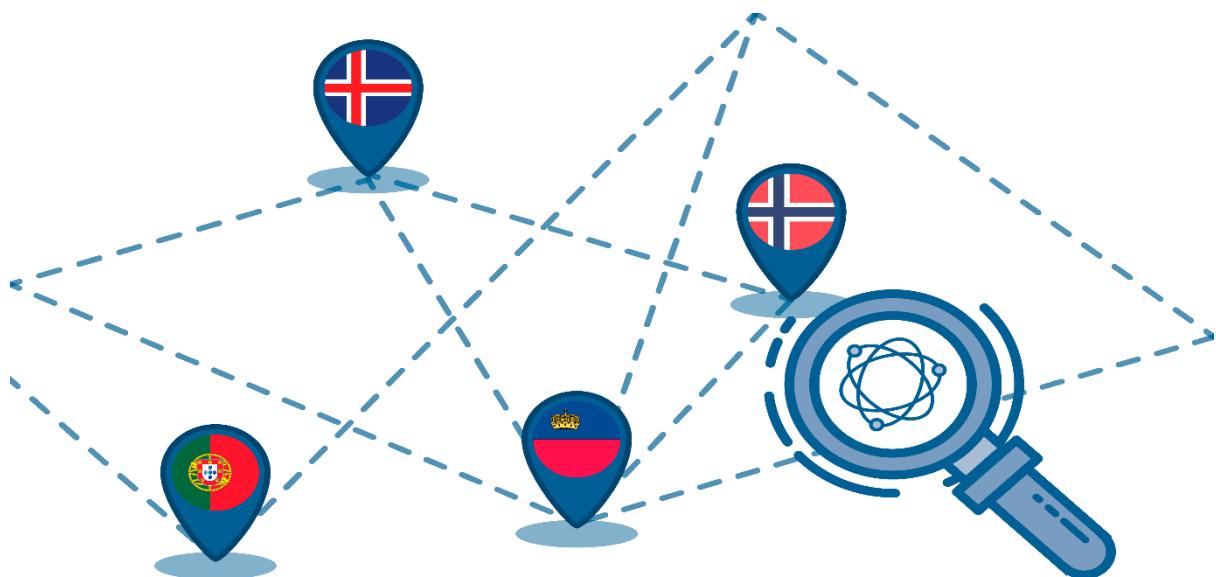


EEA GRANTS

Estratégia de Comunicação 2023-2025



ÍNDICE

1 - Sumário Executivo	1
2 – EEA Grants em Portugal Enquadramento	1
2.1. Unidade Nacional de Gestão do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu	4
3 - Comunicação EEA Grants	5
3 .1. Análise SWOT	6
3.2. Modelo estratégico EEA Grants 2023-2025	9
4. Estratégia de Comunicação EEA Grants Portugal 2023-2025	11
4.1. Marca Modelo de Comunicação	19
4.2. Modelo de Comunicação EEA Grants Portugal Modelo de Comunicação	21
4.3. Atividades Previstas de Comunicação	24
4.3 Plano de Ação de Comunicação	29
4.4. Monitorização e Avaliação	29
5. Conclusão	30
6- Bibliografia	31

1 - Sumário Executivo

A Unidade Nacional de Gestão do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu (UNG) atua como Ponto Focal Nacional (PFN) representando Portugal junto dos países Doadores através do Financial Mechanism Committee – FMC e do Financial Mechanism Office - FMO), sendo responsável, entre outras áreas, pela implementação do MFEEE 2014-2021, pela monitorização do progresso e qualidade dos Programas, pela avaliação do risco inerente e pela comunicação dos EEA Grants em Portugal.

Uma das obrigações da UNG consiste na elaboração de uma Estratégia de Comunicação para todo o Mecanismo Financeiro 2014-2021 (cuja elegibilidade vigorará até 2024) e a monitorização da mesma.

A estratégia de Comunicação EEA Grants foi realizada em 2017 e aprovada pelos Países Doadores em 2018, tendo, no entanto, a maioria das metas propostas sido atingidas durante os anos 2020/2021. A par disto, devido sobretudo à Covid-19, o mundo e a forma de comunicar mudaram em toda a sociedade e inclusive nas entidades públicas. O designado “novo” normal potenciou a desconstrução de ferramentas de divulgação e promoção e de novas formas de granjear notoriedade, como, por exemplo, a intensificação do recurso ao storytelling no social media. Considerou-se, assim, ter-se chegado a um momento de fazer uma análise à Estratégia existente e criar uma nova Estratégia para o período 2023-2025, que vá ao encontro deste novo paradigma.

Para concretizar este objetivo, foram recebidos os **importantes contributos das equipas de comunicação dos Operadores de Programas (OP)** para a identificação de novas metas e de ações específicas para um novo posicionamento da marca EEA Grants e de redefinição de público-alvo e de respetivos níveis de envolvimento.

Não menos importante nesta Estratégia 2023-2025 é o **enfoque dado à monitorização e avaliação da comunicação.**

2 – EEA Grants em Portugal | Enquadramento

O Acordo sobre o Espaço Económico Europeu foi assinado no Porto, em 1992, entre os Estados-Membros da União Europeia e três países da Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA) - Islândia, Liechtenstein e Noruega - que passaram a partilhar o Mercado Interno.

Neste contexto, foi criado um Mecanismo Financeiro plurianual cujos objetivos gerais são:

- **Reducir as disparidades económicas e sociais no Espaço Económico Europeu;**
- **Reforçar as relações bilaterais entre os países Doadores e os países Beneficiários.**

Os Mecanismos Financeiros já implementados em Portugal foram:

- **EEA Grants 1994-1999** - 105 M€ de subvenção a fundo perdido e 315 M€ de empréstimo bonificado.
- **EEA Grants 1999-2003** - subvenção de €21.288.800 aplicados na totalidade à área da reabilitação urbana.
- **EEA Grants 2004-2009** - alocação de €30.067.200 de subvenção, imputados aos setores prioritários de conservação do património, proteção ambiental, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento de recursos humanos, saúde e cuidados à infância e investigação e desenvolvimento.
- **EEA Grants 2009-2014** - dotação líquida de €53.603.750, e destinou-se a promover a estreita cooperação entre as entidades institucionais e parceiros dos Estados doadores e beneficiários, em projetos ligados às seguintes áreas programáticas:
 - Águas Marinhas e Interiores
 - Energias Renováveis
 - Alterações Climáticas
 - Organizações não-Governamentais
 - Saúde Pública
 - Igualdade de Género e Equilíbrio entre a Vida Privada e o Trabalho
 - Património Cultural e Artes

Neste momento, encontra-se a decorrer o Mecanismo Financeiro 2014-2021. O Memorando de Entendimento (MoU) assinado entre Portugal e os Países Doadores (Islândia, Liechtenstein e Noruega) em 22 de maio de 2017 definiu que ao presente Mecanismo Financeiro, EEA Grants 2014-2021, ficaria alocada uma **verba total de 102.7 milhões**, destinada a apoiar cinco programas nacionais com objetivos, valores e âmbitos distintos, como poderá ser constatado:

- **Crescimento Azul** (39M€ EEA Grants + 6 882 354 € comparticipação nacional), focado na Inovação e nas Pequenas e Médias empresas, com especial enfoque nas áreas da investigação, ciência e tecnologia no sector do mar.
- **Ambiente** (25M€ EEA Grants 4 411 765 € comparticipação nacional), tem como principais objetivos o combate às alterações climáticas e a promoção de uma economia de baixo carbono, com especial destaque à Economia Circular, incluindo também uma componente de conservação biodiversidade.
- **Cultura** (9M€ EEA Grants + 1.588 235€ comparticipação nacional), dirigido à reabilitação e a requalificação do património cultural móvel, imóvel e imaterial das áreas costeiras; com apoio a projetos de restauro e revitalização. Apoia ainda projetos de programação artística que contribuam para o reforço da oferta artística, do acesso e da participação nas artes em territórios de baixa densidade de Portugal continental e das regiões autónomas.
- **Conciliação e Igualdade de Género** (6M€ EEA Grants +1.058 824€ comparticipação nacional), tem como principais objetivos apoiar projetos que visem a promoção da Igualdade de Género e a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional, incluindo uma maior partilha das responsabilidades parentais.
- **Cidadãos Ativ@s** (11.500 M€), destinado a apoiar iniciativas da Sociedade Civil, este programa reflete um firme reconhecimento do papel das entidades da economia social enquanto agente ativo na promoção da governação democrática, direitos humanos e coesão social em toda a Europa.

Da alocação global, consta ainda o **Fundo para as Relações Bilaterais**, gerido pela Unidade Nacional de Gestão, fixado em 2% sobre a referida alocação global no valor de 2.957.000€.

Cada Programa tem uma entidade responsável pela sua operacionalização:

- **Crescimento Azul** – DGPM -Direção-Geral de Política do Mar
- **Ambiente** – Secretaria-Geral do Ambiente e Ação Climática
- **Cultura** - Direção-Geral do Património Cultural e Direção-Geral das Artes (enquanto parceiro do programa)
- **Conciliação e Igualdade de Género** - Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género
- **Fundo de Relações Bilaterais** – UNG
- **Programa Cidadãos Ativ@s** – consórcio entre a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Bissaya Barreto).

2.1. Unidade Nacional de Gestão do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu

A **Unidade Nacional de Gestão do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu – UNG** é uma estrutura de gestão criada pela Resolução de Conselho de Ministros (RCM) nº 39/2017, de 10 de março, retificada pela Declaração de Retificação n.º 14/2017, de 24 de abril com as atribuições inerentes ao Ponto Focal Nacional, conforme definido no Regulamento de implementação do MFEEE 2014-2021 (Regulamento) e no Memorando de Entendimento (MoU) .

A **UNG**, enquanto Ponto Focal Nacional tem a responsabilidade geral de garantir que os diferentes Programas de financiamento contribuem para o cumprimento dos objetivos gerais do MFEEE em Portugal.

Estrategicamente, a atividade da UNG é orientada com base na sua visão, missão e valores. A UNG, enquanto Ponto Focal Nacional, assume a seguinte visão e missão:

Visão: Ser um modelo de excelência, reconhecido como um ator de referência nacional e internacional na implementação do MFEEE.

Missão: Garantir o sucesso do cumprimento dos objetivos do MFEEE, assegurando a implementação do Memorando de Entendimento, a sua visibilidade e reconhecimento e promovendo as relações bilaterais entre as entidades nacionais e as entidades dos países doadores.

Para a prossecução da sua missão, a **UNG tem por objetivos**:

- Cumprimento dos **Memorandos de Entendimento** estabelecidos entre Portugal e os países doadores no âmbito dos Mecanismos Financeiros do Espaço Económico Europeu (MFEEE) 2009-2014 e 2014-2021;

- **Garantir** que os programas financiados ao abrigo do MFEEE 2009-2014 e do MFEEE 2014-2021 contribuem para os objetivos definidos através da **monitorização** contínua do seu progresso e qualidade;
- **Representar Portugal** junto dos países doadores;
- **Disseminar os programas e projetos** em cumprimento dos requisitos exigidos nos respetivos regulamentos;
- **Promover** a constituição e **presidir ao Comité Conjunto** para a gestão do Fundo de Relações Bilaterais;
- **Promover** a constituição e **presidir à Comissão de Acompanhamento**, que acompanha a implementação do MFEEE.

Os Programas já referidos anteriormente reportam á UNG (com exceção do Programa Cidadãos Ativ@s que reporta diretamente ao FMO) que, por sua vez, tem a responsabilidade geral de garantir que os mesmos contribuem para o cumprimento dos objetivos gerais dos EEA Grants em Portugal e implementar o MFEEE.

3 - Comunicação EEA Grants

A **Comunicação** dos EEA Grants assume uma grande importância no atual Mecanismo Financeiro, sendo mesmo uma obrigatoriedade a existência de uma pessoa **responsável em exclusivo por esta área**.

A **Estratégia de Comunicação 2023-2025** tem como principal objetivo alinhar a **Estratégia de Comunicação com as necessidades detetadas e objetivos nesta fase de implementação do mecanismo financeiro**.

A Estratégia aprovada em 2017 referia três estados de implementação da Estratégia: Lançamento do Mecanismo; Implementação e Divulgação do impacto e resultados. Na fase atual, entre o segundo e o terceiro estado, importa aprofundar, clarificar e atualizar para onde a marca EEA Grants pretende caminhar.

Por outro lado, ao nível das atividades previstas também estas foram realizadas praticamente na sua totalidade.

Considerou-se ainda a necessidade de **apresentar um modelo de Estratégia de Comunicação mais próximo dos estudos atuais** que referem a importância da Comunicação numa perspetiva integrada do Marketing.

Todas estas alterações devem-se assim à **evolução natural da marca** e aos ajustes necessários em qualquer estratégia de comunicação, mas também, e não menos relevante, da **“nova realidade” em que vivemos**, fruto da pandemia, que trouxe mudanças muito significativas na forma de trabalhar, estar e comunicar.

Em 2020, face às constantes evoluções e incertezas, praticamente diárias, **o principal canal de comunicação dos EEA Grants passou a ser o online** (website e redes sociais), mantendo-se em 2021 e, possivelmente, até ao final do Mecanismo Financeiro.

No entanto, e antes de procedermos à análise do novo Modelo, importa fazer uma análise da Estratégia de Comunicação.

3 .1. Análise SWOT

No quadro seguinte podemos ver a **Análise SWOT** que foi elaborada para todo o Mecanismo Financeiro, mas que, claramente, se centrava na fase inicial de lançamento dos EEA Grants 2014-2021.

Estratégia de Comunicação aprovada: Análise SWOT

Strengths	Weaknesses
» Existence of a strong regulation framework with clear communication obligations. » Reduction in the number of programmes compared to the previous mechanism. » One staff member at National Focal Point NFP, dedicated to full-time communication. » Excellent experience of cooperation with the Embassy of Norway in Lisbon.	» Currently the NFP website doesn't fulfil the web accessibility requirements, regarding responsive web design and the Web Content Accessibility Guidelines for the visually impaired. » Lack of Social Media presence in the previous mechanism. » The absence of direct relation with media stakeholders.
Threats	Opportunities

» Reduced involvement of partners in the communication network. » Media organizations in Portugal easily mistake EEA Grants mechanism with EU Cohesion Funds.	» Create a joint website and Newsletter that aggregates all EEA Grants information in Portugal, including PO pages. » Create a collaborative framework for communication related to EEA Grants in Portugal to get a coherent picture. » Increase the consistency of the monitoring framework.
--	---

Na atual etapa de implementação e de primeiros resultados do Mecanismo Financeiro muitos dos pontos considerados já **foram acomodados** na nova forma de trabalhar e, outros, referentes ao Mecanismo Financeiro anterior já não serão elementos centrais para a presente Estratégia.

Em concreto, as medidas implementadas para eliminar e atenuar as fraquezas ou pontos fracos foram:

- Criação de um site conjunto com os Operadores de Programa;
- Reforço da presença nas Redes Sociais e com a criação de um modelo específico para esta área;
- Ligação mais próxima aos media através dos serviços de apoio na área da comunicação da Presidência do Conselho de Ministros;
- Criação de uma rede colaborativa forte com os Operadores de Programa e outras entidades.

O trabalho elaborado continua a ser uma referência para o presente estudo e alguns dos aspetos continuarão a ser tidos em conta (por exemplo, a relação com os media, relação com stakeholders, entre outros).

Quanto às atividades delineadas para a Estratégia de Comunicação Aprovada, como poderemos ver no anexo 1, encontram-se todas realizadas com exceção das de cariz temporal transversal. Será apenas por esse motivo que não se poderá dizer que se encontram 100% realizadas.

Ao longo da implementação deste Mecanismo têm sido criadas **sinergias constantes com todos os OP**, nomeadamente com os elementos afetos à comunicação procedendo-se em

2018 à constituição de uma equipa de comunicação EEA Grants com elementos da UNG e OP.

Em março de 2022 foi realizado um workshop com esta equipa de comunicação na qual foi pensada a comunicação EEA Grants de uma forma holística e onde se pretende que a marca esteja em 2025. Nesse sentido, e como ponto de partida, foi trabalhado uma **nova Análise SWOT** que apresentamos de seguida:

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho colaborativo entre a UNG e OP regular e informal • Uniformização da comunicação para todos os OP e Promotores de Projeto (PP) • Regras claras e bem definidas • Estabilidade e previsibilidade do quadro normativo • Aposto na formação de todos os envolvidos ao nível da comunicação no Mecanismo Financeiro • Membros das equipas da UNG/OP com maior especialização em comunicação e com tempo afeto à mesma do Programa e com interação direta com os projetos • Relacionamento privilegiado com as Embaixadas de Portugal, na Noruega e da Noruega, em Portugal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco contacto das equipas de comunicação dos OP com o FMO • Pouco contacto entre algumas entidades relacionadas com o Mecanismo Financeiro e os projetos e iniciativas com os media • Dificuldade em atualizar instantaneamente o site em termos tecnológicos assim que encontradas necessidades de melhorias.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alguns projetos não alocaram orçamento para a Comunicação • Contingências externas podem atrasar a implementação dos projetos e da sua comunicação • Alguma dificuldade em ser identificados os EEA Grants nas redes sociais por parte dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • A pertinência e a preocupação da sociedade sobre os temas que se cruzam com as áreas apoiadas pelo Mecanismo; • Fonte de financiamento atrativa pela sua abrangência e taxas de financiamento • Vasto universo de promotores como veículo de disseminação da marca EEA Grants; • Democratização do uso dos canais digitais.

- Associação dos EEA Grants aos fundos estruturais europeus

Com base nesta nova análise SWOT foi elaborada a Estratégia de comunicação 2023-2025. Trata-se de um modelo diferente, mais ao encontro das necessidades atuais dos EEA Grants, mas também, na afirmação de um novo posicionamento da marca, da criação de metas a alcançar até final do Mecanismo.

Por último, e possivelmente o aspeto mais diferenciador da Estratégia atual para a nova Estratégia será a **mudança de paradigma** do trabalho isolado de cada entidade (UNG e OP) para um outro patamar em que o contributo dos OP passa a ser fundamental para todos os níveis da estratégia (ou seja, todos contribuem e estão envolvidos na boa execução da estratégia).

3.2. Modelo estratégico EEA Grants 2023-2025

A **comunicação** é um processo essencial à atividade das instituições públicas, como o são os EEA Grants Portugal, mas tem de se inserir numa perspetiva estratégica que incorpore as diversas componentes relacionadas com o foco nos destinatários e na satisfação destes. Ou seja, **marketing e comunicação públicos são duas componentes indissociáveis**.

O **marketing**, de acordo com a mais recente definição da American Marketing Association (2017, www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/), considerada internacionalmente, é «the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large». O marketing público (Kotler & Lee, 2007; Pasquier & Villeneuve, 2012) insere-se nesta definição, no âmbito da atividade das diversas instituições públicas.

O marketing prossegue a sua dimensão estratégica através de modelos de implementação onde se integram vários conceitos, passos e opções fundamentadas (ex.Kotler *et al.*, 2019; Chernev, 2012; Santos, 2021):

Por seu lado, a **comunicação** não pode limitar-se a uma prática unidirecional, reduzida ao perfil ou à mera função da instituição que a promove.

A comunicação só tem pleno sentido e eficácia numa relação conjugada entre a instituição e os seus destinatários, de forma a gerar uma interação positiva (*interactive model of communication*; Schramm & Roberts, 1971) entre os respetivos campos de experiência (ao nível do emissor e recetor e do looping de papéis entre estes dois campos) e que envolvem a codificação/descodificação da mensagem.

É da intersecção e da interação entre os diferentes campos de experiência que a comunicação se processa efetivamente.

Partindo desta base, foi concebida uma Estratégia de comunicação que se apoia nessa abordagem. **Mais do que uma ferramenta de gestão interna, a Estratégia deverá estar centrada nas pessoas, aquelas a que se destina a atividade em causa e todos os que estão envolvidos. Estas e as instituições devem proceder sempre a uma troca, entendida como algo que permite uma situação “win-win”.**

A instituição deve articular a sua **missão e ação com as atitudes, comportamentos e crenças dos destinatários**, com a perspetiva como estes entendem as suas necessidades e respetiva satisfação.

Este é um caminho atual que segue uma tendência global. O centro e a maior preocupação são as pessoas, a motivação última de tudo o que fazemos é o de garantir o bem-estar de todos os que nos rodeiam.

Desde 2020, **o principal canal de comunicação dos EEA Grants passou a ser o online (website e redes sociais)**.

Em 2020 e 2021 foram revistos alguns conceitos comunicacionais como o **posicionamento da marca e a linha comunicacional a seguir**.

No sentido de enriquecer a Estratégia de Comunicação 2023-2025 foi realizado um **inquérito de opinião a diferentes entidades** com relações muito próximas aos EEA Grants, a saber: Operadores de Programa; Embaixadas dos Países Doadores e FMO. De uma forma geral é opinião de todos que a linha de comunicação dos EEA Grants deverá ter um **forte enfoque na humanização da marca**. Uma segunda ideia é o **reconhecimento do esforço que tem sido feito ao nível dos OP e dos PP/Promotores de Iniciativas (PI)** para a divulgação dos EEA Grants e das relações bilaterais com os países doadores.

Em março de 2022, como já referido, foi realizado um workshop com esta equipa de comunicação na qual foi também pensada a comunicação EEA Grants.

4. Estratégia de Comunicação EEA Grants Portugal 2023-2025

Neste capítulo iremos desenvolver num primeiro momento os conceitos essenciais ao nível do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação como a missão, cultura, objetivos, metas, destinatários, posicionamento da marca EEA Grants e seus benefícios.

Identificaremos ainda como é composta a marca EEA Grants em termos de identidade visual e seguidamente abordaremos o modelo de comunicação criado e implementado neste Mecanismo Financeiro, seguindo-se as atividades previstas para o período 2023-2025, definição dos futuros planos de ação e, por fim, um ponto referente à monitorização e avaliação.

Missão

Centrados na melhoria real da vida dos cidadãos, os EEA Grants Portugal visam reduzir as disparidades económicas e sociais, reforçando as relações bilaterais com a Noruega, Islândia e Liechtenstein.

Cultura

Nos EEA Grants Portugal é promovida uma cultura de cooperação e de desenvolvimento de projetos e iniciativas de interesse a nível nacional e internacional.

Objetivos

Em termos comunicacionais os objetivos dos EEA Grants são intemporais, a saber:

- **Dar a conhecer** os EEA Grants e as suas prioridades;
- **Aumentar a visibilidade e reconhecimento** da marca EEA Grants em Portugal;
- **Comunicar e Informar** os atuais e potenciais parceiros e beneficiários;
- **Dar a conhecer** os resultados e impactos dos projetos e iniciativas;

Acrescendo ainda a transparência como um objetivo transversal a todo o Mecanismo Financeiro.

Metas para 2025

Para 2025 propomos que os EEA Grants atinjam as seguintes metas:

- Reconhecer e aumentar a visibilidade da marca EEA Grants Portugal pelo Públíco em geral, a nível nacional;

- Conhecer e divulgar o impacto dos projetos nas pessoas (por exemplo: o antes e o depois dos projetos EEA Grants);
- Os EEA Grants serem percecionados como um modelo de referência de boas práticas de implementação de políticas públicas;
- A marca ser reconhecida como tendo contribuído para uma sociedade mais informada e esclarecida sobre as temáticas de todos os Programas;
- Divulgar e realçar os casos de sucesso financiados pelos EEA Grants e a importância dos países doadores e das relações bilaterais;
- Melhorar continuamente os instrumentos de comunicação;
- Os EEA Grants estarem a um clique de qualquer cidadão que pretenda conhecer os PO / UNG e os resultados dos projetos apoiados pelos EEA Grants.

Destinatários

Os resultados do estudo realizado em 2018 sobre o grau de **notoriedade dos EEA Grants** em Portugal, realizado pelo AUDAX – ISCTE.

Algumas conclusões foram:

- A maioria dos inquiridos nunca tinha ouvido falar dos EEA Grants, sendo que apenas 4% (N=16) dos inquiridos respondeu positivamente;
- 1,3% dos participantes no inquérito respondeu ter participado num projeto financiado pelos EEA Grants e 3% responderam que não sabiam;
- Apenas 6% conhecia pelo menos um tipo de apoio financeiro dado a Portugal com origem em países europeus fora da UE;
- Relativamente aos inquiridos que já tinham ouvido falar nos EEA Grants, quando questionados sobre os países doadores que financiam os EEA Grants, 44% respondeu acertadamente, 13% trocou o Liechtenstein pela opção de “todos os países da UE” e 6% trocou-o pela Suécia;
- 75% dos inquiridos que já tinha ouvido falar dos EEA Grants referiu que tiveram conhecimento da marca no local de trabalho, por contactos profissionais e em contexto de formação.

Com a devida margem de erro, concluiu-se que 4% dos inquiridos conheciam os EEA Grants na forma da designação, logótipo ou quanto entidade de que foram beneficiários direta ou indiretamente. Estes resultados mostraram que **a notoriedade dos EEA Grants em Portugal** era, em 2018, reduzida e com bastante espaço de crescimento.

Uma vez que os EEA Grants abarcam diversos públicos-alvo, tornou-se necessário uma perspetiva alargada dos vários destinatários e parceiros. Desta forma, apresentamos um modelo *em estrela* (Espy, 1993), capaz de perceber as suas especificidades e de permitir o desenvolvimento de aspectos e de ações para cada um dos deles:



Desenvolvemos sucintamente cada um dos públicos identificados:

A) **Operadores de Programa** – Estes já foram mencionados anteriormente;

B) **Promotores de Projeto** - Cada Programa tem o seu universo de Promotores de Projeto. Os Promotores podem ser entidades públicas ou privadas com ou sem fins lucrativos. Neste momento, foram já lançados todos os concursos previstos no Mecanismo financeiro atual, estando a sua totalidade em contratualização ou já em implementação.

C) **Promotores de Iniciativas** – Os Promotores de Iniciativas são entidades públicas ou privadas com ou sem fins lucrativos (não podem ser apresentadas candidaturas em nome individual) que se enquadram especificamente no Fundo de Relações Bilaterais.

D) **Beneficiários finais envolvidos nos projetos e iniciativas** – De uma forma transversal poder-se-á dizer que o objetivo final dos projetos apoiados é melhorar efetivamente a vida dos cidadãos em Portugal.

Alguns projetos poderão fazê-lo através da compra e/ou adaptação de materiais e equipamentos (por exemplo, o navio Mário Ruivo ao nível da investigação) que a médio longo prazo beneficiarão a sociedade. Contudo, uma grande parte dos concursos promovem de uma forma direta a melhoria das condições sociais e humanas de crianças, jovens, adultos e seniores.

E) **Países Doadores e seus representantes** - Inclui-se neste público a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega, as Embaixadas destes países para Portugal e outros representantes como o Financial Mechanism Committee – FMC e o do Financial Mechanism Office – FMO.

F) **Comissão de Acompanhamento** – Exigida apenas no Mecanismo Financeiro EEA Grants 2009-2014, a Comissão de Acompanhamento foi mantida para o MFEEE 2014-2021 pela Resolução de Conselho de Ministros nº. 39/2017, de 10 de março. Esta mantém formalmente as atribuições previstas no respetivo **Regulamento MFEEE 2009-2014**, em particular, a avaliação e parecer sobre o Relatório Estratégico. A Comissão de acompanhamento é constituída por:

- O coordenador da UNG, que preside;
- Um representante da AD&C;
- Um representante da Secretaria-Geral da PCM;
- Um representante do membro do Governo responsável por cada área governativa dos setores a apoiar pelo MFEEE 09-14 e 14-21

(Mar/Ambiente/Energia/Cultura/Saúde/Igualdade de Género/Trabalho e Solidariedade Social + Planeamento e Infraestruturas - tutela da UNG);

- Um representante do Conselho Económico e Social;
- Um representante ONG diretamente relacionadas com setores das áreas de intervenção apoiadas pelo MFEEE 09-14 e 14-21 (Plataforma ONGD/CPADA);
- Um representante da IGF;
- Um representante do INE;
- Um representante das instituições de ensino superior relacionadas com a investigação e ensino nas áreas de intervenção a apoiar pelo MFEEE 2009-2014 e 2014-2021 (APEP/CRUP/CCISP)

G) **Organizações Não Governamentais (ONGs)** – Estas entidades, para além de se poderem candidatar de uma forma geral a quase todos os concursos, têm ainda a particularidade de serem as únicas entidades que se podem candidatar ao Programa Cidadãos Ativ@s. Este Programa tem como objetivo central fortalecer a Sociedade Civil, reforçar a cidadania ativa, e empoderar os grupos vulneráveis.

H) **Entidades públicas**- Este público tem um papel muito importante para os EEA Grants a dois níveis:

- como **amplificadores** na divulgação da informação – por ex:
 - A Agência para a Modernização Administrativa (AMA) e A Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SG-PCM) que divulgam através das suas redes sociais notícias e outros factos sobre os EEA Grants;
 - As Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDRs) e Universidades que promovem iniciativas/eventos de divulgação de Oportunidades de Financiamento EEA Grants junto dos seus públicos.
 - como **candidatos** a Promotores de Projetos e Iniciativas –Entre outras entidades, as Universidades que comportam centros de investigação têm tido muito interesse nos EEA Grants a par de entidades públicas relacionadas com as temáticas dos programas (ex IPMA, a Escola Náutica Infante D. Henrique, Municípios, etc).

I) **Media** – Até à presente data, o contacto com os jornalistas faz-se via base de dados interna dos EEA Grants e/ou das Relações Públicas da Secretaria-Geral da PCM. Por vezes, o contacto é também feito via Gabinetes Ministeriais ou contactos diretos dos meios de comunicação social.

J) **Decisores políticos** – Os EEA Grants encontram-se sob tutela do Ministério do Planeamento. Para além desta tutela, muitas áreas do executivo encontram-se diretamente relacionadas aos EEA Grants através dos seus Programas pelo que são um público determinante. Alguns exemplos:

- Ministério da Presidência;
- Ministério da Economia e do Mar;
- Ministério do Ambiente e da Ação Climática;
- Ministério da Cultura;

Acresce ainda referir o Ministério dos Negócios Estrangeiros que representa um elemento importante na dinâmica dos EEA Grant seja através da ligação institucional aos seus homólogos dos Países Doadores como em questões mais operacionais, mas de suma importância, como por exemplo assento nos comités de acompanhamento ou do Fundo de Relações Bilaterais.

Todas as outras tutelas têm também destaque nos EEA Grants sendo, no entanto, estas a que têm um papel mais central e direto com a UNG.

K) **Empresas** – De uma forma geral todas as empresas poderão concorrer aos EEA Grants dependendo, no entanto, do **determinado** no aviso do concurso. As start ups na área do crescimento azul têm um papel fundamental naquele programa.

L) **Potenciais promotores de projetos e iniciativas** – Neste público inclui-se entidades que já se candidataram, os projetos e iniciativas que não foram aprovados, aqueles que demonstram algum interesse e recetividade mas que nunca concorreram por diversos motivos como dificuldade em preencher as candidaturas ou em encontrar um parceiro no país doador.

As entidades poderão ser públicas ou privadas com ou sem fins lucrativos e de âmbito nacional.

M) **Especialistas em áreas chave** – Estes especialistas são elementos facilitadores da informação pelo que devem ser identificados por áreas chave dos Programas e deverão ter um acolhimento mais próximo (notas mais detalhadas ou um contacto mais personalizado por exemplo) quando existe a possibilidade de atuarem como amplificadores das mensagens dos EEA Grants.

N) **Famílias dos Beneficiários finais** – Porque muitas vezes a mudança de vida dos beneficiários finais dos projetos trazem também alterações à vida das suas famílias é importante que estas estejam sensibilizadas para as temáticas envolventes e do apoio dos EEA Grants nestes projetos.

O) **Colaboradores** – É importante não descurar a equipa base dos seis elementos da UNG mas importa também identificar todos os recursos humanos que se encontram dedicados a

100% ou perto deste valor aos EEA Grants nas entidades que assumem o papel de Operadores de Programa.

Tendo por base os segmentos identificados anteriormente e agrupando os mesmos por áreas e linhas de comunicação, constatamos a existência de três níveis distintos de Públicos-alvo os quais deverão ser devidamente enquadrados na Estratégia de Comunicação 2023-2025.

Níveis	Envolvimento	Linhas Estratégicas
--------	--------------	---------------------

Nível interno

- Operadores de Programa
 - Promotores de Projeto
 - Promotores de iniciativas
 - Beneficiários finais dos projetos
- Alinhados

Alinhamento à marca e aos procedimentos comunicacionais EEA Grants, proporcionar o desenvolvimento de competências comunicacionais e a partilha de boas práticas.

Com o alinhamento deste público será mais fácil amplificar eficazmente a notoriedade EEA Grants.

Nível Executivo <ul style="list-style-type: none"> - Países Doadores (inclui embaixadas dos países Doadores e outros representantes) - Comissão de Acompanhamento - Decisores políticos 	Envolvidos	<p>Este público deverá ter um nível de informação elevado relativamente aos EEA Grants e os Programas.</p> <p>Esta informação pormenorizada deverá ser bidirecional na sua transmissão, ou seja, ao ser solicitada pelas entidades enumeradas para efeitos de repercussão nacional e internacional, ou, partir dos EEA Grants, em fornecê-la proativamente (exemplo são as reuniões da comissão de acompanhamento, que, ainda não sendo obrigatórias, a UNG as promove duas vezes por ano).</p>
---	------------	---

Nível Institucional <ul style="list-style-type: none"> - Entidades públicas -ONGs (inclui potenciais promotores e ONGs em geral) - Empresas (inclui potenciais promotores e empresas em geral) - Especialistas em áreas chave - Media 	Informados	<p>Este público-alvo agrupa cidadãos e entidades informados e não informados, mas potencialmente interessados ou envolvidos. O nível de conhecimento que se pretende é transversal a todas as áreas financiadas e ao granjear notoriedade à marca EEA Grants.</p> <p>Neste sentido, a comunicação deverá ser simples, clara, fluída e cativante.</p> <p>Os que desconhecem a marca deverão ter um primeiro contacto através de iniciativas realizadas para dar a conhecer os Programas e os EEA Grants ou através de projetos.</p>
Nível Externo <ul style="list-style-type: none"> - Famílias dos Beneficiários finais - Público em geral 	Contactados	<p>Os que desconhecem a marca deverão ter um primeiro contacto através de projetos ou através de iniciativas realizadas para dar a conhecer os Programas e os EEA Grants.</p>

Posicionamento

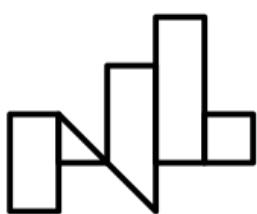
A análise **benchmarking** dos posicionamentos de importantes instituições de Grants, mostra o seu foco nas pessoas, na melhoria das suas vidas, num otimismo convicto e eficaz, jovem, com sede de conhecimento e num ativismo solidário e sustentável (por ex: Gates Foundation; Rockefeller Foundation; Open Society Foundations; United Nations Foundation) Neste sentido, e feita a devida análise interna consideramos que o **posicionamento** que a marca EEA Grants se deve apropriar, desenvolver e consolidar é o de “**Participar na construção de uma sociedade mais inclusiva, competitiva e verde com foco na real melhoria de vida das pessoas.**” As pessoas são, assim, o centro de toda a linha comunicacional e estratégica.

Benefícios

Os benefícios que os EEA Grants trazem para Portugal é o apoio direto através de financiamento a entidades em diferentes áreas e indiretamente à melhoria das condições de vida dos beneficiários finais dos projetos e da sociedade em geral.

4.1. Marca Modelo de Comunicação

A identidade da marca EEA Grants engloba **um logótipo e um slogan**.



Símbolo



Logótipo



EEA Grants Portugal

Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu
European Economic Area Financial Mechanism
Unidade Nacional de Gestão
National Focal Point

Ao símbolo, várias colunas articuladas por linha transversal, associam-se os nomes dos três países doadores e a palavra Grants. Em Portugal, este logótipo central incorpora EEA Grants Portugal e aquelas linhas informativas, em português e inglês quando se refere a UNG ou o Fundo de Relações Bilaterais.

O **logótipo é obrigatório** para todos os Programas, Projetos, Iniciativas e atividades que são financiados através dos EEA Grants Portugal.

O logótipo é usado como elemento de assinatura e design em toda a comunicação visual dos projetos e iniciativas apoiados, incluindo websites, redes sociais, publicações, convites,

programas de conferências, cartas, vídeos, placas e outros materiais de divulgação relacionados com o projeto financiado.

Não podem ser criados logótipos próprios para os Programas, Projetos e Iniciativas, apenas um *lettering* simples para os *short names* dos mesmos. Esta questão, embora amplamente divulgada nos formulários de candidatura dos concursos, tem-se mostrado, na prática, um elemento de difícil absorção por parte dos promotores de projetos e de iniciativas. Em dezembro de 2021, o FMO emitiu uma nova orientação em que se mantém a regra da impossibilidade de criação de logótipos, sendo apenas permitida a criação dos mesmos em três situações muito específicas e excepcionais e que para a sua devida utilização deverão ainda ser aprovadas de acordo com um workflow de processo próprio (Operador de Programa -> Ponto Focal Nacional -> FMO).

O logótipo EEA Grants pode ser usado conjuntamente com logótipos dos Operadores de programa, Parceiros de Programa, Promotores, Co-financiadores do projeto, ou até logótipos de outras entidades quando se aplicar e fizer sentido para o Promotor.

O logótipo EEA Grants **tem obrigatoriamente de ser superior aos restantes** e tem de existir uma clara separação entre o nível de financiamento e outras organizações. Isso deve ser feito incluindo também uma frase de assinatura acima dos logótipos informando qual a designação de cada um de acordo com os exemplos no Manual de Comunicação e de Normas Gráficas EEA Grants 2014-2021.

Working together for a green, competitive and inclusive Europe

“Working together for a green, competitive and inclusive Europe” é o slogan abrangente dos EEA Grants 2014-2021, que deve ser usado em toda a comunicação. Pretende-se, assim, que este slogan ajude a comunicar de forma consistente os valores EEA Grants.

O slogan poderá ser usado em conjunto com o logótipo, na web, redes sociais, vídeos, publicações, e outros materiais de comunicação.

O slogan pode ser adaptado ao comunicar diferentes programas, projetos e iniciativas.

Seguem alguns exemplos:

- Working together for a green Europe
- Working together for a competitive Europe
- Working together for an inclusive Europe

- Working together for a green and competitive Europe
- Outras variações semelhantes

Todas estas normas estão definidas no Manual de Comunicação e de Normas Gráficas EEA Grants 2014-2021, onde constam todas as orientações gráficas criadas.

O manual é um produto realizado em co-parceria com os Operadores de Programa e aborda as questões das normas gráficas de uma forma muito simples e clara, sendo uma ferramenta de utilização diária para todos os que têm, de alguma forma, um contributo para o funcionamento dos EEA Grants.

Quer a criação do logótipo, como a frase de assinatura/slogan, a paleta cromática e a orientação da não criação de novos logótipos para os Programas, Projetos e Iniciativas são diretrizes dadas internacionalmente pela equipa de comunicação do FMO.

4.2. Modelo de Comunicação EEA Grants Portugal Modelo de Comunicação

O **Modelo de Comunicação EEA Grants** criado e implementado em 2018 continua a ser o modelo em vigor para o restante período do Mecanismo Financeiro,

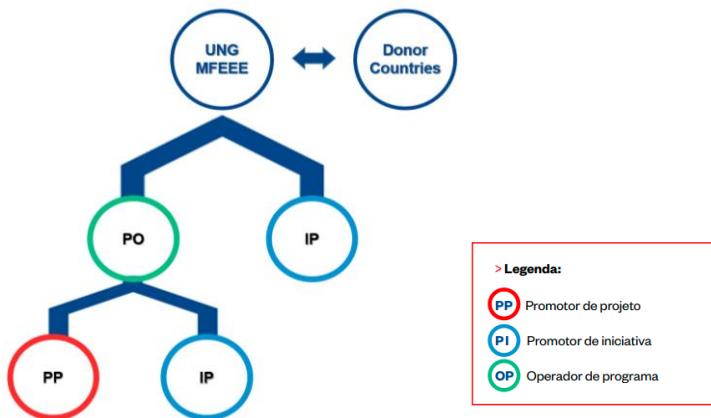
Neste modelo, é explícito que o Promotor de projeto ou de iniciativa reportará ao Operador de programa respetivo todas as atividades comunicacionais e este por sua vez articulará com a UNG.

No caso do Fundo de Relações Bilaterais da responsabilidade da UNG, os promotores reportarão diretamente à UNG.

É da responsabilidade da UNG a articulação com os países doadores.

Vejamos de seguida o Modelo de uma forma mais ilustrativa.

Modelo de Comunicação EEA Grants Portugal



Importa também identificar as **responsabilidades comunicacionais de Operadores de Programa, Promotores de Projetos e Iniciativas**.

Estas responsabilidades são definidas em escada tendo por base primeiramente as responsabilidades da UNG, seguindo-se Operadores de Programa e finalmente Promotores de Projeto e de Iniciativas.

As **responsabilidades da UNG na área da comunicação** são:

Responsabilidades gerais:

- Destacar o contributo dos países doadores;
- Realçar as relações bilaterais;
- Ser proativo;
- Desenvolver uma estratégia marketing/comunicação;

Responsabilidades operacionais:

- Criar/manter um site;
- Gerir ativamente as redes sociais;
- Criar e gerir uma rede (network communication) com os operadores dos programas;
- Assegurar que os operadores dos programas cumprem com as suas obrigações;
- Organizar, pelo menos, 3 grandes eventos;
- Coordenar as atividades com as embaixadas dos países doadores;
- Dar informações ao FMO e aos países doadores;
- Avaliar as atividades.

As **responsabilidades dos Operadores de Programa na área da comunicação** são:

- Destacar o contributo dos EEA Grants;
- Realçar as relações bilaterais;
- Contribuir ativamente para as atividades de comunicação dos EEA Grants;
- Desenvolver um plano de comunicação e uma lista de atividades;
- Dar informações à UNG (de acordo com o Manual de Comunicação e de Normas Gáficas)
- Operador de programa deve informar a UNG- MFEEE de todos os eventos públicos relativos ao programa, com uma antecedência de, pelo menos, 5 dias úteis);
- Colaborar na communication network;
- Contribuir ativamente para o site conjunto;
- Coordenar atividades com os Promotores de projetos e iniciativas, com a UNG e a Embaixada da Noruega, em Lisboa;
- Assegurar que os promotores dos projetos e iniciativas cumprem com as suas obrigações;
- Organizar, pelo menos, 2 grandes eventos;
- Disponibilizar informações sobre abertura de candidaturas, condições, procedimentos, etc.;
- Criar um dossier de comunicação digital do programa incluindo os projetos e iniciativas financiados;
- Produzir um relatório anual.

As **responsabilidades dos Promotores de Projeto na área da comunicação** são:

- Destacar o contributo dos EEA Grants;
- Realçar as relações bilaterais;
- Dar informações aos Operadores de programa (exemplo: o Promotor deve informar o Operador de programa de todos os eventos públicos relativos ao projeto, com uma antecedência de, pelo menos, 5 dias úteis);
- Incluir em todos os materiais de divulgação o logótipo dos EEA Grants de acordo com as normas gráficas do Manual;
- Criar um site ou página web com informações do projeto;
- Disponibilizar a informação sobre a iniciativa aprovada numa página integrada no seu website.
- Criar um dossier de comunicação digital;

- Produzir uma placa comemorativa caso o financiamento tenha uma componente física.
- Desenvolver um plano de comunicação;
- Organizar, pelo menos, 3 atividades de comunicação.

As **responsabilidades dos Promotores de Iniciativas na área da comunicação** são:

- Destacar o contributo dos EEA Grants;
- Realçar as relações bilaterais;
- Dar informações à UNG ou Operador de programa (exemplo: o promotor deve informar a UNG de todos os eventos públicos relativos à iniciativa bilateral, com uma antecedência de, pelo menos, 5 dias úteis);
- Incluir em todos os materiais de divulgação o logótipo dos EEA Grants de acordo com as normas gráficas do Manual;
- Disponibilizar a informação sobre a iniciativa aprovada numa página integrada no seu website.
- Criar um dossier de comunicação digital;
- Produzir uma placa comemorativa caso o financiamento tenha uma componente física;
- Desenvolver um plano de comunicação*;
- Criar um site ou página web específicos com informações da iniciativa*;
- Organizar, pelo menos, 3 atividades de comunicação*.

* Dependendo do tipo e duração da iniciativa os Promotores poderão estar isentos destes pontos.

4.3. Atividades Previstas de Comunicação

Após a análise estratégica de toda a Estratégia de Marketing/Comunicação EEA Grants 2023-2025 e das áreas que se pretende apostar importa operacionalizar todas as recomendações e diretrizes numa outra fase que abarque ações concretas (que não sendo estanques ou únicas) serão um motor para os objetivos e metas propostos. Estas ações serão complementares às atividades desenvolvidas ao nível das responsabilidades da UNG, PO e PP e PI.

Tendo por base o público-alvo Alinhados, de nível interno, eis as propostas de ação conjunta com os OP que pretendemos levar a cabo:

Como Comunicar	Atividades	Monitorização
Reuniões dedicadas	Reuniões	Fotos Folhas de presença
Webinars temáticos / workshops	Formação	registo participantes Inquéritos / quizz
Email, telefone	Esclarecimentos dúvidas	Registo de emails por amostragem
Informações	Esclarecimentos dúvidas	Registo de emails por amostragem Registo de chamadas atendidas por amostragem
Acompanhamento regular	Esclarecimentos dúvidas Reuniões Validação prévia dos conteúdos de comunicação projetos quando necessárias	Registo de emails
Reunião Anual	Demonstração resultados Partilha de conhecimentos Comunicação de boas práticas	Fotos Folhas de presença / registo participantes
Eventos anuais presenciais	Demonstração resultados Partilha de conhecimentos Comunicação de boas práticas	Fotos Folhas de presença / registo participantes
Formação de formadores de comunicação EEA Grants	Modelo de formação de formadores de comunicação EEA Grants para disseminar melhor a forma como se comunica	Número de formandos Número de sessões e participação de formandos
Boas práticas de comunicação entre países beneficiários	Visita da equipa de comunicação UNG/OP a um país beneficiário	Registo das atividades Brainstorming final de debriefing da equipa Produção de, pelo menos, uma notícia

	de forma a conhecer como comunicam a marca e como é feita a comunicação dos projetos e a articulação entre entidades	
Formação de comunicação aos promotores	Formação replicada pelas equipas de comunicação dos programas e UNG	Número de formandos Número de sessões Adesão de formandos

Tendo por base o público-alvo Envolvidos, de nível executivo, são propostas as seguintes ações:

Como Comunicar	Atividades	Monitorização
Convite para eventos relevantes	Eventos	Os programas e respetivo registo de presenças dos envolvidos
Publicação de informação sempre com identificação das entidades envolvidas	Redes Sociais	Registo de posts Clipping
Partilhar informação sobre os projetos e resultados	Manter as sessões de apresentação de projetos e resultados	Registo de eventos
Alargar quando pertinente a presença de stakeholders estratégicos	Comissão de acompanhamento	Registo de eventos
Dotar os decisores políticos de informação atualizada	Pontos de situação regulares	Registo dos envios
Promover boas práticas/ interações entre Portugal e países doadores	Eventos, reuniões,etc	Registros

No que se refere ao público-alvo Informados, de nível institucional, são propostas atividades como:

Como Comunicar	Atividades	Monitorização
Criação de rede de disseminação de agentes territoriais	Road Shows / Roteiros promocionais;	Número de participantes; Números de locais visitados
Divulgação da participação em Feiras, Conferências e Certames	Participação em Feiras, Conferências e Certames	Número de participação em certames; Número de visitantes

Presença nos meios de comunicação social	Participação em Programas (TV e Rádio)	Audiências Clipping
Media	Comunicados à imprensa Press kit Viagens a projetos	Comunicados emitidos Clipping Participação de jornalistas
Social Media	Através de um plano de ação de social media anual (com a participação da UNG e todos os OP)	Mapa de publicações Número de seguidores Alcance médio das publicações
Filmes EEA Grants	Realização de 12 filmes (2 projetos de cada programa) com uma duração média de 2 minutos	Acompanhamento do procedimento pela UNG Registo da divulgação dos mesmos
Revista/encarte EEA Grants	Produção de uma revista/encarte conjunto com todos os programas e distribuição juntamente com um jornal com tiragem nacional	Acompanhamento do procedimento pela UNG Arquivo de 3 exemplares por entidade Prova da distribuição
Maior presença em todos os Canais de Social Media das tutelas	Criação de conteúdos digitais	Número de publicações e visualizações

Por fim o público-alvo Contactados, de nível externo, apresentamos algumas sugestões:

Como Comunicar	Atividades	Monitorização
Redes sociais	Comboio EEA Grants Diretos	Ferramentas de monitorização pagas – análise de informação.
Atividades desportivas	Atividade relacionada com caminhada e limpeza de praias	Número de participantes inscritos Registo dos momentos
Maior conhecimento dos países doadores	Evento com gastronomia dos Países Doadores	Número de participantes Registo dos momentos

Por fim, deverá começar a refletir-se numa possível nova Estratégia de Comunicação para um **sexto Mecanismo Financeiro**, por exemplo, poderá criar-se um **grupo de trabalho a**



partir de 2023 de forma a realizar um diagnóstico completo das necessidades que deverão ser acauteladas para um futuro Mecanismo EEA Grants 2021-2027.

4.3 Plano de Ação de Comunicação

De forma a operacionalizar as atividades identificadas para o período 2023-2025 deverá ser realizado anualmente, até ao final do ano civil anterior à sua implementação, as atividades que pretendem ser desenvolvidas, incluindo prazos, metas e objetivos. Não sendo um plano de ação estanque o mesmo deverá ser revisto em setembro de cada ano.

O plano de ação deverá ser um trabalho conjunto entre a UNG e a equipa de comunicação dos diferentes OP sendo da responsabilidade da UNG liderar todo o processo.

O primeiro plano de ação deverá ser realizado em 2023.

4.4. Monitorização e Avaliação

A monitorização e avaliação são dois aspetos fundamentais na implementação de uma Estratégia de Comunicação.

Nesse sentido, será necessário proceder a uma **monitorização contínua** da Estratégia 2023-2025 quer em termos estratégicos como operacionais. Propomos que anualmente aquando do Strategic Report seja feita uma revisão sobre se existem áreas estratégicas a redefinir ou algum elemento importante a adicionar/alterar.

A nível operacional propõe-se que, anualmente, toda a equipa de comunicação (composta pela UNG e elementos dos diferentes OP) se reúna para **refletir sobre as ações** agora propostas para os diferentes públicos e que seja produzida uma avaliação sobre os diferentes resultados alcançados e planeadas ações ainda não executadas e previstas.

Naturalmente, será nestes momentos que poderá fazer sentido redefinir algumas das ações estipuladas. Propomos ainda um pequeno **survey anual** a desenvolver para todos os OP e PP no sentido de percecionar o contributo de cada um para o posicionamento, objetivos e metas da presente estratégia de comunicação 2023-2025.

Por fim, deverá ser levado a cabo um **estudo de avaliação de notoriedade da marca** para o público definido até ao final do mecanismo financeiro.

5. Conclusão

A Estratégia de Comunicação aprovada em 2018 encontra-se desatualizada sendo necessário proceder-se à sua revisão e monitorização.

Este é um momento-chave para a implementação de um **novo paradigma** onde se possa pensar ou repensar onde está a nossa marca e para onde queremos ir.

Esta **proposta de Estratégia de marketing/comunicação 2023-2025 dos EEA Grants Portugal** funda-se em referências e modelos academicamente credenciados, de marketing e comunicação e de Relatórios atuais de fontes credenciadas.

Todas estas referências e relatórios servem um único propósito e objetivo:

- **a centragem nos destinatários;**
- **a incorporação da comunicação no campo mais vasto e consistente do marketing, com as suas diversas componentes;**
- **a aplicação dos vários conceitos às especificidades próprias da organização e das suas circunstâncias.**

Uma das grandes constatações para além do posicionamento e da notoriedade que se pretende para a marca é a necessidade de haver esta **simbiose entre Programas, Projetos e os EEA Grants**. Esta relação deverá ser harmoniosa, fluída e positiva.

Por fim, pese embora esta Estratégia seja um documento de referência para o período compreendido entre 2023 e 2025 deverá começar a refletir-se numa possível nova Estratégia de Comunicação para um sexto Mecanismo Financeiro, por exemplo, com a criação de um grupo de trabalho a partir de 2023 de forma a realizar um diagnóstico completo das necessidades que deverão ser acauteladas para um futuro Mecanismo EEA Grants 2021-2027.

Algumas das conclusões do presente documento são assim as seguintes:

- O **posicionamento que os EEA Grants devem consolidar até 2025 é serem percecionados como atores ativos na construção de uma sociedade mais inclusiva, competitiva e verde com foco na real melhoria de vida das pessoas.**
As pessoas são, assim, o centro de toda a linha comunicacional e estratégica.
- A **notoriedade dos EEA Grants em Portugal tem bastante espaço de crescimento.**

- O reforço do **alinhamento global** de todos os envolvidos na comunicação dos EEA Grants é crucial por forma a criar uma imagem forte e coesa;
- O **recurso intensivo às ferramentas online** construídas e que, face à conjuntura pandémica atual, permitem que a informação chegue atempadamente aos diferentes públicos.
- Com base na segmentação, procedeu-se à **definição de um novo modelo de públicos-alvo** distribuindo-os por quatro níveis identificando o envolvimento pretendido para cada um e as linhas estratégicas que devem ser assumidas na presente estratégia.
- Foram ainda definidas **ações específicas** para cada um dos públicos.
- A **monitorização contínua da estratégia e da sua operacionalização** é um ponto a destacar pois permitirá, juntamente com a avaliação, proceder a ajustes/alterações ou mudanças de uma forma mais fluída e eficiente.

6- Bibliografia

- . **Buteau, E., Buchanan, P. & Chu, T.** (2010), *Working with Grantees: The Keys to Success and Five Program Officers Who Exemplify Them*, Cambridge, MA, The Center for Effective Philanthropy.
- . **Boduc, K., Buchanan, P. & Huang, J.** (2004), *Listening to Grantees: What Nonprofits Value in Their Foundation Funders*. Cambridge, MA, The Center for Effective Philanthropy.
- . **Chernev, A.** (2012). *Strategic Marketing Management*, Chicago, IL, Cerebellum Press.
- . **Coffman, J.** (2004), *Strategic Communications Audits*. Communications Consortium Media Center.
- . **Espy, S. N.** (1993), *Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*, Chicago, IL, Lyceum Books.
- . **Huang, J.** (2006), *Foundation Communications: The Grantee Perspective*, Cambridge, MA, The Center for Effective Philanthropy.
- . **Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T.** (2019), *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ, Pearson.
- . **Kotler, P. & Lee, N. (2007)**, *Marketing in the Public Sector*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education.
- . **Levitt, T.** (1960). «Marketing myopia». *Harvard Business Review*, 38 (July-August), pp. 45-56.

- . **Martial Pasquier, M. & Villeneuve, J.-P.** (2012). *Marketing Management and Communications in the Public Sector*. New York, Routledge.
- . **Santos, C. O.** (2021). As Organizações da Economia Social São para as Pessoas, no prelo, original cedido pelo autor.
- . **Schramm, W. & Roberts, F. D.** (eds.) (1971), *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana, IL, University of Illinois Press.