

## Âmbito

O presente documento apresenta o sumário executivo do estudo de Avaliação da Estratégia de Comunicação (EC) do Programa Operacional Capital Humano (PO CH) 2014-2020, com implementação reportada à data de 30.06.2020 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 EC em avaliação

A EC do PO CH foi programada com a dotação de cerca de 4,3 milhões de €, apresentando em 30.06.2020, uma taxa de execução de 51,7% do programado. Trata-se de uma EC com uma grande ambição de produção de resultados: ela visa não só resultados de divulgação e comunicação dos instrumentos apoiados pelo PO CH, dinamizando a sua procura, mas também resultados em matéria de melhoria da perceção pública sobre a utilização do FSE em Portugal e da perceção dos portugueses quanto aos níveis de qualificação e inclusão da sociedade portuguesa.

A EC está organizada em três fases de implementação: lançamento (acesso universal); divulgação (notoriedade pública) e consolidação (boas práticas e avaliação final), com dotação crescente de recursos ao longo das três fases. À ambição de resultados corresponde uma paleta muito diversificada de materiais e instrumentos de comunicação, com destaque para os investimentos nas Feiras e Eventos externos e as campanhas de TV e de comunicação digital (imprensa escrita e redes sociais).

## Metodologia

A avaliação da EC do PO CH ensaia do ponto de vista pioneiro 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 CH e o Grupo de Acompanhamento da avaliação, 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. A avaliação desenvolveu-se ao longo de três relatórios, um **relatório inicial** dedicado às questões metodológicas, um **relatório intermédio** que a equipa 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 do Grupo de Acompanhamento.

Todo o trabalho de avaliação foi suportado por uma análise multimétodo, enquadrada pela TdM, de cuja paleta de processos de recolha e tratamento de informação se destacam: (i) a análise documental disponibilizada pela AG sobre os materiais de comunicação mobilizados, relatórios de execução do PO CH e da sua EC e literatura sobre a evolução dos processos de comunicação; (ii) um robusto processo de inquirição que envolveu uma sondagem à população, um inquérito por questionário eletrónico a destinatários finais e um inquérito por questionário eletrónico a beneficiários; (iii) entrevistas semi-diretivas a personalidades institucionais envolvidas na implementação do PO CH e de processos de comunicação; iv) três painéis de

discussão com especialistas de comunicação, responsáveis de comunicação de programas e projetos envolvendo FEEI e responsáveis de entidades envolvidas na implementação do PO CH. O período pandémico em que grande parte da avaliação decorreu impediu a realização de trabalho de terreno presencial, tendo a interação com *stakeholders* sido realizada por via de plataformas TEAMS ou ZOOM.

### Narrativa da avaliação

Tendo em conta as fases de implementação da EC que visavam atingir diferentes públicos e os objetivos ambiciosos considerados e em estreita articulação com a TdM que enquadra a avaliação, particularmente a produção de impactos, 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 CH, evoluindo progressivamente para níveis de maior proximidade ao PO CH, destinatários primeiro e beneficiários depois. Não pode, entretanto, ignorar-se a influência das fases de implementação. Só nas fases finais da implementação da EC é que a notoriedade junto do público em geral é dominante e a avaliação reporta a 30.06.2020.

Cumprе 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:

	<b>Nº de questionários válidos</b>
<b>População em geral</b>	<b>646</b> Para um universo total de 4.244.152 o número de respostas obtidas corresponde a uma margem de erro de 3,86% para um intervalo de confiança de 95%.
<b>Destinatários finais incluindo Escolas (PNPSE) e Psicólogos (SPO)</b>	<b>1.919 Destinatários Finais+ 110 Escolas PNPSE e Psicólogos</b> Para um universo de 685.890 destinatários finais do POCH apoiados, o número total de respostas obtidas corresponde a uma margem de erro de 2,23% para um intervalo de confiança de 95%. Foi, igualmente, garantida a representatividade por grande área de intervenção – formação de jovens, ensino superior e qualificação ao longo da vida com margens de erro de 4,49%, 4,76% e 3,06%, respetivamente, para um intervalo de confiança de 95%. Foram enviados questionário para a totalidade da amostra disponibilizada de escolas com planos de ação no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) e de Psicólogos dos SPO apoiados.
<b>Beneficiários</b>	<b>323</b> Para um universo de 767 beneficiários o número de respostas obtidas corresponde a uma margem de erro de 4,15% para um intervalo de confiança de 95%. Foi respeitada a segmentação por Região NUT II, por organismo intermédio e natureza da entidade.

Embora o confronto entre os níveis de notoriedade junto da população em geral e junto dos protagonistas com maior envolvimento na implementação do PO seja em si muito concludente - muito baixa na população em geral e elevada nos beneficiários - esse resultado não pode deixar de ser contextualizado face às fases de implementação da EC. Só na parte final da implementação a abordagem ao público em geral era dominante, aliás em linha com a possibilidade de divulgação de resultados concretos do PO CH. Outra questão, essa sim a exigir maior atenção futura e onde a avaliação identificou uma elevada margem de progresso, é a relativamente baixa notoriedade atingida junto dos destinatários finais, designadamente o público mais jovem.

## Principais conclusões

A avaliação elaborou dois tipos de conclusões, conclusões de ordem mais geral acompanhando a narrativa geral da avaliação e conclusões específicas decorrentes das respostas fundamentadas às questões de avaliação. Todas as conclusões foram elaboradas como instrumentos de apoio à tomada de decisão (recomendações), respeitantes não só a futuros períodos de programação, mas também ao que resta do atual.

## Conclusões de ordem geral

Os objetivos estratégicos que corporizam a ambição da EC do PO CH são de dois tipos: (i) objetivos relativos ao POCH (informação sobre o PO segmentada pelos públicos-alvo a que os apoios se destinam, em função dos objetivos estratégicos do PO, contributo para a formação da procura de apoios do PO, sobretudo nas tipologias de operações mais inovadoras e com procura menos consolidada, comunicação dos seus resultados, afirmação de marca corporativa face à marca anterior do POPH); (ii) objetivos de maior alcance relacionados com o contributo do POCH para uma perceção positiva global sobre a utilização dos FEEL (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 do seu conteúdo em qualificações e da inclusão social que a educação e a formação veiculam.

Em linha com esta ambição de objetivos, a EC cobre praticamente todas as tipologias de ações de comunicação normalmente presentes neste tipo de processos, envolvendo uma dotação financeira que está acima da observada em PO de dimensão financeira e natureza (programas temáticos) similares. Face a este panorama, a avaliação concluiu que as principais margens de melhoria de resultados da EC não está na mobilização de instrumentos em falta, mas antes na exploração de novas combinações dinâmicas entre instrumentos. A avaliação conclui, ainda, que existe espaço para a utilização de formatos comunicativos mais inovadores, uma gestão mais intensa e profissionalizada de algumas das iniciativas de comunicação ou até 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, *influencers* ou outras marcas pessoais suscetíveis de alavancar um maior impacto comunicacional). A avaliação destaca ainda a necessidade de considerar as particularidades do atual contexto comunicacional, designadamente aquele em que se movimentam alguns dos grupos de destinatários do POCH (públicos jovens).

A grande conclusão de que a notoriedade atingida pela EC do PO CH é muito diversificada, diminuindo acentuadamente dos valores relativamente elevados obtidos junto dos beneficiários do PO para a baixa notoriedade junto do público em geral, passando por uma surpreendentemente baixa notoriedade junto dos destinatários finais do PO, exige contextualização. A elevada notoriedade junto de beneficiários reflete a eficácia da comunicação dirigida a quem está fortemente envolvido na implementação do PO. A baixa notoriedade junto do público em geral tem de ser compreendida face ao contexto em que avultam as seguintes evidências: (i) os objetivos a atingir são muito ambiciosos e enfrentam fortes inércias desfavoráveis, seja de agendas mediáticas quanto à utilização dos FEEL em Portugal, seja de perceções quanto ao nível de qualificações da população ativa portuguesa e à sua influência no modelo de crescimento económico do País; (ii) a diversidade de marcas na

comunicação do PT 2020 dificulta o cumprimento dos objetivos estratégicos ambiciosos da EC do PO CH; (iii) a própria implementação da EC reserva para as suas fases mais finais a abordagem ao público mais geral, podendo dizer-se que estarão largamente concentradas no período posterior à data de reporte da avaliação e tiveram que enfrentar os efeitos da incidência pandémica. A relativamente baixa notoriedade alcançada junto dos destinatários finais é a que suscita maior necessidade de intervenção e foi essencialmente a pensar nesta dimensão que a avaliação concluiu sobre a já anteriormente mencionada oportunidade de exploração de novas combinações entre instrumentos e materiais de comunicação, com destaque para os destinatários “públicos jovens”.

Esta conclusão é particularmente relevante atendendo a que o POCH criou uma marca forte e apelativa, que consegue ter destaque em eventos orientados para a promoção dessa marca. Tendo em conta a baixa notoriedade junto de destinatários finais, a avaliação concluiu ainda que Organismos Intermédios (OI) e beneficiários (Escolas e outras entidades formadoras) devem ser estimulados a uma coparticipação mais ativa e comprometida com a obtenção de níveis de notoriedade mais elevados junto de públicos jovens destinatários de apoios do PO, tornando-se em embaixadores/pontos chave de divulgação e amplificação da marca POCH, incluindo no cumprimento das obrigações legais e regulamentares dos Fundos Europeus.

A avaliação ainda conclui que seria relevante, pelo menos no que respeita à preparação do próximo período de programação, a equipa de comunicação do POCH animar uma série de debates com investigadores e especialistas na área comunicacional e representantes da Comissão Europeia para situar os desafios que as EC de PO com cofinanciamento FEEI enfrentam neste novo contexto, nomeadamente suscitar uma reflexão sobre a necessidade das estratégias de comunicação serem mais direcionadas para os objetivos do FSE no quadro das estratégias de comunicação para os FEEI. Esse debate poderia ocorrer inclusivamente no âmbito da divulgação dos resultados da presente avaliação.

### **Conclusões decorrentes da abordagem às questões de avaliação**

**Em termos de relevância/pertinência das ações planeadas e implementadas**, a avaliação concluiu que a EC cobre de modo pertinente e relevante a diversidade de instrumentos e materiais de comunicação em regra mobilizados para este tipo de processos de comunicação. Tendo em conta a diversidade de objetivos a atingir, a EC ensaia um equilíbrio entre comunicação de pendor mais institucional e outras modalidades de comunicação mais criativa, sendo neste último âmbito que existem novas combinações dinâmicas entre instrumentos a explorar. Nesta linha, há espaço para assumir a perda de relevância de alguns materiais mais tradicionais, como as *Pen Drive*, algum merchandising e até as newsletters, em favor da aposta na utilização mais profissionalizada das redes sociais como pivot de novas combinações. A mobilização de personalidades com grande poder de indução da frequência das redes sociais e a conjugação de estratégias de comunicação *off* e *on* line, com exemplos de bons resultados sobretudo em ambiente escolar, são exemplos que ilustram essa conclusão. A avaliação concluiu ainda que esse papel de pivot das redes sociais é indissociável de uma gestão mais proativa das mesmas, sobretudo do ponto de vista da mobilização de elementos complementares orientados para uma maior densidade de seguidores. A dimensão das “*storytelling*” apresenta ainda face aos resultados obtidos uma ampla margem de crescimento e de caminho para uma maior

notoriedade.

### **Em termos de eficácia**

Embora as métricas definidas na EC para aferição dos resultados a atingir, pelas ações de comunicação planeadas e implementadas, tenham dificultado a avaliação da eficácia, a intensidade crescente com que as ações foram concretizadas sugere algum contraponto a essa dificuldade, com o constrangimento do período pandémico após março de 2020 a não impedir avanços nessa matéria. No caso das redes sociais, essa escassez de métricas pode permitir a introdução de uma gama mais ampla e diversificada de indicadores para além do número de seguidores. A 1ª fase de implementação relacionada com a promoção da universalidade de acesso ao PO revela níveis elevados de realização, com especial incidência no portal WEB e nas Feiras que se revelaram importantes para a divulgação do âmbito e apoios do PO CH. A 2ª fase focada na notoriedade pública revela à data de reporte da avaliação uma menor eficácia, dada a baixa notoriedade alcançada junto do público em geral, mas esse resultado tem de ser contextualizado face à tipologia de ações de comunicação realizadas, até 30.06.2020., pouco orientadas para esse mesmo público. A 3ª fase vai ser essencialmente marcada pelas práticas e respostas adaptativas relativamente ao contexto pandémico, não existindo evidência suficiente à data de 30.06.2021 para fundamentar a avaliação.

### **Em termos de eficiência**

Embora não tenha sido possível reunir referenciais comparativos entre a EC POCH e outras experiências similares, a avaliação integrou informação sobre custos relativos a recursos mobilizados e investimentos realizados e estimativas de custos para as tipologias de ação em relação com os resultados alcançados. Nessa base, a ponderação da proporcionalidade face aos resultados atingidos e a análise de metas de realização e resultado para aferir do seu racional organizaram as conclusões sobre a eficiência da EC.

À data de 30.06.2020, as despesas realizadas de 2,22 milhões de € representavam uma taxa de execução de cerca de 51,7% do montante total programado de 4,3 milhões de €, taxa de execução relativamente baixa que não pode deixar de considerar os quatro meses pandémicos (março a junho de 2020). As Feiras Qualifica e Futurália e o evento anual (2016) representaram os principais investimentos da EC no período em avaliação, absorvendo 38% da despesa total. Pode concluir-se que, face aos resultados já alcançados com a execução de apenas pouco mais de 50% dos recursos programados, a eficiência dos recursos aplicados é elevada e abre boas perspectivas para investir recursos na mitigação do *gap* de notoriedade existente entre os públicos mais diretamente envolvidos na implementação do POCH, por um lado, e os destinatários finais e o público em geral, por outro. No que respeita à mitigação do *gap* atrás mencionado, é importante registar que as campanhas dirigidas na comunicação social e na televisão em particular ao público em geral são de custo extremamente elevado de acordo com os valores de mercado conhecidos.

Dada a magnitude do investimento nas Feiras, a avaliação concluiu que o aumento de eficiência dos recursos alocados a estas atividades induzida pelo estabelecimento de sinergias entre as Feiras e a dinamização das redes sociais e do próprio portal *web* do POCH representa uma “excelente” prática, sinalizando que também em matéria de eficiência a combinação entre

instrumentos e materiais de comunicação representa uma direção promissora.

### **Em termos de impactos**

Um dos principais resultados da aplicação da TdM que enquadra esta avaliação consiste em reconhecer que as cadeias de impactos atenuam o caráter de vinculação das transformações antecipadas à medida que os públicos-alvo se afastam do coração de implementação do POCH. Existe efetivamente *gap* de notoriedade/reconhecimento do PO entre os públicos-alvo mais diretamente envolvidos na mecânica de implementação do POCH (os beneficiários) e a população em geral e os destinatários finais das ações. A avaliação concluiu que existe toda uma tipologia 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 POCH. A avaliação concluiu ainda que as margens de progresso na mitigação desse *gap* são mais elevadas em relação aos destinatários finais do que em relação ao público em geral, sobretudo se OI e beneficiários (Escolas), com a colaboração ativa da AG do POCH, assumirem um compromisso mais proactivo de divulgação do PO junto dos destinatários finais.

Em linha com a relevância que a análise de impacto assumiu no enunciado de conclusões de caráter geral, a avaliação concluiu existir um potencial significativo de reordenamento das prioridades de mobilização da carteira de iniciativas de comunicação assumidas pela EC do POCH. Esse reordenamento implica que a combinação dinâmica de processos e materiais de comunicação com base numa nova centralidade das redes sociais, geridas mais proactivamente, constitua o seu foco, viabilizando que progressivamente os materiais de comunicação mais institucional possam ver a sua incidência reduzida.

### **Recomendações**

Tal como foi anteriormente referido, as recomendações formuladas foram de dois tipos: com aplicação ainda possível no atual quadro de programação e destinadas essencialmente ao novo período de programação.

#### ***Recomendações para o atual período de programação***

##### **Explorar novas dinâmicas de combinação entre instrumentos e materiais de comunicação:**

- Campanhas direcionadas a escolas que combinem a utilização de meios online, nomeadamente das redes sociais, com meios offline, como por exemplo a colocação de cartazes, a distribuição de autocolantes ou de artigos de merchandising com um qr code ou hastag que faça a ligação com o *online*;
- Eventos nas escolas de informação/promoção dos cursos financiados pelo POCH com a presença de *influencers*, que façam a ligação/relação com os jovens, e potenciem o envolvimento destes com a marca POCH;
- Jogos/dinâmicas para jovens que os incentivem à utilização das redes sociais e website do POCH;
- Ações de *storytelling* onde jovens (ou adultos) possam partilhar as suas experiências, de forma interativa e dinâmica, com outros jovens (ou adultos);
- Participação em programas de televisão, através do *storytelling*;

- Infografias apelativas para a comunicação de resultados do Programa nas redes sociais do programa;
- Elaboração de materiais dinâmicos, apelativos e simples para as escolas realizarem, junto dos alunos, para ajudar a desmistificar o POCH, o financiamento dos cursos e até introduzir na linguagem dos professores conceitos relacionados com o FSE.

### **Divulgação de resultados da avaliação**

Organizar um debate sobre o alcance e limites de estratégias de comunicação de suporte à programação de FEEI no novo contexto comunicacional em que as redes sociais e a sua própria evolução assumem um lugar central.

### **Um novo ciclo de histórias de vida**

Viabilizar uma maior intensidade de recursos a materiais de comunicação baseada em resultados da implementação do próprio POCH, abrindo novas oportunidades de trabalho comunicacional com histórias de vida de sucesso bem-sucedido aos apoios do POCH.

### **Troca de experiências no quadro do PT 2020**

Organizar um encontro de troca de resultados de avaliação e de experiências entre equipas de comunicação responsáveis por EC de PO Temáticos e de PO Regionais, com o objetivo de discutir experiência, estratégias e sobretudo novos rumos para a programação 2021-2027.

### ***Recomendações para o próximo período de programação***

#### **Gestão mais proativa das redes sociais**

- Gestão mais proativa e especializada através da criação de conteúdos específicos, apelativos e regulares para as redes sociais do POCH, combinados com outras dinâmicas realizadas pelo Programa (online e offline);
- Reforço de recursos humanos e técnicos especializados na gestão e dinamização de redes sociais;
- Mobilização da participação de personalidades conotadas com um elevado nível de frequência das redes sociais;
- Conceção e operacionalização de novas métricas de acompanhamento e monitorização das redes sociais;
- Mobilização de investimento conceptual através da realização de encontros exploratórios com investigadores e especialistas.

#### **Aprofundar e alargar ensaios de exploração de novas combinatórias de iniciativas e materiais de comunicação realizados no atual período de programação**

Promover iniciativas de comunicação mais integradas, isto é, que passem quer pela utilização de meios de comunicação *online*, onde as redes sociais assumem uma centralidade, quer pela utilização de meios *offline* que potenciem o envolvimento dos públicos-alvo nos meios *online*.

### **Combater a distorcida imagem de aplicação de FEEI em Portugal**

Trazer ao debate as agendas mediáticas sobre a pretensa má utilização dos Fundos Europeus, enriquecendo esse debate com evidência sólida e esclarecedora.

### **Robustecer a cooperação e comunicação colaborativa no quadro do futuro PT 2030**

Articular as opções de comunicação do PT 2030 com a concretização do PRR, no quadro de uma estratégia global e integrada de divulgação de boas práticas na utilização de Fundos Europeus.

### **Novas formas de participação/envolvimento dos Organismos Intermédios (OI) e de beneficiários na EC**

Elaboração da nova EC do POCH no quadro de uma cooperação mais alargada e focada em objetivos estratégicos entre AG do PO CH, OI e beneficiários com métricas de resultados a atingir.

### **Estratégia de comunicação em rede com integração dos diferentes formatos comunicativos**

Foco nas histórias individuais e num enfoque em casos, como matéria central na promoção da notoriedade do POCH, criando uma rede de histórias, construída de baixo para cima, que possa ser compreendida pelos diferentes públicos previamente definidos como “produto” do Programa e tendo nele o elemento comum.

### **Promover a proximidade ao público em geral**

Foco em ações de *story telling*, trazendo os destinatários finais para o centro da estratégia de comunicação, levando-os a serem, eles próprios, embaixadores da marca e estimulando a associação às experiências dos destinatários finais e não apenas “da marca pela marca”.

### **Definição de métricas, indicadores e metas de monitorização e avaliação**

Conceção de métricas, indicadores e metas de monitorização e avaliação da estratégia de comunicação, para uma aferição de resultados mais objetiva e sistemática durante o período de implementação da EC, atendendo às especificidades dos diferentes instrumentos de comunicação mobilizados.