



# AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DO PO ISE

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

SUMÁRIO EXECUTIVO  
7 de novembro 2022



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



## **ÂMBITO**

---

1. O presente documento configura o Sumário Executivo do estudo de Avaliação da Estratégia de Comunicação (EC) do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE), com implementação reportada à data de 31.12.2021 e integrando a resposta a quatro questões de avaliação (QA), correspondentes à análise de relevância/pertinência, de eficácia, de eficiência e de impactos.

## **SOBRE A ESTRATÉGIA EM AVALIAÇÃO**

---

2. A EC do PO ISE, programada com uma dotação de cerca de 1,4 milhões de € (equivalente a €175.000/ano durante um período de 8 anos) e com uma taxa de execução dessa dotação, a 31.12.2021, de cerca 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.

3. A EC está organizada em três fases de implementação: a primeira de lançamento e notoriedade, concretizada num curto espaço temporal e a segunda de consolidação e relançamento do Programa Operacional (PO) e a terceira de divulgação de resultados e monitorização que, dada a sua complementaridade, surgem em simultâneo. 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.

## **METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO**

---

4. A Avaliação da EC do PO ISE ensaiou a aplicação de uma Avaliação Baseada na Teoria (ABT), combinando a elaboração de uma Teoria da Mudança (TdM), discutida e validada em reunião de trabalho com a Autoridade de Gestão (AG) do PO ISE, com princípios de avaliação realista e baseada na evidência. Esta metodologia resulta do processo de formalização de experiência que a Quaternaire Portugal tem vindo a construir em diferentes experiências de avaliação, onde tem estado presente 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’.

5. A avaliação desenvolveu-se ao longo de três relatórios, um relatório inicial dedicado a questões de cariz metodológico, um relatório intermédio que a equipa de avaliação concebeu como um relatório de aproximação ao relatório final e o presente relatório, relatório final, que culmina todo o trabalho de avaliação, integrando em todas as fases os comentários da Autoridade de Gestão.

6. Todo o trabalho de avaliação foi suportado por uma análise multimétodo, enquadrada pela TdM, de cuja panóplia de processos de recolha e tratamento de informação se destacam: (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 beneficiários; (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.

## A NARRATIVA DA AVALIAÇÃO

7. Tendo em consideração os ambiciosos objetivos da EC do PO ISE, as suas diversas fases de implementação e a diversidade de públicos internos e externos que envolve, e em estreita articulação com a TdM construída, a narrativa da avaliação é construída a partir dos resultados robustos da sondagem à população, confrontando-os com a inquirição dos destinatários finais e beneficiários. Esta construção é importante pois parte dos resultados de notoriedade junto dos níveis de públicos mais afastados do funcionamento e implementação dos Fundos Europeus, em particular do PO ISE evoluindo progressivamente para níveis de maior proximidade ao PO ISE, destinatários finais primeiro e entidades beneficiárias depois.

8. Cumpre referir que, dada a sua relevância para toda a narrativa da avaliação, o processo de sondagem e inquirição é robusto do ponto de vista da sua significância estatística:

	Nº de questionários válidos
<b>População em geral</b>	<b>505 respostas válidas</b> A margem de erro máximo associado a uma amostra aleatória de 505 inquiridos é de 4,36% para um intervalo de confiança de 95%. 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.
<b>Destinatários finais</b>	<b>1.350 respostas válidas</b> Para um universo de 1.171.054 participantes apoiados pelo PO ISE, à data de 31.12.2021, foram obtidas 1.350 respostas válidas, o que corresponde a uma margem de erro de 2,67% para um intervalo de confiança de 95%. Foi garantida uma representatividade por Eixo Prioritários com as seguintes margens de erro: 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%
<b>Entidades Beneficiárias</b>	<b>336 respostas válidas</b> Para um universo de 958 entidades beneficiárias foram obtidas 336 respostas válidas que correspondem a uma margem de erro de 4,31% para um intervalo de confiança de 95%. Foi respeitada a segmentação por Eixo Prioritário e por Região NUTS II, no entanto a amostra obtida não permitiu uma segmentação por Eixo exatamente idêntica à do Universo, observando-se uma ligeira sobrevalorização das respostas das entidades beneficiárias com operações aprovadas no Eixo 1.

9. Apesar deste lugar central, na metodologia, dos resultados e da representatividade do processo de inquirição, importa destacar que ela não é indissociável da combinação conseguida com o conjunto diversificado de fontes de informação acima referido. 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 Organismos Intermédios (OI), Beneficiários Responsáveis pela Execução de política Pública (BREPP) e Beneficiários Únicos (BU), 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, 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 de especialistas de comunicação, quer de OI, BREPP e BU. 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.

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

---

10.A avaliação elaborou dois tipos de conclusões, conclusões específicas decorrentes das respostas fundamentadas às questões de avaliação e conclusões de ordem mais geral que acompanham a narrativa global da avaliação. Para estas últimas conclusões, foi elaborado um conjunto de instrumentos de apoio à tomada de decisão (recomendações), tendo, sobretudo, em vista o próximo período de programação.

### Conclusões decorrentes da abordagem às questões de avaliação

#### Em relação à Pertinência

11.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 ISE. Embora, mesmo a este nível, seja possível incrementar a notoriedade e o impacto comunicacional, nomeadamente através de uma maior segmentação da comunicação no universo dos públicos-alvo mais envolvidos no PO e da combinação mais estruturada de canais de comunicação.

12.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 e integrada.

13.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 receptividade, particularmente junto dos públicos mais jovens (ex: materiais de *merchandising*).

14.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.

#### Em relação à Eficácia

15.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, contribuindo para um elevado grau de realização das mesmas.

16.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. 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. Foi conseguida alguma notoriedade junto dos OI, BU, BREPP e de outros 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.

17. 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, essa notoriedade foi-se 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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

redireccionamentos de utilizadores para o Portal corporativo. No caso da newsletter, seria importante aferir o número de indivíduos que a leem efetivamente e, eventualmente, a partir deles desenvolver alguma interação.

### Em relação à Eficiência

21.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.

22.A EC do PO ISE tem uma dotação de recursos financeiros abaixo da maioria dos PO que representa, 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 público.

23.As despesas em atividades de comunicação, realizadas até 31.12.2021, situaram-se 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, 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.<sup>1</sup>

24.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.

### Em relação aos Impactos

25.O trabalho realizado na formulação da TdM, que enquadrou 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.

26.A avaliação concluiu que existe uma série de mediações até o PO atingir esses públicos-alvo, nomeadamente devido à existência de OI e outros beneficiários, que ou exigirão reconsideração das apostas nos meios de comunicação, 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.

27.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.

---

<sup>1</sup> Como a avaliação é reportada a 31.12.2021 não estão a ser consideradas atividades desenvolvidas em 2022 que farão incrementar os níveis de execução face às atividades de comunicação inicialmente programado no Plano de Comunicação.

## Conclusões de carácter mais geral

28. 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.

29. 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”).

30. 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.

31. 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.

32. 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.

33. O PO ISE criou uma marca apelativa, ainda que a sua sigla seja pouco explícita, e até complexa, 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.

34. 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.

35. É relevante assinalar que a não definição de métricas de resultados a atingir, por parte do POI SE, 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.

### Recomendações

Tal como referido acima, dado o estado avançado do período de programação atual, a maioria das recomendações formuladas destinam-se à futura AG do novo PO com Medidas de Inclusão Social e Emprego e do PT2030, com exceção da R1 (PO ISE) e da R4 (AD&C). A tabela seguinte elenca as principais recomendações formuladas e as respetivas ações para a sua implementação.

RECOMENDAÇÕES	PRINCIPAIS AÇÕES
<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.	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

RECOMENDAÇÕES	PRINCIPAIS AÇÕES
<b>R2. Promover ações que aproximem e envolvam o público em geral</b> , 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”.	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.
<b>R3. Conceber e promover novas formas de participação/ envolvimento dos Organismos Intermédios e Beneficiários na EC</b> . 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 cumprimento de regras legais de comunicação e visibilidade da comparticipação dos FEEI, neste caso FSE, nos processos apoiados.	Gerar maior proximidade aos públicos-alvo envolvidos através da realização de sessões de divulgação ou apresentação aos destinatários finais com a presença do PO e do OI ou outro Beneficiário; Campanhas de comunicação conjuntas do PO, OI e outros beneficiários para gerar maior ligação ao PO
<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.	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. Procurar influenciar agendas mediáticas com vista à divulgação da boa aplicação dos FEEI
<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.	Criação de equipas de comunicação multidisciplinares capazes de funcionar em rede e com foco em objetivos temáticos; Mobilização da participação de personalidades conotadas com elevado nível de frequência das redes sociais; Publicidade paga nas redes sociais, Apostas em canais diferentes como <i>podcasts</i> ; Conceção e operacionalização de novas métricas de acompanhamento e monitorização das redes sociais.
<b>R6. Robustecimento da equipa de comunicação</b> para uma gestão e dinamização mais integrada e profissionalizada da estratégia de comunicação do PO	Criação de equipas de comunicação multidisciplinares capazes de 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>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.	Conceção de um conjunto de métricas, indicadores de realização e resultado e respetivas metas de monitorização e avaliação da estratégia de comunicação.