programação ampliam a notoriedade do programa e dos seus possíveis benefícios;

**MRss2.** O investimento em Opinion Leaders induz a uma opinião mais informada e objetiva sobre os fundos comunitários

**MRss3.** A comunicação produzida em torno desses resultados atrai novas entidades de intermediação ao PO gerando a chegada de novos beneficiários finais

**MI1.** A convergência articulada de estratégias de comunicação sobre domínios e exemplos de boa utilização dos FEEL logra produzir uma perceção global mais positiva, contrariando preconceitos e deficiente informação sobre a aplicação dos FEEL em Portugal e o enviesamento para divulgar mais as condições de execução do que os resultados obtidos;

**MI2.** A comunicação institucional do PT2020 favorece a comunicação de resultados de avaliação em geral favorecendo a perceção de que a aplicação de FEEL obedece a um esquema apertado de avaliação;

**MI3.** Entre os resultados comunicados do PO ISE encontram-se dimensões relevantes para as perspetivas da inclusão, veiculada pela melhoria das políticas públicas de emprego e inclusão social, assinalando efeitos de retorno individual concretos

**MI4.** Entre os resultados comunicados do PO ISE encontram-se dimensões relevantes sobre a igualdade de género e a cidadania plena.



### Fatores Críticos

**FRz1.** Marca identitária pouco diferenciada em relação às marcas dos outros PO do PT2020: Excessiva atomização de marcas no âmbito do PT2020

**FRz2.** Atividades de comunicação não atingem todos os públicos-alvo das atividades do PO

**FRz3.** Beneficiários desligados da EC global do PO ISE

**FRz4.** Situação Pandémica

**FRz5.** Formalismo excessivo do sistema de monitorização sem a ponderação das questões de alimentação do sistema de informação

**FRz6.** Pouca motivação/interesse dos colaboradores em conhecer a EC

**FRz7.** Pouco impacto das ações EC nos colaboradores

**FRs1.** Elevada diversidade de imagens dos programas do PT2020

**FRs2.** Públicos-alvo não suficientemente focados e impactados pelas ações de comunicação

**FRs3.** Poucas ações de comunicação em meios de ampla divulgação

**FRs4.** Diferimentos de produção de resultados por parte do PO ISE e reduzidos efeitos de demonstração suscetíveis de ser veiculados pela comunicação

**FRs5.** O conteúdo burocrático da programação sobrepõe-se ao “efeito rede”

**FRs6.** Divergência possível de tempos de comunicação do PT2020 e do PO ISE

**FRs7.** Criação de conteúdos pouco ajustados a públicos com necessidades especiais

**FRs8.** Dificuldade de apuramento da execução da EC

**FRs9.** Problemas de motivação interna dos colaboradores

**FRss1.** Diversidade de temas para comunicação de resultados e pouco foco nos mais relevantes.

**FRss2.** Eventuais notícias na comunicação social sobre aspetos negativos ou menos conseguidos de certos projetos sem contraditório no timing adequado.

**FRss3.** Efeitos perversos de “fake news” nas redes sociais sobre a comunicação social relativamente a matérias de programação não confirmadas

**FRss4.** Escassez de entidades de intermediação (AD&C; Opinion Leaders,...) com capacidade de atração de novos beneficiários

**FRI1.** Estratégia global de comunicação do PT2020 excessivamente institucional e geral;

**FRI2.** Tendência para a comunicação social corrente privilegiar a divulgação de más práticas de utilização de FEEL em detrimento da divulgação de boas práticas e resultados positivos no plano individual e organizacional

156. A tabela seguinte ilustra o cruzamento entre as principais conclusões, que decorrem da ponderação de todas as evidências recolhidas ao longo do presente trabalho de avaliação da EC do PO ISE, e os objetivos específicos que nortearam este estudo.

157. Através da leitura da tabela, é possível verificar que existem conclusões que se relacionam com diversos objetivos específicos da avaliação, não sendo possível associar, essas conclusões, apenas a um objetivo.

**Tabela 13 – Cruzamento das conclusões com os objetivos específicos da Avaliação**

Conclusões	Objetivos Específicos da Avaliação				
	Avaliar a notoriedade da marca PO ISE e explorar as suas perceções no contexto dos Fundos Europeus	Avaliar o modo como se tem processado a produção e a receção da comunicação do PO ISE através dos seus diferentes “produtos” e tipo de beneficiário	Avaliar a notoriedade e o impacto dos materiais de comunicação do PO ISE	Avaliar a imagem global da comunicação do PO ISE ventilada por tipos de beneficiários da comunicação produzida	Obter recomendações e sugestões de melhoria das práticas de comunicação do PO ISE
C1			X		
C2	X				
C3		X			
C4		X		X	
C5				X	
C6					X
C7					X
C8	X	X			

## 5.2. Recomendações

158. Por fim, na tabela da página seguinte, é apresentado um conjunto de recomendações fundamentadas pelas conclusões da avaliação e dos resultados obtidos na implementação da EC do PO ISE.

Tabela 14 – Conclusões e respetivas recomendações da Avaliação

CONCLUSÕES	RECOMENDAÇÕES ASSOCIADAS	DESTINATÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO	AÇÕES
C1)	<b>R1.</b> No muito curto prazo e, ainda no âmbito da última fase da estratégia de comunicação do PO ISE, recomenda-se a <b>exploração de novas combinações de iniciativas de comunicação</b> visando sobretudo o aumento de notoriedade junto dos destinatários finais do PO ISE, muito centradas na divulgação de resultados de implementação de projetos apoiados.	AG PO ISE	Divulgação das histórias de vida nas redes sociais; Presença em rubricas de programas de televisão através do <i>storytelling</i> ; Criação de infografias muito centradas nos impactos em número alcançados pelo PO nas redes sociais e imprensa. Realização de evento final para divulgação de resultados do PO
C2)	<b>R2.</b> Promover ações que aproximem e envolvam o público em geral, sobretudo a aposta em ações de <i>storytelling</i> ou outras que permitam desinstitucionalizar a marca do futuro PO com medidas de Inclusão Social e Emprego e tragam os destinatários finais para o centro da estratégia de comunicação, levando-os a serem, eles próprios, “embaixadores da marca”. Este tipo de ações permite criar notoriedade da marca do futuro PO através da associação às experiências dos destinatários finais e não apenas “da marca pela marca”.	Futura AG do novo PO com Medidas de Inclusão Social e Emprego	Ações de <i>storytelling</i> apoiadas num guião que confira “realidade” à história de cada um, que poderá ser contada em diferentes formatos, tendo como ponto comum a associação às ações do PO e como estas influenciaram/ alteraram as suas vidas; Campanhas nos meios de comunicação de massa como <i>spots</i> publicitários na televisão. Criação de iniciativas de comunicação mais integradas que explorem combinatórias de meios de comunicação <i>online</i> e <i>offline</i> . Antecipação da divulgação de resultados do PO para as fases iniciais.
C3)	<b>R3.</b> Conceber e promover novas formas de participação/ envolvimento dos Organismos Intermédios e Beneficiários na EC. Esta recomendação visa criar condições para que os OI e Beneficiários possam ter na implementação da EC do futuro PO com medidas de Inclusão Social e Emprego e na concretização dos seus objetivos um papel mais relevante para além do simples	Futura AG do novo PO com Medidas de Inclusão Social e Emprego	Gerar maior proximidade aos públicos-alvo envolvidos através da realização de sessões de divulgação ou apresentação aos destinatários



CONCLUSÕES	RECOMENDAÇÕES ASSOCIADAS	DESTINATÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO	AÇÕES
	cumprimento de regras legais de comunicação e visibilidade da comparticipação dos FEEL, neste caso FSE, nos processos apoiados.		<p> finais com a presença do PO e do OI ou outro Beneficiário;</p> <p> Campanhas de comunicação conjuntas do PO, OI e outros beneficiários para gerar maior ligação ao PO</p>
C4)	<p><b>R4. Promover melhores condições de cooperação e comunicação colaborativa no quadro do futuro PT2030.</b> Esta recomendação responde a uma das evidências recolhidas durante o processo de avaliação da EC do PO ISE e tem por base a perceção formalizada em painéis de discussão e entrevistas sobre a atomização existente na comunicação das diferentes vertentes do PT2020.</p>	Estrutura de Comunicação do PT2030 AD&C	<p> Criação de uma identidade comum que permitisse ao público identificar com maior facilidade os Programas Operacionais com uma iniciativa integrada e de propósito único, criando-se um posicionamento que alavancasse posteriormente a performance de cada PO.</p> <p> Procurar influenciar agendas mediáticas com vista à divulgação da boa aplicação dos FEEL</p>
C6)	<p><b>R5. Promover uma gestão mais proactiva dos meios digitais, sobretudo das redes sociais,</b> com o objetivo de segmentar públicos e criar uma maior e mais abrangente notoriedade do futuro Programa com medidas de Inclusão Social e Emprego.</p>	Futura AG do novo PO com Medidas de Inclusão Social e Emprego	<p> Criação de equipas de comunicação multidisciplinares capazes de funcionar em rede e com foco em objetivos temáticos;</p> <p> Mobilização da participação de personalidades conotadas com elevado nível de frequência das redes sociais;</p> <p> Publicidade paga nas redes sociais, Apostas em canais diferentes como <i>podcasts</i>;</p> <p> Conceção e operacionalização de novas métricas de acompanhamento e monitorização das redes sociais.</p>
C6)	<p><b>R6. Robustecimento da equipa de comunicação</b> para uma gestão e dinamização mais integrada e profissionalizada da estratégia de comunicação do futuro PO com medidas de Inclusão Social e Emprego.</p>	Futura AG do novo PO com Medidas de	<p> Criação de equipas de comunicação multidisciplinares capazes de</p>



CONCLUSÕES	RECOMENDAÇÕES ASSOCIADAS	DESTINATÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO	AÇÕES
		Inclusão Social e Emprego	robustecer as ações de comunicação mobilizadas pelo PO ( <i>online</i> e <i>offline</i> ) Procurar influenciar agendas mediáticas com vista à divulgação da boa aplicação dos FEEI
<b>C7)</b>	<b>R7. Definição de métricas, indicadores e metas</b> que permitam uma monitorização e avaliação da Estratégia de Comunicação, que possibilitará uma aferição de resultados mais objetiva e sistemática durante o período de implementação da estratégia de comunicação, permitindo um acompanhamento regular, a sinalização de desvios e a sua correção, sempre que tal se revele necessário.	Futura AG do novo PO com Medidas de Inclusão Social e Emprego	Conceção de um conjunto de métricas, indicadores de realização e resultado e respetivas metas de monitorização e avaliação da estratégia de comunicação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÔNICAS

- Asibey Consulting (sem data). “Are We There Yet? - A Communications Evaluation Guide”. Communications Network: <https://www.luminafoundation.org/files/resources/arewethereyet.pdf> (acedido em 20.03.2022)
- Astbury, B. e Leeuw, F. (2010). “Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation”. American Journal of Evaluation, volume 31, nº 3, pp- 363-381
- Avril Blamey e Mhairi Mackenzie (2007), Theories of Change and Realistic Evaluation -Peas in a Pod or Apples and Oranges? Evaluation. Vol 13(4): 439 – 45. Sage Publications
- Ball, L. (2016) ‘Four questions to assess your research communications impact’, On Think Tanks (9 November 2016). Acesso em: <https://onthinktanks.org/articles/>
- Buhmann, Alexander e Likely, Fraser (2018). “Evaluation and Measurement in Strategic Communication”. Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/322959272\\_Evaluation\\_and\\_Measurement\\_in\\_Strategic\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/322959272_Evaluation_and_Measurement_in_Strategic_Communication) (acedido em 20.03.2022)
- Cassidy, Caroline e Ball, Louise (2018). “Communications monitoring, evaluating and learning toolkit”.
- European Commission – Directorate General for Communication (2017). TOOLKIT for the evaluation of the communication activities. Bruxelas: European Commission
- Hedstrom, P. e Swedberg, R. (1998). Social Mechanisms: An analytical approach to social theory. Cambridge U.K: Cambridge University Press.
- Huntington-Klein, Nick (2022). The Effect – An Introduction to Research Design and causality. Londres: CRC Press – Taylor & Francis group
- INTRAC (2017), Realist Evaluation: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Realist-evaluation.pdf>
- Leeuw, Frans (2003). “Reconstructing Program Theories: methods Available and Problems to be Solved”. American Journal of Evaluation, volume 24, nº 1, pp. 5-20
- Leeuw, Frans (2012). “Linking theory-based evaluation and contribution analysis: Three problems and a few solutions”. Evaluation. Volume 18, nº 3, pp. 348-363
- Mayne, John (2008). “Contribution analysis: an approach to exploring cause and effect”. Research Gate: <https://www.researchgate.net/publication/46472564>
- Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. International Journal of Strategic Communication
- NIHR (2017). What is a mechanism? What is a programme mechanism? -The RAMESES II Project: [www.ramesesproject.org](http://www.ramesesproject.org)
- Pawson and Tilley, Ray (1997). Realistic Evaluation. Londres: Sage.
- Pawson, Ray (2002). “Evidence-based policy: the promise of ‘Realistic Synthesis’”. Evaluation, volume 8, nº 3, pp. 340-358
- Rolfe, Steve (2019). “Combining Theories of Change and Realist Evaluation in practice: Lessons from a research on evaluation study”. Evaluation, volume 25, nº 3, pp. 294-316.
- Scott, N. (2012) ‘Monitoring and evaluating research communications’, On Think Tanks (6 January 2012). Acesso em: <https://onthinktanks.org/resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools/> (acedido em 20.03.2022)
- Resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools. Acesso em: <https://onthinktanks.org/resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools/>
- Sonia Michelle Dalkin e outros (2015). “What’s in a mechanism? Development of a key concept in realist