



AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA A REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL DO PROGRAMA AMBIENTE, ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS E ECONOMIA DE BAIXO CARBONO, FINANCIADO PELO MECANISMO FINANCEIRO DO ESPAÇO ECONÓMICO EUROPEU PARA O PERÍODO 2014-2021.

CONCURSO PÚBLICO N.º 133/SCP-DCP/MFEEE/2024

RELATÓRIO FINAL

ATTHIS CONSULTING | Ambiente e Economia dos Recursos Naturais

PPLL Consult

Lisboa, 23 de dezembro de 2024



Equipa de Avaliação

Coordenação

Cristina Marta-Pedroso

Equipa Técnica

Cristina Marta-Pedroso

Filipa Seiceira

Lia Laporta

Marco Henriques

Paulo Pedroso

Rita Lopes

Selma Pena

Tatiana Alves

Resumo

- 1.** O Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono (doravante designado Programa Ambiente) para além de contribuir para os objetivos macro do MFEEE (redução das disparidades económicas e sociais na Europa e de fortalecimento das relações bilaterais de cooperação com os Países Doadores), tem como objetivos estratégicos, por um lado, promover o bom estado ambiental dos ecossistemas e, por outro, reduzir os efeitos adversos da poluição e de outras atividades. O Regulamento MFEEE 2014-2021 define “Evaluation” no seu Article 1.6 (g) como “uma análise sistemática, objetiva e independente da conceção, execução e/ou resultados alcançados nos programas e projetos, com o objetivo de determinar a relevância, coerência e consistência, eficácia, eficiência, impactos e sustentabilidade da contribuição financeira”.
- 2.** A presente avaliação, por se realizar após a implementação do Programa Ambiente, é designada de *ex-post*. De forma a dar cumprimento aos objetivos da avaliação, foi definido um quadro metodológico plural do qual fizeram parte a análise documental, entrevistas semi-diretivas, *focus group* e estudos de caso. Por via da aplicação destas metodologias a avaliação envolveu todos os atores relevantes na implementação do programa e os interessados nos seus resultados.
- 3.** O desempenho do programa foi, desde logo, aferido pela taxa de cumprimento das metas estabelecidas para os seus objetivos, tendo-se verificado que as metas de todos os indicadores foram atingidas ou superadas, com exceção de três indicadores impactados pelo contexto em que o programa foi implementado, nomeadamente, a pandemia COVID-19 e a guerra na Ucrânia. O quadro regulamentar enquadrador das atividades que contribuíam para estes indicadores condicionou o cumprimento da sua meta (em particular o a legislação que rege a contratação pública e o licenciamento). Ainda, no domínio do quadro regulamentar, verificou-se que compatibilização dos requisitos impostos pela legislação em vigor com a inovação que alguns projetos pretendiam testar foi também um constrangimento à implementação desses projetos.
- 4.** Sem prejuízo das dificuldades referidas, a avaliação concluiu que o Programa Ambiente contribuiu para diversas políticas públicas, estando alinhado com os grandes desafios ambientais que Portugal e a Europa enfrenta na atualidade, e os seus resultados em diferentes dimensões (ambiental, económica e social), extravasam o ecossistema do projeto e contribuem, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento sustentável. A conceção e gestão do Programa Ambiente contribuiu em muito para esta relevância do Programa e para a mitigação dos constrangimentos de contexto. A gestão e competências da equipa de gestão do Programa foram adequadas e determinantes na minimização dos impactos da pandemia Covid e da guerra na Ucrânia na implementação do Programa. A gestão do Programa soube adaptar-se, incorporar lições aprendidas e desenvolver a sua atividade com transparência. O grande constrangimento identificado na gestão do Programa Ambiente decorre da inexistência de um sistema de informação/plataforma para fazer o acompanhamento dos projetos ao longo do seu ciclo de vida e o peso dos procedimentos burocráticos associados ao reporte (principalmente ao nível dos projetos financiados). Ainda que a inexistência deste sistema represente uma elevada carga administrativa não foram encontrados indícios de que a transparência da gestão fosse afetada.
- 5.** A avaliação da dimensão da eficiência do investimento não foi totalmente conclusiva por duas ordens de razão, a saber: o racional subjacente à definição das metas dos indicadores não é suficientemente claro e a não aplicação de uma tabela de custos orientadora relativa à sua consecução.
- 6.** O Programa Ambiente financiou projetos em diferentes domínios temáticos cujos resultados obtidos, na generalidade, irão perdurar. Destacam-se as alterações comportamentais, os planos, guias e outras ferramentas desenvolvidas, bem como as infraestruturas implementadas. A manutenção (total ou parcial) das parcerias é já evidente com mobilização das entidades para candidaturas a outras linhas de financiamento.
- 7.** Em termos gerais, a estratégia de comunicação definida para o Programa foi eficaz na divulgação do Programa e dos seus resultados, principalmente junto do público especializado que mostrou grande interesse no mecanismo de financiamento. A taxa de cofinanciamento e as tipologias de elegibilidades são muito valorizadas e fatores de atração para os beneficiários.

8. No âmbito dos projetos financiados, as parcerias estabelecidas entre entidades nacionais e entidades dos Países Doadores são relevantes e trazem mais valias para todos os envolvidos, no entanto têm constrangimentos financeiros e linguísticos que é necessário eliminar, bem como, é determinante aumentar a participação dos parceiros dos países doadores ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos.

9. Apesar do Programa Ambiente ter em consideração questões relacionadas com a igualdade de género e desenvolver boas práticas neste sentido, é relevante aprofundar esta questão, quer ao nível da monitorização, quer ao nível do desenvolvimento de atividades e específicas.

Abstract

1. The Environment, Climate Change, and Low Carbon Economy Programme (hereafter referred to as the Environment Programme) contributes not only to the overarching objectives of the EEA Grants (reducing economic and social disparities in Europe and strengthening bilateral cooperation with Donor States) but also has strategic goals aimed at promoting the good environmental status of ecosystems and reducing the adverse effects of pollution and other activities. Article 1.6 (g) of the EEA Grants 2014–2021 Regulation defines "evaluation" as "a systematic, objective, and independent analysis of the design, implementation, and/or outcomes achieved in programs and projects, with the purpose of determining relevance, coherence and consistency, effectiveness, efficiency, impacts, and sustainability of the financial contribution."

2. This evaluation, conducted post-implementation, is categorized as ex-post. To achieve the evaluation objectives, a pluralistic methodological framework was developed, including document analysis, semi-structured interviews, focus groups, and case studies. Through the application of these methodologies, the evaluation engaged all relevant stakeholders in the program's implementation and those interested in its outcomes.

3. The program's performance was primarily assessed based on the achievement rate of the established targets for its objectives. It was found that all indicator targets were met or exceeded, except for three indicators affected by contextual factors such as the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine. The regulatory framework governing activities contributing to these indicators also constrained their achievement, particularly legislation on public procurement and licensing. Also, regarding the regulatory framework, it was noted that the compatibility of the requirements imposed by the legislation in force with the innovation that some projects intended to test were also a constraint on the implementation of these projects.

4. Despite these difficulties, the evaluation concluded that the Environment Programme contributed to various public policies and is aligned with the major environmental challenges faced by Portugal and Europe today. Its outcomes across multiple dimensions (environmental, economic, and social) extend beyond the program's ecosystem, directly or indirectly contributing to sustainable development. The program's design and management significantly enhanced its relevance and helped mitigate contextual constraints. The management team demonstrated appropriate skills and adaptability, incorporating lessons learned and conducting their activities transparently, which minimized the impacts of COVID-19 and the war in Ukraine. A major constraint identified in the program's management was the lack of an information system/platform to monitor projects throughout their lifecycle and the burden of bureaucratic procedures associated with reporting (especially for funded projects). While the absence of this system represents a significant administrative burden, there was no evidence that it compromised the transparency of management.

5. The evaluation of the efficiency of investment was not entirely conclusive for two reasons: the rationale behind the definition of indicator targets was not sufficiently clear, and there was no application for a guiding cost table for achieving these targets.

6. The Environment Programme funded projects across various thematic areas, and the results, in general, are expected to endure. Notable outcomes include behavioural changes, the development of plans, guides, and tools, as well as the implementation of infrastructure. The continuation (full or partial) of partnerships is already evident, with entities mobilizing applications to other funding mechanisms.

In general, the communication strategy defined for the program was effective in disseminating the program and its results, especially among specialized audiences who showed great interest in the funding mechanism. The co-financing rate and eligibility types are highly valued and attractive factors for beneficiaries.

7. In the funded projects, the partnerships established between national entities and entities from the Donor States were relevant and brought added value to all parties involved. However, financial and linguistic constraints must be addressed, and it is crucial to increase the participation of donor country partners throughout the entire project lifecycle.

8. Although the Environment Programme considers gender equality issues and develops good practices in this regard, it is important to deepen these efforts, both in terms of monitoring and the development of specific activities.

Índice

Índice de quadros	9
Índice de figuras.....	9
Introdução.....	11
1. Enquadramento e objeto da Avaliação	12
2. Objetivos da Avaliação.....	14
3. Metodologia.....	19
3.1. Quadro metodológico Global.....	19
4. Resposta às questões de avaliação	23
4.1 Objetivo de Avaliação 1.....	23
Critério Eficácia	23
Critério Eficiência	25
Critério Impacto.....	28
Critério Sustentabilidade	30
4.2 Objetivo de Avaliação 2.....	35
Critério Impacto.....	35
4.3 Objetivo de Avaliação 3.....	36
Critério Eficiência Operativa.....	36
4.4 Objetivo de Avaliação 4.....	38
Critério Eficiência	38
Critério Relevância	39
4.5 Objetivo de Avaliação 5.....	41
Critério Impacto.....	41
5. Conclusões e Recomendações	42
6. Documentação consultada.....	51
ANEXO I – Narrativa, mecanismos, pressupostos e riscos da Teoria da Programação	54
Anexo II – Matriz síntese do quadro metodológico global.....	58
ANEXO III – Estudos de caso: critérios de seleção e plano do trabalho de campo.....	73
ANEXO IV – Matriz global de seleção dos estudos de caso	77
ANEXO V – Elementos de evidência e elementos complementares à resposta das Questões de Avaliação	78
ANEXO VI – Matriz de identificação das questões e respetivos interlocutores.....	104
ANEXO VII – Instrumentos de recolha de informação	119
ANEXO VIII – Sinopses de entrevistas, <i>focus group</i> e estudos de caso	146
ANEXO IX – Fichas dos estudos de caso.....	195

Página intencionalmente deixada em branco

Índice de quadros

Quadro 1 Cadeia de objetivos do Programa Ambiente EEA 2014-2021	13
Quadro 2 Objetivos da Avaliação e sua operacionalização, QA por objetivo de avaliação	15
Quadro 3 Lista de entrevistas realizadas	22
Quadro 4 entidades participantes no <i>focus group</i>	22
Quadro 5. Estudos de caso selecionados de acordo com os critérios de seleção	74
Quadro 6. Plano do trabalho de campo dos estudos de caso	74
Quadro 7 Resultados e Realizações do Programa Ambiente EEA 2014-2021 – Balanço de Implementação...	78
Quadro 8. Distribuição das candidaturas por aviso.....	82
Quadro 9. Indicadores de monitorização do Plano de Comunicação	84
Quadro 10. Indicadores de comunicação do Programa Ambiente	85
Quadro 11. Presença <i>online</i> dos projetos	86
Quadro 12. Procura e procura qualificada dos avisos de abertura de candidatura do Programa Ambiente ...	90
Quadro 13. <i>Riscos identificados no Programa Ambiente</i>	93
Quadro 14. Análise dos mecanismos: peso da inferência das evidências	94
Quadro 15. Iniciativas desenvolvidas no âmbito do Fundo para as Relações Bilaterais	96
Quadro 16. Indicadores de realização e de resultado do “Objetivo Geral 4 - Colaboração reforçada entre entidades dos Países Doadores e Portugal envolvidas no Programa”	98
Quadro 17. Número de projetos financiados com parceiros dos países doadores por Projetos Pré -definidos e avisos de abertura de candidaturas	98
Quadro 18. Despesa ocorrida validada do Fundo para as Relações Bilaterais do Programa Ambiente, por ano	99
Quadro 19. Igualdade de género nos critérios de seleção dos avisos de abertura de candidaturas do Programa Ambiente.....	102

Índice de figuras

Figura 1 Articulação da TdP, ACQ e Análise de Processo com os objetivos da avaliação	19
Figura 2. Apresentação esquemática da Teoria da Programação do Programa Ambiente	21

Siglas e Acrónimos

ABT	Avaliação Baseada na Teoria
ACQ	Análise Comparativa Qualitativa
AD&C	Agência de Desenvolvimento e Coesão
AdaPT	Programa de Adaptação às Alterações Climáticas
AEPSA	Associação das Empresas Portuguesas para o Setor do Ambiente
ANIPB	Associação Nacional dos Industriais da Prefabricação em Betão
CE	Caderno de encargos
CIM	Comunidade Intermunicipal
CNADS	Conselho Nacional do Ambiente e do Desenvolvimento Sustentável
EEE	Espaço Económico Europeu
ENAAAC	Estratégia Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas
ERSAR	Entidade Reguladora do Sector da Água e Resíduos
IGF	Inspeção Geral de Finanças
M	Mecanismo
M€	Milhões de Euros (€)
MaB	Man & the Biosphere
MFEEE	Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu
MoU	Memorando de Entendimento
P	Pressupostos
P-3AC	Programa de Ação para Adaptação às Alterações Climáticas
PA	Áreas programáticas
PDP	Projeto Pré-Definido
PET	Polietileno Tereftalato Reciclado
PIB	Produto Interno Bruto
QA	Questões de Avaliação
QCA	Qualitative Comparative Analysis
R	Riscos
Res	Resultado
RPET	Polietileno Tereftalato Reciclado
TdP	Teoria da Programação
UNG	Unidade Nacional de Gestão

Introdução

1. Este documento corresponde ao Relatório Final do Estudo Avaliação Final do Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono, financiado pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu para o período 2014-2021, o qual, seguindo os termos constantes do Caderno de Encargos (CE), sistematiza toda a informação associada ao exercício de avaliação e apresenta as conclusões e recomendações da avaliação.

2. Em termos de estrutura, este Relatório encontra-se organizado em torno dos seguintes capítulos e conteúdos:

- **Enquadramento e objeto da Avaliação**, onde se procede à apresentação do objeto da Avaliação e seu contexto;
- **Objetivos da Avaliação** apresentação do âmbito e dos objetivos de avaliação;
- **Metodologia**, com a síntese da abordagem metodológica, a descrição das técnicas e processos de recolha e análise de informação desenvolvidos;
- **Resposta às questões de avaliação** onde são apresentados os resultados da recolha e análise de informação referente a cada uma das questões de avaliação;
- **Principais conclusões e recomendações**, onde são apresentadas as principais conclusões e recomendações da avaliação;
- **Referências bibliográficas e eletrónicas** consultadas;
- **Anexos** constituídos por:
 - narrativa, mecanismos, pressupostos e riscos da Teoria da Programação,
 - matriz síntese do quadro metodológico global
 - estudos de caso: critérios de seleção e plano do trabalho de campo
 - matriz global de seleção dos estudos de caso (ficheiro Excel),
 - elementos de evidência e elementos complementares à resposta das questões de avaliação
 - matriz de identificação das questões e respetivos interlocutores,
 - os guiões dos instrumentos de recolha de informação.
 - sinopses das entrevistas, focus group e estudos de caso
 - fichas dos estudos de caso

1. Enquadramento e objeto da Avaliação

3. Através do Acordo do Espaço Económico Europeu (EEE), assinado em 1992, **a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega**, são parceiros no mercado interno com os Estados-Membros da União Europeia. Como forma de promover um contínuo e equilibrado reforço das relações económicas e comerciais, as partes do Acordo do EEE estabeleceram um **Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu (MFEEE)**, conhecido como **EEA Grants**, através do qual a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega apoiam financeiramente os Estados membros da União Europeia com maiores desvios da média europeia do Produto Interno Bruto (PIB) per capita, onde se inclui Portugal.
4. No caso português, o envelope financeiro dos EEA Grants 2014-2021 ascendeu a 102.7 M€ repartidos por cinco programas, a saber:
- a) Crescimento Azul
 - b) Ambiente, Alterações climáticas e Economia de baixo carbono**
 - c) Conciliação e Igualdade de Género
 - d) Cultura
 - e) Cidadãos Ativ@s
5. Adicionalmente, existe, para além destes cinco programas, o **Fundo de Relações Bilaterais**. Este fundo pretende apoiar iniciativas que visem o fortalecimento das relações entre Portugal e a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega. A sua dotação foi de 3 M€.
6. A presente avaliação incide nos termos abaixo definidos no Programa Ambiente, Alterações climáticas e Economia de baixo carbono (avaliação *ex-post*) e no Fundo de Relações Bilaterais.
7. O **Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono** (doravante designado Programa Ambiente) foi criado na sequência da assinatura, a 22 de maio de 2017, do Memorando de Entendimento (MoU) entre Portugal, Noruega, Islândia e Liechtenstein, tendo em vista a aplicação em Portugal do MFEEE (EEA Grants) no período 2014-2021 nas áreas programáticas (PA) Ambiente e Ecossistemas (PA11), e Mitigação e Adaptação às Alterações Climáticas (PA13)¹.
8. O Programa Ambiente, para além de contribuir para os objetivos macro do EEE (redução das disparidades económicas e sociais na Europa e de fortalecimento das relações bilaterais de cooperação com os Países Doadores), tem como objetivos estratégicos, por um lado, promover o bom estado ambiental dos ecossistemas e, por outro, reduzir os efeitos adversos da poluição e de outras atividades humanas nocivas ao ambiente. A cadeia de objetivos do Programa integra ainda os objetivos gerais (*outcome*) e objetivos operacionais (*output*) como explicitado no quadro seguinte.

¹ Estas duas áreas programáticas estão subordinadas ao setor prioritário 'Environment, Energy, Climate Change and Low Carbon Economy'.

Quadro 1 Cadeia de objetivos do Programa Ambiente EEA 2014-2021

Objetivos estratégicos		Promover o bom estado ambiental dos ecossistemas Reduzir os efeitos adversos da poluição e de outras atividades humanas nocivas ao ambiente
PA11. Ambiente e Ecossistemas	Objetivo Geral 1	Aumentar a aplicação dos princípios da Economia Circular em sectores específicos
	Objetivos operacionais	
	Output 1.1	Sistema piloto de reembolso de depósito para garrafas de bebidas e latas
	Output 1.2	Regulamentação do sistema de depósito de embalagens de bebidas em plástico, vidro, metais ferrosos e alumínio
	Output 1.3	Redução de plásticos nos Oceanos, de origem em atividades terrestres
	Output 1.4	Aumentar a eficiência no uso dos recursos no setor da construção
	Output 1.5	Desenvolvimento de Standards, guias e declarações ambientais no sector da construção, que promovam a circularidade dos materiais e processos
	Objetivo Geral 2	Fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera
	Objetivos operacionais	
	Output 2.1	Capacidade de gestão das Reservas da Biosfera aumentada.
PA13. Mitigação e Adaptação às Alterações Climáticas	Objetivo Geral 3	Melhoria da resiliência e da capacidade de resposta às alterações climáticas em áreas selecionadas
	Objetivos operacionais	
	Output 3.1	Adaptação às alterações climáticas a nível local reforçada.
	Output 3.2	Avaliação de vulnerabilidades territoriais das alterações climáticas
	Output 3.3	Soluções Tecnológicas de Baixo Carbono e de Mitigação às Alterações Climáticas em Cidades
	Output 3.4	Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Ceira face às Alterações Climáticas
Relações Bilaterais	Objetivo geral 4 (Bilateral)	Colaboração reforçada entre entidades dos Países Doadores e Portugal envolvidas no Programa
	Objetivos operacionais	
	Output 1	Cooperação entre entidades dos Países Doadores e Portugal facilitada

9. O Programa prevê um conjunto de indicadores de realização e de resultado cujas metas estabelecidas em sede de programação e valor alcançado se apresenta no (Quadro 7 no Anexo V)

2. Objetivos da Avaliação

10. A avaliação objeto deste relatório é uma Avaliação *ex-post* do Programa Ambiente sobre duas das áreas programáticas (PA) do MFEEE para 2014-2021: a PA11 – Ambiente e Ecossistemas e a PA13 – Mitigação e Adaptação às Alterações Climáticas e, sobre as Relações Bilaterais².

11. A avaliação incide no horizonte temporal de 27 de maio de 2019 a 30 de abril de 2024³, de âmbito territorial nacional. A avaliação do Programa Ambiente, de acordo com as Especificações Técnicas do Procedimento, centra-se em cinco objetivos.

² O Estado beneficiário deve reservar um mínimo de 2% da dotação total do Estado beneficiário para um fundo destinado a reforçar as relações bilaterais entre os Estados doadores e os Estados beneficiários. O montante é fixado no MoU.

³ Tendo em atenção os dados que foram facultados pelo Operador do Programa, o reporte financeiro vai até ao quarto trimestre de 2024.

Quadro 2 Objetivos da Avaliação e sua operacionalização, QA por objetivo de avaliação

Nº	Objetivo	Operacionalização do objetivo de avaliação	QA	Critério de avaliação
1	Avaliar se o 'Programa Ambiente' contribuiu para a concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ecossistemas, de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e para o desenvolvimento sustentável.	Atendendo aos objetivos estratégicos, gerais e operacionais do 'Programa Ambiente' no que respeita à PA11 e PA13, avaliar em que medida foram atingidos os resultados e impactos previstos nas políticas de ambiente, clima e desenvolvimento sustentável que enquadraram os projetos aprovados.	<p>1.QA1. O 'Programa Ambiente' alcançou os seus objetivos gerais e operacionais ou irá alcançá-los no futuro? Que fatores influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados?</p> <p>1.QA2. Mais algum resultado, para além dos identificados na Matriz de Resultados, foi materializado e contribuiu para os objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Se sim, qual?</p> <p>1.QA3. Que mudanças podem ser observadas em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>	Eficácia
			<p>1.QA4. Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' foram alcançados de forma económica e oportuna?</p> <p>1.QA4.1 A governação do consórcio, dos Projetos apoiados, foi adequada: qualidade da gestão; número e diversidade de entidades que compõem o consórcio foi eficaz para o cumprimento das realizações e resultados?</p> <p>1.QA4.2 A estrutura da equipa do Operador de Programa foi adequada: número e diversidade de competências dos elementos da equipa foi eficaz para o cumprimento das obrigações do Operador de Programa?</p> <p>1.Q4.3 Poder-se-iam ter alcançado mais resultados com os mesmos recursos?</p> <p>1.Q4.4 A execução do 'Programa Ambiente' sofreu atrasos? Se sim, quais?</p> <p>1.QA5. O investimento envolvido e impacto das PA11 e PA13 na dotação do 'Programa Ambiente' foi o adequado?</p> <p>1.QA5.1 O 'Programa Ambiente' foi economicamente compensador para os Promotores e Parceiros, tendo em conta possíveis alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis?</p> <p>1.QA5.2 O 'Programa Ambiente' aplicou adequadamente o investimento em atividades de gestão e acompanhamento de projetos?</p> <p>1.QA6. Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>	Eficiência

Nº	Objetivo	Operacionalização do objetivo de avaliação	QA	Critério de avaliação
			<p>1.QA7. Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?</p> <p>1.QA7.1 Os Projetos apoiados foram capazes de desenvolver soluções inovadoras sustentáveis com potencial aplicação prática em setores económicos?</p> <p>1.QA7.2 Os Projetos apoiados tiveram um impacto territorial, nomeadamente, a nível local (municipal/ intermunicipal) significativo em termos sociais, económicos ou ambientais?</p> <p>1.QA7.3 O ‘Programa Ambiente’ contribuiu para a concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável?</p> <p>1.QA8. Que efeitos do ‘Programa Ambiente’ podem ser observados nas dimensões sociais, ambientais ou económica? Porque é que a mudança ocorreu? Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) os efeitos globais do ‘Programa Ambiente’? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>	Impacto
			<p>1.QA9. Em que medida é provável que os benefícios do ‘Programa Ambiente’ continuem nos próximos cinco anos, para além da longevidade do Programa?</p> <p>1.QA9.1 Os Projetos apoiados têm capacidade de manutenção e de ampliação da utilização de produtos, como equipamentos, infraestruturas, plataformas, guias, metodologias ou manuais de boas práticas?</p> <p>1.QA9.2 Os Projetos apoiados têm potencial de continuidade, replicação ou aumento de escala?</p> <p>1.QA9.3 Os Projetos apoiados têm interesse e capacidade de consolidar ou alargar sinergias e parcerias?</p> <p>1.Q9.4 Os Projetos apoiados promoveram novas formas de governança? As entidades envolvidas reforçaram a sua capacidade de tomada de decisão sobre as políticas locais de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e de políticas de desenvolvimento sustentável, em termos de priorização de medidas e investimentos, reduzindo os custos ambientais, sociais e económicos a longo prazo, e potenciando oportunidades?</p> <p>1.QA10. Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais necessárias para sustentar os benefícios do ‘Programa Ambiente’ nos próximos cinco anos?</p>	Sustentabilidade

Nº	Objetivo	Operacionalização do objetivo de avaliação	QA	Critério de avaliação
2	Avaliar se o ‘Programa Ambiente’ contribuiu para o reconhecimento do Programa e da boa reputação da aplicação do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu em Portugal.	Atendendo ao Programa de Comunicação do ‘Programa Ambiente’, avaliar em que medida as ações de comunicação realizadas divulgaram o EEA Grants e os seus objetivos, e tiveram impacto no público-alvo.	<p>2.QA11. Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?</p> <p>2.QA11.1 O Programa Ambiente aumentou a consciencialização pública, e informou o público em geral sobre a contribuição do Programa e o papel desempenhado pelos Países Doadores? O Programa comunicou o impacto e os resultados do Programa e a contribuição dos Países Doadores?</p> <p>2.QA11.2 A estratégia de comunicação do Programa atingiu o público-alvo pretendido? Houve outro público envolvido além do previsto? Qual foi a sua perceção sobre o Programa e sobre o MFEEE? O Programa revelou-se importante para o público visado?</p> <p>2.QA11.3 A estratégia de comunicação do Programa despertou o interesse no MFEEE como mecanismo de financiamento? A estratégia de comunicação do Programa deu visibilidade ao mecanismo de financiamento? Os Potenciais e atuais beneficiários e parceiros foram informados sobre as oportunidades do Programa Ambiente? Porque é que a mudança ocorreu?</p> <p>2.QA11.4 Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) a estratégia de comunicação do ‘Programa Ambiente’? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>	Impacto
3	Avaliar se o ‘Programa Ambiente’ desenvolveu boas práticas de gestão, designadamente no cumprimento do disposto na Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo.	Atendendo ao disposto na Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo do ‘Programa Ambiente’, avaliar em que medida foi garantida a total transparência, responsabilidade e custo-eficiência nos atos de gestão do Programa Ambiente.	<p>3.QA12. O ‘Programa Ambiente’ adotou melhorias nos atos de gestão, incluindo a aplicação das lições aprendidas ao longo do período de execução do Programa?</p> <p>3.QA13. O ‘Programa Ambiente’ garantiu a total transparência, responsabilidade e custo-eficiência, dos atos de gestão do ‘Programa Ambiente’ ao longo do período de execução do Programa?</p>	Eficiência Operativa
4	Avaliar se o ‘Programa Ambiente’ promoveu o desenvolvimento de sinergias, e uma boa	Atendendo aos objetivos estratégicos, gerais e operacionais do ‘Programa Ambiente’ no	<p>4.QA14. Os resultados operacionais do ‘Programa Ambiente’ previstos nas Relações Bilaterais foram alcançados de forma económica e oportuna?</p> <p>4.QA15. O investimento envolvido e impacto na dotação do ‘Programa Ambiente’ para as Relações Bilaterais foi o adequado? O Programa aplicou adequadamente o investimento em iniciativas bilaterais?</p>	Eficiência

Nº	Objetivo	Operacionalização do objetivo de avaliação	QA	Critério de avaliação
	<p>articulação estratégica e operacional entre as diferentes entidades, designadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com a Real Embaixada da Noruega em Portugal; • Com o FMO/FMC, a UNG, a AD& Coesão, e o IGF; • Com o Parceiro de Programa do País Doador; • Com outros Operadores de Programa a nível nacional; • Com outros Operadores de Programa de Ambiente e Energia a nível da União Europeia; • Entre as entidades envolvidas nos Projetos aprovados e financiados pelo 'Programa Ambiente'. 	<p>que respeita às Relações Bilaterais, avaliar em que medida as iniciativas realizadas facilitaram a cooperação, e a criação de sinergias e parcerias entre as entidades envolvidas.</p>	<p>4.QA16. O 'Programa Ambiente' foi bem desenhado? O Programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros programas similares no mesmo setor/área do Programa? Se sim, como?</p> <p>4.QA17. De que forma o 'Programa Ambiente' atendeu às necessidades dos beneficiários, dos Países Doadores, e outras partes interessadas? As iniciativas bilaterais realizadas pelo Programa promoveram uma boa articulação estratégica e operacional entre as partes envolvidas?</p> <p>4.QA18. Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do Plano de Relações Bilaterais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>	<p>Relevância</p>
<p>5</p>	<p>Avaliar se o 'Programa Ambiente' contribui para a igualdade de género e de oportunidades.</p>	<p>Atendendo ao funcionamento do 'Programa Ambiente', no que respeita aos projetos, iniciativas bilaterais ou comunicação, avaliar em que medida foi respeitada a igualdade de género e de oportunidades.</p>	<p>5.QA19. Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?</p> <p>5.QA19.1 O 'Programa Ambiente' atuou em sintonia com valores de igualdade de género e de oportunidades?</p> <p>5.QA19.2 O 'Programa Ambiente' colaborou em atividades ou iniciativas dirigidas ao fomento da inclusão de minorias, bem como ao combate ao <i>Mobbing</i>, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?</p>	<p>Impacto</p>

3. Metodologia

3.1. Quadro metodológico Global

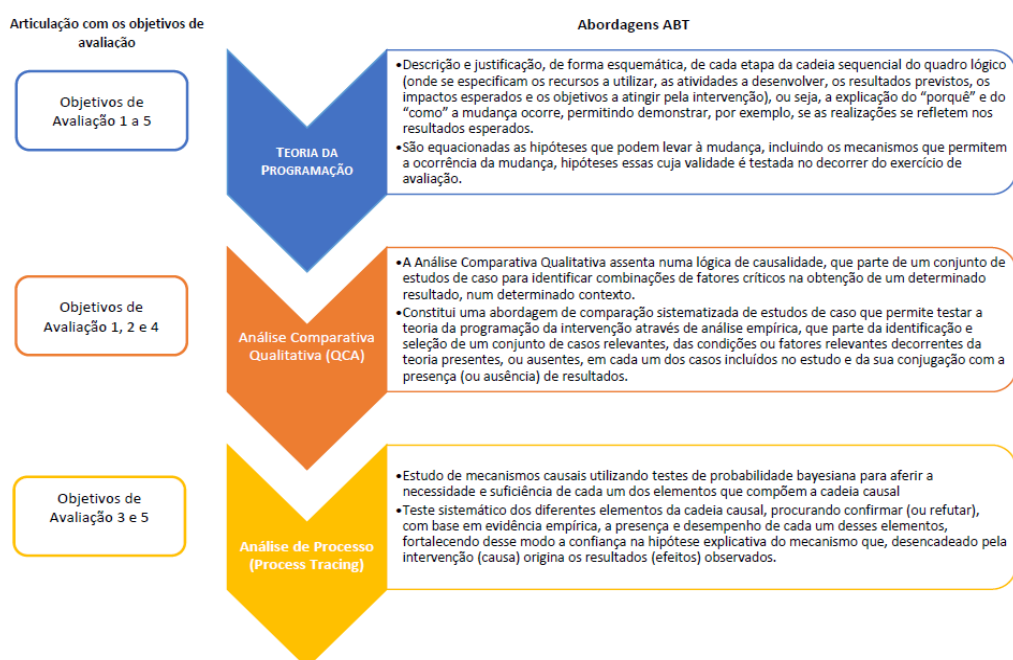
12. Esta é uma avaliação compreensiva, incluindo uma avaliação de processo e uma avaliação de cumprimento dos objetivos e resultados do “Programa Ambiente” sobre duas das áreas programáticas (PA) do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu para 2014-2021: PA11 – Ambiente e Ecossistemas e PA13 – Mitigação e Adaptação às Alterações Climáticas, e sobre as Relações Bilaterais. Uma avaliação de processo uma vez que se pretende avaliar as condições de produção de resultados, centrada na sua relevância e na sua gestão e execução das atividades; uma avaliação de resultados, porque pretende aferir os resultados produzidos pelo Programa, a sua eficácia, eficiência, sustentabilidade e impactos.

13. Sendo esta uma Avaliação Baseada na Teoria (ABT) revela a intenção de se obter uma avaliação com foco na aprendizagem que reflita a complexidade da intervenção, com a adoção dos métodos de análise comparativa qualitativa e o método de análise de processo, com recurso igualmente à Teoria da Programação (TdP) enquanto abordagem geral a montante, que, ao estabelecer um quadro lógico detalhado do Programa, permite à Equipa de Avaliação, com recurso aos métodos anteriormente identificados, testar as ligações entre as atividades do Programa Ambiente e os resultados intermédios que conduzem aos resultados de longo prazo.

14. Desta forma, o que se propôs foi uma combinação da TdP com as restantes abordagens, **em que a TdP conduz o processo de busca das causas para os efeitos pretendidos, sendo os nexos causais que esta estabelece analisados de acordo com os passos metodológicos da Análise Comparativa Qualitativa (ACQ), para identificar os fatores críticos na obtenção de um determinado resultado nas questões de avaliação (QA) onde este se aplica, e o teste dos mecanismos causais observados testados pelo método da análise de processos nas respetivas QA.**

15. O esquema seguinte ilustra a lógica desta articulação.

Figura 1 Articulação da TdP, ACQ e Análise de Processo com os objetivos da avaliação



16. Neste sentido foi elaborada a **TdP** do Programa Ambiente, isto é uma descrição de como é esperado que o Programa produza os resultados esperados, ou seja explicita a necessidade da mudança e a forma como esta irá ocorrer. A Figura 2 sintetiza a TdP na qual é explicitada a cadeia causal subjacente ao Programa⁴.

17. A ACQ sendo um método de investigação qualitativa baseado em casos de estudos seria aplicada aos casos de estudo realizados, para resposta às QA dos objetivos de avaliação 1, 2 e 4 como explicitado na figura anterior. Este é um método que parte da sistematização das condições e resultados presentes/ausentes em cada caso, e, deste modo, explicitar como diferentes fatores (incluindo elementos do contexto) potenciam (ou inibem), de forma individual ou conjugada, um determinado resultado, testando e reforçando/reformulando a TdP inicial. No entanto, após a análise de toda a informação recolhida verifica-se que os casos de estudo selecionados demonstraram que existe um padrão entre eles, apenas com pequenas variâncias. Desta forma, na ausência de diversidade dos resultados, afigurou-se mais útil efetuar uma análise comparativa pelo método clássico, dado que havendo grande homogeneidade, não se observa diversidade de situações que justifiquem procurar configurações de condições necessárias e condições suficientes para explicar variações de resultados.

18. A análise processo, por sua vez, foi aplicada aos mecanismos causais da TdP diretamente relacionados com a eficiência operativa (terceiro objetivo de avaliação). Após a elaboração dos mecanismos no âmbito da TdP e recolha das evidências através da aplicação dos métodos e técnicas definidos para a avaliação, procedeu-se à avaliação do peso inferencial das evidências de acordo com a lógica Bayesiana, que é operacionalizada com a aplicação de quatro testes⁵: *straw-in-the wind tests* (hipóteses futuras); *hoop test* (hipótese ancorada); *smoking gun test* (hipótese conclusiva); e *doble decisive test* (duplo decisivo). O objetivo, seguindo Pedroso et. al (2022) é sempre maximizar os níveis de certeza (que evidência se deve ter caso a parte do mecanismo esteja presente?) e de singularidade (pode-se explicar a evidência utilizando hipóteses alternativas?). O resultado deste exercício encontra-se no Quadro 14 no Anexo V. Em sede de aviso de abertura de candidatura estava igualmente indicada a realização da análise de processo para o objetivo 5 da avaliação (contributo do Programa para a igualdade de género e de oportunidades), no entanto, uma vez que esta não é uma das áreas *core* na implementação do Programa, não foi englobadas na TdP, pelo que não se aplicou a análise de processo⁶.

Procedimentos de recolha e análise de informação

Desk research e análise de conteúdo

19. A análise documental foi fundamental para estabilizar o quadro metodológico de referência da Avaliação e processar informação relevante para obter uma visão enquadradora do Programa Ambiente, assumindo por isso uma natureza transversal. Esta incidiu essencialmente na documentação EEA Grants, e documentação do Programa Ambiente e documentos estratégicos enunciados no ponto “6. Documentação consultada”.

Entrevistas semi-diretivas

20. Foi realizado um conjunto de entrevistas semi-diretivas a vários *stakeholders* tendo em vista a recolha de elementos que permitisse uma visão compreensiva do Programa e das suas condições de implementação e de produção dos resultados e recolher elementos de suporte à revisão da TdP e resposta às diversas QA⁷.

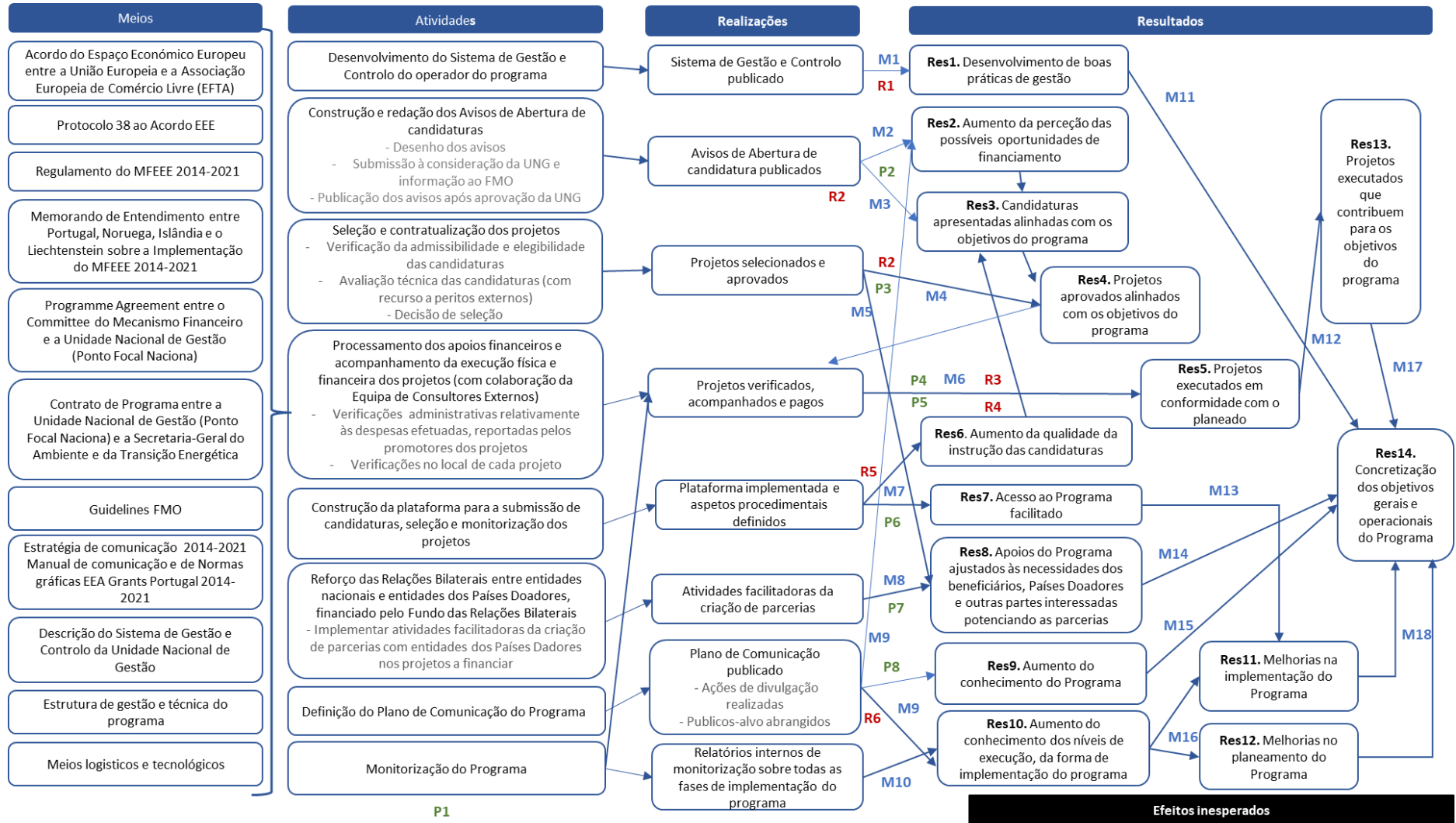
⁴ A narrativa da TdP bem como a enunciação dos mecanismos, pressupostos e riscos encontra-se no Anexo I.

⁵ *Straw-in-the wind tests* (hipóteses futuras) o teste mais fraco pois as evidências não são nem suficientes nem necessárias para confirmar o mecanismo; *Hoop test* (hipótese ancorada) onde o não encontrar evidências, reduz a confiança no mecanismo, mas encontrar as evidências não permite fazer inferências; *Smoking gun test* (hipótese conclusiva) onde a evidência é suficiente para confirmar a hipótese, mas a ausência de evidência não permite refutar a hipótese; *Doble decisive test* (duplo decisivo) se não se encontra a evidência, a confiança na validade do mecanismo é reduzida, ao mesmo tempo que se é encontrada a evidência o mecanismo é suportado.

⁶ A matriz síntese do quadro metodológico global encontra-se no Anexo II

⁷ A matriz de identificação das questões e respetivos interlocutores, os guiões e sinopses encontram-se nos Anexos VI, VI e VII.

Figura 2. Apresentação esquemática da Teoria da Programação do Programa Ambiente



21. Este processo decorreu entre 18 de outubro e 25 de novembro de 2024, via Zoom (à exceção de uma entrevista cuja resposta foi por escrito), tendo-se revelado mais demorado do que esperado devido a constrangimentos de agenda de alguns dos interlocutores. Foram realizadas no total 11 entrevistas que se apresentam no quadro abaixo.

Quadro 3 Lista de entrevistas realizadas

Ator/Entidade	Data
Entrevista a técnico(a) superior do Programa	18 outubro
Entrevista a técnico(a) superior do Programa	18 outubro
Entrevista a técnico(a) superior do Programa	21 outubro
Entrevista à Coordenadora do Programa Ambiente	21 outubro
Entrevista a técnico(a) superior do Programa	25 outubro
Entrevista a técnico(a) superior do Programa	29 outubro
Entrevista a técnico(a) superior do Programa	29 outubro
Entrevista à Embaixada da Noruega	12 novembro
Entrevista AD&C (resposta por escrito)	12 novembro
Entrevista à Unidade Nacional de Gestão	14 novembro
Entrevista ao Parceiro do Programa do País Doador	25 novembro

Estudos de caso

22. No âmbito da avaliação foram realizados seis estudos de caso a projetos financiados pelo Programa, tendo sido selecionados, de acordo com os critérios estabelecidos em caderno de encargos, um projeto por cada um dos cinco avisos de abertura de candidaturas e um Projeto Pré-definido (PDP): Bottle to Bottle, CirMat, Reservas da Biosfera, SMILE, +Solo+Vida, PDP3 (Rio Ceira). O objetivo era a realização de entrevistas online com os promotores, parceiros nacionais, parceiros dos Países Doadores e um *focus group* online com *stakeholders*. Este processo sofreu vicissitudes relacionadas com a dificuldade de se obterem respostas aos contactos realizados pela equipa de avaliação. A Secretaria-Geral do Ambiente enviou uma carta aos promotores dos projetos a alertar para a realização da avaliação e a pedir a sua colaboração, no entanto em alguns casos só após novos contactos da Secretaria-Geral é que se conseguiu obter resposta. Ainda assim foi difícil a equipa mobilizar todos os interlocutores previstos, e num dos casos de estudo, só foi possível entrevistar o promotor. Os critérios de seleção e o plano do trabalho de campo com a identificação de todas as entidades auscultadas, encontram-se no Anexo III.

Focus group

23. De acordo com a metodologia definida, para além dos *focus group* a realizar no âmbito dos estudos de caso, estava previsto a realização de um *focus group* com *stakeholders* que, não estando envolvidos diretamente na execução do Programa, eram partes interessadas no mesmo. Este realizou-se, num formato híbrido, no dia 15 de novembro, entre as 15h e as 17h, na Secretaria Geral do Ambiente e contou com seis representantes das seguintes entidades.

Quadro 4 entidades participantes no *focus group*

Entidade	Nº de participantes
Conselho Nacional do Ambiente e do Desenvolvimento Sustentável (CNADS)	2
ADENE – Agência para a Energia	1
Associação das Empresas Portuguesas para o Sector do Ambiente (AEP SA)	1
Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR)	1
CERTIF – Associação para a Certificação	1 (online)

24. O *focus group* contou igualmente com a participação da Coordenadora do Programa Ambiente, dois técnicos superiores e um assistente técnico da equipa do Programa.

25. A dinamização do *focus group* iniciou-se com uma breve apresentação do Programa e dos seus principais resultados por parte da Coordenadora do Programa, seguida da discussão de um conjunto de temas relacionados com as principais áreas de intervenção do Programa.

4. Resposta às questões de avaliação

4.1 Objetivo de Avaliação 1

AVALIAR SE O 'PROGRAMA AMBIENTE' CONTRIBUIU PARA A CONCRETIZAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS RELEVANTES EM MATÉRIA DE AMBIENTE E ECOSISTEMAS, DE MITIGAÇÃO E ADAPTAÇÃO ÀS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS, E PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

Critério Eficácia

1. QA1 O 'Programa Ambiente' alcançou os seus objetivos gerais e operacionais ou irá alcançá-los no futuro? Que fatores influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados?

26. A concretização dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente é aferida pela taxa de cumprimento das metas e dos indicadores selecionados para o Programa. Esta informação é providenciada no Quadro 7 no Anexo V. As metas de todos os indicadores foram atingidas ou superadas, com exceção dos três indicadores: redução anual da emissão de CO₂, toneladas de plástico reciclado nas iniciativas apoiadas, número de pessoas que beneficiam de um desenvolvimento sustentável implementado nas Reservas da Biosfera⁸. Estes resultados são particularmente demonstradores de uma gestão e monitorização adequados, quer ao nível do Programa quer ao nível dos projetos, dado que a pandemia COVID-19 e a guerra na Ucrânia colocaram grandes constrangimentos ao planeamento inicial. Estes condicionamentos foram referidos por todos os interlocutores auscultados no âmbito do trabalho de recolha de informação, desde promotores, parceiros, Operador do Programa (OP) e Unidade Nacional de Gestão (UNG). Este contexto adverso foi ultrapassado com medidas de gestão transversais como prolongamento do período de execução dos projetos e permissão para ajuste entre rubricas orçamentais de modo a acomodar, por exemplo, o aumento dos custos de resultantes da guerra da Ucrânia com a redução dos custos com viagens que a pandemia COVID-19 não permitiu realizar. A coesão da parceria foi também identificada no âmbito dos casos de estudo como um fator decisivo para o alcance dos resultados.

27. Sem prejuízo desta visão macro do alcance dos resultados importa referir outros fatores que, embora não tenham comprometido os objetivos fundamentais destes projetos, foram identificados como constrangimentos que exigiram proatividade dos promotores e parceiros. No caso particular do Caso de Estudo SMILE (laboratório vivo)⁹ um dos grandes desafios encontrados foi a implementação de medidas de eficiência energética num horizonte temporal que não se coaduna como tempo necessário a promover e assegurar o envolvimento das comunidades. Também a obtenção de licenças e autorizações junto de diferentes entidades públicas ou na esfera da administração pública (por exemplo, para o estabelecimento de uma Comunidade de Energia Renovável) se revelaram muito demoradas e, em alguns casos, não se obtiveram mesmo as autorizações para as atividades preconizadas. Por definição o laboratório vivo, é um espaço de experimentação, em que o papel dos reguladores e âmbito da flexibilidade regulamentar são particulares. Os

⁸ Ver justificação para os desvios no Anexo V.

⁹ European Commission SWD (2023) 277/2 final "Os laboratórios vivos são (outra) ferramenta de experimentação muito utilizada para cocriar, criar protótipos, testar e ampliar soluções inovadoras para as necessidades (locais) em contextos reais. Os laboratórios vivos permitem avaliar a adoção e a aceitação pelos utilizadores da solução tecnológica. A ligação com a regulamentação não é uma característica sistemática ou obrigatória dos laboratórios vivos, mas estes podem ser utilizados pelos decisores políticos para antecipar futuras necessidades regulamentares.

reguladores raramente participam de forma sistemática em laboratórios vivos e raramente oferecem flexibilidade regulamentar (mas podem participar em certas atividades como partes interessadas no projeto). O espaço de experimentação compreende, contudo, outras ferramentas, incluindo Quadros Regulamentares em Matéria de Experimentação (*Regulatory Frameworks in Experimentation*). A combinação destas ferramentas é vista como favorecendo o superar das dificuldades identificadas, sendo que, contudo, exige iniciativa legislativa e regulamentar¹⁰. As recomendações produzidas vão no sentido de tais iniciativas serem promovidas.

1.QA2 Mais algum resultado, para além dos identificados na Matriz de Resultados, foi materializado e contribuiu para os objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Se sim, qual?

28. A matriz de indicadores mostra-se bastante adequada aos Objetivos Gerais e Operacionais do Programa e à tipologia de projetos e domínios financiados. Não obstante, é esperado de um programa com as características do Programa Ambiente, alguns resultados secundários ou indiretos importantes. Com base na informação recolhida no âmbito dos casos de estudo é possível elencar os seguintes resultados (observados ou expectáveis):

- Inovação social e mudança de comportamento:

29. A título de exemplo, refira-se o financiamento de projetos no âmbito da construção circular que podem promover novas normas socioculturais em torno da reutilização de materiais, redução de resíduos e práticas de construção sustentável (este aspeto foi identificado como um resultado expectável pelos *stakeholders* do Caso de Estudo CirMat); a alteração comportamental face à mobilidade e consumo energético, em particular de energias renováveis, foi igualmente destacada no âmbito do Caso de Estudo SMILE.

- Ecossistemas de inovação

30. Considerando novamente, a título de exemplo, o financiamento de projetos no domínio da economia circular, estes podem ser o incentivo para arquitetos e engenheiros darem prioridade às avaliações do ciclo de vida e aos projetos modulares. Este tipo de resultado foi identificado como expectável e, como indispensável, para a materialização da economia circular no sector da construção.

- Efeitos económicos colaterais (*economic spillovers*):

31. Aumento da resiliência económica através da redução da dependência de materiais importados e do incentivo às cadeias de abastecimento locais. Este resultado foi identificado no Caso de Estudo CirMat (escassez de areia a curto prazo) mas também no SMILE (horta comunitária) e no Bottle to Bottle (necessidade de RPET).

- Mudanças educacionais e culturais:

32. Os projetos financiados pelo Programa Ambiente, contribuíram para uma maior sensibilização do público abrangido para a intersecção entre a circularidade (Caso de Estudo CirMat), a conservação dos ecossistemas e seus serviços (Caso de Estudo Reservas da Biosfera), a reciclagem do plástico (Caso de Estudo Bottle to Bottle), a conservação do solo (Caso de Estudo +Solo+Vida) e a resiliência climática. Essa tomada de consciência condicionará, à escala da divulgação dos resultados as escolhas dos produtores e consumidores. No âmbito deste tipo de resultados, importa destacar as Olimpíadas das Reservas da Biosfera realizadas no âmbito do Caso de Estudo Reservas da Biosfera.

¹⁰ Portugal tem legislação neste sentido ainda que em outros domínios. Refere-se, a título de exemplo, O Decreto-Lei n.º 67/2021, de 30 de julho, que estabelece o regime jurídico e define o modelo de governação para promover a inovação de base tecnológica através da criação de zonas francas tecnológicas.

- Saúde e bem-estar

33. A melhoria dos ambientes urbanos (por exemplo, redução da poluição, melhor mobilidade e espaços verdes) pode contribuir para melhorar a saúde e o bem-estar das comunidades. Este aspeto foi bastante destacado, e observado, no âmbito do Caso de Estudo SMILE. Ainda, os laboratórios vivos centrados em soluções de eficiência energética podem ter um impacto direto no acesso à energia e na sua acessibilidade, reduzindo a pobreza energética (de dimensão significativa em Portugal).

1.QA3 Que mudanças podem ser observadas em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

34. Os objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente mantêm-se pertinentes, as metas definidas para quantificar estes objetivos foram concretizadas (com exceção dos casos já referenciados anteriormente) e, em alguns casos superadas, como patente no Quadro 7 no Anexo V. A mudança verificada ao nível dos objetivos gerais pode ser traduzida no aumento da aplicação dos princípios da economia circular no sector da construção, aumento da resiliência e da capacidade de resposta às alterações climáticas nas regiões em que os projetos financiados se desenvolveram.

35. A mudança ao nível dos objetivos operacionais consubstancia-se, entre outras, no aumento das toneladas de resíduos de construção e demolição evitados nos setores apoiados, no aumento da utilização de matérias primas secundárias, no aumento do nº de municípios que adotaram medidas concretas nos seus planos de adaptação. As mudanças observadas podem ser atribuídas a: a) conceção eficaz do Programa (objetivos claramente definidos e um forte alinhamento com as necessidades das partes interessadas); b) colaboração e envolvimento de várias partes interessadas (parcerias entre a administração, a indústria e os grupos comunitários); c) inovação, entre outros, através de laboratórios vivos enquanto espaços experimentais onde as ideias inovadoras puderam ser testadas e ampliadas, conduzindo a uma adoção mais rápida de novas práticas; d) gestão adaptativa (a capacidade do Programa, e do OP, para incorporar *feedback* e ajustar estratégias de forma dinâmica contribuiu para o seu sucesso.

36. Relativamente aos resultados inesperados (positivos), com base no trabalho de auscultação realizado, a avaliação conclui que o Programa fomentou involuntariamente uma rede de inovação e colaboração traduzida em parcerias intersectoriais (sector empresarial e academia, por exemplo), sendo este resultado bastante valorizado por promotores e parceiros, mas também por *stakeholders*. Relativamente aos resultados inesperados negativos, estes não foram identificados no trabalho de auscultação e análise de informação realizados.

Critério Eficiência

1.QA4 Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' foram alcançados de forma económica e oportuna?

1.QA4.1 A governação do consórcio, dos Projetos apoiados, foi adequada: qualidade da gestão; número e diversidade de entidades que compõem o consórcio foi eficaz para o cumprimento das realizações e resultados?

1.QA4.2 A estrutura da equipa do Operador de Programa foi adequada: número e diversidade de competências dos elementos da equipa foi eficaz para o cumprimento das obrigações do Operador de Programa?

1.Q4.3 Poder-se-iam ter alcançado mais resultados com os mesmos recursos?

1.Q4.4 A execução do 'Programa Ambiente' sofreu atrasos? Se sim, quais?

37. O facto de o cumprimento das metas e, em alguns casos, a sua ultrapassagem se ter verificado sem reforço orçamental é, em si mesmo, um indicador de eficiência geral na concretização dos objetivos operacionais (obtenção de mais resultados com os mesmos recursos). Importa, contudo, mencionar que nos casos em que esse cumprimento não se verificou¹¹ por razões externas ao OP e aos promotores, a transferência de verbas entre rubricas, devidamente autorizada, em alguns casos, permitiu que o investimento fosse reforçado em outras áreas previstas nos projetos, alargando o seu âmbito. Noutros casos, houve mesmo a necessidade de alterar as atividades previstas. No âmbito dos casos de estudo, esta alteração foi identificada no Caso de Estudo SMILE. A aquisição e operacionalização de um transporte (minibus elétrico) a pedido, foi substituída por uma atividade designada “Passeio a Pedido”. Esta atividade, também ela de baixas emissões carbónicas, na medida em que se desenvolve em triciclo, tem igualmente o pendor social que o projeto apresentava.

38. A estreita monitorização dos projetos por parte do OP, foi determinante para assegurar que a alocação de recursos, num quadro de alteração das atividades previstas, era adequada e, houve casos, em que não sendo, de todo, possível assegurar o cumprimento dos objetivos propostos houve devolução de verba e posterior alocação a áreas do Programa onde esse reforço se mostrou necessário. Sem prejuízo desta apreciação, o racional de definição das metas dos resultados operacionais deve ser claro, bem como, ser efetuada uma estimativa prévia do custo (nomeadamente por via da utilização de custos simplificados) associado à concretização dessa meta. No caso particular da redução das emissões de carbono, a orientação geral para este indicador, por parte do MFEEE, aponta para um custo médio de 150€/tonCO₂ evitada¹². Atender a esta dimensão do custo permitirá, no futuro, uma melhor avaliação da eficácia dos recursos aplicados na redução das emissões de carbono, quer em sede do estabelecimento de metas do Programa, quer na própria avaliação da eficiência do investimento apoiado.

39. Com base na informação recolhida no âmbito dos casos de estudo, não se verificaram ineficiências decorrentes do tipo, composição e modelo de governação das parcerias. A forte liderança dos promotores permitiu resolver as situações que se colocaram (incluindo menor envolvimento face ao programado de um dos parceiros - identificado no Caso de Estudo +Solo+Vida). É de destacar também, que a flexibilidade de alguns parceiros para acomodar tarefas e ou investimentos imprevistos também se verificou (Caso de Estudo Bottle to Bottle). Não obstante, a boa articulação e a qualidade da parceria levaram a que, em metade dos casos de estudo realizados, a parceria fosse identificada como o motor do projeto. Este aspeto e qualificação das parcerias é também analisado na 1QA9, no critério de avaliação sustentabilidade.

40. A gestão do Programa (que naturalmente traduz adequação da equipa) está implícita nos mecanismos 10 e 11, incluídos na teoria da mudança estabelecida para o Programa (ver Quadro 14 no Anexo V). As evidências recolhidas permitem concluir por uma gestão adequada e facilitadora da consecução dos objetivos do Programa. A auscultação dos membros da equipa de gestão permitiu, também, concluir sobre a adequação das competências existentes (e que foram complementadas com formação *on-going* em áreas específicas) e clarificação das atribuições de cada um dos elementos. É também relevante dizer que a boa gestão conseguida é fortemente influenciada por uma liderança forte e flexibilidade e espírito de colaboração da equipa (reforçando sempre que necessário as áreas da gestão onde a carga de trabalho exigia esse suporte extra), a estabilidade dos elementos da equipa e o facto do OP ser uma Secretaria-Geral (o que permite autonomia em aspetos financeiros). A equipa de gestão (nuclear, diretamente afeta ao OP) foi apoiada por contratação externa de várias tarefas, como sejam a avaliação das candidaturas e a monitorização in loco dos projetos. A

¹¹ Emissões de CO₂ evitadas, Toneladas de plástico recicladas no âmbito dos projetos apoiados e nº de pessoas beneficiadas pela melhor gestão das reservas da biosfera. No anexo V é apresentado um quadro resumo das razões apuradas para o não cumprimento das metas destes três indicadores relativos a objetivos operacionais.

¹² https://eeagrants.org/sites/default/files/resources/Core%20Indicators%20Guidance%20FM14-21_2.pdf

realização destas atividades em outsourcing é adequada na medida em que envolvem conhecimento altamente especializado, mas de carácter não permanente na vigência do Programa (as despesas com contratação externa representaram 28% dos custos de gestão do Programa¹³). A análise das contratações realizadas revelou que os princípios da contratação pública foram cumpridos facilitando a concorrência entre potenciais candidatos, transparência e melhor relação custo-eficácia.

41. O efeito da pandemia teve reflexo na calendarização prevista por via das restrições de circulação, nacional e internacional, alteração nas cadeias de distribuição à escala global, condicionando a disponibilidade de equipamentos no mercado, este último aspeto reforçado pela guerra na Ucrânia. Estes fatores externos foram objeto de um plano de mitigação por parte da gestão tendo em vista a minimização dos impactos na execução do Programa, mas o impacto de tais fatores externos foi de tal magnitude que o prolongamento dos contratos dos projetos revelou-se inevitável. Os atrasos verificados encontram também justificação no processo de contratação pública que é bastante demorado (entre o lançamento de um procedimento de contratação pública e a adjudicação podem decorrer mais de 6 meses).

1.QA5 O investimento envolvido e impacto das PA11 e PA13 na dotação do ‘Programa Ambiente’ foi o adequado?

1.QA5.1 O ‘Programa Ambiente’ foi economicamente compensador para os Promotores e Parceiros, tendo em conta possíveis alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis?

1.QA5.2 O ‘Programa Ambiente’ aplicou adequadamente o investimento em atividades de gestão e acompanhamento de projetos?

42. Os beneficiários do Programa Ambiente são diversos, desde entidades da administração central ou regional, Associações sem fins lucrativos/ONGs e empresas. Com base na informação recolhida nos casos de estudo o apoio do Programa foi compensador, desde logo, pelas taxas de cofinanciamento e pelas elegibilidades que o mesmo consagra, que são considerados pelos promotores e parceiros como bastante favoráveis face a outros financiamentos europeus. Foi também identificado que o financiamento permitiu o aumento imediato (Caso de Estudo Bottle to Bottle) das quotas de mercado e um aumento expectável a curto-médio prazo (Caso de Estudo CirMat). Foi ainda aferido que o investimento realizado com o apoio do Programa Ambiente não teria ocorrido de todo (Caso de Estudo + Solo+Vida e Reservas da Biosferas), teria ocorrido, mas não com a dimensão e calendário que o Programa permitiu (Caso de Estudo CirMat). Num caso específico foi dito que teria sido feito com recurso a financiamento bancário (Caso de Estudo Bottle to Bottle), o que seria menos vantajoso em particular num contexto de aumento das taxas de juro que se estabeleceu na vigência do Programa.

43. Do ponto de vista da relação entre os custos envolvidos na gestão não há evidências de ineficiências, reforce-se, muito em resultado da qualidade/competências e dedicação da equipa de gestão. O reflexo da boa gestão não evitou os atrasos verificados na execução do Programa pelo facto de estes terem origem em fatores externos e de natureza imprevisível, nomeadamente a pandemia Covid e a guerra na Ucrânia.

1.QA6 Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do ‘Programa Ambiente’? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

(Ver resposta à questão 1.QA3)

¹³ Formação (1,71%), Avaliação de candidaturas (11,63%), Auditoria Financeira (6,46%), consultoria e verificação local (3,42%), avaliação *ex-post* do programa (4,80%).

Critério Impacto

1.QA7 Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

1.QA7.1 Os Projetos apoiados foram capazes de desenvolver soluções inovadoras sustentáveis com potencial aplicação prática em setores económicos?

1.QA7.2 Os Projetos apoiados tiveram um impacto territorial, nomeadamente, a nível local (municipal/ intermunicipal) significativo em termos sociais, económicos ou ambientais?

1.QA7.3 O ‘Programa Ambiente’ contribuiu para a concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável?

1.QA8. Que efeitos do ‘Programa Ambiente’ podem ser observados nas dimensões sociais, ambientais ou económica? Porque é que a mudança ocorreu? Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) os efeitos globais do ‘Programa Ambiente’? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

44. Na resposta às 1.QA2 e 1.QA3 são discutidos os resultados do Programa face aos seus objetivos gerais e específicos, as razões subjacentes à mudança (quando esta se verificou) e, ainda, os efeitos secundários do Programa Ambiente (que se observam para lá do ecossistema do projeto). No caso particular dos direitos humanos, a sua relação com o ambiente é consagrada nos Princípios-quadro das Nações Unidas sobre os direitos humanos e o ambiente¹⁴, em particular o primeiro princípio “Os Estados devem garantir um ambiente seguro, limpo, saudável e sustentável, a fim de respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos”. São várias as contribuições do Programa Ambiente para a preservação dos direitos humanos, desde logo, a sua contribuição para a segurança das populações por via do financiamento de projetos de adaptação às alterações climáticas (por exemplo face ao risco de cheias), por promover a conservação do solo (segurança alimentar), na saúde e bem-estar ao fomentar a proximidade das pessoas com a natureza. Os projetos financiados não excluem grupos específicos de beneficiar dos seus resultados, à escala ou sector em que foram implementados (por exemplo, um plano de adaptação às alterações climáticas engloba pessoas e bens na área para a qual é definido). A própria natureza de alguns produtos, como guias e manuais, e a estratégia da sua disseminação (aberta) facilita o seu acesso a todos os grupos interessados.

45. A sustentabilidade dos resultados do Programa Ambiente, incluindo a inovação promovida, é abordado na 1.QA9. A análise aí desenvolvida indica o potencial de replicação, ampla utilização sectorial na fase de maturidade e relevância económica, como seja, diferenciação e acesso a quotas de mercado mais abrangentes.

46. O impacto territorial dos projetos financiados, nas dimensões ambientais, sociais e económicas, foi identificado em vários casos de estudo, em particular no Caso de Estudo SMILE, +Solo+Vida, Reservas da Biosfera e PDP3 (Rio Ceira). No primeiro caso trata-se de um projeto com incidência num bairro específico do concelho de Sintra, com adesão dos moradores, e expectável expansão a outras áreas do Município, de acordo com a Autarquia que é parceiro do projeto. Essa expansão resulta da estratégia de desenvolvimento da Autarquia, mas, também, de municípios de outras regiões terem manifestado junto da Autarquia e Juntas de Freguesia o seu interesse em que as mesmas abordagens sejam implementadas nos seus territórios. Os impactos deste projeto no território são abordados na 1.QA9, em termos da sua natureza e sustentabilidade. O projeto +Solo+Vida, ainda que muito centrado numa herdade, tem impacto regional, ambiental e

¹⁴ <https://www.ohchr.org/en/special-procedures/sr-environment/framework-principles-human-rights-and-environment-2018>

socioeconómico, por via da real possibilidade de transferência dos resultados para o contexto regional e dos contributos que o projeto deu para a estratégia regional de combate à desertificação. Na região do Alentejo a conservação do solo é determinante para a economia, de base agrícola, mas também para a manutenção das populações e dinâmicas territoriais características. A abrangência territorial do projeto Reservas da Biosfera é muito vasta, abrange o território continental e Regiões autónomas (e com potencial de transferência de resultados para outras regiões como a Islândia) e o impacto esperado no território das reservas é grande, seja na sua preservação do ponto de vista ambiental ma também na economia por via dos planos de desenvolvimento criados, assentes numa lógica de criação de riqueza num contexto de sustentabilidade. Por último, no caso do PDP3 (Rio Ceira) o seu impacto é intermunicipal, com efeitos ambientais notáveis (recuperação de galerias ripícolas), socioculturais por via das iniciativas de promoção e recuperação do património associado ao Rio Ceira e económico por via dos custos evitados com a regularização do Rio.

47. O Programa Ambiente contribui para a concretização e/ou suporte à decisão relativamente a diferentes instrumentos de política pública, nacional ou Europeia. Esse contributo é diferenciado por Aviso na medida em que cada um encerra um tópico ambiental. Com base na descrição dos Avisos e análise dos Casos de Estudo selecionados a avaliação destaca (não exaustivo):

Economia circular

- DIRETIVA (UE) 2019/904 relativa à redução do impacto de determinados produtos de plástico no ambiente (alinhas a) e b)¹⁵ do nº1 artigo 9º)
- Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC) proposto para o horizonte 2023-2027.

Este documento apresenta não só o mecanismo como fonte complementar de financiamento, mas também o contributo direto para o cumprimento de determinados indicadores de monitorização¹⁶. Para concretização do contributo do Programa Ambiente, de referir o aumento da quantidade e qualidade de plástico reciclado que o investimento financiado no (Caso de Estudo Bottle to Bottle) permite produzir.

- DIRETIVA (UE) 2018/851 que altera a Diretiva 2008/98/CE relativa aos resíduos (nº6 do artigo 10º)¹⁷
- COM/2022/142 final que estabelece um quadro para definir os requisitos de conceção ecológica dos produtos sustentáveis e que revoga a Diretiva 2009/125/CE

Os resultados do projeto CirMat representam um avanço significativo na preparação do país para cumprimento destas duas diretivas anteriores, nomeadamente pelo desenvolvimento dos passaportes de circularidade e ficheiros eco-design.

Combate à desertificação

- Quadro estratégico das convenções das nações Unidas para o combate à desertificação

¹⁵ a) Até 2025, de uma quantidade de resíduos de produtos de plástico de utilização única enumerados na parte F do anexo igual a 77 %, em peso, desses produtos de plástico de utilização única colocados no mercado num determinado ano; b) Até 2029, de uma quantidade de resíduos de produtos de plástico de utilização única enumerados na parte F do anexo igual a 90 %, em peso, desses produtos de plástico de utilização única colocados no mercado num determinado ano.

¹⁶ https://participa.pt/contents/consultationdocument/PAEC_II_Consulta_Publica_09_10_2023.pdf paginas 84 e 85

¹⁷ Até 31 de dezembro de 2024, a Comissão pondera a fixação de metas de preparação para a reutilização e de reciclagem para os resíduos de construção e demolição e as suas frações específicas por material, os resíduos têxteis, os resíduos comerciais, os resíduos industriais não perigosos e outros fluxos de resíduos, bem como de metas de preparação para a reutilização para os resíduos urbanos e de metas de reciclagem para os bio resíduos urbanos. Para esse efeito, a Comissão apresenta ao Parlamento Europeu e a o Conselho um relatório, acompanhado, se for caso disso, de uma proposta legislativa.

- Plano nacional de Combate à desertificação 2014¹⁸ (atualmente em revisão)

O projeto +Solo+Vida contribui diretamente para os objetivos estratégico 2.1. (Conservar e promover os montados e outros sistemas agroflorestais mediterrânicos e macaronésicos) e 3.1 (Proteger e conservar o solo) deste plano.

Restauração e preservação de ecossistemas e seus serviços

- Regulamento (UE) 2024/1991 ao relativo ao restauro da natureza, determinando um conjunto de metas e de medidas que visam a recuperação de habitats degradados e o combate à perda de biodiversidade no espaço europeu¹⁹.

O projeto PDP3 (Rio Ceira) desenvolveu a recuperação de vários habitats de interesse, em particular galerias ripícolas.

- Plano de Ação de Portugal 2018-2025 (aprovado em novembro de 2018) que operacionaliza a Estratégia MaB²⁰ 2015-2025, para a realidade das Reservas da Biosfera de Portugal

O Caso de Estudo Reservas da Biosfera concretiza parte significativa do plano de Ação de Portugal e o investimento realizado, de acordo com a informação recolhida, não teria sido realizado, ou pelo menos, as atividades realizadas não teriam tido a abrangência de toda a rede de Reservas da Biosfera Portuguesas.

Critério Sustentabilidade

1. QA9. Em que medida é provável que os benefícios do 'Programa Ambiente' continuem nos próximos cinco anos, para além da longevidade do Programa?

1.QA9.1 Os Projetos apoiados têm capacidade de manutenção e de ampliação da utilização de produtos, como equipamentos, infraestruturas, plataformas, guias, metodologias ou manuais de boas práticas?

1.QA9.2 Os Projetos apoiados têm potencial de continuidade, replicação ou aumento de escala?

1.QA9.3 Os Projetos apoiados têm interesse e capacidade de consolidar ou alargar sinergias e parcerias?

1.Q9.4 Os Projetos apoiados promoveram novas formas de governança? As entidades envolvidas reforçaram a sua capacidade de tomada de decisão sobre as políticas locais de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e de políticas de desenvolvimento sustentável, em termos de priorização de medidas e investimentos, reduzindo os custos ambientais, sociais e económicos a longo prazo, e potenciando oportunidades?

48. O Programa Ambiente financiou um total de 60 projetos, sendo que três são PDP e os restantes selecionados nos diferentes concursos abertos durante a vigência do Programa, conforme a distribuição apresentada no Quadro 8 no Anexo V.

49. Uma parte significativa dos projetos, nomeadamente no âmbito dos Avisos 1 a 5, foram submetidos em parceria. Algumas destas parcerias estabeleceram-se alavancadas pela candidatura apresentada ao Programa Ambiente, isto é, surgiram das necessidades de incorporar diferentes experiências, conhecimento e entidades

¹⁸ Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/2014

¹⁹ Artigo 4º (Restauro dos ecossistemas terrestres, costeiros e de água doce)

Os Estados-Membros aplicam as medidas de restauro que sejam necessárias para colocar em bom estado as áreas de tipos de habitat enumerados no anexo I que não se encontrem em bom estado. Essas medidas de restauro são aplicadas:

a) Até 2030, em pelo menos 30 % da superfície total de todos os tipos de habitat enumerados no anexo I que não se encontre em bom estado, conforme quantificado no plano nacional de restauro a que se refere o artigo 15º ; b) Até 2040, em pelo menos 60 % e, até 2050, em pelo menos 90 % da superfície de cada grupo de tipos de habitat enumerados no anexo I que não se encontre em bom estado, conforme quantificado no plano nacional de restauro a que se refere o artigo 15º

²⁰ Programa Homem e Biosfera

da administração (local, regional e nacional) para consecução dos objetivos a que se propuseram. Noutros casos, as parcerias apresentadas são o reflexo de trabalho conjunto anterior envolvendo a totalidade ou parte dos elementos que constituem a parceria candidatada. Em poucos casos, esta realidade é válida para as entidades parceiras dos países doadores que integraram as parcerias. A manutenção da parceria, e eventualmente o seu alargamento, para além da vigência do projeto financiado pelo Programa Ambiente, é, em si mesmo, um resultado do Programa Ambiente, especialmente nos casos em que a mesma não tinha histórico. A informação recolhida nos casos de estudo identifica a parceria (ouvidos promotores e parceiros) como duradoura para o domínio temático em que apresentaram a candidatura. No Caso de Estudo +Solo+Vida verificou-se, que a parceria tem potencial de continuidade, mas com ajustes à sua composição (rejeição de um parceiro pelo promotor dado a pouca participação face ao expectável) e, no Caso de Estudo Bottle to Bottle, verificou-se que a parceria não tem viabilidade no futuro próximo (o parceiro não pretende manter a colaboração com o promotor devido a especificidades dos negócios que de momento não se entrecruzam). Em alguns casos, candidaturas a outros financiamentos para aprofundamento dos desenvolvimentos conseguidos no âmbito do Programa Ambiente estão já a ser planeadas e alavancadas nesse capital que a parceria representa. Não obstante, essa vontade e esforços em marcha ficou clara da análise da informação obtida nos casos de estudo em que essa articulação futura entre os participantes está fortemente dependente da disponibilidade de financiamento para a realização dos trabalhos que tem no seu horizonte enquanto parceria. A composição (diversidade) da parceria, aparentemente não discrimina a durabilidade da parceria.

50. Os resultados obtidos no âmbito dos projetos financiados são de natureza diversa, desde logo, resultaram em alterações comportamentais. Nos domínios temáticos que o Programa Ambiente financiou a alteração de comportamento é determinante na manutenção e amplificação dos resultados obtidos (por exemplo, aumento da predisposição para a reciclagem de garrafas e embalagens, independentemente da natureza do incentivo que motiva a alteração comportamental ou a adoção de medidas de mitigação e adaptação às alterações climáticas por via da redução das emissões de CO₂ - por exemplo aumento do consumo de energia de fontes renováveis)²¹. Em termos dos casos de estudo definidos no âmbito da Avaliação, a importância da alteração comportamental dos cidadãos (e o esforço que tal exige) foi demonstrada no Caso de Estudo SMILE. (ver recomendações)

51. O vasto conjunto de manuais e guias produzidos nas diferentes áreas financiadas pelo Programa Ambiente, estão disponíveis para *download* no site dos respetivos projetos. Estes produtos vão perdurar pela sua própria natureza desde seja assegurado o seu acesso ao público alvo (ver recomendações).

52. Um resultado também expressivo do Programa Ambiente são os planos de adaptação às alterações climáticas. Estes, pela sua natureza, vão vigorar para além de cinco anos para além do término do Programa Ambiente. Estes instrumentos têm, tipicamente, um período de vigência entre 5-10 anos.

53. No que diz respeito a construções, equipamentos industriais e urbanos e outros produtos materiais, incluindo protótipos, a sua durabilidade física será menos questionável, contudo a sua manutenção para além do projeto e, nomeadamente a sua manutenção para o fim que foram financiados, pode ser um desafio. A este respeito a Avaliação após a análise da informação recolhida produziu recomendações dirigidas a acautelar esta situação em programas futuros. (ver recomendações)

54. Para além desta perspetiva da durabilidade dos resultados obtidos importa referir que a apropriação de práticas no domínio da sustentabilidade é cada vez mais uma preocupação, em particular do sector empresarial. Essa preocupação foi evidenciada pelos casos de estudo sobre os quais incidiu a avaliação, nomeadamente no Caso de Estudo CirMat. A consciência da finitude dos recursos (matéria prima) e dos

²¹ Whitmarsh, L., Poortinga, W., Capstick, S. (2022) Behaviour change to address climate change. *Current Opinion in Psychology*, 42: 76-81. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.04.002>.

encargos decorrentes da emissão de CO₂, para além do permitido sectorialmente, são cada vez mais um fator de risco financeiro para as empresas fazendo com que estas apostem na circularidade dos materiais²². Assim, a tendência de apropriação dos resultados obtidos no âmbito dos projetos financiados pelo Programa Ambiente, no domínio da circularidade, é tendencialmente crescente.

55. Num domínio de intervenção do Programa Ambiente bastante diferenciado dos descritos acima importa também destacar as evidências recolhidas no âmbito do Caso de Estudo Reservas da Biosfera. As ferramentas disponibilizadas às reservas (plataforma e planos de gestão) permitirão um padrão de gestão harmonizado no futuro, com as necessárias adaptações às realidades de cada reserva, e a rede de reservas criadas é em si mesmo um resultado duradouro do projeto. Iniciativas desenvolvidas no âmbito do projeto, como os Festivais das Reservas da Biosfera, já tiveram novas edições após o término do projeto. Assim também no domínio da conservação e valorização dos territórios se antecipa resultados duradouros.

56. Como se disse acima o potencial de adoção e escalonamento dos resultados no domínio da circularidade é elevado. No âmbito do Caso de Estudo CirMat, este aspeto foi claramente vincado por dois *players* muito relevantes a nível nacional, a Brisa e a Secil. O próprio promotor tem essa perspetiva após monitorização do comportamento das construções edificadas (um muro e uma pista experimental). Mais a manutenção e continuidade do trabalho desenvolvido neste projeto (passaportes digitais e ficheiros de eco design) tem enquadramento na legislação europeia que se encontra em preparação neste domínio²³. Também os resultados desenvolvidos no âmbito do Caso de Estudo +Solo+Vida tem potencial de escalonamento na medida em que estão alinhados com as exigências das medidas de apoio (conservação do solo e do Montado) previstas no PEPAC. Relativamente ao caso de Estudo Bottle to Bottle, de acordo com o promotor o investimento realizado visou responder a uma necessidade de mercado que se traduz na crescente procura por PET reciclado (RPET), consequência da legislação em vigor²⁴. Para além do mais, o promotor após o investimento posiciona-se como o único produtor de RPET para uso alimentar²⁵ a nível nacional. Relativamente ao Caso de Estudo SMILE, a procura e adesão às soluções de eficiência energética, por exemplo, verifica-se após a conclusão do projeto. Também outras iniciativas se mantêm ativas como o “Pedalar sem Idade”, assente em voluntariado, mas protocolada no âmbito do projeto. O próprio gabinete criado e a manutenção do seu funcionamento com a disponibilização de um funcionário da junta de freguesia local evidenciam como o “laboratório vivo criado” se mantêm ativo. A própria Autarquia, parceiro do projeto, afirma que todo o trabalho desenvolvido se enquadra na estratégia de desenvolvimento municipal em curso, pelo, não só pretende manter os investimentos realizados como expandi-los para outras áreas do município. De forma muito relevante e atual, destaca-se a recente intenção do governo português (Agência Portuguesa do Ambiente) em recuperar 300 km de rios, dando continuidade e amplificando os resultados do Caso de Estudo PDP3, que do ponto de vista estratégico se encontram alinhados com o Plano Nacional de Restauro (em elaboração²⁶ e que pretende responder às obrigações nacionais consagradas na diretiva Europeia do Restauro²⁷).

²² Watari, Takuma et al. (2023) Growing role of concrete in sand and climate crises. *iScience*, 26(5) 106782.

²³ Circularidade dos produtos de construção: Conselho e Parlamento alcançam acordo provisório (13 dezembro de 2023). <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2023/12/13/circular-construction-products-council-and-parliament-strike-provisional-deal/>

²⁴ Directiva (UE) 2019/904 do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de junho de 2019 relativa à redução do impacto de determinados produtos de plástico no ambiente

²⁵ REGULAMENTO (UE) 2022/1616 DA COMISSÃO de 15 de setembro de 2022 relativo aos materiais e objetos de plástico reciclado destinados a entrar em contacto com os alimentos e que revoga o Regulamento (CE) n.º 282/2008.

²⁶ Despacho n.º 12734/2024, de 25 de outubro

²⁷ Regulamento (UE) 2024/1991 do Parlamento Europeu e do Conselho de 24 de junho de 2024 relativo ao restauro da natureza e que altera o Regulamento (UE) 2022/869.

57. Em suma, verificou-se que o potencial de escalonamento (potencial de replicação ou expansão) dos desenvolvimentos obtidos existe, muito ancorado num contexto regulamentar, vigente ou expectável, mas, também, por estarem alinhados com estratégias e compromissos locais ou nacionais nos domínios temáticos em que se desenvolveram (por exemplo, Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação²⁸, no caso do projeto +Solo+Vida ou o Pacto dos Autarcas²⁹, no caso do projeto SMILE, uma vez que a Autarquia de Sintra é subscritora do mesmo). Numa dimensão internacional, o escalonamento dos resultados tem o seu reflexo na constituição e gestão de uma Reserva da Biosfera que a Islândia pretende que seja aprovada pela UNESCO e, de acordo com o parceiro do país doador, os resultados do projeto português serão uma grande valia e que pretendem replicar.

58. Governança genericamente³⁰ refere-se aos processos, sistemas e práticas através dos quais as organizações, instituições e sociedades tomam e implementam decisões. Envolve as interações entre vários intervenientes, incluindo organismos governamentais, entidades do sector privado e sociedade civil, para gerir recursos, resolver problemas e atingir objetivos coletivos. A governação engloba os mecanismos, as regras e os procedimentos que garantem a responsabilização, a transparência e a inclusão na tomada de decisões. No contexto da adaptação às alterações climáticas, os planos de adaptação financiados são um exemplo claro de uma nova forma de governança, independentemente da sua escala (local, regional, intermunicipal, etc.). O Programa Ambiente financiou diversos planos de adaptação e, neste sentido, pode-se afirmar que permitiu o estabelecimento de novas formas de governação³¹ e de reforço à adaptação às alterações climáticas. O Programa Ambiente contribui ainda em outras dimensões de governança, como sejam o financiamento dos passaportes de circularidade (por exemplo, Caso de Estudo CirMat). O passaporte de circularidade³² fornece um quadro estruturado e um mecanismo de tomada de decisões que orienta as partes interessadas - como os decisores políticos, as empresas de construção, os projetistas e os utilizadores finais - na gestão mais sustentável dos recursos, em particular no domínio das alterações climáticas por via da redução das emissões com gases de efeito de estufa que a incorporação dos resíduos representa. Também o conjunto de processos e planos para gerir e coordenar a proteção e utilização sustentável das Reservas da Biosfera portuguesas criados no âmbito do projeto Reservas da Biosfera representam uma nova governança, para cada uma das reservas individualmente e da rede que as mesmas constituem.

1. QA10 Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais necessárias para sustentar os benefícios do 'Programa Ambiente' nos próximos cinco anos?

59. Os casos de estudo revelam, como dito acima, que os projetos desenvolvidos respondem a um contexto regulamentar em vigor ou expectável e, neste sentido, os resultados obtidos continuarão a ser mobilizados e objeto de melhorias. No caso do projeto SMILE, com uma forte componente de envolvimento comunitário, a maturidade dos esforços desenvolvidos necessita da continuidade do trabalho de proximidade que foi desenvolvido (que se encontra assegurado pelo promotor no âmbito da sua missão e trabalhos em curso).

²⁸ <https://desertificacao.pt/index.php/quem-somos/pancd>

²⁹ <https://cm-sintra.pt/atualidade/ambiente/pacto-de-autarcas>

³⁰ United Nations Department of Economic and Social Affairs August (2024) Multilevel Governance for Climate change mitigation and adaptation. O Programa Ambiente financiou ainda

³¹ Os planos de adaptação definem estratégias e prioridades para a resiliência climática, incorporando mecanismos de governação como o envolvimento das partes interessadas, quadros regulamentares e atribuição de recursos.

³² Funções de um Passaporte para a Circularidade na governação: a) Padronização e transparência: Um passaporte de circularidade garante que as informações sobre materiais, componentes e seu potencial de reutilização ou reciclagem sejam padronizadas e facilmente acessíveis. Isso alinha-se com princípios de governança como transparência e responsabilidade; b) Conformidade regulatória: Ajuda a impor e monitorar a adesão a regulamentos de economia circular, vinculando políticas de circularidade locais, nacionais ou mesmo globais. c) Coordenação de partes interessadas: Promove a colaboração entre vários intervenientes (por exemplo, empreiteiros, produtores de materiais e gestores de resíduos), crucial para uma governação eficaz no sector da construção.

60. Foram também identificadas necessidades de assegurar matéria prima de qualidade o que, no caso do CirMat, se encontra dependente, entre outros de regulamentação e, conseqüente fiscalização, no contexto de obra mas também do estabelecimento de um mercado de resíduos (que torne o resíduo uma matéria prima de qualidade) e assegure às empresas um contínuo de disponibilidade para que os seus processos de produção possam efetivamente ser adaptados e a produção decorrer sem interrupções devido à escassez de resíduos de qualidade. A incorporação dos resultados do projeto em instrumentos de política (nomeadamente Plano Nacional de Combate à Desertificação e Política Agrícola) foi, também, identificada como condição determinante para que os resultados do projeto +Solo+Vida se tornem duradouros. Sem intervenção política a adoção dos resultados fica dependente apenas da vontade dos agricultores em adotar práticas menos intensivas. Também as condições financeiras foram identificadas como determinantes. Este aspeto do financiamento foi muito vincado no Estudo de Caso Reserva das Biosfera, pois o financiamento das Reservas da Biosfera em Portugal por parte da UNESCO é muito reduzido. Foi referido que no exercício de auscultação que o financiamento nacional através das autoridades Portuguesas, que tem por missão a conservação da natureza, também é insuficiente (não obstante, foi também recolhida a indicação que o Fundo Ambiental se encontra neste momento a financiar a manutenção da plataforma desenvolvida no projeto e que a alocação do investimento financiado pelo mecanismo de financiamento foi negociado pelo Governo Português e que a comparticipação nacional para este mecanismo é de 15%).

4.2 Objetivo de Avaliação 2

AVALIAR SE O 'PROGRAMA AMBIENTE' CONTRIBUIU PARA O RECONHECIMENTO DO PROGRAMA E DA BOA REPUTAÇÃO DA APLICAÇÃO DO MECANISMO FINANCEIRO DO ESPAÇO ECONÓMICO EUROPEU EM PORTUGAL.

Critério Impacto

2.QA11 Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

2.QA11.1 O Programa Ambiente aumentou a consciencialização pública, e informou o público em geral sobre a contribuição do Programa e o papel desempenhado pelos Países Doadores? O Programa comunicou o impacto e os resultados do Programa e a contribuição dos Países Doadores?

2.QA11.2 A estratégia de comunicação do Programa atingiu o público-alvo pretendido? Houve outro público envolvido além do previsto? Qual foi a sua perceção sobre o Programa e sobre o MFEEE? O Programa revelou-se importante para o público visado?

2.QA11.3 A estratégia de comunicação do Programa despertou o interesse no MFEEE como mecanismo de financiamento? A estratégia de comunicação do Programa deu visibilidade ao mecanismo de financiamento? Os Potenciais e atuais beneficiários e parceiros foram informados sobre as oportunidades do Programa Ambiente? Porque é que a mudança ocorreu?

2.QA11.4 Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) a estratégia de comunicação do 'Programa Ambiente'? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

61. A estratégia de comunicação do Programa Ambiente, formalizada no Plano de Comunicação, em termos gerais atingiu largamente as metas quantitativas definidas no início do Programa, denotando-se que o website é o grande meio de divulgação, muito devido à abrangência da informação que contém, constituindo-se como a grande fonte de informação sobre o Programa. No entanto é de referir que o Plano apresentava indicadores com metas pouco ambiciosas e os indicadores eram limitados para monitorizar todas as atividades planeadas.

62. Em termos gerais a estratégia de comunicação desenvolvida divulgou adequadamente o Programa e o papel dos Países Doadores e deu visibilidade ao mecanismo de financiamento, pois despertou o interesse, como se pode constatar pelo número de candidaturas que o Programa recebeu nos avisos de abertura de candidaturas, que ultrapassou em larga medida o montante total disponível para financiamento. Desta forma, fica patente que o Programa Ambiente chega junto do seu público-alvo especializado, não tendo sido possível aferir concretamente se está a atingir o público em geral.

63. A implementação do Plano de Comunicação foi afetada pelo COVID-19 que levou à substituição de alguns eventos presenciais por eventos online, o que levou a uma diminuição do seu impacto e visibilidade.

64. Há relatos de efeitos imprevistos da estratégia de comunicação ao nível dos projetos financiados, nomeadamente a divulgação de vídeos elaborados em canais de televisão nacionais e a afluência e envolvimento inesperado do público em geral em alguns dos eventos organizados³³.

³³ Para uma análise mais desenvolvida desta questão de avaliação ver Anexo V.

4.3 Objetivo de Avaliação 3

AVALIAR SE O 'PROGRAMA AMBIENTE' DESENVOLVEU BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO PROGRAMA, DESIGNADAMENTE NO CUMPRIMENTO DO DISPOSTO NO SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLO.

Critério Eficiência Operativa

3.QA12 O 'Programa Ambiente' adotou melhorias nos atos de gestão, incluindo a aplicação das lições aprendidas ao longo do período de execução do Programa?

3.QA13. O 'Programa Ambiente' garantiu a total transparência, responsabilidade e custo-eficiência, dos atos de gestão do 'Programa Ambiente' ao longo do período de execução do Programa?

65. No Programa Ambiente denota-se um constante processo de melhoria dos atos de gestão e de aplicação de lições aprendidas que foram adquiridas ao longo da sua implementação. Tal foi notório, por exemplo, na construção de todo o sistema de monitorização, na ausência de um sistema informático/ plataforma, e o seu aperfeiçoamento ao longo da implementação do Programa de forma a fazer face às necessidades de gestão que foram surgindo. Por outro lado, a equipa mostrou-se sempre proativa face a necessidades de melhoria.

66. A gestão teve como principais constrangimentos:

- Inexistência de um sistema de informação/plataforma para monitorização e acompanhamento dos projetos ao longo do seu ciclo de vida, que levou a uma sobrecarga de trabalho da equipa do Programa e a uma maior probabilidade de erro.
- Elevada carga burocrática que afetou não só as equipas dos projetos nos relatórios intercalares e pedidos de pagamento, como afetou a equipa do Programa nos relatórios que tem que produzir e nas auditorias de que é alvo (potenciado pela inexistência do sistema de informação/plataforma).

67. Ao nível dos principais procedimentos da implementação do Programa, os avisos encontram-se enquadrados nos objetivos do Programa e são claros, concisos e com critérios de elegibilidades bem definidos. O Programa teve uma elevada procura, com a receção de 161 candidaturas, que em termos de financiamento representavam 261,4% do financiamento total disponível. As candidaturas, em termos globais revelaram ter bastante qualidade patente no número de candidaturas selecionadas após a análise dos peritos: 125 que corresponde a 79% das candidaturas submetidas ao Programa. A plataforma utilizada para o processo de submissão mostrou-se globalmente adequada, de fácil acesso, ainda que tenham existido constrangimentos no upload de documentos e ficheiros.

68. Houve uma boa comunicação e relação entre a equipa do Programa e os promotores e parceiros dos projetos. Foram elaborados diversos materiais de apoio e realizadas sessões de esclarecimento para auxiliar a apresentação das candidaturas e a posterior implementação e monitorização dos projetos.

69. A monitorização dos projetos foi efetuada formalmente por relatórios quadrimestrais (que necessitam de alguns ajustes de conteúdo) e verificações no local. No entanto consequência da relação de proximidade entre a equipa do Programa e os promotores dos projetos, há um acompanhamento permanente da sua implementação.

70. O Programa Ambiente foi marcado igualmente pela transparência dos atos de gestão, mediante medidas como a segregação de funções da equipa técnica, o cumprimento dos procedimentos de contratação pública e a disponibilização de toda a informação sobre o Programa no site.

71. As várias auditorias, maioritariamente de carácter financeiro, realizadas pela AD&C e IGF, não sinalizaram problemas de maior, identificando apenas pequenas questões a necessitar de melhoria, como por exemplo a falta de alguns documentos de suporte, prontamente comunicadas a toda a equipa do Programa.

72. O Plano de gestão de risco foi construído e monitorizado ao longo da implementação do Programa, no entanto, não foi revisto no sentido de englobar riscos com que o Programa se deparou ao longo da sua execução como o COVID-19 e a guerra na Ucrânia³⁴.

³⁴ Para uma análise mais desenvolvida desta questão de avaliação ver Anexo V.

4.4 Objetivo de Avaliação 4

AVALIAR SE O 'PROGRAMA AMBIENTE' PROMOVEU O DESENVOLVIMENTO DE SINERGIAS, E UMA BOA ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL ENTRE AS DIFERENTES ENTIDADES

Critério Eficiência

4.QA14 Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' previstos nas Relações Bilaterais foram alcançados de forma económica e oportuna?

4.QA15. O investimento envolvido e impacto na dotação do 'Programa Ambiente' para as Relações Bilaterais foi o adequado? O Programa aplicou adequadamente o investimento em iniciativas bilaterais?

73. O Programa Ambiente alcançou os resultados operacionais previstos no Plano das Relações Bilaterais, pois não só desenvolveu as iniciativas planeadas, como ultrapassou as metas definidas para o "Objetivo Geral 4 - Colaboração reforçada entre entidades dos Países Doadores e Portugal envolvidas no Programa".

74. No conjunto das iniciativas realizadas no âmbito do Plano, destacaram-se os eventos de *matching* que são importantes facilitadores na construção de parcerias entre entidades nacionais e entidades dos Países Doadores, sendo importante a sua realização, preferencialmente, antes da abertura dos avisos de candidatura da sua área temática de forma a potenciar as parcerias. Neste ponto é de salientar que os projetos desenvolvidos em cooperação com um parceiro dos Países Doadores correspondem a 48,3% de todos os projetos financiados pelo Programa, tendo sido ultrapassada em mais de 600% a meta definida.

75. O COVID-19 foi um constrangimento à implementação do Plano de Relações Bilaterais, no entanto não teve influência na concretização posterior de todas as iniciativas planeadas, denotando-se um acréscimo de iniciativas em 2023.

76. A dotação do Fundo para as Relações Bilaterais do Programa Ambiente foi adequada e mostrou-se flexível para acomodar o desenvolvimento de iniciativas que inicialmente não estavam no Plano, tendo sido aceite o pedido de reforço efetuado em 2023. A dotação ficou num total de 180 033,00€ e no quarto trimestre de 2024, apresentava uma execução de 70%, estando disponível verba para a execução das duas iniciativas do Plano de Relações Bilaterais planeadas para 2025.

77. A monitorização e acompanhamento das iniciativas apresenta algumas lacunas, sendo necessário uma maior sistematização da informação e a definição de indicadores e metas concretas³⁵.

³⁵ Para uma análise mais desenvolvida desta questão de avaliação ver Anexo V.

Critério Relevância

4.QA16 O 'Programa Ambiente' foi bem desenhado? O Programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros programas similares no mesmo setor/área do Programa? Se sim, como?

78. A avaliação do desenho do Programa que se desenvolve de seguida integra três dimensões: Alocação de recursos pelos três objetivos gerais, espectro de beneficiários e elegibilidades e alinhamento com as políticas públicas (este aspeto foi abordado na questão 1.QA7).

79. Sobre a alocação de recursos entre objetivos gerais verifica-se a seguinte relação face ao envelope financeiro do Programa: os objetivos gerais 1 e 3 representam, sensivelmente, cada um, 42% do orçamento global e o objetivo geral 2 a representa cerca de 7,7%. Atendendo a que para o *Outcome 2* contribui apenas um projeto (Reservas da Biosfera) a relação parece equilibrada.

80. Sobre o espectro de beneficiários e elegibilidades, a análise dos Avisos indica, como já referido, larga abrangência, não se identificando exclusão de grupos significativos na temática do Programa. Relacionado ainda com a tipologia de beneficiários importa referir que também as taxas de cofinanciamento contribuem para essa representatividade. As elevadas taxas de cofinanciamento (podendo ser de até 100%) permitem que atores relevantes como associações e ONGs possam executar os seus projetos, que noutras circunstâncias não teriam capacidade financeira para tal. Estas duas últimas características do Programa Ambiente foram identificadas no exercício de auscultação realizado como sendo as mais diferenciadoras do Programa, em particular a taxa de financiamento.

4.QA17 De que forma o 'Programa Ambiente' atendeu às necessidades dos beneficiários, dos Países Doadores, e outras partes interessadas? As iniciativas bilaterais realizadas pelo Programa promoveram uma boa articulação estratégica e operacional entre as partes envolvidas?

81. O "Programa Ambiente" atendeu às necessidades dos beneficiários pois permitiu o desenvolvimento de projetos que vieram dar resposta a necessidades na sua área de intervenção, bem como, como já referido, o financiamento, com baixas taxas de comparticipação, permite que entidades com menos recursos, como as organizações não governamentais, tenham capacidade financeira para dar resposta à implementação dos projetos.

82. Não foram identificadas necessidades específicas colmatadas pelo Programa por parte das entidades dos Países Doadores, mas houve uma grande valorização da troca de conhecimentos e a partilha de experiências que este permite através das parcerias estabelecidas.

83. Em termos gerais, as iniciativas bilaterais promoveram uma boa articulação entre as várias partes envolvidas. As parcerias com entidades dos Países Doadores são consideradas uma mais valia e trazem valor acrescentado para os projetos, ainda que a participação destas entidades seja mais centrada em atividades concentradas em momentos específicos dos projetos (como a participação ou organização de eventos) em detrimento de atividades mais transversais aos projetos.

84. Foram identificados dois constrangimentos à participação dos parceiros dos países doadores: a predominância da língua portuguesa nos documentos e produtos dos projetos, o que dificulta o seu acompanhamento; e os baixos níveis de financiamento atribuídos a estes parceiros.

85. Foram estabelecidas relações passíveis de se prolongar no tempo entre parceiros nacionais e parceiros dos Países Doadores, estando abertas as portas para a colaboração em projetos futuros, com o possível envolvimento de outras entidades³⁶.

4.QA18 Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do Plano de Relações Bilaterais do ‘Programa Ambiente’? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

86. Como já foi referido, o Plano de Relações Bilaterais do “Programa Ambiente” tem como principal objetivo fortalecer a cooperação bilateral entre entidades dos Países Doadores e entidades nacionais, procurando que essa cooperação seja efetiva e prolongada no tempo.

87. De facto, no ponto 2 da cláusula 3.2 do Contrato de Programa, vem referido que o Operador de Programa é responsável por garantir que as atividades financiadas pelas alocações do FBR contribuem para o efetivo reforço das relações bilaterais através de resultados tangíveis e duradouros.

88. De acordo com a informação recolhida, as iniciativas desenvolvidas no âmbito da implementação deste Plano potenciam mudanças ao nível das entidades que participam nas iniciativas, mediante:

- A estabilização de uma ligação entre parceiros nacionais e parceiros dos países doadores que operam nas mesmas áreas com vista ao desenvolvimento de futuras oportunidades de negócio e/ou projetos em parceria a serem desenvolvidos quer no âmbito do Programa Ambiente, quer no âmbito de outros programas/financiamentos. A este nível destacam-se as relações estabelecidas pelas entidades dos clusters da construção no âmbito da economia circular, quer no âmbito dos projetos financiados nesta temática em que todas as parcerias tiveram entidades dos Países Doadores, quer nas relações estabelecidas extra-projetos que levaram à organização de mais de um evento no âmbito do Plano³⁷.
- Aquisição, por parte das entidades participantes, de conhecimentos/metodologias relevantes nas suas áreas de atuação que lhes permitem desenvolver atividades/soluções inovadoras.

89. Não foram denotados efeitos imprevistos, nem positivos, nem negativos, das iniciativas implementadas.

³⁶ Para uma análise mais desenvolvida desta questão de avaliação ver Anexo V.

³⁷ A primeira iniciativa ocorreu em Bergen, na Noruega em 2024, e está a ser organizada uma segunda iniciativa, desta vez em Lisboa em 2025.

4.5 Objetivo de Avaliação 5

AVALIAR SE O 'PROGRAMA AMBIENTE' CONTRIBUI PARA A IGUALDADE DE GÉNERO E DE OPORTUNIDADES

Critério Impacto

5.QA19. Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

5.QA19.1 O 'Programa Ambiente' atuou em sintonia com valores de igualdade de género e de oportunidades?

5.QA19.2 O 'Programa Ambiente' colaborou em atividades ou iniciativas dirigidas ao fomento da inclusão de minorias, bem como ao combate ao Mobbing, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?

90. As questões de igualdade de género e de oportunidades foram tidas em atenção pelo Programa Ambiente, nomeadamente na constituição das equipas dos projetos financiados através da majoração, em sede de candidatura, de projetos cujas equipas possuísem uma representação equilibrada entre homens e mulheres. Esta é uma boa prática para mitigar estas desigualdades, ainda que se tenha verificado algumas lacunas na definição objetiva desta majoração.

91. No decorrer da implementação do Programa Ambiente a questão do género não foi monitorizada, nem foi uma preocupação durante a execução do Programa e dos projetos financiados. Ainda assim houve projetos que, por conhecimento do contexto de implementação e maior sensibilização a estas questões, desenvolveram atividades específicas focadas nas mulheres.

92. Por último, não foram realizadas atividades ou iniciativas no sentido de capacitar e sensibilizar os promotores e parceiros dos projetos para a igualdade de género e a inclusão de minorias³⁸.

³⁸ Para uma análise mais desenvolvida desta questão de avaliação ver Anexo V.

5. Conclusões e Recomendações

Objetivo de Avaliação 1

Critério Eficácia

1.QA1 O 'Programa Ambiente' alcançou os seus objetivos gerais e operacionais ou irá alcançá-los no futuro? Que fatores influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados?

1.QA2 Mais algum resultado, para além dos identificados na Matriz de Resultados, foi materializado e contribuiu para os objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Se sim, qual?

1.QA3 Que mudanças podem ser observadas em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C1. O Programa Ambiente foi bem-sucedido no cumprimento das metas do quadro de indicadores definido. As metas de todos os indicadores foram atingidas ou superadas, com exceção, dos três indicadores: redução anual da emissão de CO2, toneladas de plástico reciclado nas iniciativas apoiadas, número de pessoas que beneficiam de um desenvolvimento sustentável implementado nas Reservas da Biosfera. O não cumprimento das metas destes indicadores deveu-se, no essencial ao contexto em que o programa foi implementado e não decorre de falhas de gestão ou monitorização.	---	Operador do Programa
C2. Sem prejuízo da visão macro de superação dos objetivos do Programa foram identificados constrangimentos na implementação de alguns projetos que decorreram da dificuldade em compatibilizar a inovação que estes pretendiam testar com o cumprimento de requisitos impostos pela legislação em vigor.	R1. O Operador do Programa deve fomentar junto das autoridades competentes a adoção da experimentação regulamentar nos domínios de financiamento do Programa que envolvam inovação e, em particular, nos laboratórios vivos relativos à mobilidade e energia ³⁹ . A OCDE ⁴⁰ aponta um conjunto de soluções das quais destacamos:	

³⁹ Tim Schittekatte, Leonardo Meeus, Tooraj Jamasb, Manuel Llorca (2021) Regulatory experimentation in energy: Three pioneer countries and lessons for the green transition. Energy Policy, 156, 2021, 112382, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112382> .

⁴⁰ OECD (2024), "Regulatory experimentation: Moving ahead on the agile regulatory governance agenda", OECD Public Governance Policy Papers, No. 47, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f193910c-en> .

	<ul style="list-style-type: none"> • Através da descentralização, ou seja, os níveis de governo central, nacional ou local são autorizados a estabelecer novos regulamentos nas suas próprias jurisdições sobre um determinado domínio ou objetivo político; • Permitindo isenções regulamentares temporárias/derrogações à legislação existente. <p>A definição e teste destas próprias abordagens de experimentação regulamentar poderá ser objeto de financiamento em futuros quadros de financiamento.</p>	
C3. A calendarização dos projetos cuja implementação passa pelo envolvimento das comunidades locais na adoção de determinada inovação/comportamento nem sempre acatou o necessário tempo para tornar esse envolvimento efetivo.	R2. O Operador do Programa, em sede de avaliação da candidatura, deve equacionar se o calendário proposto se coaduna com a dimensão social que o projeto encerra, podendo mesmo, solicitar que a integração dessa dimensão no calendário proposto seja devidamente suportada pelo promotor.	
C4. Os resultados indiretos (ou secundários) do Programa não integram a matriz de indicadores definida. A sua quantificação é complexa, pela sua natureza difusa mas também porque a linha temporal necessária para a sua expressão não é, muitas vezes, compatível com a vigência do Programa. A quantificação destes efeitos não constituiu objeto da presente Avaliação, tendo sido, contudo elencados potenciais efeitos secundários do Programa com base nas características dos projetos apoiados.	R3. A estimativa dos efeitos secundários do Programa deve ser ponderada pelo Operador do Programa. A obtenção do feedback das partes interessadas por via da utilização de métodos de avaliação participativa para captar os resultados socioeconómicos, culturais e de governação, é um método simples e que permitirá uma primeira métrica qualitativa sobre os efeitos secundários do financiamento.	
C5. As mudanças observadas nos objetivos gerais e operacionais do Programa devem-se a uma cuidada conceção do Programa, colaboração intersectorial, inovação e uma gestão adaptativa do Programa por parte do Operador do Programa.	---	

Critério Eficiência

1.QA4 Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' foram alcançados de forma económica e oportuna?

1.QA4.1 A governação do consórcio, dos Projetos apoiados, foi adequada: qualidade da gestão; número e diversidade de entidades que compõem o consórcio foi eficaz para o cumprimento das realizações e resultados?

1.QA4.2 A estrutura da equipa do Operador de Programa foi adequada: número e diversidade de competências dos elementos da equipa foi eficaz para o cumprimento das obrigações do Operador de Programa?

1.Q4.3 Poder-se-iam ter alcançado mais resultados com os mesmos recursos?

1.Q4.4 A execução do 'Programa Ambiente' sofreu atrasos? Se sim, quais?

1.QA5 O investimento envolvido e impacto das PA11 e PA13 na dotação do 'Programa Ambiente' foi o adequado?

1.QA5.1 O 'Programa Ambiente' foi economicamente compensador para os Promotores e Parceiros, tendo em conta possíveis alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis?

1.QA5.2 O 'Programa Ambiente' aplicou adequadamente o investimento em atividades de gestão e acompanhamento de projetos?

1.QA6 Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do ‘Programa Ambiente’? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C6. A avaliação da dimensão da eficiência do investimento não é totalmente conclusiva por duas ordens de razão, a saber: o racional subjacente à definição das metas dos indicadores não é suficientemente claro e a não aplicação de uma tabela de custos orientadora relativa à sua consecução. Estes dois elementos são cruciais para o apuramento da eficiência dos investimentos apoiados.	R4. Criar indicadores, mensuráveis, verificáveis com credíveis, alinhadas com os documentos de política pública, nacionais e comunitários. Deve ser evidente o racional e fonte de verificação adotadas para cada um dos indicadores, nas suas dimensões físicas e financeiras.	Operador do Programa
C.7 A gestão e competências da equipa de gestão do Programa foram adequadas e o recurso a outsourcing para a realização de determinadas tarefas, em contexto de concorrência, é adequado dada a especificidade das tarefas e o seu carácter não permanente. A gestão foi determinante na minimização dos impactos da pandemia Covid e da guerra na Ucrânia na implementação do Programa, permitindo que os seus efeitos fossem atenuados.	----	
C8. O Programa Ambiente permitiu alavancar investimento que de outra forma não teria ocorrido, dada a incapacidade financeira de determinadas tipologias de promotor, ou não teria ocorrido de forma tão compensatória e oportuna. A taxa de cofinanciamento e as tipologias de elegibilidades são muito valorizadas pelos beneficiários e fatores de atração.	R5. As características diferenciadoras do Programa, em particular, a taxa de cofinanciamento e elegibilidades devem ser mantidas como garante da atratividade do Programa.	FMO UNG Operador do Programa

Critério Impacto

1.QA7 Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

1.QA7.1 *Os Projetos apoiados foram capazes de desenvolver soluções inovadoras sustentáveis com potencial aplicação prática em setores económicos?*

1.QA7.2 *Os Projetos apoiados tiveram um impacto territorial, nomeadamente, a nível local (municipal/ intermunicipal) significativo em termos sociais, económicos ou ambientais?*

1.QA7.3 *O ‘Programa Ambiente’ contribuiu para a concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável?*

1.QA8. Que efeitos do ‘Programa Ambiente’ podem ser observados nas dimensões sociais, ambientais ou económica? Porque é que a mudança ocorreu? Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) os efeitos globais do ‘Programa Ambiente’? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C9. Os resultados do Programa Ambiente, englobando diferentes dimensões (ambiental, económica e social), extravasam o ecossistema do projeto, têm expressão territorial	R6. A mobilização dos fundos do Mecanismo para a experimentação e preparação de Portugal para os compromissos que terá de enfrentar a curto-médio prazo é	

diferenciada, contribuindo, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento de uma sociedade mais próspera assente num desenvolvimento sustentável.	relevante e deve ser mantida. Deve ser promovida a disseminação dos resultados junto dos órgãos de decisão, de modo a que os resultados obtidos possam constituir um elemento de suporte à tomada de decisão.	Operador do programa
C10. O Programa ambiente contribuiu para diversas políticas públicas identificadas pela Avaliação, estando alinhado com os grandes desafios ambientais que Portugal e a Europa enfrenta na atualidade, tal como expresso nos seus objetivos gerais.		

Critério Sustentabilidade

1.QA9. Em que medida é provável que os benefícios do ‘Programa Ambiente’ continuem nos próximos cinco anos, para além da longevidade do Programa?

1.QA9.1 *Os Projetos apoiados têm capacidade de manutenção e de ampliação da utilização de produtos, como equipamentos, infraestruturas, plataformas, guias, metodologias ou manuais de boas práticas?*

1.QA9.2 *Os Projetos apoiados têm potencial de continuidade, replicação ou aumento de escala?*

1.QA9.3 *Os Projetos apoiados têm interesse e capacidade de consolidar ou alargar sinergias e parcerias?*

1.Q9.4 *Os Projetos apoiados promoveram novas formas de governança? As entidades envolvidas reforçaram a sua capacidade de tomada de decisão sobre as políticas locais de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e de políticas de desenvolvimento sustentável, em termos de priorização de medidas e investimentos, reduzindo os custos ambientais, sociais e económicos a longo prazo, e potenciando oportunidades?*

1.QA10 Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais necessárias para sustentar os benefícios do ‘Programa Ambiente’ nos próximos cinco anos?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C11. O Programa Ambiente financiou projetos em diferentes domínios temáticos, sendo que, a análise da informação recolhida ao nível dos casos de estudo, a análise documental conduzida, bem como o julgamento com base em opinião de especialistas, e revisão de literatura permitiu concluir que a generalidade dos resultados obtidos perdurará. Destacam-se, desde logo, as alterações comportamentais mas também os planos, guias e outras ferramentas desenvolvidas, uma vez que se encontram disponíveis para consulta on-line. A manutenção (total ou parcial) das parcerias financiadas é já evidente com mobilização dessas parcerias para candidatura a outras linhas de financiamento. As infraestruturas financiadas são, tendencialmente, duradouras. A disponibilidade de financiamento pode ser o maior constrangimento à sua manutenção no futuro. Também a inexistência de um quadro legislativo e regulatório que alavanque os resultados obtidos em determinadas áreas foi identificado como relevante para a sua manutenção. A replicação e expansão dos resultados obtidos foi também identificada como tendencialmente positiva, incluindo para além-fronteiras (replicação nos países doadores, por exemplo). Novas formas de	R7. O repositório dos resultados e materiais produzidos deve ser mantido por um período mínimo de 5 anos. O modelo de disponibilização adotado (com a informação agregada num único site) parece adequado, devendo o Operador de Programa assegurar que a sua manutenção é resiliente a qualquer alteração de contexto. R8. Sendo possível (em função do Regulamento) deve o Operador do Programa introduzir mecanismos de salvaguarda dos resultados, em particular, nos casos em que a sua continuidade pode ser posta em causa por falta de recursos financeiro. Um dos mecanismos de salvaguardar a sustentabilidade dos resultados pode passar por o Operador do Programa definir critérios específicos para concessão do financiamento (por exemplo, no caso de financiamento de compra ou renovação de edifícios, a demonstração da capacidade de manter e continuar a utilizar esses edifícios em benefício dos objetivos globais do projeto	Operador do Programa

governança, mais modernas e robustas, surgiram por via do financiamento do Programa Ambiente no contexto da mitigação e adaptação às alterações climáticas.	durante um período mínimo de 5 anos). Os meios específicos para a execução desta obrigação deverão ser especificados no contrato de projeto.	
---	--	--

Objetivo de Avaliação 2

Critério Impacto

2.QA11 Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

2.QA11.1 *O Programa Ambiente aumentou a consciencialização pública, e informou o público em geral sobre a contribuição do Programa e o papel desempenhado pelos Países Doadores? O Programa comunicou o impacto e os resultados do Programa e a contribuição dos Países Doadores?*

2.QA11.2 *A estratégia de comunicação do Programa atingiu o público-alvo pretendido? Houve outro público envolvido além do previsto? Qual foi a sua perceção sobre o Programa e sobre o MFEEE? O Programa revelou-se importante para o público visado?*

2.QA11.3 *A estratégia de comunicação do Programa despertou o interesse no MFEEE como mecanismo de financiamento? A estratégia de comunicação do Programa deu visibilidade ao mecanismo de financiamento? Os Potenciais e atuais beneficiários e parceiros foram informados sobre as oportunidades do Programa Ambiente? Porque é que a mudança ocorreu?*

2.QA11.4 *Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) a estratégia de comunicação do ‘Programa Ambiente’? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?*

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C12. Em termos gerais a estratégia de comunicação definida para o Programa foi eficaz para a divulgação do Programa e dos seus resultados, principalmente junto do público especializado que mostrou grande interesse no mecanismo de financiamento.	--	Operador de Programa
C13. O Programa desenvolveu um Plano de Comunicação, que estando bem estruturado apresentava algumas limitações como metas que não estavam quantificadas, e indicadores com algumas limitações como por exemplo a metas a alcançar pouco ambiciosas. As atividades de comunicação eram monitorizadas nos relatórios anuais, no entanto, este reporte teve algumas faltas de informação o que não permitiu uma análise da evolução de todos os indicadores ao longo da implementação do Programa.	R9. Melhorar o Plano de Comunicação com a definição de indicadores e metas quantitativas mais específicas que permitam monitorizar o Plano ao longo da sua implementação e aferir melhor os seus resultados. R10. Criar um <i>template</i> de monitorização do Plano de Comunicação a ser incluído nos relatórios anuais de forma a permitir a análise da evolução de todos os indicadores de ano para ano.	
C14. Seria interessante o Programa criar um mecanismo de monitorização da eficácia das atividades de divulgação desenvolvidas, auscultando, pro exemplo, os participantes nos eventos organizados pelo Programa.	R11. Nos eventos realizados no âmbito do Programa, criar uma pequena ficha a distribuir a todos os participantes para ser entregue no fim do evento onde, a par de pequenas questões sobre a sua satisfação com a atividade realizada, se	

	pergunta igualmente como tomou conhecimento do evento, de forma a poder ser feita uma análise da eficácia das várias atividades de comunicação	
--	--	--

Objetivo de Avaliação 3

Critério Eficiência Operativa

3.QA12 O 'Programa Ambiente' adotou melhorias nos atos de gestão, incluindo a aplicação das lições aprendidas ao longo do período de execução do Programa?

3.QA13. O 'Programa Ambiente' garantiu a total transparência, responsabilidade e custo-eficiência, dos atos de gestão do 'Programa Ambiente' ao longo do período de execução do Programa?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C15. A gestão do Programa Ambiente soube incorporar lições aprendidas e desenvolver a sua atividade com transparência. Ainda assim, teve alguns constrangimentos onde se destaca não ter um sistema de informação/plataforma que permita fazer o acompanhamento dos projetos ao longo do seu ciclo de vida. Este é um dos grandes constrangimentos à gestão do Programa pois dificulta a realização de tarefas, já por isso exigentes em tempo e complexas, como sejam, as auditorias e a submissão de relatórios de progresso e pedidos de pagamento.	R12. Desenvolvimento de um sistema de informação, semelhante aos existentes para os fundos europeus, <i>user friendly</i> , que permita a submissão de relatórios e de pedidos de pagamento, de forma a permitir um controlo rápido e eficaz da execução física e financeira dos projetos, e por outro lado, a fácil extração de informação para as auditorias e para os reportes que o Programa Ambiente necessita de efetuar perante a UNG, AD&C e FMO.	UNG Operador do Programa
C16. Os procedimentos burocráticos, por sua vez, são igualmente um constrangimento, principalmente ao nível dos projetos financiados no momento dos pedidos de pagamento e reporte de despesa.	R13. Procurar reduzir a carga administrativa associada ao reporte e pedidos de pagamento dos projetos financiados utilizando, por exemplo mais metodologias de custos simplificados à semelhança do que acontece nos fundos da União Europeia.	FMO UNG AD&C
C17. A monitorização dos projetos é feita com verificações no local e relatórios trimestrais que, apesar de terem um <i>template</i> comum, este é pouco diretivo o que leva a diferentes níveis de detalhe no seu preenchimento entre projetos.	R14. Aperfeiçoar o <i>template</i> dos relatórios intercalares com indicações mais precisas sobre a informação a contemplar em cada campo, de forma a que o reporte dos projetos seja uniforme entre eles e se elimine as diferenças aprofundamento e detalhe existentes. R15. No último relatório dos projetos especificar que este deve compreender toda a execução do projeto desde o seu início e não incluir apenas a informação do último trimestre (como fizeram alguns projetos) de forma a que o relatório proporcione uma visão geral da forma como o projeto foi executado.	Operador do Programa
C18. O Programa possui um plano de gestão de risco que é monitorizado ao longo da sua implementação, no entanto, este não foi atualizado no sentido de dar	R16. Atualizar o Plano de Gestão de Risco ao longo da implementação de forma a englobar riscos resultantes de situações de contexto não expectáveis no momento da sua elaboração.	

resposta a riscos que surgiram como o Covid-19 ou a Guerra na Ucrânia. Por sua vez, os projetos financiados não possuem planos de gestão de risco, pelo que as suas equipas lidam com os riscos à medida que estes se manifestam, sem nenhum planeamento prévio.	R17. Incluir a gestão de risco nos projetos financiados, com a identificação, em sede de candidatura, dos riscos que poderão afetar os projetos, a sua classificação e as respetivas medidas de mitigação., devendo a sua monitorização ser reportada nos relatórios intercalares.	
--	--	--

Objetivo de Avaliação 4

Critério Eficiência

4.QA14 Os resultados operacionais do ‘Programa Ambiente’ previstos nas Relações Bilaterais foram alcançados de forma económica e oportuna?

4.QA15. O investimento envolvido e impacto na dotação do ‘Programa Ambiente’ para as Relações Bilaterais foi o adequado? O Programa aplicou adequadamente o investimento em iniciativas bilaterais?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C19. As iniciativas desenvolvidas no âmbito do Plano de Relações Bilaterais alcançaram os resultados operacionais e o financiamento disponível foi adequado. Os constrangimentos associados ao Covid-19 não impactaram a realização das iniciativas que, apesar de estarem suspensas um ano, conseguiram ser executadas posteriormente. É relevante para o Programa alinhar algumas das iniciativas das Relações Bilaterais com os avisos de abertura de candidaturas, e melhorar a sua monitorização e acompanhamento.	R18. Alinhar as iniciativas de <i>matching</i> desenvolvidas no âmbito do Plano de Relações Bilaterais com os avisos de abertura de candidaturas de forma a que estas sejam efetuadas em tempo útil para a criação de parcerias entre entidades nacionais e entidades dos países doadores passíveis de apresentar candidaturas. R19. Aperfeiçoar o sistema de acompanhamento e monitorização das iniciativas do Plano de Relações Bilaterais mediante: - Designação clara das iniciativas de forma a que a sua referência seja uniforme em todos os documentos de reporte e de comunicação. - Definição de metas e indicadores específicos de forma a monitorizar a execução do Plano.	Operador do Programa

Critério Relevância

4.QA16 O ‘Programa Ambiente’ foi bem desenhado? O Programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros programas similares no mesmo setor/área do Programa? Se sim, como?

4.QA17 De que forma o ‘Programa Ambiente’ atendeu às necessidades dos beneficiários, dos Países Doadores, e outras partes interessadas? As iniciativas bilaterais realizadas pelo Programa promoveram uma boa articulação estratégica e operacional entre as partes envolvidas?

4.QA18 Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do Plano de Relações Bilaterais do ‘Programa Ambiente’? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
<p>C20. A concessão do Programa Ambiente revelou-se equilibrada em termos das prioridades financiadas mas também na alocação de recursos a cada uma delas. O Programa Ambiente tem características particulares que asseguram que a maioria dos potenciais interessados se apresentem a concurso, de forma isolada ou em parceria.</p>	<p>Ver R4.</p>	<p>Ver R4.</p>
<p>C21. As parcerias estabelecidas entre entidades nacionais e entidades dos Países Doadores são relevantes, adequam-se às necessidades de ambas as partes e trazem mais valias para todos os envolvidos. Ainda assim é necessário eliminar alguns constrangimentos identificados (financeiros e linguísticos) e aumentar a participação dos parceiros dos países doadores ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos, deixando de estar concentrado em atividades circunscritas no tempo.</p>	<p>R20. Introduzir nos avisos de abertura que projetos nos quais participem países doadores a obrigatoriedade de tradução (para inglês) do todo ou partes dos documentos/produtos do projeto, bem como, a utilização de serviços tradução simultânea (português-inglês-português) nos eventos organizados pelo projeto nos quais seja prevista a participação dos parceiros dos Países Doadores. Os custos relativos a estas obrigações devem ser despesas elegíveis e consideradas nos orçamentos dos projetos em sede de candidatura.</p> <p>R21. De forma a efetivar as relações de parceria entre os parceiros nacionais e os parceiros dos Países Doadores no âmbito dos projetos financiados, e aumentar a colaboração entre estes ao longo da implementação dos projetos, recomenda-se a definição em sede de aviso de abertura de candidaturas de diretivas para esta participação, como por exemplo necessidade dos países doadores ficarem responsáveis pela implementação de uma das atividades do projeto.</p>	<p>Operador do Programa</p>
<p>C22. O Plano de Relações Bilaterais, pela forma como é operacionalizado, potencia mudanças nas intuições que participam nas suas iniciativas, quer através de parcerias estabelecidas, quer através da aquisição de conhecimentos relevantes para as suas áreas de atuação. Neste sentido é importante a análise dos contextos dos dois países nas áreas de atuação do Programa de forma a potenciar o estabelecimento de relações entre as suas entidades.</p>	<p>R22. Analisar os contextos e os <i>stakeholders</i> das próximas áreas de intervenção do Programa Ambiente, de forma a que as iniciativas de Relações Bilaterais sejam adequadas às necessidades destes e possam levar à troca de experiências e criação de parcerias duradoras e eficazes.</p>	<p>Operador do Programa</p>
<p>C23. Dada a importância das Relações Bilaterais, não só no Programa Ambiente, como em todo o ecossistema das EEA Grants, seria relevante o <i>follow up</i> destas parcerias de forma a perceber o alcance destas mudanças.</p>	<p>R23. Criar um sistema de <i>follow up</i> das iniciativas implementadas no âmbito do Plano de Relações Bilaterais do “Programa Ambiente” de forma a averiguar o seguimento das relações/parcerias estabelecidas entre entidades, por exemplo através de um questionário aplicado às entidades participantes (nacionais e dos Países Doadores) seis meses ou um ano após as iniciativas.</p>	

Objetivo de Avaliação 5

Critério Impacto

5.QA19 Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

5.QA19.1 O 'Programa Ambiente' atuou em sintonia com valores de igualdade de género e de oportunidades?

5.QA19.2 O 'Programa Ambiente' colaborou em atividades ou iniciativas dirigidas ao fomento da inclusão de minorias, bem como ao combate ao Mobbing, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?

Conclusões	Recomendações	Destinatários
C24. Apesar do Programa Ambiente ter em consideração questões relacionadas com a igualdade de género e desenvolver boas práticas neste sentido, é relevante aprofundar esta questão, quer ao nível da monitorização, quer ao nível do desenvolvimento de atividades específicas	R24. Nos critérios de avaliação das candidaturas manter a majoração relacionada com a igualdade de género nas equipas dos projetos, mas especificando de forma clara, em todos os avisos, em que termos essa majoração é efetuada e quantificar a proporção de homens e mulheres que têm que ser tidas em atenção nas equipas.	Operador do Programa
	R25. Criar um indicador de Programa que permita monitorizar o número de homens e mulheres nas equipas dos projetos ao longo da sua implementação, de forma a fazer o <i>follow up</i> do critério de elegibilidade.	
	R26. Nos indicadores do Programa em que seja considerado relevante a desagregação por género, colocar de forma clara nos avisos de abertura de candidaturas a necessidade dessa especificação, de forma a que todos os promotores reportem a evolução dos indicadores da mesma forma.	
	R27. Criar sinergias com o Programa Conciliação e Igualdade de Género, nomeadamente para a criação em conjunto de ações de sensibilização e capacitação para as questões da igualdade de género para promotores e parceiros dos projetos.	
	R28. Analisar em que áreas de intervenção do Programa Ambiente possam existir maiores disparidades de género e, em sede de aviso de abertura de candidaturas, incentivar os projetos a desenvolverem atividades para a sua mitigação.	
	R29. Criar ações de sensibilização e capacitação para promotores e parceiros para as questões da inclusão de minorias.	

6. Documentação consultada

Documentos EEA Grants:

Protocolo 38c ao Acordo EEE (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/1097/protocolo-38-c.pdf>)

Regulamento MFEEE 2014-2021

(https://eeagrants.org/resources?title=&field_resource_type_target_id=197?title=&field_resource_type_target_id=197)

Memorando de Entendimento (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/6419/02-mou-portugal-2014-2021-eea-4th-modification.pdf>)

Acordo sobre o Fundo de Relações Bilaterais (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/4366/bilateral-fund-agreement-portugal-2014-2021.pdf>)

Work Plans do Fundo de Relações Bilaterais (<https://www.eeagrants.gov.pt/pt/eea-grants/documentos/>)

Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/4199/sistema-de-gestao-e-controlo-pt-3%C2%AA-revisao.pdf>)

Estratégia de comunicação 2014-2021 (https://www.eeagrants.gov.pt/media/1095/pt_com_strategy.pdf)

Documentos Programa Ambiente:

Contrato Programa (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/4537/contrato-programa-ambiente-alteracoes-climaticas-e-economia-de-baixo-carbono.pdf>)

Adenda ao Contrato Programa (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/4538/adenda-ao-contrato-programa.pdf>)

Programme Agreement (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/4536/programme-agreement.pdf>)

Relatórios anuais do Programa Ambiente
(<https://www.eeagrants.gov.pt/pt/programas/ambiente/documentos/>)

Áreas prioritárias do 'Programa Ambiente' e dos EEA Grants – *Blue Book*

(https://www.eeagrants.gov.pt/media/6426/fmo_170774plusblueplusbookplusfinalplusupdate_2017_fin-1.pdf)

Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo (https://www.eeagrants.gov.pt/media/5785/descricao-dos-sistemas-gestao-e-controlo-programa-ambiente_19dez-1.pdf)

Manual de Comunicação e de Normas Gráficas EEA Grants 2014 – 2021
(https://www.eeagrants.gov.pt/media/1617/manual-de-comunicacao-e-de-normas-graficas_maior_2019.pdf)

Análise aos resultados do questionário realizado às organizações financiadas pelo Programa Ambiente
(https://www.eeagrants.gov.pt/media/7058/analise_questionario-eea-grants_liceos_aprendidas.pdf)

Green Evaluation Report (<https://www.eeagrants.gov.pt/media/5936/green-evaluation-report-final-2022-2-0-1.pdf>)

Avisos de Abertura de Concursos lançados pelo 'Programa Ambiente'
(<https://www.eeagrants.gov.pt/pt/programas/ambiente/concursos/>)

Informação dos projetos financiados (resumo, entidades envolvidas, apresentações e site respetivo) disponível no site do Programa Ambiente

(<https://www.eeagrants.gov.pt/pt/programas/ambiente/projetos/>)

Relatórios Finais dos Projetos (<https://www.eeagrants.gov.pt/pt/programas/ambiente/relatorios-finais/>)

Lições Aprendida 2014-2021 Relatório de Análise do Questionário Realizado às Organizações Financiadas pelo “Programa Ambiente” (https://www.eeagrants.gov.pt/media/7058/analise_questionario-eea-grants_licoes_aprendidas.pdf)

Planos de Comunicação de 2020, 2022 e 2024

Candidaturas dos projetos financiados com a respetiva avaliação

Fichas dos projetos financiados retiradas da Plataforma GrACE

Referências bibliográficas

ADC (2016), Orientações para o planeamento e preparação das avaliações do Portugal 2020;

Beach, D. & Pedersen, R.B. (2011). What is Process-Tracing Actually Tracing? The Three Variants of Process Tracing Methods and Their Uses and Limitations. *APSA 2011 Annual Meeting Paper*;

Beach, D. & Pedersen, R.B. (2012). *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines*, Ann Arbor MI, University of Michigan Press.

CDI (2015a), “Applying Process Tracing in Five Steps”, *Practice Paper Number 10 Annex*, Centre for Development Impact, April 2015.

OECD (2024), “Regulatory experimentation: Moving ahead on the agile regulatory governance agenda”, OECD Public Governance Policy Papers, No. 47, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f193910c-en> .

Pedroso et al (2022), *A Avaliação baseada na Teoria na Avaliação de Impacto em Programas Complexos: propostas de inovação na aplicação da teoria da mudança e no teste dos mecanismos de causalidade*

Punton, M.; Welle, K. (2015) Straws-in-the-wind, Hoops and Smoking Guns: What can Process Tracing Offer to Impact Evaluation? *CDI Practice Paper*, 10, April., UK.

Ragin, Charles C. (1987) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press.

Tim Schittekatte, Leonardo Meeus, Tooraj Jamasb, Manuel Llorca (2021) Regulatory experimentation in energy: Three pioneer countries and lessons for the green transition. *Energy Policy*, 156, 2021, 112382, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112382> .

Watari, Takuma et al. (2023) Growing role of concrete in sand and climate crises. *iScience*, 26(5) 106782.

Whitmarsh, L., Poortinga, W., Capstick, S. (2022) Behaviour change to address climate change. *Current Opinion in Psychology*, 42: 76-81. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.04.002>.

Documentos estratégicos:

Plano de Ação para a Economia Circular (UE e Portugal)

(<https://www.dgae.gov.pt/comunicacao/noticias/novo-plano-de-acao-da-uniao-europeia-para-a-economia-circular.aspx>)

Objetivos Desenvolvimento Sustentável (<https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>)

Programa Man & the Biosphere (MaB) da UNESCO(<https://www.unesco.org/en/mab>)

Plano de Ação de Portugal para a rede Portuguesa das reservas da Biosfera 2018-2025 (<https://www.biosfera-mesetaiberica.com/sites/default/files/documentos/plano-de-acao-de-portugal-para-as-reservas-da-biosfera-2018-2025.pdf>); Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação (<https://desertificacao.pt/index.php/quem-somos/pancd>)

Estratégia Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas 2020 (ENAA 2020) (<https://apambiente.pt/clima/estrategia-nacional-de-adaptacao-alteracoes-climaticas>)

Programa de Ação para Adaptação às Alterações Climáticas (P-3AC) (<https://apambiente.pt/clima/programa-de-acao-para-adaptacao-alteracoes-climaticas-p-3ac>)

Programa de Adaptação às Alterações Climáticas - AdaPT - financiado pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014 (<https://adapt.apambiente.pt/>)

Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação (<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2014/12/24800/0624206259.pdf>)

Plano Estratégico para os Resíduos Urbanos 2020 (<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/187-a-2014-56928479>)

Plano Nacional de Gestão de Resíduos 2020 (<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/11-c-2015-66762671>)

ANEXO I – Narrativa, mecanismos, pressupostos e riscos da Teoria da Programação

A Teoria da Programação do Programa Ambiente.

O Programa Ambiente teve subjacente à sua criação um conjunto de documentos orientadores, sendo estes os documentos estruturantes das EEA Grants (como o Protocolo 38 ao Acordo EEE, ou o Regulamento do MFEE 2014-2021), e os documentos específicos do Programa (como o Programme Agreement ou o Acordo de Parceria). Foi criada a estrutura de gestão e técnica do Programa sendo constituído como Operador do Programa a Secretaria-Geral do Ambiente e foram atribuídos meios logísticos e tecnológicos de forma a serem criadas condições para o desenvolvimento das principais atividades do Programa.

Essas atividades de uma forma sistematizada são:

- Desenvolvimento do sistema de gestão e controlo do Programa;
- Construção e redação dos Avisos de Abertura de Candidaturas para as *Calls* e para os *Small Grants Schemes*;
- Seleção e contratualização dos projetos;
- Processamento dos apoios financeiros e acompanhamento da execução física e financeira dos projetos;
- Construção da plataforma para a submissão de candidaturas, seleção e monitorização de projetos;
- Reforço das Relações Bilaterais entre entidades nacionais e entidades dos Países Doadores, financiado pelo Fundo das Relações Bilaterais;
- Definição do Plano de comunicação do Programa;
- Monitorização do Programa.

O desenvolvimento destas atividades possui como pressuposto (P) que estas são adequadas e coerentes aos objetivos do Programa (P1), seguindo as orientações dos documentos enquadradores.

Com o desenvolvimento do sistema de gestão e controlo e a sua publicação, são aprovadas e estabelecidas estratégias, políticas e procedimentos que definem os esforços a serem despendidos e os recursos adequados à gestão do Programa (Mecanismo 1) o que leva ao desenvolvimento de boas práticas de gestão (Resultado (Res) 1). No entanto, é necessário que este sistema não esteja desajustado face às necessidades de gestão que um Programa desta natureza acarreta (Risco 1). Quando são estabelecidas boas práticas de gestão, esta é efetuada com um adequado planeamento e controlo (M11) o que leva à concretização dos objetivos gerais e operacionais estabelecidos para o Programa (Res14).

A construção dos avisos de abertura de candidaturas e a sua publicação e publicitação, dão visibilidade ao Programa (M2) permitindo um aumento da perceção, por parte dos potenciais beneficiários, das possíveis oportunidades de financiamento (Res2). Estes avisos ao estabelecerem as condições de elegibilidade e os objetivos a cumprir pelos proponentes, enquadrados no Programa (M3) leva a que os proponentes apresentem candidaturas alinhadas com estes (Res3), sendo, no entanto, necessário que os avisos sejam claros, englobem os beneficiários relevantes e estejam alinhados com os objetivos definidos para o Programa Ambiente (P2). Por sua vez, a seleção e aprovação dos projetos, efetuada com a análise da admissibilidade e de mérito das candidaturas (M4), tendo por base condições de elegibilidade e critérios de seleção alinhados com os objetivos deste (P3), resulta na provação de projetos que se enquadram nos objetivos do Programa (Res4). Neste processo de seleção e aprovação das candidaturas, a análise da adequação de todas as partes

interessadas aos projetos e da participação de parceiros dos Países Doadores (M5) permite a atribuição de apoios ajustados às necessidades dos beneficiários, Países Doadores e outras partes interessadas, potenciando as parcerias (Res8). Nesta fase de abertura de candidaturas e aprovação de projetos, existe o risco dos avisos de abertura de candidaturas e critérios de seleção dos projetos estarem desajustados face os objetivos do Programa (R2).

Com a aprovação dos projetos, passa-se à fase de execução dos mesmos com o processamento dos apoios financeiros e acompanhamento da sua execução, quer física, quer financeira. Os projetos são desta forma verificados, acompanhados e pagos, sendo objeto de verificações periódicas que incidem sobre aspetos administrativos, financeiros, técnicos e físicos de forma a assegurar a sua implementação adequada (M6) o que resulta na sua execução de acordo com o que foi inicialmente planeado (Res5). Nesta fase é determinante que as entidades parceiras sejam relevantes e estejam envolvidas na execução dos projetos (incluindo os parceiros do Países Doadores) (P4) e que os projetos tenham recursos humanos e financeiros adequados à concretização dos seus objetivos (P5). Os projetos ao serem executados de acordo com o planeado alcançam os seus indicadores e metas (M12) e ao apresentarem soluções inovadoras, sustentáveis e com aplicação prática em setores económicos com vista a promoção da economia circular, valorização do território e descarbonização da sociedade (M13) contribuem para os objetivos do Programa (Res13). É importante referir que na implementação dos projetos, existe o risco das parcerias não serem efetivas (R3) e dos projetos não atingirem os objetivos a que se propunham (R4).

No início do Programa, por falta de uma plataforma informática comum a todos os Programas EEA Grants o Operador do Programa Ambiente construiu uma plataforma para a submissão de candidaturas, seleção e monitorização dos projetos, sendo que a plataforma comum, a Plataforma GrACE, foi utilizada posteriormente. Com a plataforma implementada e os aspetos procedimentais todos definidos, a disponibilização de formulários de candidatura e instrumentos de monitorização online e de fácil acesso para a utilização dos candidatos/promotores facilita a submissão de candidaturas e a monitorização dos projetos (M7) o que permite um acesso facilitado ao Programa (Res7) e o aumento da qualidade da instrução das candidaturas (Res6). Para tal é determinante que a plataforma seja de utilização simples e permita a execução das tarefas com rapidez (P6) pois corre-se o risco da sua utilização ser inibidora da mobilização e concretização da procura desejada por parte de proponentes (R5). O acesso facilitado aos formulários de candidatura e monitorização agiliza os procedimentos associados à candidatura e execução dos projetos (M14) o que trás melhorias na implementação do Programa (Res11).

O reforço das Relações Bilaterais entre entidades nacionais e entidades dos Países Doadores, é um aspeto essencial das EEEA Grants e, por consequência, um aspeto essencial do Programa Ambiente. Com o financiamento do Fundo das Relações Bilaterais o Programa desenvolve atividades facilitadoras da criação de parcerias mediante o financiamento das despesas de deslocação dos participantes das iniciativas bilaterais (M8). Este mecanismo permite o desenvolvimento de apoios do Programa ajustados às necessidades dos beneficiários, Países Doadores e outras partes interessadas e potencia as parcerias criadas (Res8), desde que as atividades às quais o financiamento se destina sejam adequadas para o desenvolvimento destas parcerias e da relação com os Países Doadores (P7). Estas parcerias e as atividades de cooperação estratégica permitem a articulação estratégica e para a consolidação da relação com os Países Doadores (M15), levando à concretização dos objetivos do Programa (Res14).

A comunicação do Programa Ambiente é um aspeto essencial e para tal é definido um Plano de Comunicação com todas as ações de comunicação e informação e os respetivos públicos alvo. Estas ações de comunicação e informação disseminam a informação relativa ao Programa e à sua implementação, nomeadamente as oportunidades de apoio financeiro, os seus beneficiários e os resultados alcançados (M9) o que aumenta a perceção das possíveis oportunidades de financiamento (Res2.) junto de potenciais entidades promotoras,

aumenta o conhecimento do Programa (Res9) junto do seu público alvo e do público em geral e aumenta o conhecimento (neste caso do público) dos níveis de execução e forma de implementação do Programa (Res10). Para tal é necessário que as ações de divulgação sejam adequadas aos públicos alvo (P8), e mesmo sendo adequadas existe o risco de não o conseguirem atingir (R6). O conhecimento do Programa por parte dos públicos alvo e do público em geral potencia o número de projetos e beneficiários (M16) o que é facilitador da concretização dos objetivos gerais e operacionais do Programa (Res14).

Por último, a monitorização do Programa com relatórios internos de monitorização sobre todas as fases de implementação do Programa permite acompanhar os procedimentos definidos, a implementação dos projetos, o progresso face ao estabelecido, a identificação de riscos/desvios e a emissão de medidas de mitigação (M10) o que resulta no aumento do conhecimento dos níveis de execução e da forma de implementação do Programa (Res10). O conhecimento aprofundado da execução física e financeira do Programa é determinante para o seu planeamento e implementação (M17) o que trás melhorias na implementação (Res 11) e no planeamento do Programa (Res12). O adequado planeamento e implementação do Programa (M18) leva à concretização dos objetivos gerais e operacionais do Programa (Res14).

Mecanismos

M1. As estratégias, políticas e procedimentos definem os esforços a serem despendidos e os recursos adequados à gestão do Programa

M2. A publicação e publicitação dos avisos de abertura de candidaturas dá visibilidade ao Programa.

M3. Os avisos de abertura de candidaturas estabelecem as condições de elegibilidade e os objetivos a cumprir pelos proponentes enquadradas no Programa

M4. O processo de seleção e aprovação das candidaturas foca-se na análise da admissibilidade e de mérito das candidaturas tendo em atenção critérios de elegibilidade claros e bem definidos

M5. O processo de seleção e aprovação das candidaturas analisa a adequação de todas as partes interessadas aos projetos e a participação de parceiros dos Países Doadores

M6. Os projetos são objeto de verificações periódicas que incidem sobre aspetos administrativos, financeiros, técnicos e físicos de forma a assegurar a implementação adequada

M7. A disponibilização de formulários de candidatura e instrumentos de monitorização online e de fácil acesso para a utilização dos candidatos/promotores facilita a submissão de candidaturas e a monitorização dos projetos.

M8. O financiamento das despesas de deslocação dos participantes das iniciativas bilaterais desenvolve as parcerias

M9. As ações de comunicação e informação disseminam a informação relativa ao Programa e à sua implementação, nomeadamente as oportunidades de apoio financeiro, os beneficiários e os resultados alcançados.

M10. A monitorização permite acompanhar os procedimentos definidos, a implementação dos projetos, o progresso face ao estabelecido e identificação de riscos/desvios e a emissão de medidas de mitigação.

M11. A gestão com o adequado planeamento e controlo leva à concretização dos objetivos propostos.

M12. Os projetos aprovados possuem indicadores e metas que são alcançados durante a sua execução e que leva à concretização dos seus objetivos.

M13. Os projetos apoiados apresentam soluções inovadoras, sustentáveis e com aplicação prática em setores económicos com vista a promoção da economia circular, valorização do território e descarbonização da sociedade

M14. O fácil acesso por parte dos promotores aos formulários de candidatura e monitorização dos projetos agiliza os procedimentos associados à sua candidatura e execução

M15. As parcerias e as atividades de cooperação estratégica são determinantes para a consolidação da relação de cooperação com os Países Doadores

M16. O conhecimento do Programa por parte dos públicos alvo e do público em geral potencia o número de projetos e beneficiários, contribuindo para os seus objetivos.

M17. O conhecimento aprofundado da execução física e financeira do Programa é determinante para o seu planeamento e implementação.

M18. O adequado planeamento e implementação do Programa leva à concretização dos objetivos

Pressupostos

P1. As atividades desenvolvidas são adequadas e coerentes aos objetivos do Programa Ambiente

P2. Os avisos de abertura de candidaturas são claros, abrangem os beneficiários relevantes e estão alinhados com os objetivos do Programa

P3. As condições de elegibilidade e os critérios de seleção definidos são adequados aos objetivos do Programa

P4. As entidades parceiras são relevantes e estão envolvidas na execução dos projetos (incluindo parceiros dos Países Doadores)

P5. O projeto tem recursos humanos e financeiros adequados à concretização dos seus objetivos

P6. A plataforma permite executar as tarefas com rapidez e é simples de utilizar

P7. As atividades são adequadas para a criação das parcerias e desenvolvimento da relação com os Países Doadores

P8. As ações de divulgação são adequadas aos públicos alvo

Riscos

R1. O Sistema de gestão e controlo possui desajustes face às necessidades de gestão do Programa.

R2. Os avisos de abertura de candidatura e os critérios de seleção dos projetos são desajustados face os objetivos do Programa

R3. As parcerias não são efetivas, não se concretiza o envolvimento das entidades parceiras

R4. Os projetos não conseguem atingir os objetivos a que se propunham

R5. Os sistemas de informação podem ser inibidores da mobilização e concretização da procura desejada

R6. As atividades de divulgação não atingem os públicos alvo definidos

Anexo II – Matriz síntese do quadro metodológico global

O1 - Avaliar se o 'Programa Ambiente' contribuiu para a concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ecossistemas, de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e para o desenvolvimento sustentável

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ <i>stakeholders</i> a envolver
Eficácia	<p>1.QA1. O 'Programa Ambiente' alcançou os seus objetivos gerais e operacionais ou irá alcançá-los no futuro? Que fatores influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados?</p> <p>1.QA2. Mais algum resultado, para além dos identificados na Matriz de Resultados, foi materializado e contribuiu para os objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Se sim, qual?</p> <p>1.QA3. Que mudanças podem ser observadas em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>	<p>– As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas?</p> <p>– Qual o contributo do Programa Ambiente para o cumprimento desses objetivos e que fatores explicam o maior ou menor sucesso do Programa Ambiente no cumprimento desses objetivos?</p> <p>– Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?</p> <p>– Os indicadores de realização e de resultado do Programa Ambiente cobrem de forma adequada e suficiente os principais objetivos e prioridades temáticas, permitindo medir o desempenho do Programa?</p>	<p>Grau de execução dos indicadores de realização e de resultado (M12)</p> <p>Nº e tipo de objetivos gerais e operacionais alcançados (R4, M12, M18)</p> <p>Nº e tipo de resultados não previstos</p> <p>Nº e tipo de resultados não previstos contributivos para os OG e OO do Programa</p> <p>Adequação dos indicadores de realização e resultado face aos objetivos e prioridades</p>	TdP ACQ	<p>Identificação dos elementos da cadeia causal da intervenção, identificando os resultados esperados da adoção e implementação do Programa, articulando objetivos, atividades e realizações, resultados</p> <p>Caracterização dos projetos apoiados (pré-preenchimento da matriz de seleção dos estudos de caso)</p> <p>Análise das realizações e dos resultados do Programa</p> <p>Identificação de efeitos imprevistos, positivos ou negativos e dos fatores externos</p> <p>Especificação dos fatores/condições que influenciaram (positiva</p>	<p>Análise documental</p> <p>Análise estatística (Dados do sistema de informação)</p> <p>Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de <i>stakeholders</i>; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros e <i>focus group</i> com <i>stakeholders</i> identificados no mapeamento)</p> <p>Entrevistas semi-diretivas a <i>stakeholders</i> (Secretário Geral SGA, Coordenadora do Programa, técnicos do Programa, Unidade Nacional de Gestão, Innovation Norway,)</p>	<p>- Promotores, parceiros dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- <i>Stakeholders</i> dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- Secretário Geral SGA</p> <p>- Coordenadora do Programa</p> <p>- Técnicos do Programa</p> <p>- Unidade Nacional de Gestão,</p> <p>- Innovation Norway</p> <p>- <i>Stakeholders</i> do Programa</p>

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
			temáticas (M11, M18) Fatores relevantes que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados (M18) Nº e tipo de mudanças observadas em relação aos objetivos gerais e operacionais Nº e tipo de efeitos imprevistos (positivos ou negativos)		ou negativamente) e que devem ser observados Identificação e seleção dos estudos de caso Construção e avaliação/análise das configurações de causalidade Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com a eficácia, nomeadamente quanto às mudanças ocorridas e quanto ao alcance dos objetivos Elaboração de recomendações	<i>Focus group</i> com <i>stakeholders</i> do Programa	(ver lista no Quadro 4)
Eficiência	1.QA4. Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' foram alcançados de forma económica e oportuna? 1.QA4.1 A governação do consórcio, dos Projetos apoiados, foi adequada: qualidade da gestão; número e diversidade de entidades que compõem o consórcio foi eficaz para o cumprimento das realizações e resultados?	– Quais os aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a operacionalização mais eficiente?	Nº de entidades que compõem o consórcio de cada projeto apoiado Perfil de entidades que compõem o consórcio de cada projeto apoiado (P4, R3) Nível de satisfação com a qualidade da gestão		Análise da dinâmica de operacionalização dos apoios, incluindo a identificação do volume de recursos financeiros alocado ao Programa e a identificação do volume de recursos financeiros alocado aos projetos apoiados por objetivos gerais e operacionais e por entidade Identificação dos fatores/condições que	Análise documental Análise estatística (Dados do sistema de informação) Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de <i>stakeholders</i> ; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros e <i>focus group</i> com <i>stakeholders</i>)	- Promotores, parceiros dos projetos dos estudos de caso - <i>Stakeholders</i> dos projetos dos estudos de caso - Coordenadora do Programa

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ <i>stakeholders</i> a envolver
	<p>1.QA4.2 A estrutura da equipa do Operador de Programa foi adequada: número e diversidade de competências dos elementos da equipa foi eficaz para o cumprimento das obrigações do Operador de Programa?</p> <p>1.Q4.3 Poder-se-iam ter alcançado mais resultados com os mesmos recursos?</p> <p>1.Q4.4 A execução do 'Programa Ambiente' sofreu atrasos? Se sim, quais?</p> <p>1.QA5. O investimento envolvido e impacto das PA11 e PA13 na dotação do 'Programa Ambiente' foi o adequado?</p> <p>1.QA5.1 O 'Programa Ambiente' foi economicamente compensador para os Promotores e Parceiros, tendo em conta possíveis alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis?</p> <p>1.QA5.2 O 'Programa Ambiente' aplicou adequadamente o investimento em atividades de</p>		<p>Grau de adequação do modelo de governação</p> <p>Nº de elementos da equipa do operador/projetos (P5)</p> <p>Perfil de competências da equipa do operador/projetos (P5)</p> <p>Grau de adequação da estrutura da equipa do Programa</p> <p>Tipo de desvios na execução do Programa</p> <p>Grau de adequação do investimento envolvido das PA11 e PA13 na dotação do 'Programa Ambiente'</p> <p>Grau de compensação económica do Programa para os Promotores e Parceiros (P5)</p>		<p>influenciaram a relação entre resultados e recursos, considerando entre outros a governação do consórcio dos Projetos apoiados, a estrutura da equipa do Operador de Programa e o investimento em atividades de gestão e acompanhamento</p> <p>Avaliação da adequabilidade do volume de recursos financeiros</p> <p>Construção e avaliação/análise das configurações de causalidade</p> <p>Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com a eficiência</p> <p>Elaboração de recomendações</p>	<p>identificados no mapeamento)</p> <p>Entrevistas semi-diretivas a <i>stakeholders</i> (Coordenadora do Programa, técnicos do Programa, Unidade Nacional de Gestão, Innovation Norway)</p> <p><i>Focus group</i> com <i>stakeholders</i> do Programa</p>	<p>- Técnicos do Programa</p> <p>- Unidade Nacional de Gestão,</p> <p>-Innovation Norway</p> <p>- <i>Stakeholders</i> do Programa (ver lista no Quadro 4)</p>

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
	<p>gestão e acompanhamento de projetos?</p> <p>1.QA6. Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>		<p>Grau de adequação do investimento em atividades de gestão e acompanhamento de projetos</p> <p>Fatores/condições relevantes que influenciaram a relação entre resultados e recursos</p> <p>Nº e tipo de mudanças observadas</p> <p>Nº e tipo de efeitos imprevistos (positivos ou negativos)</p>				
Impacto	<p>1.QA7. Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?</p> <p>1.QA7.1 Os Projetos apoiados foram capazes de desenvolver soluções inovadoras sustentáveis com potencial</p>	<p>– Em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?</p> <p>– Em que domínios são mais visíveis as mudanças induzidas pelo Programa? E em que domínios o seu contributo é menor?</p>	<p>Grau de novidade dos Projetos (melhoria de serviços existentes, incremental ou disruptivo) (M13)</p> <p>Tipo de inovação implementada (económica/ social/ ambiental/ política/ tecnológica) (M13)</p>		<p>Sistematização da informação analisada na eficácia (1QA1) quanto aos objetivos gerais e operacionais (resultados esperados) com o Programa</p> <p>Análise dos efeitos sociais, ambientais ou económicos dos projetos apoiados e do Programa, incluindo a nível local, e contributo para a</p>	<p>Análise documental</p> <p>Análise estatística (Dados do sistema de informação)</p> <p>Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de stakeholders; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros e <i>focus group</i> com</p>	<p>- Promotores, parceiros dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- <i>Stakeholders</i> dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- Coordenadora do Programa</p>

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
	<p>aplicação prática em setores económicos?</p> <p>1.QA7.2 Os Projetos apoiados tiveram um impacto territorial, nomeadamente, a nível local (municipal/ intermunicipal) significativo em termos sociais, económicos ou ambientais?</p> <p>1.QA7.3 O 'Programa Ambiente' contribuiu para a concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável?</p> <p>1.QA8. Que efeitos do 'Programa Ambiente' podem ser observados nas dimensões sociais, ambientais ou económica? Porque é que a mudança ocorreu? Verificaram-se os efeitos globais do 'Programa Ambiente'? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>		<p>N.º municípios / região/nacional abrangidos pelos projetos apoiados</p> <p>N.º população abrangida pelos projetos apoiados</p> <p>N.º empregos criados pelos projetos apoiados</p> <p>Volume de investimento no local (euros)</p> <p>Nº de projetos apoiados que contribuiu para a concretização das políticas públicas por tipo de política:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PAEC; - Programa MaB da UNESCO e Plano de Ação de Portugal 2018-2025; - ENAAC 2020; P-3AC; - AdaPT; - Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação 		<p>concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável</p> <p>Identificação e análise de soluções inovadoras sustentáveis</p> <p>Identificação de efeitos imprevistos, positivos ou negativos</p> <p>Construção e avaliação/análise das configurações de causalidade</p> <p>Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com o impacto, nomeadamente quanto aos efeitos de alto nível</p> <p>Elaboração de recomendações</p>	<p><i>stakeholders</i> identificados no mapeamento)</p> <p>Entrevistas semi-diretivas a <i>stakeholders</i> (Coordenadora do Programa, técnicos do Programa, Unidade Nacional de Gestão, Innovation Norway)</p> <p><i>Focus group</i> com <i>stakeholders</i> do Programa</p>	<p>- Técnicos do Programa</p> <p>- Unidade Nacional de Gestão,</p> <p>- Innovation Norway</p> <p>- <i>Stakeholders</i> do Programa (ver lista no Quadro 4)</p>

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
			<p>- Objetivos Desenvolvimento Sustentável (nacional e local)</p> <p>Efeitos do 'Programa Ambiente' nas dimensões sociais, ambientais ou económica, relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos</p> <p>Tipo de mudança induzida pelo Programa</p> <p>Nº e tipo de efeitos imprevistos nas dimensões sociais, ambientais ou económica (positivos ou negativos)</p>				
Sustentabilidade	1.QA9. Em que medida é provável que os benefícios do 'Programa Ambiente' continuem nos próximos cinco	<p>– Em que medida os resultados do Programa são duradouros?</p> <p>– O Programa promoveu novas formas de cooperação</p>	Grau de sustentabilidade dos resultados do Programa		Sistematização da informação analisada na eficácia (1QA1) quanto aos objetivos gerais e operacionais (resultados	Análise documental Análise estatística (Dados do sistema de informação)	- Promotores, parceiros dos projetos dos estudos de caso

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
	<p>anos, para além da longevidade do Programa?</p> <p>1.QA9.1 Os Projetos apoiados têm capacidade de manutenção e de ampliação da utilização de produtos, como equipamentos, infraestruturas, plataformas, guias, metodologias ou manuais de boas práticas?</p> <p>1.QA9.2 Os Projetos apoiados têm potencial de continuidade, replicação ou aumento de escala?</p> <p>1.QA9.3 Os Projetos apoiados têm interesse e capacidade de consolidar ou alargar sinergias e parcerias?</p> <p>1.Q9.4 Os Projetos apoiados promoveram novas formas de governança? As entidades envolvidas reforçaram a sua capacidade de tomada de decisão sobre as políticas locais de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e de políticas de desenvolvimento sustentável, em termos de priorização de medidas e investimentos, reduzindo os custos ambientais, sociais e</p>	<p>capazes de perdurar para além da sua vigência?</p>	<p>Grau de sustentabilidade dos resultados e realizações dos projetos apoiados</p> <p>Nº de projetos com potencial de continuidade, replicação ou aumento de escala</p> <p>Grau de sustentabilidade das parcerias</p> <p>Nº de projetos apoiados que promoveram novas formas de governança</p> <p>Nº e tipo de alterações nas formas de governança</p> <p>Nº de Promotores e parceiros que reforçaram a sua capacidade de tomada de decisão</p> <p>Nº e tipo de alterações nas formas de governança</p>		<p>esperados) com o Programa</p> <p>Aferição das condições de sustentabilidade dos projetos apoiados após o término do apoio financeiro</p> <p>Aferição da permanência dos efeitos do Programa Ambiente</p> <p>Identificação e análise de soluções inovadoras sustentáveis</p> <p>Construção e avaliação/análise das configurações de causalidade</p> <p>Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com a sustentabilidade</p> <p>Elaboração de recomendações</p>	<p>Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de stakeholders; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros e <i>focus group</i> com stakeholders identificados no mapeamento)</p> <p>Entrevistas semi-diretivas a stakeholders (Secretário Geral SGA, Coordenadora do Programa, técnicos do Programa, Unidade Nacional de Gestão, Innovation Norway)</p> <p><i>Focus group</i> com stakeholders do Programa</p>	<p>- Stakeholders dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- Secretário Geral SGA</p> <p>- Coordenadora do Programa</p> <p>- Técnicos do Programa</p> <p>- Unidade Nacional de Gestão,</p> <p>-Innovation Norway</p> <p>- Stakeholders do Programa (ver lista no Quadro 4)</p>

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores*	Abordagem/Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ <i>stakeholders</i> a envolver
	económicos a longo prazo, e potenciando oportunidades? 1.QA10. Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais necessárias para sustentar os benefícios do 'Programa Ambiente' nos próximos cinco anos?						

*Neste quadro e nos quadros seguintes, nos indicadores chave para a operacionalização da TdP está indicado entre parêntesis a que mecanismos (M), pressupostos (P) e riscos (R) o indicador irá ser utilizado. Há indicadores que contribuem para mais de uma componente da TdP, devido às questões dos instrumentos de recolha de informação que tem subjacentes.

O2 - Avaliar se o 'Programa Ambiente' contribuiu para o reconhecimento do Programa e da boa reputação da aplicação do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu em Portugal.

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
Impacto	<p>2.QA11. Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?</p> <p>2.QA11.1 O Programa Ambiente aumentou a consciencialização pública, e informou o público em geral sobre a contribuição do Programa e o papel desempenhado pelos Países Doadores? O Programa comunicou o impacto e os resultados do Programa e a contribuição dos Países Doadores</p> <p>2.QA11.2 A estratégia de comunicação do Programa atingiu o público-alvo pretendido? Houve outro público envolvido além do previsto? Qual foi a sua perceção sobre o Programa e sobre o MFEEE? O Programa revelou-se importante para o público visado?</p>	<p>– A estratégia de comunicação permitiu divulgar os resultados do Programa?</p> <p>– A disseminação dos resultados foi afetada por fatores externos?</p> <p>– A estratégia de comunicação contribui para a divulgação do mecanismo de financiamento?</p>	<p>Nº de iniciativas/ações de comunicação promovidas pelo Programa (M9)</p> <p>Nº de pessoas abrangidas iniciativas/ações de comunicação promovidas pelo Programa (M9)</p> <p>Objetivos das iniciativas/ações de comunicação promovidas pelo Programa (M9)</p> <p>Tipos de Público-alvo abrangidos pelas iniciativas/ ações de comunicação promovidas pelo Programa (R6)</p> <p>Grau de adequação das iniciativas/ações de comunicação aos públicos alvo (P8)</p> <p>Grau de visibilidade do mecanismo de financiamento (M16)</p>	<p>TdP</p> <p>ACQ</p>	<p>Sistematização da informação analisada na eficácia (1QA1) quanto aos objetivos gerais e operacionais (resultados esperados) com o Programa</p> <p>Análise da estratégia de comunicação do Programa Ambiente (iniciativas/ações, público-alvo)</p> <p>Análise do impacto da estratégia ao nível da consciencialização pública, efeitos sociais, ambientais ou económicos, e visibilidade e contribuição do Programa e do MFEEE</p> <p>Identificação de efeitos imprevistos, positivos ou negativos e dos fatores externos</p> <p>Construção e avaliação/análise das configurações de causalidade</p> <p>Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com o impacto,</p>	<p>Análise documental</p> <p>Análise estatística (Dados do sistema de informação)</p> <p>Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de stakeholders; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros e <i>focus group</i> com stakeholders identificados no mapeamento)</p> <p>Entrevistas semi-diretivas a stakeholders (Coordenadora do Programa, técnicos do Programa, Unidade Nacional de Gestão, Innovation Norway)</p> <p><i>Focus group</i> com stakeholders do Programa</p>	<p>- Promotores, parceiros dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- Stakeholders dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- Coordenadora do Programa</p> <p>- Técnicos do Programa</p> <p>- Unidade Nacional de Gestão,</p> <p>-Innovation Norway</p> <p>- Stakeholders do Programa (ver lista no Quadro 4)</p>

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores	Abordagem/Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ <i>stakeholders</i> a envolver
	<p>2.QA11.3 A estratégia de comunicação do Programa despertou o interesse no MFEEE como mecanismo de financiamento? A estratégia de comunicação do Programa deu visibilidade ao mecanismo de financiamento? Os Potenciais e atuais beneficiários e parceiros foram informados sobre as oportunidades do Programa Ambiente? Porque é que a mudança ocorreu?</p> <p>2.QA11.4 Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) a estratégia de comunicação do 'Programa Ambiente'? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>		<p>Grau de mobilização dos destinatários do Programa (M16)</p> <p>Fatores relevantes (internos e externos) que influenciaram (positiva ou negativamente) a estratégia de comunicação do 'Programa Ambiente</p> <p>Nº e tipo de efeitos imprevistos (positivos ou negativos)</p>		<p>nomeadamente quanto aos efeitos de alto nível</p> <p>Elaboração de recomendações</p>		

O3 - Avaliar se o 'Programa Ambiente' desenvolveu boas práticas de gestão, designadamente no cumprimento do disposto na Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo.

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subqu estões de avaliação	Indicadores	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ <i>stakeholders</i> a envolver
Eficiência Operativa	3.QA12. O 'Programa Ambiente' adotou melhorias nos atos de gestão, incluindo a aplicação das lições aprendidas ao longo do período de execução do Programa?	- O Programa desenvolveu boas práticas de gestão?	Nº de lições aprendidas ao longo do período de execução do Programa aplicadas (M1)	TdP Análise de Processo	Compreensão e avaliação crítica do modelo de gestão do Programa Ambiente, da aplicação das lições aprendidas e do cumprimento dos princípios de transparência, responsabilidade e custo-eficiência	Análise documental Análise estatística (Dados do sistema de informação) Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de <i>stakeholders</i> ; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros e <i>focus group</i> com <i>stakeholders</i> identificados no mapeamento)	- Promotores, parceiros dos projetos dos estudos de caso - Stakeholders dos projetos dos estudos de caso - Coordenadora do Programa - Técnicos do Programa
	3.QA13. O 'Programa Ambiente' garantiu a total transparência, responsabilidade e custo-eficiência, dos atos de gestão do 'Programa Ambiente' ao longo do período de execução do Programa?		Nº e tipo de estrangulamentos à gestão do Programa (R1) Nº e tipo de melhorias efetuadas à gestão do Programa (M1, M11) Nº e adequação dos recursos humanos do Programa afetos à gestão do Programa (M1) Grau de adequação da dotação financeira para a gestão do Programa (M1) Grau de adequação dos avisos de abertura de candidaturas nas condições de elegibilidade e seleção das candidaturas (P3, M3, M4, R2) Grau de adequação dos avisos de abertura de candidaturas nas condições de elegibilidade dos beneficiários (P3, M5) Grau de visibilidade dos avisos de abertura de candidaturas (M2) Grau de qualidade das candidaturas				

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subqu estões de avaliação	Indicadores	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
			<p>Eficácia da plataforma na submissão de candidaturas e monitorização dos projetos (M7, R5, P6)</p> <p>Facilidade de acesso à plataforma por parte de proponentes/promotores (M14)</p> <p>Grau de recetividade dos promotores a plataforma (R5)</p> <p>Grau de adequação dos indicadores de realização e resultado para a monitorização dos efeitos dos projetos (M10, M18)</p> <p>Nº e tipo de auditorias realizadas</p> <p>Tipo de ações de monitorização dos projetos (M6)</p> <p>Grau de adequação da monitorização do Programa/projetos (M6, M10, M17, M18)</p> <p>Eficácia das ações de monitorização dos projetos (M6, M10)</p> <p>Nº e tipo de riscos identificados e medidas de mitigação (M10)</p>				

O4 - Avaliar se o 'Programa Ambiente' promoveu o desenvolvimento de sinergias, e uma boa articulação estratégica e operacional entre as diferentes entidades

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores	Abordagem/Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ <i>stakeholders</i> a envolver
Eficiência	<p>4.QA14. Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' previstos nas Relações Bilaterais foram alcançados de forma económica e oportuna?</p> <p>4.QA15. O investimento envolvido e impacto na dotação do 'Programa Ambiente' para as Relações Bilaterais foi o adequado? O Programa aplicou adequadamente o investimento em iniciativas bilaterais?</p>	<p>– As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados?</p>	<p>Grau de execução dos indicadores de realização e resultado das Relações Bilaterais</p> <p>Volume de investimento para as Relações Bilaterais (M8)</p> <p>Grau de adequação do investimento nas Relações Bilaterais (M8)</p> <p>Tipo de desvios no alcance dos resultados</p> <p>Nº e tipo de iniciativas com sucesso (P7)</p>	TdP ACQ	<p>Avaliação da adequabilidade do investimento em iniciativas bilaterais</p> <p>Construção e avaliação/análise das configurações de causalidade</p> <p>Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com a eficiência dos resultados operacionais do 'Programa Ambiente' previstos nas Relações Bilaterais</p> <p>Elaboração de recomendações</p>	<p>Entrevistas semi-diretivas a <i>stakeholders</i> (Coordenadora do Programa, Unidade Nacional de Gestão, Innovation Norway)</p>	<p>- Coordenadora do Programa</p> <p>- Unidade Nacional de Gestão,</p> <p>- Innovation Norway</p>
Relevância	<p>4.QA16. O 'Programa Ambiente' foi bem desenhado? O Programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros Programas similares no mesmo setor/área do Programa? Se sim, como?</p> <p>4.QA17. De que forma o 'Programa Ambiente' atendeu às necessidades dos beneficiários, dos Países Doadores, e outras partes interessadas? As iniciativas bilaterais realizadas pelo Programa promoveram uma boa articulação estratégica</p>	<p>– Como se articularam as diferentes entidades?</p> <p>– O Programa distingue-se de outros com objetivos similares?</p>	<p>Grau de coerência interna do Programa Ambiente (P1)</p> <p>Grau de coerência externa do Programa Ambiente com outros programas similares no mesmo setor/área</p> <p>Evidências de sobreposição/complementaridade com outros programas similares no mesmo setor/área do Programa</p>			<p>Identificação e Sistematização dos objetivos de política a que o Programa Ambiente visava responder</p> <p>Análise da complementaridade do Programa com outros programas similares no mesmo setor/área</p> <p>Análise da adequação do desenho do Programa e dos seus objetivos às necessidades dos</p>	<p>Análise documental</p> <p>Análise estatística (Dados do sistema de informação)</p> <p>Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de <i>stakeholders</i>; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros e <i>focus group</i> com <i>stakeholders</i> identificados no mapeamento)</p> <p>Entrevistas semi-diretivas a <i>stakeholders</i> (Secretário</p>

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores	Abordagem/Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ <i>stakeholders</i> a envolver
	<p>e operacional entre as partes envolvidas?</p> <p>4.QA18. Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do Plano de Relações Bilaterais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?</p>		<p>Grau de adequação do Programa Ambiente às necessidades dos beneficiários, dos Países Doadores, e outras partes interessadas</p> <p>Grau de articulação estratégica entre as partes envolvidas promovida pelas iniciativas bilaterais</p> <p>Nº e tipo de mudanças observadas com a operacionalização do Plano de Relações Bilaterais do 'Programa Ambiente'</p> <p>Nº e tipo de efeitos imprevistos (positivos ou negativos)</p> <p>Nº e tipo de fatores externos de influência</p>		<p>beneficiários, dos Países Doadores e outras partes interessadas</p> <p>Construção e avaliação/análise das configurações de causalidade</p> <p>Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com a relevância do desenho do Programa e dos seus objetivos</p> <p>Elaboração de recomendações</p>	<p>Geral SGA, Coordenadora do Programa, Unidade Nacional de Gestão, Innovation Norway)</p> <p><i>Focus group</i> com <i>stakeholders</i> do Programa</p>	<p>-Innovation Norway</p> <p>- <i>Stakeholders</i> do Programa (ver lista no Quadro 4)</p>

O5 - Avaliar se o 'Programa Ambiente' contribui para a igualdade de género e de oportunidades

Critério de Avaliação	QA	Dimensões/subquestões de avaliação	Indicadores	Abordagem/ Método	Estratégia de resposta	Métodos de recolha e de análise de informação	Atores/ stakeholders a envolver
Impacto	<p>5.QA19. Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?</p> <p>5.QA19.1 O 'Programa Ambiente' atuou em sintonia com valores de igualdade de género e de oportunidades?</p> <p>5.QA19.2 O 'Programa Ambiente' colaborou em atividades ou iniciativas dirigidas ao fomento da inclusão de minorias, bem como ao combate ao <i>Mobbing</i>, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?</p>	<p>– Como é que o Programa contribui para uma sociedade mais inclusiva e justa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Nº de projetos apoiados que incluíam a temática de igualdade de género e de oportunidades •Nº de projetos apoiados cujos objetivos, resultados esperados contribuem para a igualdade de género e de oportunidades •Nº de atividades ou iniciativas dirigidas ao fomento da inclusão de minorias, bem como ao combate ao <i>Mobbing</i>, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo •Efeitos do 'Programa Ambiente' nas dimensões sociais, ambientais ou económica, relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente 	<p>TdP</p> <p>Análise de Processo</p>	<p>Sistematização da informação analisada na eficácia (1QA1) quanto aos objetivos gerais e operacionais (resultados esperados) com o Programa</p> <p>Análise dos efeitos sociais, ambientais ou económicos dos projetos apoiados e do Programa</p> <p>Análise da contribuição do Programa Ambiente para a promoção da igualdade de género e de oportunidades</p> <p>Identificação das implicações observáveis de cada elemento do mecanismo</p> <p>Avaliação da força inferencial da evidência</p> <p>Teste das hipóteses e formulação das conclusões relacionadas com o impacto, nomeadamente quanto às mudanças ocorridas e quanto ao alcance dos objetivos em termos de igualdade de género e de oportunidades</p> <p>Elaboração de recomendações</p>	<p>Análise documental</p> <p>Análise estatística (Dados do sistema de informação)</p> <p>Estudos de Caso (análise documental; mapeamento de <i>stakeholders</i>; entrevistas semi-diretivas aos promotores e parceiros)</p> <p>Entrevistas semi-diretivas a <i>stakeholders</i> (Coordenadora do Programa, técnicos do Programa, Unidade Nacional de Gestão,)</p>	<p>- Promotores, parceiros dos projetos dos estudos de caso</p> <p>- Coordenadora do Programa</p> <p>- Técnicos do Programa</p> <p>- Unidade Nacional de Gestão</p>

ANEXO III – Estudos de caso: critérios de seleção e plano do trabalho de campo

O processo de seleção dos Estudos possui um conjunto de critérios de seleção identificados no Caderno de Encargos (CE), nomeadamente:

- Cobertura de todos os objetivos gerais, e incluir pelo menos um estudo de caso por objetivo geral do ‘Programa Ambiente’:
 - Aumento da aplicação dos princípios da Economia Circular em sectores específicos, nomeadamente, embalagens de plásticos de bebidas e o setor da construção.
 - Fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera.
 - Melhoria da resiliência e da capacidade de resposta às alterações climáticas, em termos de mitigação ou adaptação, em áreas selecionadas.
- Cobertura de todos os objetivos operacionais, e incluir pelo menos um estudo de caso para cada objetivo operacional:
 - Plástico,
 - Construção,
 - Ecossistemas,
 - Mitigação,
 - Adaptação.
- Cumprimento de todos os fatores relevantes:
 - Inovação aplicada;
 - Impacto territorial, nomeadamente, a nível local (municipal /CIM);
 - Concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável.

Adicionalmente, de acordo com o CE, a seleção dos Estudos de Caso deve ainda ter em consideração os seguintes critérios:

- Os estudos de caso selecionados devem ter representatividade no território (abrangência nacional ou do maior número de municípios);
- Os estudos de caso selecionados devem cobrir pelo menos 24% do fundo pago pelo ‘Programa Ambiente’;
- Os estudos de caso selecionados devem considerar a diversidade de entidades que compõem o consórcio, incluindo parceiros de países doadores.

Na sequência da reunião realizada a 23 de julho de 2014 na Secretaria Geral do Ambiente com a Coordenadora e técnicos do Programa foi decidido que não seria necessário a existência de um estudo de caso por cada objetivo operacional uma vez que o Programa possuiu 11 objetivos operacionais o que implicaria a realização de 11 estudos de caso. Ficou acordado que seria selecionado um estudo de caso por cada uma das 5 *calls* do Programa tendo em atenção o cumprimento dos restantes critérios de seleção, com a possibilidade de se selecionar igualmente um Projeto Pré-Definido (PPD ou na sigla inglesa PDPs)⁴¹.

Neste contexto foi preenchida a matriz de seleção dos estudos de caso (ver Anexo IV) baseada na informação dos 60 projetos aprovados nas cinco *calls*/SGS e dos três PDPs de forma a poderem a ser selecionados os mais adequados para os estudos de caso. Constitui-se uma subamostra de 33 projetos para escolher 6 estudos de caso.

⁴¹ Uma vez que as *Small Grant Schemes* envolvem projetos com montantes de financiamento mais reduzidos, na reunião ficou acordado que estas não entrariam no processo de seleção dos estudos de caso. Os projetos financiados no âmbito dos SGS totalizam cerca de 27 projetos.

Nesse processo foram selecionados cinco projetos e um PDP que estão apresentados no quadro seguinte com um sumário do seu enquadramento nos critérios de seleção.

Quadro 5. Estudos de caso selecionados de acordo com os critérios de seleção

CALL	Projeto selecionado	Critérios de seleção					
		Cobertura de 24% do fundo pago (pagamentos projeto - estimativa a 30-06-2024) (€)	Inovação aplicada	Impacto territorial	Diversidade do consórcio		Concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática
					Parceiro de País Doador	Entidades do consórcio	
#1	Bottle to Bottle (PT-ENVIRONMENT-0017)	805916,68	Sim	Portugal Continental	Não	Empresas	Sim
#2	CirMat (PT-ENVIRONMENT-0028)	481279,5	Sim	Portugal Continental	Sim	Empresa e Instituições de Ensino Superior	Sim
#3	Reservas da Biosfera (PT-ENVIRONMENT-0032)	2227067,24	Sim	Nacional	Sim	Empresa, Instituições de Ensino Superior, Instituição Privada sem Fins Lucrativos, Ordem profissional	Sim
#4	SMILE (PT-ENVIRONMENT-0053)	592312,72	Sim	1 Município da região de Lisboa	Sim	Fundação, Organismo público da administração local, Empresas, Instituição de Ensino Superior	Sim
#5	+Solo+Vida (PT-ENVIRONMENT-0060)	152983,89	Sim	1 Município da região do Alentejo	Sim	Associação e Instituto	Sim
PDP	PDP 3 - Rio Ceira (PT-ENVIRONMENT-0003)	1841254,85 (2.334.126,25€)	Sim	4 Municípios da Região Centro	Sim	Organismos públicos da administração central e local e instituição de ensino superior	Sim
Total projetos €		6.100.814,88					
Total do Fundo pago a 30-06-2024 E		20.399.969,43 (22.848.404,98€)					
% do fundo pago		29,91					

No quadro seguinte apresenta-se o trabalho de campo realizado identificando para cada projeto selecionado as entidades auscultadas.

Quadro 6. Plano do trabalho de campo dos estudos de caso

CALL	Projeto selecionado	Tipo de Interlocutor	Entidade	Data
#1	Bottle to bottle (PT-ENVIRONMENT-0017)	Promotor	Ecoibeira BF Consultores	13 novembro
		Parceiro Nacional	Águas de Monchique BF Consultores	14 novembro

CALL	Projeto selecionado	Tipo de Interlocutor	Entidade	Data	
		Stakeholder	APIAM Probeb	13 novembro	
#2	CirMat (PT-ENVIRONMENT-0028)	Promotor	DST	30 outubro	
		Parceiro Nacional	Instituto Superior Técnico Universidade do Minho	30 outubro	
		Parceiros dos Países Doadores	International Development Norway AS (NO)	31 outubro	
		Stakeholder	Brisa Secil DAPHabitat	11 novembro	
#3	Reservas da Biosfera (PT-ENVIRONMENT-0032)	Promotor	Quaternnaire	4 novembro	
		Parceiro Nacional	Ordem dos Biólogos	4 novembro	
		Parceiros dos Países Doadores	Icelandic National Commission for UNESCO Snæfellsnes Regional Park	5 novembro	
		Stakeholders	Reservas da Biosfera: Ilha da Graciosa Ilha das Flores Fajãs de S. Jorge	6 novembro	
			Reserva da Biosfera de Gerês- Xurês	7 novembro	
			Comité Nacional MaB Reservas da Biosfera: Santana – Madeira Ilha de Porto Santo	11 novembro	
#4	Smile (PT-ENVIRONMENT-0053)	Promotor	Aga Khan Foundation	7 novembro	
		Parceiro Nacional	Câmara Municipal de Sintra irRadiare - Investigação e Desenvolvimentoem Engenharia e Ambiente, Lda Faculdade de Ciências da Universidade deLisboa WATT-IS Innovation Point - Investigação e Desenvolvimento DST Solar Card4B Systems, S.A.	11 novembro	
			Parceiros dos Países Doadores	International Development Norway AS (NO)	18 novembro
			Stakeholders	Junta de Freguesia de Rio de Mouro	11 novembro
#5	+Solo+Vida (PT-ENVIRONMENT-0060)	Promotor	Associação de Defesa do Património de Mértola	8 novembro	
		Parceiros Nacionais	Cooperativa Agrícola do Guadiana Universidade do Algarve	7 novembro	
		Parceiro dos Países Doadores	International Development Norway	8 novembro	

CALL	Projeto selecionado	Tipo de Interlocutor	Entidade	Data
		Stakeholders	Instituto da Conservação da Natureza	8 novembro
PDP	PDP 3 - Rio Ceira (PT-ENVIRONMENT-0003)	Promotor	APA	7 novembro
		Parceiro Nacional	--	--
		Parceiros dos Países Doadores	--	--
		Stakeholders	--	--

ANEXO IV – Matriz global de seleção dos estudos de caso

(VER FICHEIRO EXCEL)

ANEXO V – Elementos de evidência e elementos complementares à resposta das Questões de Avaliação

1. QA1 O 'Programa Ambiente' alcançou os seus objetivos gerais e operacionais ou irá alcançá-los no futuro? Que fatores influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados?

Quadro 7 Resultados e Realizações do Programa Ambiente EEA 2014-2021 – Balanço de Implementação

PA	Objetivo Geral	Descrição	Indicadores	Meta	Valor	
	Objetivos operacionais					
PA11	OBJETIVO GERAL 1	Aumentar a aplicação dos princípios da Economia Circular em sectores específicos	Resíduos de Construção e Demolição evitados nos setores apoiados	70%	99.67%	
			Aumento da utilização de matérias-primas secundárias resultante do apoio do Programa Ambiente	15%	58.05%	
			Número de empregos criados (desagregado por género e idade)	25	31	
			Toneladas de plástico reciclado resultantes do apoio do 'Programa Ambiente'	20000	230*	
	Objetivos operacionais					
	Output 1.1		Sistema piloto de reembolso de depósito para garrafas de bebidas e latas	Número de Entidades da Indústria das Bebidas que participam no Sistema piloto	25	26
				Número de empresas do setor a retalho que participam no Sistema piloto	2	33
	Output 1.2		Regulamentação do sistema de depósito de embalagens de bebidas em plástico, vidro, metais ferrosos e alumínio	Regulamentação da Governação do sistema de depósito de embalagens de bebidas em plástico, vidro, metais ferrosos e alumínio desenvolvido	sim	sim
	Output 1.3		Redução de plásticos nos Oceanos, de origem em atividades terrestres	Número de campanhas de prevenção e sensibilização apoiadas	3	136
				Número de Organizações Sociedade Civil apoiadas	3	6
				Número de ações voluntárias apoiadas	3	513
	Output 1.4		Aumentar a eficiência no uso dos recursos no setor da construção	Número de soluções inovadoras piloto para aumentar a eficiência do uso dos recursos	5	35
				Número de Pequenas e Médias Empresas apoiadas	5	14+1 (Não PME)
				Número de 'Edifícios piloto construídos'	3	6
	Output 1.5		Desenvolvimento de Standards, guias e declarações ambientais no sector da construção, que promovam a circularidade dos materiais e processos	Número de Declarações Ambientais de Produtos ou materiais já desenvolvidos	10	10
		Número de standards e boas práticas desenvolvidas		5	6	

PA	Objetivo Geral	Descrição	Indicadores	Meta	Valor
	Objetivos operacionais				
	OBJETIVO GERAL 2	Fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera	Número de pessoas beneficiadas pela promoção do desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera	320125	283960*
	Objetivos operacionais				
	Output 2.1	Capacidade de gestão das Reservas da Biosfera aumentada.	Número de planos de desenvolvimento sustentável para Reservas da Biosfera desenvolvidos	12	12
			Número de Reservas da Biosfera onde as medidas foram implementadas	6	7
Profissionais treinados (desagregado por género)			24	300	
PA13	Objetivo Geral 3	Melhoria da resiliência e da capacidade de resposta às alterações climáticas em áreas selecionadas	Número de pessoas beneficiárias do desenvolvimento de estratégias de adaptação	2600000	4842375
			Número de pessoas beneficiárias da implementação de medidas de mitigação/ descarbonização	13000	5509164
			Estimativa de redução anual de emissões de CO2 (em toneladas)	43000	3289*
			Número de Empregos Criados (desagregados por género e idade)	10	17
			% de habitat destruídos pelos incêndios recuperados na Bacia Hidrográfica do Rio Ceira	30%	50%
			Número de acres com menor suscetibilidade à desertificação	250	524
			Objetivos operacionais		
	Output 3.1	Adaptação às alterações climáticas a nível local reforçada	Número de municípios-alvo com planos de adaptação desenvolvidos	8	39
			Número de municípios que adotaram medidas concretas nos seus Planos de Adaptação	9	19
	Output 3.2	Avaliação de vulnerabilidades territoriais das alterações climáticas	Número de Regiões do Território Nacional incluídas na Avaliação de vulnerabilidades territoriais das alterações climáticas	5	5
	Output 3.3	Soluções Tecnológicas de Baixo Carbono e de Mitigação às Alterações Climáticas em Cidades	Número de municípios que implementaram medidas de mitigação	3	5
			Número de medidas inovadoras de mitigação/ descarbonização apoiadas	4	39
	Output 3.4	Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Ceira face às Alterações Climáticas	Implementação de um Programa de Monitorização de Fluxos	sim	sim
Redução do Número de Espécies Invasoras			5	9	

PA	Objetivo Geral	Descrição	Indicadores	Meta	Valor
	Objetivos operacionais				
			Número de profissionais capacitados (desagregado por género)	160	160
	Output 3.5	Projetos-piloto de combate à desertificação concluídos	Número de Projetos-piloto de combate à desertificação	3	4
	Objetivo geral 4 (Bilateral)	Colaboração reforçada entre entidades dos Países Doadores e Portugal envolvidas no Programa	Nível de satisfação com as parcerias (numa escala 1-7)	4.5	6.8
			Nível de confiança entre as entidades que colaboraram dos Países Doadores e Portugal (numa escala 1-7)	4.5	7
			Parte dos indivíduos que colaboram que aplicam os conhecimentos adquiridos a partir de parcerias bilaterais	50%	100%
	Objetivos operacionais				
	Output 1	Cooperação entre entidades dos Países Doadores e Portugal facilitada	Número de projetos que envolvam cooperação com um parceiro de projeto dos Países Doadores	4	5
	Número de projetos que envolvam cooperação com um parceiro de projeto dos Países Doadores		4	29	
*Ver abaixo para compreensão dos desvios.					

Nota explicativa relativa aos desvios verificados no cumprimento da meta de três indicadores.

Tonnes of plastic recycled through all supported schemes/measures – 229.99 tons accumulated in 2024 (for a target of 20,000 tons)

Os oito projetos que contribuíram para o cumprimento desta meta sofreram atrasos significativos e pedidos de prolongamento dos contratos por que causa do COVID-19; demora nos procedimentos de contratação e/ou adjudicação para aquisição/aluguer das máquinas do sistema de depósito e retorno. Estes projetos estavam limitados a 18 -24 meses de execução porque tinham de terminar antes do Decreto-Lei nº 24/2024 de 26 março entrar em vigor. Dado o atraso na entrada em funcionamento das máquinas destes projetos piloto não foi possível atingir a meta. Caso estes projetos tivessem sido prolongados, provavelmente, os resultados seriam melhores porque as máquinas iriam estar mais tempo disponíveis para a população.

Annual reduction of CO2 emissions – 1,969 tons (for a target of 43,000 tons)

Os sete projetos que contribuíram para o cumprimento desta meta sofreram atrasos significativos e pedidos de prolongamento dos contratos por que causa do COVID-19, e em particular, porque as comunidades de energia que representaram, em alguns projetos cerca de 30% do total, ficaram demasiados meses à espera das licenças da DGEG para poderem funcionar. Estes projetos assumiram que continuariam a reportar os resultados das emissões até ao final do ano, apesar de obrigatoriamente terem terminado em abril de 2024. O desempenho deste indicador veio efetivamente a melhorar, mas, contudo, abaixo da meta estabelecida (à data da elaboração deste relatório 3289 tonCO₂ tinham sido comunicadas).

Number of people benefitting from enhanced sustainable development in Biosphere Reserves – 283 960 pessoas (for a target of 320 125 individuals).

Este resultado decorre da correção da população residente dos censos 2011 face aos censos 2021. Não se trata, portanto, de um incumprimento de meta de resultados atingir.

- 1.QA9. Em que medida é provável que os benefícios do ‘Programa Ambiente’ continuem nos próximos cinco anos, para além da longevidade do Programa?**
- 1.QA9.1 *Os Projetos apoiados têm capacidade de manutenção e de ampliação da utilização de produtos, como equipamentos, infraestruturas, plataformas, guias, metodologias ou manuais de boas práticas?*
- 1.QA9.2 *Os Projetos apoiados têm potencial de continuidade, replicação ou aumento de escala?*
- 1.QA9.3 *Os Projetos apoiados têm interesse e capacidade de consolidar ou alargar sinergias e parcerias?*
- 1.Q9.4 *Os Projetos apoiados promoveram novas formas de governança? As entidades envolvidas reforçaram a sua capacidade de tomada de decisão sobre as políticas locais de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e de políticas de desenvolvimento sustentável, em termos de priorização de medidas e investimentos, reduzindo os custos ambientais, sociais e económicos a longo prazo, e potenciando oportunidades?*

Quadro 8. Distribuição das candidaturas por aviso

Aviso	Designação	Resultado	Fundo disponível	Tx Financiamento	Min Grant Amount	Max Grant Amount	Período candidatura		Nº Candidaturas Aprovadas
							Abertura	Fecho	
Call 1	deposit-return solutions	Outcome 1	€ 6 400 000	90%	€ 200 000	€ 1 000 000	05/09/2020	31/01/2020	8
Call 2	circular economy in construction	Outcome 1	€ 3 500 000	85%	€ 200 000	€ 500 000	18/07/2019	31/10/2019	10
Call 3	Biosphere reserves	Outcome 2	€ 2 200 000	100%	€ 500 000	€ 2 200 000	29/11/2019	15/05/2020	1
Call 4	low-carbon economy measures	Outcome 3	€ 6 058 823	50%	€ 200 000	€ 1 000 000	30/01/2020	01/06/2020	7
Call 5	Climate change related extreme weather preparedness and risk management	Outcome 3	€ 1 229 858	85%	€ 200 000	€ 400 000	04/10/2021	18/01/2022	4
SUB TOTAL			-	€ 19 388 681	-	-	-	-	30
SGS 1	plastics in oceans	Outcome 1	€ 1 000 000	90%	€ 100 000	€ 200 000	18/07/2019	31/10/2019	6
SGS 2	circular economy standards	Outcome 1	€ 1 000 000	85%	€ 20 000	€ 50 000	18/07/2019	31/10/2019	4
SGS 3	local adaptation measures	Outcome 3	€ 2 650 000	85%	€ 5 000	€ 200 000	02/12/2019	30/04/2020	17
SUB TOTAL			-	€ 4 650 000	-	-	-	-	27
PDP 1	Regulamentação do sistema de depósito de embalagens de bebidas em plástico, vidro, metais ferrosos e alumínio	Outcome 1	€ 112 802	100%	-	-	-	-	1
PDP 2	Roteiro Nacional para a Adaptação 2100	Outcome 3	€ 400 000	30.8%	-	-	-	-	1
PDP 3	Gestão da bacia hidrográfica do rio Ceira face às alterações climáticas	Outcome 3	€ 2 600 000	100%	-	-	-	-	1
SUB TOTAL			-	€ 3 112 802	-	-	-	-	3
TOTAL			-	€ 27 167 027	-	-	-	-	60

2.QA11 Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

2.QA11.1 O Programa Ambiente aumentou a consciencialização pública, e informou o público em geral sobre a contribuição do Programa e o papel desempenhado pelos Países Doadores? O Programa comunicou o impacto e os resultados do Programa e a contribuição dos Países Doadores?

2.QA11.2 A estratégia de comunicação do Programa atingiu o público-alvo pretendido? Houve outro público envolvido além do previsto? Qual foi a sua perceção sobre o Programa e sobre o MFEEE? O Programa revelou-se importante para o público visado?

2.QA11.3 A estratégia de comunicação do Programa despertou o interesse no MFEEE como mecanismo de financiamento? A estratégia de comunicação do Programa deu visibilidade ao mecanismo de financiamento? Os Potenciais e atuais beneficiários e parceiros foram informados sobre as oportunidades do Programa Ambiente? Porque é que a mudança ocorreu?

2.QA11.4 Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) a estratégia de comunicação do ‘Programa Ambiente’? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?

A realização de ações de comunicação foi uma constante ao longo da implementação do Programa Ambiente, tendo sido elaborado um Plano de Comunicação não só para o Programa, como para todos os projetos na fase de elaboração da candidatura.

A estratégia de comunicação do Programa Ambiente, de acordo com o que vem estabelecido nas várias versões do Plano, tem como objetivos:

- Aumentar a consciencialização pública e informar o público em geral sobre a contribuição do Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono e o papel desempenhado pelos Países Doadores.
- Assegurar a visibilidade e um quadro coerente do Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono em Portugal e dos Países Doadores.
- Informar potenciais e atuais beneficiários, bem como os potenciais e atuais parceiros, sobre as oportunidades do Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono.
- Comunicar o impacto e os resultados do Programa e a contribuição dos Países Doadores em Portugal.

De acordo com o Plano de Comunicação⁴² o Programa tem vários tipos de públicos-alvo:

- Público interno:
 - Países doadores e os seus representantes (incluindo Embaixadas e Países Doadores/ Parceiros do Programa e FMO)
 - Autoridade Certificadora (AD&C)
 - Autoridade Auditora (IGF)
 - Comité de Monitorização
 - Operadores de Programa

⁴² Plano de Comunicação Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono, 27 novembro 2024, pág. 9.

- Promotores de Projeto
- Parceiros de Projeto
- Decisores políticos
- **Parceiros e Beneficiários Atuais e Potenciais:**
 - Organizações públicas e privadas, incluindo organizações sem fins lucrativos e ONGs, entre outras
 - Organismos responsáveis pela implementação de políticas a nível local, regional e/ou nacional.
 - Pequenas e médias empresas (PME).
 - “Clusters” de Competitividade (reúne empresas, centros de Investigação e centros tecnológicos, universidades, geralmente de âmbito setorial e reconhecidos pelo Governo em março 2017).
- Público alinhado com as características do Programa Ambiente - preocupado com alterações climáticas e economia circular
- Público em geral
- **Media:**
 - Entidades de média Generalistas e especialistas a nível local, regional e Nacional.
 - Especialistas nas áreas de ciência, ambiente e economia, entre outras.

No mesmo documento, são apresentados os indicadores de monitorização estabelecidos no início do Programa, que se apresentam no quadro abaixo.

Quadro 9. Indicadores de monitorização do Plano de Comunicação

Meio	Indicador	Target	Público-Alvo
LinkedIn	Número de seguidores	1000	Parceiros e Beneficiários Atuais e Potenciais
Relações com os Media	Número de notícias publicadas nos Media (Clipping)	> 4	Media
	Press Releases	> 2	Media
Website	Número de visitas ao Programa Ambiente no Website conjunto EEA Grants	400 visitas	Todos
Comunicação Direta	Grau de presença de entidades representativas de grupos-alvo em eventos realizados	70%	Parceiros e Beneficiários Atuais e Potenciais
	Eventos, Conferências e Seminários	> 5	Parceiros e Beneficiários Atuais e Potenciais
	Percentagem de respostas a pedidos de informação por email	100%	Todos

Fonte: Plano de Comunicação Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono, 27 novembro 2024, pág. 27.

Estes indicadores apresentam algumas limitações para a monitorização da comunicação do Programa, pois não só foram pouco ambiciosos, como deixaram muitas áreas sem a definição de metas quantitativas que permitiriam uma melhor monitorização do Plano. Teria sido útil a inclusão de indicadores como por exemplo: número de notícias publicadas no site, número de *posts* nas redes sociais, número de seguidores, número de visualizações, número de participantes nos eventos organizados, etc.

Ainda assim, apesar de não ter sido definido em sede de Plano de Comunicação, nos relatórios anuais do Programa, a partir de 2021, é feito o reporte quantitativo de alguns indicadores de comunicação, cuja sistematização se encontra no quadro abaixo.

Quadro 10. Indicadores de comunicação do Programa Ambiente

	2021	2022	2023
Número total de visualizações no ano do website	13920	3258	3921
Youtube - videos	Sem informação	9	7
Youtube - seguidores	Sem informação	689	867
Youtube - visualizações	+2100	+ 2000	+ 2000
LinkedIn - posts	153	Sem informação	Sem informação
LinkedIn -gostos	1330	Sem informação	Sem informação
LinkedIn - partilhas	135	Sem informação	Sem informação
LinkedIn - seguidores	3375	Sem informação	Sem informação
Notícias no site	153	76	40
Notícias online	74	(relatório reportou as mesmas notícias do relatório anterior)	82 (no entanto só 8 é que diferem dos anos anteriores)

Fonte: Elaboração própria a partir da informação nos Relatórios Anuais do Programa Ambiente de 2021, 2022 e 2023.

Face aos indicadores definidos no Plano, pode-se constatar que o Programa ultrapassou largamente o número de visualizações no site, o número de seguidores do LinkedIn, e o número de notícias publicadas (ainda que seria relevante que fosse feito o reporte das notícias publicadas em cada ano).

Tendo em atenção a informação disponibilizada pelo Operador do Programa, foi igualmente ultrapassado o número de eventos, conferências e seminários, pois registou-se uma média de oito eventos por ano⁴³ entre 2018 e 2024, indo estes desde sessões de apresentação de projetos financiados, a iniciativas no âmbito do Plano de Relações Bilaterais.

A este nível, a disseminação do Programa foi afetada pelo COVID-19 que obrigou ao cancelamento de atividades presenciais passando para eventos online, o que levou a uma diminuição do seu impacto e visibilidade, e, numa altura de menos restrições, à realização de eventos com a manutenção do distanciamento social.

A estratégia de comunicação teve adaptações ao longo da implementação do Programa, tendo sido efetuada uma contratação externa que, de acordo com as informações recolhidas, permitiu um trabalho mais sistematizado e uma maior amplificação do trabalho efetuado nas redes sociais, com conteúdos mais apelativos. O Programa, por restrições associadas à Secretaria-Geral do Ambiente, não possui Facebook nem

⁴³ Fonte: Ficheiro Excel “Atividades de Comunicação do Programa Ambiente” disponibilizado à equipa de avaliação pelo Operador do Programa a 2 de dezembro 2024.

Instagram, mas seria relevante uma presença mais intensa nestas redes que atualmente só acontece só por intermédio de *posts* nas redes EEA Grants.

Do resultado do trabalho de campo verifica-se que globalmente a estratégia de comunicação desenvolvida divulgou adequadamente o Programa, ideia reforçada pela informação do Relatório Lições Aprendidas 2014-2021 que refere que os promotores e parceiros dos projetos financiados consideram que a estratégia de comunicação permitiu a comunicação dos resultados do Programa e da ação dos Países Doadores em Portugal e deu visibilidade ao Programa. O website do Programa e toda a informação nele contida é o grande meio de divulgação do Programa, sendo de destacar as infografias que sistematizam de uma forma simples e visualmente apelativa os principais resultados obtidos.

A título de exemplo, as entidades promotoras que participaram nos casos de estudo, tomaram conhecimento do aviso de abertura de candidaturas essencialmente através do website do Programa, receberam informação por e-mail e no “passa a palavra” de alguém que os informou que o concurso estava aberto.

Por outro lado, a estratégia de comunicação do Programa em termos latos (englobando desde a publicação e publicitação dos avisos, a notícias no site e redes sociais, passando pelos eventos) deu visibilidade ao mecanismo de financiamento e despertou o interesse, patente no número de candidaturas que o Programa recebeu nos avisos de abertura de candidaturas, que ultrapassou em larga medida o montante total disponível para financiamento (ver Quadro 12).

No que se refere ao alcance dos públicos-alvo, claramente o Programa chega junto do público especializado, pelos resultados já referidos anteriormente, no entanto, não foi possível aferir se está a atingir o público em geral, ainda que, por efeito da divulgação nos media (muitos deles regionais) e de ações desenvolvidas pelos projetos junto das suas comunidades locais, é passível de ter alguma visibilidade a nível local/regional.

Ao nível da comunicação dos projetos, esta passou muito pela sua presença online, nomeadamente com o desenvolvimento de um site com informações do projeto (requisito obrigatório para todos os projetos cuja existência foi monitorizada pela equipa do Programa) e presença nas redes sociais, tendo sido privilegiado o Facebook com 71,7% dos projetos a utilizar esta rede social, seguido do Instagram com 35% e Youtube com 25%.

Quadro 11. Presença online dos projetos

	Número de projetos	%
Projetos com website	60	100
Projetos com Facebook	43	71,7
Projetos com Instagram	21	35,0
Projetos com Youtube	15	25,0
Projetos com LinkedIn	12	20,0
Twitter	4	6,7
Sem identificação de redes sociais	9	15,0

Fonte: elaboração própria a partir do ficheiro Excel “Reporte trimestral (EN)_Environment 4th_quarter_2024” disponibilizado pelo Operador do Programa em dezembro de 2024.

De uma forma geral os projetos desenvolveram uma grande variedade de estratégias de comunicação, sendo alguns exemplos: newsletters, divulgação de informação por *mailing lists*, comunicados de imprensa, elaboração de vídeos/pequenos filmes (alguns transmitidos em estações de televisão), realização de artigos científicos, realização de spots de rádio, etc.

Paralelamente a esta divulgação, por requisito do Programa, os projetos tinham que organizar, pelo menos três atividades de comunicação o que levou, por exemplo à organização de eventos de divulgação dos resultados (conferências de fim de projeto), iniciativas para o envolvimento das comunidades (como feiras, olimpíadas, concursos), sessões de formação/sensibilização, workshops temáticos, etc.

Em termos gerais os projetos analisados no âmbito dos casos de estudo consideraram que conseguiram alcançar os públicos-alvo e as metas definidas. Em alguns dos casos de estudo, como efeitos inesperados da comunicação, foi referido o envolvimento e afluência do público em geral, em eventos planeados, muito acima do que estava inicialmente previsto, bem como a divulgação de vídeos produzidos no âmbito do projeto em canais de televisão nacionais.

3.QA12 O 'Programa Ambiente' adotou melhorias nos atos de gestão, incluindo a aplicação das lições aprendidas ao longo do período de execução do Programa?

3.QA13. O 'Programa Ambiente' garantiu a total transparência, responsabilidade e custo-eficiência, dos atos de gestão do 'Programa Ambiente' ao longo do período de execução do Programa?

Tendo em atenção a estrutura da Teoria da Mudança elaborada e a aplicação da Análise de Processo às questões da Eficiência Operativa, a equipa de avaliação considerou que a resposta a estas questões ficaria mais clara e estruturada com a sua resposta em conjunto, sem prejuízo da sistematização da informação de forma a ficar clara as conclusões referentes a cada uma das questões.

O Programa Ambiente possuiu como seu principal instrumento de gestão o documento "Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo do Operador do Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono" onde, tal como o próprio nome indica, é feita a descrição detalhada do Sistema de Gestão e Controlo e onde são estabelecidas (pág.4):

- As regras e metodologias relativas à seleção de operações;
- O Sistema de verificação, controlo e acompanhamento dos projetos/operações, auditoria e monitorização;
- O Sistema de prevenção, mitigação, deteção, reporte e resolução das irregularidades;
- O Sistema de auditoria e monitorização de todas as atividades desenvolvidas;
- O Sistema definido para a manutenção dos registos de todas as atividades desenvolvidas.

Este é o documento estruturante que guia toda a organização dos trabalhos do Operador do Programa e em termos gerais demonstrou ser eficaz para a implementação do Programa, no entanto teve alguns ajustes face ao que foi inicialmente previsto, por exemplo ao nível da equipa do projeto que teve um reforço passando de cinco para oito elementos, bem como a plataforma apenas contemplou o processo de candidatura, mas não a monitorização dos projetos como estava referido.

De facto, a nível operacional, e principalmente para as questões da gestão financeira, uma vez que o Programa não possui um sistema de informação/plataforma para este efeito, a equipa do Operador do Programa, seguindo o Sistema de Gestão e Controlo, construiu um conjunto de ficheiros Excel, centralizados numa pasta partilhada e atualizados regularmente pelos elementos da equipa, onde é feita toda a monitorização financeira dos projetos e o controlo dos relatórios a serem apresentados. Entre outros, estes ficheiros

permitem fazer o controlo dos pedidos de pagamento dos projetos, com a devida desagregação por parceiros e atividades de forma a verificar o enquadramento da despesa reportada no orçamento do projeto. A equipa elaborou igualmente várias *check-lists* de controlo interno, por exemplo para documentos que têm que ser enviados pelos promotores no âmbito dos pedidos de pagamento.

Este sistema possibilitou o controlo da execução dos projetos e do Programa por parte da equipa, tendo sido constantemente aperfeiçoado/adaptado de acordo com a evolução da sua implementação e as necessidades que foram surgindo. Tal só foi possível devido à proatividade e tempo dedicados pela equipa do Programa, não só no constante aperfeiçoamento do sistema e manutenção de todos os ficheiros atualizados, como nos cálculos de indicadores e taxas que não são automatizados.

Este tipo de sistema, no entanto, possuiu uma elevada probabilidade de erro associado, potenciado pela própria dimensão do Programa uma vez que, apesar de ter apoiado um número relativamente reduzido de projetos (60), todos eles envolvem entidades parceiras que apresentam despesas que precisam de ser verificadas, o que exponencia o trabalho a efetuar (há projetos, como por exemplo os da Call#4, que tendencialmente possuem mais de cinco entidades parceiras).

A inexistência de um sistema de informação/plataforma⁴⁴ é um dos maiores estrangulamentos ao nível da gestão do Programa. A concentração de toda a informação dos projetos desde a fase de candidatura até ao encerramento, com o reporte de execução a ser efetuado pelos promotores diretamente num sistema/plataforma, iria permitir um controlo mais eficaz e eficiente do Programa, permitindo a equipa obter vários mapas de monitorização de forma rápida e automática (reduzindo a probabilidade de erro), libertando-a para outro tipo de tarefas.

A equipa do Programa é constituída por oito elementos (uma coordenadora, seis técnicos superiores, e um assistente técnico), estando dois elementos dedicados unicamente (ou maioritariamente) à gestão do Programa: a coordenadora do Programa e um técnico superior responsável pela gestão financeira/controlo orçamental. Dos restantes elementos da equipa existem mais dois técnicos superiores que, a par da atribuição de outras funções, auxiliam nas tarefas de gestão, nomeadamente nos reportes do Programa. Ao nível das competências foi identificada a necessidade de um especialista em gestão de projetos. Em termos gerais a equipa considerou ter à sua disposição os recursos necessário para desempenhar as suas tarefas, à exceção do já referido sistema de informação/Plataforma.

A análise da gestão do Programa em termos de eficiência operativa, passa igualmente pelos principais procedimentos que levam à sua implementação, nomeadamente o processo de abertura de candidaturas, seleção e monitorização dos projetos.

No Programa Ambiente, a calendarização dos avisos de abertura de candidaturas não foi disponibilizada ao público no início do Programa o que, numa lógica de transparência, teria permitido aos potenciais beneficiários poder organizar a preparação da candidatura com antecedência. Estes foram divulgados ao longo da execução do Programa, cumprindo o calendário estabelecido inicialmente (não se denotaram atrasos), sendo disponibilizados no site do Operador do Programa e num jornal nacional diário. Paralelamente foram efetuadas sessões de divulgação (*roadshows*) com potenciais beneficiários, onde eram esclarecidas dúvidas

⁴⁴ Foi referido no trabalho de campo que todos os Operadores de Programa das EEA Grants contribuíram financeiramente e com inputs para o desenho de estrutura para a criação de uma plataforma única que englobasse todo o ciclo de vida dos projetos, desde o momento de submissão de candidaturas, até ao seu encerramento, no entanto, essa plataforma foi elaborada por uma empresa, mas nunca chegou a ser utilizada. As EEA Grants possuem a plataforma GrACE onde foi apenas colocada informação sobre os projetos aprovados, funcionando apenas como um repositório de informação.

sobre o Programa e que também foram importantes para a divulgação dos avisos e envolver potenciais interessados.

Os avisos encontram-se totalmente enquadrados nos objetivos do Programa, com a identificação clara dos objetivos, outputs, indicadores e metas do Programa Ambiente para os quais os projetos selecionados irão contribuir. Estes são claros, concisos e com critérios de elegibilidades bem definidos e, no trabalho de campo, ficou patente que não suscitaram grandes dúvidas por parte dos beneficiários. De acordo com a informação recolhida, o Operador do Programa procurou que os avisos fossem claros, de forma a serem acessíveis para possíveis beneficiários com e sem experiência na submissão de candidaturas, com a preocupação de ter a informação suficiente para quem tem menos experiência de forma a todos concorrerem nas mesmas circunstâncias. Foi referido durante o trabalho de campo que, quando comparado com outros Programas, os avisos do Programa ambiente são especialmente adequados aos objetivos e públicos alvo.

No que se refere à procura, verifica-se que, resultado dos avisos, das sessões de divulgação/esclarecimentos e das próprias ações de divulgação, o Programa Ambiente teve uma elevada procura como se pode observar no Quadro 12.

Quadro 12. Procura e procura qualificada dos avisos de abertura de candidatura do Programa Ambiente

	Financiamento disponível (€) (a)	Candidaturas recebidas	Total do financiamento pedido (€) (b)	Candidaturas aceites*	Total do financiamento aceite (€) (c)	Candidaturas classificadas para financiamento **	Total de financiamento das candidaturas classificadas (d)	Candidaturas aprovadas	Total do financiamento aprovado (e)	Procura (%)*** (b/a)	Procura qualificada (%) (d/a)	Varição procura e procura qualificada (%)
Aviso# 1	6 400 000	13	9 001 753	13	9 001 753	12	8 833 904	8	€ 6 400 000	140,7	138,0	2,6
Aviso# 2	3 500 000	25	€ 10 317 693	25	10 317 693	23	9 349 495	10	€ 3 793 570	294,8	267,1	27,7
Aviso# 3	2 200 000	7	€ 15 342 675	7	15 342 675	7	15 342 675	1	€ 2 257 476	697,4	697,4	0,0
Aviso# 4	6 058 823	7	€ 9 092 042	7	6 963 734	7	6 963 734	7	€ 6 544 614	150,1	114,9	35,1
Aviso# 5	1 229 858	13	€ 5 281 999	13	5 281 999	4	1 331 010	4	€ 1 340 014	429,5	108,2	321,3
SGS#1	1 000 000	24	€ 3 796 738	24	3 796 738	23	3 649 538	6	€ 944 469	379,7	365,0	14,7
SGS#2	1 000 000	4	€ 198 969	4	198 969	4	198 969	4	€ 193 879	19,9	19,9	0,0
SGS#3	2 650 000	68	€ 9 816 846	66	9 816 846	45	6 720 823	17	€ 2 580 204	370,4	253,6	116,8
TOTAL	24 038 681	161	€ 62 848 716	159	60 720 407	125	52 390 148	57	€ 24 054 225	261,4	217,9	43,5

Nota: * após a análise administrativa da elegibilidade das candidaturas

** Após o ranking proposto por especialistas

*** Uma vez que apenas duas candidaturas foram excluídas por incumprimento dos critérios de admissibilidade, considerou-se mais relevante para os cálculos apresentados utilizar todas as candidaturas apresentadas.

Fonte: elaboração própria a partir do ficheiro Excel "Reporte trimestral (EN)_Environment 4th_quarter_2024" disponibilizado pelo Operador do Programa em dezembro de 2024.

Em termos totais, o Programa recebeu 161 candidaturas, verificando-se que o maior número ocorreu na SGS#3 referente às medidas de adaptação local com um total de 68 candidaturas recebidas, seguida do Aviso#2 da economia circular no setor da construção com 25 candidaturas e da SGS#1 referente ao plástico nos oceanos com 24 candidaturas. A área dos standards da economia circular, SGS#2 foi a que recebeu o menor número de candidaturas, com apenas 4 candidaturas.

Em termos de financiamento o número total de candidaturas recebidas representou 261,4% do financiamento total disponível. Apenas as quatro candidaturas da SGS#2 da área dos standards da economia circular não só não ultrapassaram o financiamento disponível, como no total ficaram bastante abaixo face ao montante disponibilizado, consumindo apenas 19,9% do total. Este aviso teve o limite máximo de financiamento por projeto mais baixo de todos dos avisos de abertura de candidaturas do Programa (50 000€), pelo que o montante não só não foi atrativo, como havia sobreposição temática com o Aviso#2 cujos valores de financiamento eram muito mais elevados (projetos entre os 200 000€ e os 500 000€). Todos os restantes avisos receberam candidaturas que, no seu total, ultrapassavam em larga medida o financiamento disponível, sendo de destacar o Aviso#3 das Reservas da Biosfera cujas candidaturas representavam 697% do financiamento disponível.

No que se refere à qualidade global das candidaturas submetidas, constata-se nos valores das candidaturas que ficaram selecionadas após o ranking proposto pelos especialistas, que foram eliminadas 34 candidaturas, que corresponde a 21,1% das candidaturas apresentadas, o que atesta a qualidade global das mesmas. A nível de financiamento estas 125 candidaturas selecionadas representavam 217,9% do financiamento total disponível. Foram selecionadas todas as candidaturas apresentadas no Aviso#3 das Reservas da Biosfera, denotando-se maiores problemas com a qualidade no Aviso#5 onde das 13 candidaturas, apenas foram selecionadas 4 o que corresponde a 30,8% das candidaturas apresentadas.

O processo de submissão das candidaturas foi efetuado numa plataforma construída para o Programa Ambiente, com base na plataforma existente no Fundo Ambiental, e em termos gerais consistia no preenchimento de um formulário online e no *upload* de vários documentos e ficheiros. A utilização da plataforma não suscitou muitas dúvidas, foi de fácil acesso entre os proponentes, mas teve alguns problemas decorrente do *upload* dos ficheiros, pois tinham que respeitar determinados parâmetros e tamanhos específicos e quando os ficheiros eram alterados ou de grande dimensão não era possível fazer o respetivo *upload* (principalmente no caso de projetos com elevado número de atividades). A equipa do Programa foi flexível e procurou auxiliar em todos os casos, por exemplo, ao permitir a submissão de documentos via *Wetransfer* ou outros sistemas semelhantes em caso de ficheiros muito pesados. Entre todos os interlocutores ouvidos, a plataforma não foi considerada um fator dissuasor para a apresentação de candidaturas e todas as candidaturas foram submetidas sendo ultrapassados todos os problemas que foram surgindo.

A comunicação entre a equipa do Programa Ambiente e os promotores e parceiros dos projetos foi muito próxima e constante ao longo da implementação do Programa. Apesar da equipa ter definido uma manhã de atendimento semanal, a comunicação era constante, quer por e-mail, quer por telefone, tendo sido igualmente realizadas reuniões sempre que necessário. Nos casos de estudo foi referida a facilidade de contacto e estreita colaboração com a equipa do Programa desenvolvida ao longo dos projetos, considerado um fator muito importante para a sua implementação.

A equipa do projeto para auxiliar na apresentação das candidaturas e na posterior implementação e monitorização dos projetos, produziu uma série de materiais de apoio e realizou sessões de esclarecimento junto dos candidatos/promotores/parceiros. A título de exemplo, destacam-se as FAQ referentes à submissão de candidaturas, os roadshows de divulgação e esclarecimento de dúvidas sobre os avisos, as reuniões/sessões de esclarecimentos sobre pedidos de pagamento, relatórios, procedimentos de comunicação, etc. relacionados com os relatórios intercalares de reporte da implementação dos projetos. Estas reuniões foram

úteis para a gestão do Programa uma vez que foram facultados instrumentos e informação que possibilitaram a redução dos erros por parte dos promotores nestes momentos de reporte.

Especificando o processo de monitorização dos projetos este é efetuado formalmente por duas vias:

- Relatórios quadrimestrais submetidos pelos promotores dos projetos com o reporte físico e financeiro da sua execução (verificações administrativas). Estes relatórios têm um *template* comum, no entanto este é pouco diretivo e a forma como são preenchidos pelos parceiros leva a diferentes níveis de especificidade no reporte, bem como o último relatório têm diferentes interpretações, pois nuns projetos é efetuado o balanço de toda a implementação do projeto, ao passo que noutros projetos apenas é reportada a implementação efetuada no último quadrimestre.
- Verificações no local, efetuadas por uma consultoria externa que, sempre que possível, é acompanhada pelo elemento da equipa técnica responsável pela monitorização dos projetos em causa.

No entanto, e devido à já referida relação de proximidade entre a equipa do Programa e os promotores dos projetos, há um acompanhamento permanente e a resolução de problemas à medida que estes vão surgindo, tendo sido identificadas situações em alguns projetos que, pela sua especificidade e pela sua complexidade, tiveram um acompanhamento mais próximo por parte da equipa do Programa mediante a realização de reuniões regulares com promotores e parceiros.

Nos casos de estudo, foi salientado quer por promotores e parceiros nacionais, quer por parceiros dos Países Doadores, o excesso de carga burocrática que envolve a gestão financeira e pedidos de pagamento. Foram referidas dificuldades em perceber o que é pedido, o excessivo consumo de tempo dos recursos humanos para compilar toda a informação e desajustes face à realidade dos Países Doadores o que leva ao reporte de “realidades ficcionadas”. Projetos mais extensos sentiram a necessidade de ter uma equipa dedicada unicamente à sua gestão de forma a poderem cumprir com todas as obrigações.

A questão da burocracia também se aplica à monitorização do próprio Programa. O Programa Ambiente tem reportes mensais, trimestrais e anuais para a UNG e reporte semestrais de carácter financeiro para a AD&C, tendo todos eles especificações e procedimentos próprios que, potenciados pela inexistência de um sistema de informação/plataforma, acarreta uma elevada carga de trabalho para a equipa do Programa.

De uma forma geral os indicadores estabelecidos para o Programa mostraram-se eficazes para a monitorização do mesmo, estando adequados aos objetivos gerais e operacionais que se encontram a medir.

Transparência, responsabilidade e custo-eficiência dos atos de gestão

O Programa Ambiente tem auditorias financeiras anuais por parte da AD&C e IGF, que são tendencialmente centradas nos pedidos de pagamento dos projetos (apesar de terem tido igualmente auditorias às despesas de gestão). De acordo com a informação recolhida, estas auditorias não identificaram problemas de maior na implementação do Programa, reportando questões pontuais de alocação de despesa que não estavam em conformidade, falta de documentação ou erros de cálculos referentes aos recursos humanos. Estas auditorias originaram recomendações que são transmitidas aos elementos da equipa do Programa de forma a serem assumidos procedimentos para as falhas identificadas não se repetirem. Mais uma vez, potenciado pela inexistência de um sistema de informação/plataforma, a preparação das auditorias acarreta uma elevada

carga burocrática para a equipa do Programa, que tem que coletar toda a informação entre as múltiplas pastas e ficheiros Excel que possui.

A equipa do projeto tem uma informação clara das suas atribuições/responsabilidades, extremamente importante neste contexto uma vez que os seus vários elementos assumem múltiplas funções desde o acompanhamento de projetos, reportes financeiros, comunicação, etc. São realizadas reuniões semanais ou quinzenais de equipa para um ponto de situação, onde são analisadas eventuais sobrecargas de trabalho e feitos ajustamentos, visto que a equipa se complementa e é flexível.

O Programa no seu Sistema de Gestão e Controlo tem o Plano de Gestão de Risco onde são identificados os principais riscos associados à sua implementação. Estes forma divididos em riscos programáticos e riscos operacionais, sendo que os riscos programáticos foram analisados para o Programa e para todos os avisos de abertura de candidaturas e PDP. Sucintamente os riscos identificados encontram-se no quadro seguinte.

Quadro 13. Riscos identificados no Programa Ambiente

Riscos Programáticos	Riscos operacionais
Estratégias ou processos inadequados, em particular: - Questões tecnológicas - Obtenção de licenças - Falta de tempo para a implementação correta	Sistemas de controlo, medição e de comunicação dos resultados do Programa
Questões políticas e de política, em particular: - A influência de políticas/legislação - A situação política e económica na execução do Programa/projeto	Capacidade para atrair, desenvolver e/ou manter o pessoal adequado
Estratégias adotadas para alcançar o objetivo bilateral inadequadas (<i>só para o Programa</i>)	Desvios dos princípios fiduciários fundamentais de: economia, eficiência, eficácia, integridade, abertura/transparência, equidade e responsabilidade
	Procedimentos incorretos ou mal definidos ou controlos excessivamente pesados
	Favoritismo, incluindo nos processos de seleção processos (concursos públicos e avisos de abertura de candidaturas).

Fonte: elaboração própria a partir do documento “Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo do Operador do Programa Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono”, pp51-57.

Todos os riscos identificados foram classificados como pouco prováveis de acontecer e com consequências mínimas para os resultados do Programa. Nos relatórios anuais é apresentada a monitorização dos riscos identificados no sistema de gestão e controlo com a indicação das medidas tomadas e de medidas a serem tomadas no futuro. Ao longo dos vários reportes, a classificação dos riscos detetados manteve-se sempre idêntica.

É importante denotar que o plano de gestão de risco não foi atualizado ao longo da implementação do Programa de forma a incluir novos riscos entretanto identificados, como o COVID-19 ou a guerra da Ucrânia, que tiveram impacto na implementação dos projetos financiados.

Os projetos, por sua vez, não tiveram nenhum plano de gestão de risco. Os problemas foram sendo solucionados à medida que iam acontecendo, não havendo nenhum planeamento ou antecipação das principais situações de risco com que se poderiam vir a deparar.

Em termos gerais o Programa é gerido de uma forma transparente, onde se destaca como principais procedimentos:

- Assinatura de declarações de ausência de conflito de interesses por todos os elementos da equipa do Programa;
- Existência de segregação de funções no trabalho desenvolvido pelos técnicos: um técnico que acompanha o processo de candidatura de um determinado aviso, não pode acompanhar a implementação dos projetos aprovados nesse aviso.
- Todos os procedimentos de contratação associados ao Programa Ambiente seguem a regulamentação da contratação pública nacional;
- O site do Programa inclui toda a informação essencial sobre a implementação dos projetos e do Programa com a publicação, por exemplo, dos relatórios anuais do Programa, relatórios finais dos projetos, resultados alcançados, documentos de suporte, etc. sendo um bom repositório para a obtenção de informação sobre o Programa.

Como já referido, do ponto de vista dos custos envolvidos na gestão não há evidências de ineficiência (ver 1.QA5)

Entre as entidades representante dos Países Doadores é reconhecida a transparência com que o Programa Ambiente tem sido implementado.

Dada esta análise, na tabela abaixo analisam-se os mecanismos da TdP diretamente relacionados com a eficiência operativa, mediante a aplicação da análise de processo.

Quadro 14. Análise dos mecanismos: peso da inferência das evidências

Mecanismo 1	As estratégias, políticas e procedimentos definem os esforços a serem despendidos e os recursos adequados à gestão do Programa
Evidência obtida	O Programa teve estratégias, políticas e procedimentos definidos no âmbito do Sistema de Gestão e Controlo. Em termos gerais, de acordo com a informação obtida demonstrou ser eficaz para a implementação do Programa, ainda que com alguns ajustes.
Especificação do teste	À luz das evidências recolhidas este é um <i>Doubly-decisive test</i>
Argumentação	As evidências obtidas são necessárias e suficientes para confirmar o mecanismo.
Mecanismo 2	A publicação e publicitação dos avisos de abertura de candidaturas dá visibilidade ao Programa.
Evidência obtida	Os avisos de abertura de candidatura foram publicitados no site do Programa Ambiente e publicados num jornal nacional diário. Foram igualmente realizados roadshows de divulgação e esclarecimentos de dúvidas sobre os avisos. No cômputo geral de todos os avisos o Programa Ambiente teve uma elevada procura.
Especificação do teste	À luz das evidências recolhidas este é um <i>Hoop Test</i>
Argumentação	As evidências obtidas não são suficientes para confirmar o mecanismo, uma vez que não se conseguiu estabelecer a relação direta entre a publicitação dos avisos e a visibilidade do Programa, podendo esta ser igualmente influenciada por outros fatores como a estratégia de comunicação.
Mecanismo 3	Os avisos de abertura de candidaturas estabelecem as condições de elegibilidade e os objetivos a cumprir pelos proponentes enquadradas no Programa
Evidência obtida	Os avisos de abertura de candidaturas têm critérios de elegibilidades e a identificação clara dos objetivos, outputs, indicadores e metas do Programa Ambiente para os quais os projetos selecionados irão contribuir.
Especificação do teste	À luz das evidências recolhidas este é um <i>Doubly-decisive test</i>

Argumentação	As evidências obtidas são necessárias e suficientes para confirmar o mecanismo.
Mecanismo 4	O processo de seleção e aprovação das candidaturas foca-se na análise da admissibilidade e de mérito das candidaturas tendo em atenção critérios de elegibilidade claros e bem definidos
Evidência obtida	A seleção das candidaturas ao Programa Ambiente passa por uma primeira fase de análise da sua admissibilidade com a análise administrativa da elegibilidade, e numa segunda fase é efetuada a análise técnica por especialistas. Os critérios de elegibilidade foram globalmente considerados claros e bem definidos.
Especificação do teste	À luz das evidências recolhidas este é um <i>Doubly-decisive test</i>
Argumentação	As evidências obtidas são necessárias e suficientes para confirmar o mecanismo.
Mecanismo 6	Os projetos são objeto de verificações periódicas que incidem sobre aspetos administrativos, financeiros, técnicos e físicos de forma a assegurar a implementação adequada
Evidência obtida	A monitorização dos projetos é efetuada por Relatórios quadrimestrais submetidos pelos promotores dos projetos com o reporte físico e financeiro da sua execução e pelas verificações no local onde é verificada a realidade do projeto, e entre outros, é verificado se o fornecimento do produto/serviço está em conformidade com o contratualizado.
Especificação do teste	À luz das evidências recolhidas este é um <i>Doubly-decisive test</i>
Argumentação	As evidências obtidas são necessárias e suficientes para confirmar o mecanismo: os procedimentos elencados permitem assegurar a implementação adequada dos projetos e resolver os problemas que vão surgindo.
Mecanismo 7	A disponibilização de formulários de candidatura e instrumentos de monitorização online e de fácil acesso para a utilização dos candidatos/promotores facilita a submissão de candidaturas e a monitorização dos projetos.
Evidência obtida	Este mecanismo apenas se pode analisar na componente de submissão de candidaturas, uma vez que o Programa não teve instrumentos de monitorização online (sistema de informação/plataforma). O processo de submissão das candidaturas foi efetuado numa plataforma construída para o Programa Ambiente. A utilização da plataforma não suscitou muitas dúvidas, foi de fácil acesso entre os proponentes, mas teve alguns problemas decorrente do upload dos ficheiros, que tinham que respeitar determinados parâmetros e tamanhos específicos, o que nesses casos não facilitou o processo de submissão. Algumas candidaturas de maior dimensão não conseguiram fazer o upload de toda a documentação e tiveram que enviar os devidos ficheiros por meios alternativos (como sistemas como o Wetransfer).
Especificação do teste	Uma vez que as evidências não confirmam o mecanismo, visto que a Plataforma suscitou dificuldades na submissão de algumas candidaturas, não se reúnem condições para a aplicação de um teste, cujo objetivo é analisar a “força” das evidências para a confirmação da hipótese.
Argumentação	----
Mecanismo 10	A monitorização permite acompanhar os procedimentos definidos, a implementação dos projetos, o progresso face ao estabelecido e identificação de riscos/desvios e a emissão de medidas de mitigação.
Evidência obtida	Paralelamente à monitorização formal dos projetos com os relatórios e verificações no local, há um acompanhamento permanente baseada na relação de proximidade que se estabelece entre os promotores e a equipa técnica do Programa. Tal permite a resolução de problemas à medida que estes vão surgindo, tendo sido deste modo identificadas situações em alguns projetos que pela sua especificidade e pela sua complexidade tiveram um acompanhamento mais próximo por parte da equipa do Programa mediante a realização de reuniões regulares com promotores e parceiros.
Especificação do teste	À luz das evidências recolhidas este é um <i>Doubly-decisive test</i>
Argumentação	As evidências obtidas são necessárias e suficientes para confirmar o mecanismo.
Mecanismo 11	A gestão com o adequado planeamento e controlo leva à concretização dos objetivos propostos.
Evidência obtida	O sistema de gestão e controlo onde foi planeada toda a gestão do Programa mostrou-se adequado à implementação do mesmo. O controlo, ainda que com dificuldades devido à inexistência de um sistema de informação/plataforma, possibilitou o controlo da execução do Programa tendo este, de forma global atingido os seus objetivos.
Especificação do teste	À luz das evidências recolhidas este é um <i>Doubly-decisive test</i>

Argumentação	As evidências obtidas são necessárias e suficientes para confirmar o mecanismo.
---------------------	---

4.QA14 Os resultados operacionais do ‘Programa Ambiente’ previstos nas Relações Bilaterais foram alcançados de forma económica e oportuna?

4.QA15. O investimento envolvido e impacto na dotação do ‘Programa Ambiente’ para as Relações Bilaterais foi o adequado? O Programa aplicou adequadamente o investimento em iniciativas bilaterais?

A análise dos resultados operacionais do “Programa Ambiente” previstos nas Relações Bilaterais necessita de ser efetuada em duas linhas:

- A análise do alcance dos resultados obtidos com a implementação do Plano de Relações Bilaterais do Fundo para as Relações bilaterais
- A análise do alcance dos resultados relacionados com as parcerias com os países doadores celebradas no âmbito dos projetos financiados.

A cláusula 3.1 do Capítulo 3 do Contrato de Programa estabelece que o Operador do Programa Ambiente deve promover o reforço das Relações Bilaterais entre as entidades nacionais e as entidades dos Países Doadores, ao passo que no ponto 1 da cláusula 3.2 vem referido que o Operador de Programa é beneficiário do Fundo para as Relações Bilaterais (FBR) gerido pela Unidade Nacional de Gestão (UNG) e que poderá ser beneficiário de alocações adicionais decididas pelo Joint Committee for Bilateral Funds (JCBF). As iniciativas financiadas no âmbito do FBR são organizadas em cooperação com a Innovation Norway.

Neste contexto, no Programa Ambiente foi desenvolvido um conjunto de iniciativas, que se sistematiza no quadro abaixo, e que, em termos gerais, dão resposta ao que foi estabelecido nas várias versões do Plano de Relações Bilaterais ao longo da implementação do Programa.

Quadro 15. Iniciativas desenvolvidas no âmbito do Fundo para as Relações Bilaterais

Iniciativas realizadas	Ano
“Management of the Rio Ceira River Basin adapted to a changing climate” - Ceira River and Week in Norway	2018
Matchmaking initiative on the application of Circular Economy, Lisbon, Portugal	2019
Missions at Donor Countries, Reykjavik, Iceland	2019
Matchmaking event dedicated to the circular economy, ‘Breaking the Barriers in a Circular Economy’, Oslo, Norway	2019
Matchmaking Event. Living labs and Climate Change Mitigation, Lisbon. Portugal	2020
Synergies Environment-Blue Growth EEA Grants Programmes’ Circular Economy Marine Litter Lisbon, Portugal	2022
Study Visit. Biosphere Reserves – Mainland and Madeira Island	2022
Programme Operators Meetings. Show cases for synergies between Environment and Blue Growth Programmes Portugal	2023
One Ocean Week Brainstorming meeting, Bergen, Norway	2023
Matchmaking Event. Renewable Energy in Madeira Co-operation between Portugal and Norway, Funchal, Madeira, Portugal	2023
Study Visit. Visit to Projects on Applying Circular Economy Principles to the Construction Sector, Lisbon, Portugal	2023
Matchmaking Event. Seminar Applying Circular Economy Principles to the Construction Sector, Lisbon, Portugal	2023

Iniciativas realizadas	Ano
Training Course. Climate Adaptation in Action - Capacitation for adaptation to climate change at local level. - Barrancos	2024
Matchmaking Event. Climate Adaptation in Action - Seminar "Environment Programme Projects for Climate Adaptation. - Évora	2024
Matchmaking Event. Green Deal Event - Bulgaria	2024
Study Visit. Circular Economy Conference. - Bergen	2024
Study visit to circular economy experiences in the construction sector in Portugal - bilateral initiative - conclusion of the visit between sustainable habitat and prop tech innovation clusters	2025
Roadshow of funding priorities for 2021 - 2028 - Future Bilateral Cooperation - Oslo	2025

Fonte: elaboração própria a partir do ficheiro Excel "Reporte trimestral (EN)_Environment 4th_quarter_2024" disponibilizado pelo Operador do Programa em dezembro de 2024.

Como se pode verificar, as iniciativas desenvolvidas centram-se em visitas de estudo, eventos de *matching*, formações e reuniões. Neste grupo de iniciativas é de destacar os eventos de *matching*, que são importantes facilitadores na construção de parcerias entre entidades nacionais e entidades dos Países Doadores que, nalguns casos, resultam na apresentação de projetos a serem financiados pelo Programa Ambiente. De facto, nestes eventos organizados em cooperação com a Innovation Norway, juntam vários stakeholders nacionais e dos Países Doadores (por exemplo, universidades, municípios, empresas, agências governamentais, etc.) envolvidos numa determinada área de atuação do Programa (como por exemplo economia circular, laboratórios vivos, etc.), para discutirem esse tema e estabelecerem estas relações de parceria. Desta forma é relevante que estas iniciativas de matching sejam planeadas, sempre que possível, antes da abertura dos avisos de candidatura da área temática de forma a potenciar as parcerias com entidades dos Países Doadores nos projetos financiados pelo Programa.

Uma questão que se denota na organização das iniciativas do Plano de Relações Bilaterais é alguma falta de sistematização da informação de forma a poder ser feito o acompanhamento e a monitorização das mesmas. A título de exemplo, a equipa de avaliação teve algumas dificuldades em fazer a correspondência entre as iniciativas que estavam nas várias versões do Plano de Relações Bilaterais, com as reportadas como executadas no ficheiro Excel partilhado pelo Operador do Programa, pois as designações das mesmas são feitas de forma diferente, bem como no plano estavam indicadas iniciativas que já tinham sido realizadas em anos anteriores. Por outro lado, não há a especificação de indicadores e metas para a análise da efetiva implementação das iniciativas, como por exemplo número e tipo de participantes dos países envolvidos, número de parcerias que resultam das iniciativas, etc.

Ao nível dos principais constrangimentos com que a implementação do Plano de Relações Bilaterais se deparou, destaca-se o COVID-19, que levou à suspensão das atividades durante o ano de 2021. No entanto, tal não teve influência na concretização posterior de todas as iniciativas planeadas, verificando-se que, a partir de 2023, houve inclusive um aumento do número de iniciativas a serem desenvolvidas, sendo este o ano com mais iniciativas realizadas.

Em termos gerais, quando se analisam os indicadores de realização e de resultado referentes ao "Objetivo Geral 4 - Colaboração reforçada entre entidades dos Países Doadores e Portugal envolvidas no Programa" constata-se as metas foram todas ultrapassadas, como se pode verificar no quadro seguinte.

Quadro 16. Indicadores de realização e de resultado do “Objetivo Geral 4 - Colaboração reforçada entre entidades dos Países Doadores e Portugal envolvidas no Programa”

Objetivo Geral	Descrição	Indicadores	Meta	Valor Alcançado
Objetivos operacionais				
Objetivo geral 4 (Bilateral)	Colaboração reforçada entre entidades dos Países Doadores e Portugal envolvidas no Programa	Nível de satisfação com as parcerias (numa escala 1-7)	4.5	6.8
		Nível de confiança entre as entidades que colaboraram dos Países Doadores e Portugal (numa escala 1-7)	4.5	7,0
		Parte dos indivíduos que colaboram que aplicam os conhecimentos adquiridos a partir de parcerias bilaterais	50%	100%
Objetivos operacionais				
Output 1	Cooperação entre entidades dos Países Doadores e Portugal facilitada	Número de cursos de formação coorganizados por Países Doadores e Portugal	4	5
		Número de projetos que envolvam cooperação com um parceiro de projeto dos Países Doadores	4	29

Fonte: elaboração própria a partir do ficheiro Excel “Reporte trimestral (EN)_Environment 4th_quarter_2024” disponibilizado pelo Operador do Programa em dezembro de 2024.

É de destacar o valor alcançado de projetos desenvolvidos em cooperação com um parceiro dos Países Doares que face à meta estabelecida, teve um acréscimo de 625%, correspondendo a 48,3% de todos os projetos financiados pelo Programa.

Quadro 17. Número de projetos financiados com parceiros dos países doadores por Projetos Pré-definidos e avisos de abertura de candidaturas

Avisos de Abertura de Candidaturas	Nº projetos financiados	Projetos financiados com parceiros dos países doadores	
		Nº	%
PDP-1 – Regulamentação do sistema de depósito de embalagens de bebidas em plástico, vidro, metais ferrosos e alumínio	1	-	-
PDP-2 – Roteiro Nacional para a Adaptação 2100	1	1	100
PDP-3 – Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Ceira face às Alterações Climáticas	1	1	100
SGS #1 - Prevenção e sensibilização para a redução do lixo marinho	6	1	16,7
SGS #2 - Desenvolvimento de standards no Setor da Construção que promovam a Economia Circular	4	1	25,0
SGS #3 - Projetos para reforçar a adaptação às alterações climáticas a nível local	17	4	23,5
Aviso #1 - Sistema de reembolso de depósito para garrafas de bebidas e latas	8	2	25,0
Aviso #2 - Promoção da Economia Circular no Setor da Construção	10	10	100
Aviso #3 - Projetos para o fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera portuguesas	1	1	100
Aviso #4 - Implementação de projetos piloto de laboratórios vivos de descarbonização e mitigação às alterações climáticas	7	5	71,4
Aviso #5 - Projetos de preparação para condições meteorológicas extremas e de gestão de riscos no contexto das alterações climáticas	4	3	75%
Total	60	29	48,3

Fonte: elaboração própria a partir do ficheiro Excel “Reporte trimestral (EN)_Environment 4th_quarter_2024” disponibilizado pelo Operador do Programa em dezembro de 2024.

Analisando a distribuição destas parcerias pelos Projetos Pré-definidos (PDP) e pelos vários avisos de abertura de candidaturas, constata-se que os 10 projetos financiados no âmbito da economia circular (Aviso#2) tiveram parceiros dos Países Doadores, seguindo-se os projetos de combate à desertificação (Aviso#5) e dos laboratórios vivos (Aviso#4). Dos projetos da SGS#1 de sensibilização para a redução do lixo marinho apenas um teve parceiros dos Países Doadores, acontecendo o mesmo na SGS#2⁴⁵.

A para além das atividades de *matching* já referidas, a majoração, em sede de aviso de abertura de candidaturas, das propostas que incluam na parceria parceiros dos Países Doadores é igualmente um grande incentivo à construção deste tipo de parcerias.

No que se refere ao investimento envolvido, o Programa Ambiente teve uma dotação inicial do Fundo para as Relações Bilaterais de 100 000€, disponibilizado em duas tranches de 50 000€. Posteriormente foi pedido um reforço de verba em 2023 tendo sido disponibilizados aproximadamente 80 000€ fazendo com que o financiamento total disponível seja de 180 033€

Quadro 18. Despesa ocorrida validada do Fundo para as Relações Bilaterais do Programa Ambiente, por ano

	Despesa incorrida validada
2019	34 87,63 €
2020	24 84,58 €
2021	1 200,00 €
2022	8 710,83 €
2023	9 550,71 €
2024	47 300,83 €
Total	125 634,58 €
Financiamento total disponível	180 033,00€
% execução do financiamento	70%

Fonte: elaboração própria a partir do ficheiro Excel "Reporte trimestral (EN)_Environment 4th_quarter_2024" disponibilizado pelo Operador do Programa em dezembro de 2024.

O ano de 2024 foi o que teve o montante mais elevado de despesa validada. Esta despesa não se refere exclusivamente às iniciativas realizadas neste ano, como também inclui valores referentes às iniciativas 2023 e que só foram validados em 2024, ocorrendo a mesma situação com os restantes anos.

Em termos gerais o financiamento mostrou-se adequado para a realização das iniciativas planeadas, não havendo nenhuma restrição a este nível. A flexibilidade demonstrada com o reforço de verba foi uma mais valia para o incremento das iniciativas a partir de 2023.

No quarto trimestre de 2024, a execução do financiamento estava a 70% o que significa que se encontra disponível verba para a execução das duas iniciativas do Plano de Relações Bilaterais planeadas para 2025: a visita de estudo da economia circular no setor da construção a decorrer em Portugal e o *road show* sobre prioridades de financiamento a decorrerem em 2025.

⁴⁵ Para mais detalhe sobre as parcerias com entidades dos Países Doadores ver resposta à 4.QA17.

4. QA17 De que forma o 'Programa Ambiente' atendeu às necessidades dos beneficiários, dos Países Doadores, e outras partes interessadas? As iniciativas bilaterais realizadas pelo Programa promoveram uma boa articulação estratégica e operacional entre as partes envolvidas?

De acordo com os dados obtidos no trabalho de campo, o Programa Ambiente atendeu às necessidades dos beneficiários por duas grandes vias.

Por um lado, permitiu o desenvolvimento de projetos relevantes para as suas áreas de intervenção. Estes permitiram colmatar necessidades específicas, e desenvolver experiências piloto/teste que poderão ser replicados e expandidos no futuro. Por outro lado, e uma vez que muitas das entidades que participam no Programa são organizações não governamentais o Programa ao ter um financiamento que pode chegar aos 90% (100% no caso do Aviso#3), e cuja comparticipação é assegurada apenas pela entidade promotora (no caso do Aviso#1 e #2) ou pode ter a forma de trabalho voluntário (no caso do Aviso#5), é uma grande mais valia para estas instituições que de outra forma, com comparticipações mais elevadas, não teriam condições financeiras para implementar os projetos. Tal ficou explícito nos casos de estudo realizados, onde, à exceção de um caso que referiu que efetuará o projeto com o recurso a investimento próprio/empréstimos bancários, foi referido que sem o financiamento do Programa Ambiente o projeto dificilmente teria sido realizado.

No que se refere às entidades dos Países Doadores, não foram identificadas necessidades específicas colmatadas pelo Programa, mas houve uma grande valorização da troca de conhecimentos e a partilha de experiências que este permite através das parcerias estabelecidas.

É opinião geral entre todos os auscultados no trabalho de campo (quer nacionais, quer dos Países Doadores) que estas parcerias trazem como valor acrescentado para todas as partes a troca de conhecimentos e experiências, a partilha de boas práticas e a perceção de novas realidades. No entanto, para tal é necessário que exista uma contribuição substancial de todos os parceiros para a qualidade dos projetos.

Analisando a informação recolhida no âmbito dos casos de estudo, de uma forma geral, todos os participantes nos projetos avaliaram de forma bastante positiva a parceria, a relação estabelecida entre parceiros dos Países Doadores e parceiros nacionais e o contributo de ambos para o projeto. Foi referido, quer por parceiros nacionais, quer por parceiros dos Países Doadores a aquisição de novos conhecimentos e a existência de uma efetiva troca de experiências.

Apenas num dos casos de estudo a parceria foi considerada menos frutífera, pois apesar da vontade dos parceiros nacionais e do parceiro dos Países Doadores em desenvolverem uma colaboração ativa e produtiva, o background dos dois países (neste caso Portugal e Noruega) é muito diferente e os problemas com que se debatem dentro da área são praticamente opostos (num caso a seca, no outro o excesso de água), tendo sido difícil encontrar uma linha comum. Neste caso em concreto, deveria ter sido efetuado um trabalho prévio à candidatura de análise dos contextos dos dois países de forma a poderem ser ajustadas as atividades a realizar⁴⁶.

Esta análise prévia das vantagens da parceria foi efetuada num dos casos de estudo, uma vez que o projeto não possuía um parceiro do País Doador tendo sido dada como justificação o nível de especificidade do projeto e a inexistência, nos Países Doadores, de entidades que se adequassem e fossem consideradas uma mais valia para as atividades a serem desenvolvidas.

A participação dos parceiros dos Países Doadores nos projetos analisados no âmbito dos casos de estudo centra-se em três grandes linhas:

- Participação e/ou organização de visitas de estudo;

⁴⁶ No caso deste projeto a parceria foi estabelecida por intermédio de uma pessoa que já tinha trabalhado com a o parceiro dos Países Doadores e consideraram uma mais valia este já ter estado envolvido noutros projetos EEA Grants.

- Participação e/ou organização de eventos (como por exemplo conferências e *webinars*);
- Elaboração de guias e diagnósticos;

Não deixa de ser relevante denotar que, apesar de sendo atividades relevantes para a partilha de experiências, são formas de participação que adquirem um carácter circunscrito em determinados períodos do projeto, não evidenciando uma colaboração regular ao longo da implementação dos mesmos. Na informação recolhida, apesar dos parceiros dos Países Doadores referirem terem participado em algumas reuniões ao longo da implementação dos projetos, mencionaram que a sua participação foi mais regular nos momentos em que tinham que organizar a sua intervenção.

Simultaneamente, constatou-se que as parcerias internacionais encaram dois grandes constrangimentos, identificados essencialmente pelos parceiros dos Países Doadores:

- Um constrangimento ao nível da língua uma vez que foi relatado que, mesmo sendo uma parceria internacional, a documentação/produtos dos projetos (como os relatórios anuais), os e-mails que circulam entre a equipa do projeto, os eventos que são organizados pelos promotores e parceiros nacionais, entre outros, tendencialmente são feitos em português, o que traz muitas dificuldades por parte dos parceiros dos países doadores em compreender o que está a ser realizado/discutido.
- Um constrangimento ao nível do financiamento, pois não só o financiamento atribuído aos parceiros dos países doadores tende a ser baixo o que restringe a sua participação no projeto (nos casos de estudo, em sede de contrato de projeto, o orçamento dos parceiros dos países doadores variava entre 1 e 8%), como as diferenças salariais entre Portugal e os Países Doadores são acentuadas, o que condiciona a alocação de recursos humanos para um maior envolvimento nas tarefas a desenvolver.

Apesar destes constrangimentos, foram estabelecidas relações passíveis de se prolongar no tempo entre parceiros nacionais e parceiros dos Países Doadores. Em todos os casos de estudo as parcerias com os países doadores não existiam previamente ao projeto e, pelo facto de starem corrido de uma forma positiva, estão abertas as portas para a colaboração em projetos futuros, com o possível envolvimento de outras entidades, mas ainda sem a especificação de colaboração em concreto, à exceção de um estudo de caso em que a relação entre entidades dos Países Doadores e entidades nacionais mantém-se ativa mesmo após o fim do projeto.

5.QA19 Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?

5.QA19.1 O 'Programa Ambiente' atuou em sintonia com valores de igualdade de género e de oportunidades?

5.QA19.2 O 'Programa Ambiente' colaborou em atividades ou iniciativas dirigidas ao fomento da inclusão de minorias, bem como ao combate ao *Mobbing*, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?

A resposta a esta questão de avaliação, e de acordo com as subquestões elencadas, remete para o contributo do Programa Ambiente para as questões de igualdade de género e inclusão de minorias, combate ao *Mobbing*, ao discurso de ódio, extremismo, racismo, homofobia e antissemitismo.

Analisando os documentos que estão na base do Programa Ambiente, a Cláusula 1.5 do Contrato de Programa, assinado entre a Unidade Nacional de Gestão e a Secretaria-Geral do Ambiente, refere que o Operador do Programa, em todos os níveis de implementação do Programa Ambiente, deve assegurar que são respeitados

e promovidos os princípios que norteiam as EEA Grants especificados no Artigo 1.3 do Regulamento cujo ponto 1 refere que todos os programas e atividades financiados no âmbito do Mecanismo Financeiro 2014-2021 devem basear-se em valores comuns de respeito pela dignidade humana, liberdade, democracia, igualdade, o Estado de direito e o respeito pelos direitos humanos, incluindo os direitos de pessoas que pertencem a minorias.

Na implementação do Programa, as questões relacionadas com a igualdade de género foram tidas em consideração em todos os avisos de abertura de candidaturas no que se refere à constituição das equipas dos projetos, fazendo parte dos critérios de seleção das propostas, nos termos apresentados no quadro seguinte.

Quadro 19. Igualdade de género nos critérios de seleção dos avisos de abertura de candidaturas do Programa Ambiente

Avisos de Abertura de Candidaturas	Data da abertura das candidaturas	Critério de seleção
SGS #1 - Prevenção e sensibilização para a redução do lixo marinho	Julho 2019	No critério “D - Sistema de indicadores a implementar e metas a serem alcançadas” atribuição de 2 pontos nas candidaturas que possuem uma representação equilibrada de mulheres e homens na equipa do projeto
SGS #2 - Desenvolvimento de standards no Setor da Construção que promovam a Economia Circular	Julho 2019	
Aviso #2 - Promoção da Economia Circular no Setor da Construção	Julho 2019	
Aviso #3 - Projetos para o fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera portuguesas	Novembro 2019	
Aviso #1 - Sistema de reembolso de depósito para garrafas de bebidas e latas	Setembro 2019	No critério “D -Sistema de indicadores a implementar e metas a serem alcançadas” é referida a representação equilibrada de mulheres e homens na equipa do projeto, mas não tem a indicação dos pontos a atribuir caso se verifique
SGS #3 - Projetos para reforçar a adaptação às alterações climáticas a nível local -	Dezembro de 2019	Na qualidade técnica da proposta, a par de outros critérios, existe o critério de avaliação “B5. Igualdade de género” onde são atribuídos 100 pontos se o projeto candidato evidenciar a representação equilibrada de mulheres e homens na equipa do projeto
Aviso #4 - Implementação de projetos piloto de laboratórios vivos de descarbonização e mitigação às alterações climáticas	Janeiro 2020	No critério “A - Conhecimentos técnicos da equipa de projeto” vem a indicação de que serão valorizadas as equipas de projeto com representação equilibrada de mulheres e homens, no entanto sem a indicação da forma como esta valorização se concretiza.
Aviso #5 - Projetos de preparação para condições meteorológicas extremas e de gestão de riscos no contexto das alterações climáticas	Outubro de 2021	Na qualidade técnica da proposta, a par de outros critérios, existe o critério “B5. Igualdade de género” onde são atribuídos 100 pontos se o projeto candidato evidencia a representação equilibrada de mulheres e homens na equipa do projeto, numa proporção de dois para três.

Fonte: Elaboração própria a partir dos avisos de abertura de candidaturas

Verifica-se que a forma como a igualdade de género foi tratada nos avisos foi tendo pequenas nuances: a representação equilibrada entre homens e mulheres na equipa do projeto nuns casos tinha a atribuição de uma pontuação específica, mas noutros tal já não estava especificado, bem como só num dos avisos de abertura de candidaturas (Aviso #5) é que foi concretizado o que era considerado como “representação equilibrada” - proporção de mulheres e homens de dois para três.

Ao nível dos indicadores do Programa Ambiente, não existiam indicadores específicos para monitorizar a igualdade de género, estando estas questões consideradas indiretamente em dois indicadores:

- “Número de empregos criados (desagregados por género e idade)” para o qual contribuíam os projetos do Aviso #1, do Aviso #2, Aviso #4, SGS #1 e SGS #2;
- “Número de Profissionais treinados (desagregados por género)” para o qual contribuía o Aviso #3.

Veio-se a verificar que, dos projetos que contribuíam diretamente para estes indicadores, nem todos fizeram o reporte dos resultados alcançados com a desagregação por género, pelo que não existe informação sistematizada sobre o número de empregos criados e profissionais formados entre homens e mulheres.

Do trabalho de campo realizado, verificou-se que em termos gerais as questões de género estavam subjacentes por efeito dos critérios de elegibilidade e indicadores, mas não foram uma preocupação na implementação do Programa e dos projetos financiados. Nos casos de estudo analisados a participação no Programa Ambiente não trouxe alterações nas entidades promotoras e parceiras relativamente a questões de género. A constituição das equipas das instituições é definida pelas próprias características das áreas de trabalho: em áreas em que há uma predominância de mulheres, são equipas essencialmente femininas, ao passo que projetos e áreas com um maior número de homens estas tendem a ser mais masculinas. A escolha das equipas tem como primeiro foco as competências.

Em termos temáticos, a área do ambiente afasta-se um pouco das questões de género, no entanto, alguns projetos desenvolveram atividades (de diferente escala) focadas nas mulheres, como por exemplo as ações de *coaching* para as mulheres dos pescadores no âmbito do projeto *Fishing the plastic* ou a comemoração do Dia da Mulher no âmbito do projeto SMILE. Estas atividades resultaram do conhecimento do contexto de implementação dos projetos por parte das entidades promotoras.

Ao nível da capacitação, não foram realizadas campanhas de sensibilização para as questões da igualdade de género e igualdade de oportunidades. Estas questões tendem a ser remetidas para o Programa EEA Grants que trata destas questões: Programa Conciliação e Igualdade de Género que tem como operador a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG)

Por último, no que se refere à promoção da inclusão de minorias, também não foram identificadas estratégias ou ações sobre esta temática durante a implementação do Programa.

ANEXO VI – Matriz de identificação das questões e respetivos interlocutores

Nota prévia: a matriz inclui as principais questões para cada QA, tal não invalida que estas questões possam contribuir para mais do que uma QA.

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
RELEVÂNCIA									
4. QA16. O ‘Programa Ambiente’ foi bem desenhado? O Programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros programas similares no mesmo setor/área do Programa? Se sim, como?									
Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Ambiente? Como foram definidos eixos e objetivos?	x	x		x	x				
Que critérios/metodologia esteve subjacente ao estabelecimento das metas do Programa?	x	x		x	x				
De que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares?	x	x		x	x		x		
O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?	x	x		x	x		x	x	x
Qual foi o input do <i>Donnor Program Partner</i> no desenho do Programa?	x	x		x	x				
Foram criadas sinergias entre o Programa Ambiente e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma?	x	x		x	x		x		
Estas sinergias foram planeadas no desenho do Programa ou surgiram à medida que este foi implementado?	x	x		x	x				
Foram criadas sinergias entre o seu projeto e outros programas similares ao Projeto Ambiente?								x	x
Existem evidências de que os resultados alcançados tenham beneficiado dessas sinergias? Se sim, de que forma? Com que evidências?		x					x	x	x

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
4.QA17. De que forma o 'Programa Ambiente' atendeu às necessidades dos beneficiários, dos Países Doadores, e outras partes interessadas? As iniciativas bilaterais realizadas pelo Programa promoveram uma boa articulação estratégica e operacional entre as partes envolvidas?									
Qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos?		x			x			x	
Os países doadores identificaram necessidades específicas que esperam a que o Programa Ambiente responda? Se sim, quais?		x			x				
As partes envolvidas nas iniciativas bilaterais, mantêm o contacto e a cooperação ou pretendem fazê-lo, mesmo após o fim do financiamento? Essa cooperação mantém-se idêntica ou assume outras formas?		x			x			x	
De que forma entende que o Programa Ambiente foi de encontro às suas necessidades? Teria realizado o projeto/investimento na ausência do Programa Ambiente? Refira-se à oportunidade, isto é, se faria, mas noutra altura sem financiamento, ou se faria noutra altura quando surgisse uma oportunidade de apoio?								x	
Os apoios disponibilizados, e a forma de apoio, respondem às efetivas necessidades das partes interessadas, isto é, a oferta atendeu à procura existente?		x					x	x	x
4.QA18. Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do Plano de Relações Bilaterais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?									
Como se articularam as diferentes entidades no Plano de Relações Bilaterais?		x		x	x				
Que mudanças a operacionalização do Plano de relações bilaterais produziu? Identifica efeitos imprevistos? Quais?		x		x	x				
Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?		x		x	x				
EFICIÊNCIA OPERATIVA									
3.QA12. O 'Programa Ambiente' adotou melhorias nos atos de gestão, incluindo a aplicação das lições aprendidas ao longo do período de execução do Programa?									

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão do Programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?		X		X	X		X	X	X
Quais os principais procedimentos e instrumentos de gestão operacional do Programa/projeto que foram implementados?		X	X	X	X			X	
Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?		X	X	X	X			X	
Considera que estes instrumentos contribuem para uma melhor monitorização, gestão e controlo da implementação do Programa/projeto?		X	X	X	X			X	
Em termos gerais como é efetuada a monitorização dos projetos? Que ações são desenvolvidas? Essas são eficazes para a adequadas à implementação dos projetos?		X	X					X	
Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do Programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?		X	X	X	X		X	X	X
Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?		X	X	X	X		X	X	X
Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?		X	X	X	X		X	X	X
A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:									
- potenciar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa		X	X	X	X		X	X	X
- selecionar os melhores projetos		X	X	X	X		X	X	X
- melhorar a eficácia (resultados alcançados) e eficiência (alocação de recursos) na execução dos projetos pelos beneficiários		X	X	X	X				

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?		x	x	x	x				
Os atuais indicadores de realizações e de resultado são suficientes/adequados para monitorizar os efeitos produzidos pelos Projetos apoiados?		x	x	x	x			x	
Os materiais de apoio/sessões de esclarecimento (caso tenham existido) realizados pelo operador do Programa foram suficientes e adequados às necessidades?								x	
O seu projeto foi elaborado internamente à sua organização ou por um consultor externo? Se recorreu a um consultor indique as suas motivações (por exemplo, falta de capacitação interna, falta de tempo no período de abertura do concurso, etc.)								x	
Como compara a gestão do Programa Ambiente PT com a de outros países beneficiários no que diz respeito à transparência da gestão, responsabilidade e custo-eficácia dos atos de gestão? Dessa comparação resultaram lições aprendidas? Foram incorporadas na gestão do Programa Ambiente PT?		x		x	x	x			
3.QA13. O 'Programa Ambiente' garantiu a total transparência, responsabilidade e custo-eficiência, dos atos de gestão do 'Programa Ambiente' ao longo do período de execução do Programa?									
O Programa desenvolveu boas práticas de gestão, nomeadamente:									
Foi efetuada uma calendarização da abertura dos concursos ao longo do período de vigência do projeto? Foi disponibilizada ao público no início do Programa?		x	x	x	x			x	
Durante o período de vigência do Programa foram realizadas auditorias internas ou externas à implementação do Programa? Se sim, clarifique quais, quando e os principais resultados.		x	x	x	x	x			
A plataforma utilizada foi de fácil acesso por parte dos proponentes para a submissão de candidaturas? Que tipo de problemas foram mais comuns? Considera que a sua utilização foi um fator dissuasor da apresentação de candidaturas?		x	x						
- E na monitorização contínua do Programa, nomeadamente taxas de execução do Programa e projetos? É eficaz?		x	x						
Foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa? Com que frequência? Que práticas de disseminação dos mesmos foram adotadas?		x	x	x	x				

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Os RH envolvidos na gestão do projeto foram informados de forma clara das suas atribuições/responsabilidades?		X	X					X	
Os RH tiveram aos seu dispor todos os recursos necessários ao desempenho da sua função (materiais e imateriais)?		X	X					X	
Foi criado um plano de gestão de risco para garantir que o Programa decorria como planeado? Se sim, quais os principais riscos identificados e quais as medidas de mitigação do risco adotadas?		X	X					X	
Foram criados canais específicos para receber feedback dos beneficiários e colaboradores do Programa, de modo as permitir ajustes em tempo real para melhorar a eficiência e eficácia do Programa?		X	X					X	
O parceiro doador colocou exigências relativamente à transparência, responsabilidade e custo eficácia dos atos de gestão? Se sim, quais?		X	X		X				
Existe uma dotação financeira dedicada à gestão do Programa? Se sim, qual? Esta é adequada?		X	X		X				
Qual o nº de recursos humanos dedicados à gestão do Programa? Este número é adequado quer em número, quer em competências?		X	X		X				
EFICÁCIA									
QA1. O 'Programa Ambiente' alcançou os seus objetivos gerais e operacionais ou irá alcançá-los no futuro? Que fatores influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados?									
De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o Programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?	X	X	X	X	X			X	X
Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?	X	X	X	X	X			X	X
Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?	X	X	X	X	X			X	X
QA2. Mais algum resultado, para além dos identificados na Matriz de Resultados, foi materializado e contribuiu para os objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Se sim, qual?									

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?	x	x	x	x	x		x	x	x
Na presença de tais resultados como foram incorporados na comunicação dos resultados do Programa/projeto?		x	x					x	
QA3. Que mudanças podem ser observadas em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?									
Que mudanças o Programa conseguiu produzir em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente? Identifica efeitos imprevistos? Quais?		x		x	x		x		
– As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?		x	x	x	x		x	x	x
– Qual o contributo do Programa Ambiente para o cumprimento desses objetivos e que fatores explicam o maior ou menor sucesso do Programa Ambiente no cumprimento desses objetivos?		x		x	x		x		
– Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?		x	x	x	x		x	x	x
Os indicadores de realização e de resultado do Programa Ambiente cobrem de forma adequada e suficiente os principais objetivos e prioridades temáticas, permitindo medir o desempenho do Programa?		x		x	x		x		
EFICIÊNCIA									
1.QA4. Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' foram alcançados de forma económica e oportuna?									
1.QA4.1 A governação do consórcio, dos Projetos apoiados, foi adequada: qualidade da gestão; número e diversidade de entidades que compõem o consórcio foi eficaz para o cumprimento das realizações e resultados?									
O modelo de governação do Programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?		x	x	x	x			x	
No que diz respeito aos projetos apoiados, o modelo de governação era adequado? AS parcerias são efetivas com a participação de todas as entidades?		x	x					x	
– Sentiram alguma diferença na qualidade dos projetos e nos seus resultados e impactos em função do número e diversidade de parceiros? Quais? De que tipo?		x	x					x	x

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
– A pluralidade e diversidade da parceria é um fator determinante da execução do projeto? Em que medida?		X	X					X	X
– E quanto aos resultados, impactos e sustentabilidade dos projetos? A parceria é determinante nestes aspetos? Em que medida?		X	X					X	X
1.QA4.2 A estrutura da equipa do Operador de Programa foi a adequada: número e diversidade de competências dos elementos da equipa foi eficaz para o cumprimento das obrigações do Operador de Programa?									
Considera que a estrutura da equipa do operador do Programa era a mais adequada?		X	X	X	X			X	
– O número de elementos da equipa era suficiente para garantir uma resposta atempada? Sentiram algum tipo de limitações?		X	X	X	X			X	
– Existe alguma área que considera que ficou de alguma forma a descoberto ou frágil? Isto é, alguma valência que a equipa devia ter e não tinha? Qual?		X	X	X	X			X	
– De que forma conseguiram ultrapassar essas dificuldades ou limitações? Que constrangimentos trouxeram para o desempenho do Programa? O que poderia ser melhorado?		X	X	X	X			X	
– Identifica eventuais necessidades de reorganização, reforço quantitativo ou de melhoria de competências?		X	X	X	X			X	
– Existe espaço formal para articulação de competências entre unidades e identificação de áreas de melhoria?		X	X	X	X			X	
– Que tipo de reforço de competências consideram necessárias para um desempenho de funções adequado às exigências do Programa?		X	X	X	X			X	
E no seu projeto considera que a estrutura da equipa afeta ao projeto era a mais adequada quer em número quer em competências?								X	
1.Q4.3 Poder-se-iam ter alcançado mais resultados com os mesmos recursos?									
Existem fatores (internos ou externos) que tenham gerado ineficiências nos resultados obtidos ao nível do Programa/projeto? Se sim, quais (por exemplo, mercados não concorrências, custos de contexto, escassez de mão de obra, matéria prima, etc.)		X	X	X	X			X	X
Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?		X	X	X	X				
Os projetos apoiados tendem a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos solicitados? Ou pelo contrário, têm dificuldade em atingir os objetivos?		X	X	X	X				

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Quais os aspetos e procedimentos a adotar para melhorar os resultados obtidos?		x	x					x	x
Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?		x	x						
Verificaram-se casos de sobredimensionamento dos projetos submetidos? Se sim, esses projetos não utilizaram da dotação aprovada inicialmente?		x	x						
1.Q4.4 A execução do 'Programa Ambiente' sofreu atrasos? Se sim, quais?									
A execução do Programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu especialmente num? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?		x	x	x	x				
Quais os aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?		x	x	x	x				
1.QA5. O investimento envolvido e impacto das PA11 e PA13 na dotação do 'Programa Ambiente' foi o adequado?									
1.QA5.1 O 'Programa Ambiente' foi economicamente compensador para os Promotores e Parceiros, tendo em conta possíveis alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis?									
O Programa prevê diferentes alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis (<i>small grants</i> , projetos pré-definidos...). Que vantagens e desvantagens têm cada uma destas linhas de financiamento? Estas diferentes alternativas são compensadoras para os promotores?		x	x	x	x			x	
O apoio obtido junto do Programa Ambiente permitiu aumentar o mercado e aumentar o retorno financeiro (por VAB) da sua organização/sector?							x	x	x
Os aumentos referidos anteriormente poderiam ter sido atingidos igualmente na ausência do Programa Ambiente?							x	x	x
1.QA5.2 O 'Programa Ambiente' aplicou adequadamente o investimento em atividades de gestão e acompanhamento de projetos?									
Como é feita a gestão e acompanhamento dos projetos? Que limitações identifica nestas atividades?		x	x	x	x			x	
A verba disponível para a gestão e acompanhamento dos projetos é suficiente? justifique		x		x	x				

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Quais as vantagens e desvantagens para a Secretária-Geral do Ambiente em ser o operador do Programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter a Secretária-Geral do Ambiente e Ação Climática como operador?	x	x		x	x				
1.QA6. Que mudanças podem ser observadas com a operacionalização do 'Programa Ambiente'? Porque é que a mudança ocorreu? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos) ?									
Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?		x	x	x	x		x	x	x
Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?		x	x	x	x		x	x	x
Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?		x	x	x	x		x	x	x
4.QA14. Os resultados operacionais do 'Programa Ambiente' previstos nas Relações Bilaterais foram alcançados de forma económica e oportuna?									
Quais eram os principais resultados operacionais do Programa previstos nas relações bilaterais? Eles foram alcançados?		x		x	x				
Denotaram-se atrasos no alcance destes resultados? Quais os motivos desse atraso?		x		x	x				
4.QA15. O investimento envolvido e impacto na dotação do 'Programa Ambiente' para as Relações Bilaterais foi o adequado? O Programa aplicou adequadamente o investimento em iniciativas bilaterais?									
As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?		x		x	x				
Quais as iniciativas que considera terem tido mais sucesso? Quais os principais motivos desse sucesso (investimento adequado, envolvimento dos beneficiários nacionais e dos parceiros internacionais, etc.)		x		x	x				
Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?		x		x	x				

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
IMPACTO									
1.QA7. Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?									
1.QA7.1 Os Projetos apoiados foram capazes de desenvolver soluções inovadoras sustentáveis com potencial aplicação prática em setores económicos?									
De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o Programa e os projetos apoiados produziram?	x	x	x	x	x		x	x	x
Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?		x	x	x	x		x	x	x
1.QA7.2 Os Projetos apoiados tiveram um impacto territorial, nomeadamente, a nível local (municipal/ intermunicipal) significativo em termos sociais, económicos ou ambientais?									
Em termos gerais em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional e local? Como é que esta adequação se materializa (p. ex. elevado número de candidaturas, etc.)?	x	x	x						
Os projetos apoiados vêm responder a necessidades e lacunas existentes a nível local?	x	x	x					x	x
Os projetos apoiados contribuíram para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo a nível local? Clarifique dando exemplos nos domínios sociais, ambientais e económicos?		x	x					x	x
Os projetos apoiados contribuíram para a diminuição de assimetrias regionais? Quais e quais as evidências desse contributo?	x	x	x					x	x
1.QA7.3 O ‘Programa Ambiente’ contribuiu para a concretização das políticas públicas relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável?									
O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?	x	x		x	x		x	x	x
Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?	x	x		x	x		x	x	x
Que áreas de apoio se revelaram particularmente relevantes/ necessárias e porquê?		x		x	x		x	x	x

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
As prioridades e necessidades nacionais alteraram-se desde a conceção da <i>Concept Note</i> e a assinatura do Acordo de Programa? Essa alteração tornou certos domínios do clima, energia e ambiente mais relevantes e exigentes do que do que o inicialmente previsto?	x	x		x			x		
1.QA8. Que efeitos do ‘Programa Ambiente’ podem ser observados nas dimensões sociais, ambientais ou económica? Porque é que a mudança ocorreu? Verificaram-se os efeitos globais do ‘Programa Ambiente’? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?									
Caso existam, em que domínios são mais visíveis as mudanças induzidas pelo Programa? E em que domínios o seu contributo é menor?	x	x		x	x		x		
Ocorreram efeitos imprevistos? Quais?		x		x	x		x		
<i>(Conjugar com questões da QA7.2 e QA7.3)</i>									
2.QA11. Até que ponto o ‘Programa Ambiente’ estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?									
2.QA11.1 O Programa Ambiente aumentou a consciencialização pública, e informou o público em geral sobre a contribuição do Programa e o papel desempenhado pelos Países Doadores? O Programa comunicou o impacto e os resultados do Programa e a contribuição dos Países Doadores?									
Em termos gerais a estratégia de comunicação foi bem-sucedida? Que as evidências tem que revelem sucesso na comunicação do Programa e do papel dos países doadores?		x	x	x	x		x		
A estratégia foi eficaz na comunicação dos impactos e resultados do Programa?		x	x	x					
Como foi efetuada a monitorização da abrangência das iniciativas de divulgação?			x	x					
Qual considera ter sido o meio de divulgação mais efetivo constante da estratégia de comunicação?			x	x					
Hoje consideraria adotar outros meios de disseminação? Se sim, quais?		x	x	x					
2.QA11.2 A estratégia de comunicação do Programa atingiu o público-alvo pretendido? Houve outro público envolvido além do previsto? Qual foi a sua perceção sobre o Programa e sobre o MFEEE? O Programa revelou-se importante para o público visado?									
Em termos gerais a estratégia de comunicação conseguir alcançar os públicos alvo?		x	x	x				x	x
- Quais as ações que apresentaram mais eficácia na mobilização dos públicos-alvo?			x	x				x	

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
- Conseguiu alcançar públicos não previstos? O que levou a que tal acontecesse?			x	x				x	
Qual é o feedback que têm do público alvo sobre a importância do Programa?		x	x	x				x	
A estratégia de comunicação divulgou adequadamente os níveis de execução e a forma de implementação do Programa?		x	x	x				x	x
A estratégia de comunicação contribuiu para a divulgação do mecanismo de financiamento?		x	x	x				x	x
Qual é o feedback que possuem do público alvo sobre a relevância do Programa?		x	x	x				x	
2.QA11.3 A estratégia de comunicação do Programa despertou o interesse no MFEEE como mecanismo de financiamento? A estratégia de comunicação do Programa deu visibilidade ao mecanismo de financiamento? Os Potenciais e atuais beneficiários e parceiros foram informados sobre as oportunidades do Programa Ambiente? Porque é que a mudança ocorreu?									
A estratégia de comunicação permitiu aumentar a percepção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?		x	x	x	x		x	x	x
- Verificou-se reforço da capacidade de mobilização dos destinatários do Programa (ex. aumento do número de candidaturas)?		x	x	x	x				
2.QA11.4 Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) a estratégia de comunicação do 'Programa Ambiente'? Ocorreram efeitos imprevistos (positivos ou negativos)?									
A disseminação do Programa foi afetada por fatores externos? Se sim quais e que forma a estratégia de comunicação foi afetada?		x	x	x				x	
Denotaram-se efeitos imprevistos resultantes da estratégia de comunicação?		x	x	x				x	
5.QA19. Até que ponto o 'Programa Ambiente' estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos relacionados com o bem-estar das pessoas, direitos humanos, igualdade ou ambiente, além dos seus beneficiários diretos?									
5.QA19.1 O 'Programa Ambiente' atuou em sintonia com valores de igualdade de género e de oportunidades?									
Quais são as políticas e diretrizes do Programa Ambiente em relação à igualdade de género? Existe um plano específico para promover a igualdade de género dentro do Programa?		x		x					
Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de igualdade de género e de oportunidades?		x	x	x				x	

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?		x	x	x				x	
Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?		x	x	x				x	
Foram implementados projetos que incluíram a temática da igualdade de género com ações específicas neste sentido?		x	x						
Quais as principais diretivas que os projetos tinham que respeitar em relação à igualdade de género, quer na fase de candidatura, quer na fase de implementação? Como era feita essa monitorização? O que acontecia em caso de incumprimento?		x	x					x	
Existem indicadores gerais no Programa para medir as questões da igualdade de género ou de oportunidades? Por exemplo registos da percentagem total de mulheres e homens que participaram nas atividades dos projetos financiados?		x	x						
5. QA19.2 O 'Programa Ambiente' colaborou em atividades ou iniciativas dirigidas ao fomento da inclusão de minorias, bem como ao combate ao <i>Mobbing</i>, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?									
O Programa colaborou em atividades ou iniciativas de ONGs, instituições ou órgãos governamentais que trabalham com questões de diversidade e inclusão e de combate ao <i>Mobbing</i> , ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo? Em que consistiu a colaboração?		x							
Como avalia essa colaboração?		x							
Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de diversidade e inclusão e de combate ao <i>Mobbing</i> , ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?		x		x				x	
Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?		x		x				x	
Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?		x		x				x	

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
SUSTENTABILIDADE									
1.QA9. Em que medida é provável que os benefícios do ‘Programa Ambiente’ continuem nos próximos cinco anos, para além da longevidade do Programa?									
1. QA9.1 Os Projetos apoiados têm capacidade de manutenção e de ampliação da utilização de produtos, como equipamentos, infraestruturas, plataformas, guias, metodologias ou manuais de boas práticas?									
Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?		x	x					x	x
O perdurar dos resultados é limitado pelos custos que isso implica? Que condições são necessárias para a manutenção dos resultados do projeto?								x	x
<i>(Conjugar com questões da QA9.2)</i>									
1.QA9.2 Os Projetos apoiados têm potencial de continuidade, replicação ou aumento de escala?									
As soluções inovadoras têm potencial para aplicação prática nos setores económicos abrangidos pelo projeto? E noutros que não os contemplados pelo projeto?		x	x	x	x			x	x
Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador dos resultados dos projetos apoiados, incluindo das soluções inovadoras com potencial de ser replicadas? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos?		x	x	x	x			x	x
Promovem a divulgação e implementação dos resultados dos projetos noutras áreas ou setores económicos, por exemplo? Articulam com os promotores no sentido de incentivar a sua continuidade, replicação ou aumento de escala?		x	x	x	x				
1.QA9.3 Os Projetos apoiados têm interesse e capacidade de consolidar ou alargar sinergias e parcerias?									
O Programa promoveu novas formas de cooperação capazes de perdurar para além da sua vigência?		x		x	x			x	x
O seu projeto encontra-se concluído. Caso o tenha apresentado em parceria, essa foi extinta ou a colaboração permanece ativa? De que forma?								x	x
O seu projeto encontra-se concluído. A sua conclusão abriu a oportunidade a novas sinergias ou parcerias?								x	x

QUESTÕES	INTERLOCUTOR								
	ENTREVISTA						FOCUS GROUP	CASOS DE ESTUDO	
	Secretário Geral SGA	Coord. do Programa	Técnicos do Programa	UNG	Innovation Norway	AD&C/IGF	STK Programa	Promotores e Parceiros	STK Projeto
Considera que essas parcerias ou sinergias iriam acontecer mesmo na ausência do projeto financiado pelo Programa do Ambiente?								X	X
1.Q9.4 Os Projetos apoiados promoveram novas formas de governança? As entidades envolvidas reforçaram a sua capacidade de tomada de decisão sobre as políticas locais de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e de políticas de desenvolvimento sustentável, em termos de priorização de medidas e investimentos, reduzindo os custos ambientais, sociais e económicos a longo prazo, e potenciando oportunidades?									
O projeto teve impacto na estrutura de governação da entidade que representa? Quais?								X	X
A capacidade da entidade que representa em tomar decisões face a políticas locais de mitigação, adaptação às alterações climáticas e desenvolvimento sustentável foi alterada pelo projeto? Se sim de que forma (clarifique dando exemplos).								X	X
1.QA10. Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais necessárias para sustentar os benefícios do 'Programa Ambiente' nos próximos cinco anos?									
Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do Programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?	X	X		X	X		X		

Nota: STK – stakeholders.

ANEXO VII – Instrumentos de recolha de informação

Apresenta-se de seguida os guiões de entrevista e *focus group* resultado da sistematização das questões da tabela do anexo anterior, que serão posteriormente ajustadas as questões de acordo com o perfil específico dos interlocutores.

1. GUIÕES DE ENTREVISTAS SEMI-DIRETIVAS

1.1 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA AO SECRETÁRIO GERAL DO AMBIENTE

RELEVÂNCIA

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Ambiente? Como foram definidos eixos e objetivos?
- Que critérios/metodologia esteve subjacente ao estabelecimento das metas do Programa?
- De que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares?
- O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?
- Qual foi o input do Donnor Program Partner no desenho do Programa?
- Foram criadas sinergias entre o Programa Ambiente e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma?
- Estas sinergias foram planeadas no desenho do programa ou surgiram à medida que este foi implementado?

EFICÁCIA

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?
- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?

EFICIÊNCIA

- Quais as vantagens e desvantagens para a Secretária-Geral do Ambiente em ser o operador do programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter a Secretária-Geral do Ambiente e Ação Climática como operador?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Em termos gerais, em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional e local? Como é que esta adequação se materializa (p. ex. elevado número de candidaturas, etc.)?
- Os projetos apoiados vêm responder a necessidades e lacunas existentes a nível local?

- Os projetos apoiados contribuíram para a diminuição de assimetrias regionais? Quais e quais as evidências desse contributo?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?
- As prioridades e necessidades nacionais alteraram-se desde a conceção da Concept Note e a assinatura do Acordo de Programa? Essa alteração tornou certos domínios do clima, energia e ambiente mais relevantes e exigentes do que do que o inicialmente previsto?
- Caso existam, em que domínios são mais visíveis as mudanças induzidas pelo Programa? E em que domínios o seu contributo é menor?

SUSTENTABILIDADE

- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

1.2 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA À COORDENADORA DO PROGRAMA AMBIENTE

RELEVÂNCIA

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Ambiente? Como foram definidos eixos e objetivos?
- Que critérios/metodologia esteve subjacente ao estabelecimento das metas do Programa?
- De que forma o programa se distingue de outros com objetivos similares?
- O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?
- Qual foi o input do Donnor Program Partner no desenho do Programa?
- Foram criadas sinergias entre o Programa Ambiente e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma?
- Estas sinergias foram planeadas no desenho do programa ou surgiram à medida que este foi implementado?
- Existem evidências de que os resultados alcançados tenham beneficiado dessas sinergias? Se sim, de que forma? Com que evidências?
- Qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos?
- Os países doadores identificaram necessidades específicas que esperam a que o Programa Ambiente responda? Se sim, quais?
- As partes envolvidas nas iniciativas bilaterais, mantêm o contacto e a cooperação ou pretendem fazê-lo, mesmo após o fim do financiamento? Essa cooperação mantém-se idêntica ou assume outras formas?
- Os apoios disponibilizados, e a forma de apoio, respondem às efetivas necessidades das partes interessadas, isto é, a oferta atendeu à procura existente?
- Como se articularam as diferentes entidades no Plano de Relações Bilaterais?
- Que mudanças a operacionalização do Plano de relações bilaterais produziu? Identifica efeitos imprevistos? Quais?
- Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão do programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?
- Quais os principais procedimentos e instrumentos de gestão operacional do programa/projeto que foram implementados?
- Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?
- Considera que estes instrumentos contribuem para uma melhor monitorização, gestão e controlo da implementação do Programa/projeto?
- Em termos gerais como é efetuada a monitorização dos projetos? Que ações são desenvolvidas? Essas são eficazes para a adequadas à implementação dos projetos?
- Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?
- Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:
 - potenciar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa
 - selecionar os melhores projetos
 - melhorar a eficácia (resultados alcançados) e eficiência (alocação de recursos) na execução dos projetos pelos beneficiários
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- Os atuais indicadores de realizações e de resultado são suficientes/adequados para monitorizar os efeitos produzidos pelos Projetos apoiados?
- Como compara a gestão do Programa Ambiente PT com a de outros países beneficiários no que diz respeito à transparência da gestão, responsabilidade e custo-eficácia dos atos de gestão? Dessa comparação resultaram lições aprendidas? Foram incorporadas na gestão do Programa Ambiente PT?
- Foi efetuada uma calendarização da abertura dos concursos ao longo do período de vigência do projeto? Foi disponibilizada ao público no início do programa?
- Durante o período de vigência do programa foram realizadas auditorias internas ou externas à implementação do programa? Se sim, clarifique quais, quando e os principais resultados.
- A plataforma utilizada foi de fácil acesso por parte dos proponentes para a submissão de candidaturas? Que tipo de problemas foram mais comuns? Considera que a sua utilização foi um fator dissuasor da apresentação de candidaturas?
 - E na monitorização contínua do programa, nomeadamente taxas de execução do programa e projetos? É eficaz?
- Foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do programa? Com que frequência? Que práticas de disseminação dos mesmos foram adotadas?
- Os RH envolvidos na gestão do projeto foram informados de forma clara das suas atribuições/responsabilidades?
- Os RH tiveram aos seu dispor todos os recursos necessários ao desempenho da sua função (materiais e imateriais)?
- Foi criado um plano de gestão de risco para garantir que o programa decorria como planeado? Se sim, quais os principais riscos identificados e quais as medidas de mitigação do risco adotadas?
- Foram criados canais específicos para receber feedback dos beneficiários e colaboradores do programa, de modo as permitir ajustes em tempo real para melhorar a eficiência e eficácia do programa?
- O parceiro doador colocou exigências relativamente à transparência, responsabilidade e custo-eficácia dos atos de gestão? Se sim, quais?

- Existe uma dotação financeira dedicada à gestão do programa? Se sim, qual? Esta é adequada?
- Qual o nº de recursos humanos dedicados à gestão do programa? Este número é adequado quer em número, quer em competências?

EFICÁCIA

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?
- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?
- Na presença de tais resultados como foram incorporados na comunicação dos resultados do programa/projeto?
- Que mudanças o programa conseguiu produzir em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente? Identifica efeitos imprevistos? Quais?
 - As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?
 - Qual o contributo do Programa Ambiente para o cumprimento desses objetivos e que fatores explicam o maior ou menor sucesso do Programa Ambiente no cumprimento desses objetivos?
 - Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?
- Os indicadores de realização e de resultado do Programa Ambiente cobrem de forma adequada e suficiente os principais objetivos e prioridades temáticas, permitindo medir o desempenho do Programa?

EFICIÊNCIA

- O modelo de governação do programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- No que diz respeito aos projetos apoiados, o modelo de governação era adequado? AS parcerias são efetivas com a participação de todas as entidades?
 - Sentiram alguma diferença na qualidade dos projetos e nos seus resultados e impactos em função do número e diversidade de parceiros? Quais? De que tipo?
 - A pluralidade e diversidade da parceria é um fator determinante da execução do projeto? Em que medida?
 - E quanto aos resultados, impactos e sustentabilidade dos projetos? A parceria é determinante nestes aspetos? Em que medida?
- Considera que a estrutura da equipa do operador do programa era a mais adequada?
 - O número de elementos da equipa era suficiente para garantir uma resposta atempada? Sentiram algum tipo de limitações?
 - Existe alguma área que considera que ficou de alguma forma a descoberto ou frágil? Isto é, alguma valência que a equipa devia ter e não tinha? Qual?
 - De que forma conseguiram ultrapassar essas dificuldades ou limitações? Que constrangimentos trouxeram para o desempenho do programa? O que poderia ser melhorado?
 - Identifica eventuais necessidades de reorganização, reforço quantitativo ou de melhoria de competências?
 - Existe espaço formal para articulação de competências entre unidades e identificação de áreas de melhoria?
 - Que tipo de reforço de competências consideram necessárias para um desempenho de funções adequado às exigências do Programa?

- Existem fatores (internos ou externos) que tenham gerado ineficiências nos resultados obtidos ao nível do programa/projeto? Se sim, quais (por exemplo, mercados não concorrenciais, custos de contexto, escassez de mão de obra, matéria prima, etc.)
- Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?
- Os projetos apoiados tendem a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos solicitados? Ou pelo contrário, têm dificuldade em atingir os objetivos?
- Quais os aspetos e procedimentos a adotar para melhorar os resultados obtidos?
- Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?
- Verificaram-se casos de sobredimensionamento dos projetos submetidos? Se sim, esses projetos não utilizaram da dotação aprovada inicialmente?
- A execução do programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu especialmente num? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Quais os aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?
- O programa prevê diferentes alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis (*small grants*, projetos pré-definidos...). Que vantagens e desvantagens têm cada uma destas linhas de financiamento? Estas diferentes alternativas são compensadoras para os promotores?
- Como é feita a gestão e acompanhamento dos projetos? Que limitações identifica nestas atividades?
- A verba disponível para a gestão e acompanhamento dos projetos é suficiente? justifique
- Quais as vantagens e desvantagens para a Secretária-Geral do Ambiente em ser o operador do programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter a Secretária-Geral do Ambiente e Ação Climática como operador?
- Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?
- Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?
- Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?
- Quais eram os principais resultados operacionais do Programa previstos nas relações bilaterais? Eles foram alcançados?
- Denotaram-se atrasos no alcance destes resultados? Quais os motivos desse atraso?
- As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?
- Quais as iniciativas que considera terem tido mais sucesso? Quais os principais motivos desse sucesso (investimento adequado, envolvimento dos beneficiários nacionais e dos parceiros internacionais, etc.)
- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?
- Em temos gerais em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional e local? Como é que esta adequação se materializa (p. ex. elevado número de candidaturas, etc.)?
- Os projetos apoiados vêm responder a necessidades e lacunas existentes a nível local?
- Os projetos apoiados contribuíram para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo a nível local? Clarifique dando exemplos nos domínios sociais, ambientais e económicos?

- Os projetos apoiados contribuíram para a diminuição de assimetrias regionais? Quais e quais as evidências desse contributo?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?
- Que áreas de apoio se revelaram particularmente relevantes/ necessárias e porquê?
- As prioridades e necessidades nacionais alteraram-se desde a conceção da Concept Note e a assinatura do Acordo de Programa? Essa alteração tornou certos domínios do clima, energia e ambiente mais relevantes e exigentes do que do que o inicialmente previsto?
- Caso existam, em que domínios são mais visíveis as mudanças induzidas pelo Programa? E em que domínios o seu contributo é menor?
- Ocorreram efeitos imprevistos? Quais?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação foi bem-sucedida? Que as evidências tem que revelem sucesso na comunicação do programa e do papel dos países doadores?
- A estratégia foi eficaz na comunicação dos impactos e resultados do Programa?
- Hoje consideraria adotar outros meios de disseminação? Se sim, quais?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação conseguir alcançar os públicos alvo?
- Qual é o feedback que têm do público alvo sobre a importância do programa?
- A estratégia de comunicação divulgou adequadamente os níveis de execução e a forma de implementação do Programa?
- A estratégia de comunicação contribuiu para a divulgação do mecanismo de financiamento?
- Qual é o feedback que possuem do público alvo sobre a relevância do programa?
- A estratégia de comunicação permitiu aumentar a perceção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?
 - Verificou-se reforço da capacidade de mobilização dos destinatários do Programa (ex. aumento do número de candidaturas)?
- A disseminação do Programa foi afetada por fatores externos? Se sim quais e que forma a estratégia de comunicação foi afetada?
- Denotaram-se efeitos imprevistos resultantes da estratégia de comunicação?
- Quais são as políticas e diretrizes do Programa Ambiente em relação à igualdade de género? Existe um plano específico para promover a igualdade de género dentro do Programa?
- Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de igualdade de género e de oportunidades?
- Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?
- Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?
- Foram implementados projetos que incluíram a temática da igualdade de género com ações específicas neste sentido?
- Quais as principais diretivas que os projetos tinham que respeitar em relação à igualdade de género, quer na fase de candidatura, quer na fase de implementação? Como era feita essa monitorização? O que acontecia em caso de incumprimento?
- Existem indicadores gerais no programa para medir as questões da igualdade de género ou de oportunidades? Por exemplo registos da percentagem total de mulheres e homens que participaram nas atividades dos projetos financiados?

- O programa colaborou em atividades ou iniciativas de ONGs, instituições ou órgãos governamentais que trabalham com questões de diversidade e inclusão e de combate ao Mobbing, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo? Em que consistiu a colaboração?
- Como avalia essa colaboração?
- Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de diversidade e inclusão e de combate ao Mobbing, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?
- Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?
- Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?

SUSTENTABILIDADE

- Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- As soluções inovadoras têm potencial para aplicação prática nos setores económicos abrangidos pelo projeto? E noutros que não os contemplados pelo projeto?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador dos resultados dos projetos apoiados, incluindo das soluções inovadoras com potencial de ser replicadas? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos?
- Promovem a divulgação e implementação dos resultados dos projetos noutras áreas ou setores económicos, por exemplo? Articulam com os promotores no sentido de incentivar a sua continuidade, replicação ou aumento de escala?
- O programa promoveu novas formas de cooperação capazes de perdurar para além da sua vigência?
- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

1.3 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA AOS TÉCNICOS DO PROGRAMA AMBIENTE

- Quais são as suas funções no Programa Ambiente?

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- Quais os principais procedimentos e instrumentos de gestão operacional do programa/projeto que foram implementados?
- Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?
- Considera que estes instrumentos contribuem para uma melhor monitorização, gestão e controlo da implementação do Programa/projeto?
- Em termos gerais como é efetuada a monitorização dos projetos? Que ações são desenvolvidas? Essas são eficazes para a adequadas à implementação dos projetos?
- Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?
- Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:

- potencializar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa
- selecionar os melhores projetos
- melhorar a eficácia (resultados alcançados) e eficiência (alocação de recursos) na execução dos projetos pelos beneficiários
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- Os atuais indicadores de realizações e de resultado são suficientes/adequados para monitorizar os efeitos produzidos pelos Projetos apoiados?
- Foi efetuada uma calendarização da abertura dos concursos ao longo do período de vigência do projeto? Foi disponibilizada ao público no início do programa?
- Durante o período de vigência do programa foram realizadas auditorias internas ou externas à implementação do programa? Se sim, clarifique quais, quando e os principais resultados.
- A plataforma utilizada foi de fácil acesso por parte dos proponentes para a submissão de candidaturas? Que tipo de problemas foram mais comuns? Considera que a sua utilização foi um fator dissuasor da apresentação de candidaturas?
- - E na monitorização contínua do programa, nomeadamente taxas de execução do programa e projetos? É eficaz?
- Foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do programa? Com que frequência? Que práticas de disseminação dos mesmos foram adotadas?
- Os RH envolvidos na gestão do projeto foram informados de forma clara das suas atribuições/responsabilidades?
- Os RH tiveram aos seu dispor todos os recursos necessários ao desempenho da sua função (materiais e imateriais)?
- Foi criado um plano de gestão de risco para garantir que o programa decorria como planeado? Se sim, quais os principais riscos identificados e quais as medidas de mitigação do risco adotadas?
- Foram criados canais específicos para receber feedback dos beneficiários e colaboradores do programa, de modo a permitir ajustes em tempo real para melhorar a eficiência e eficácia do programa?
- O parceiro doador colocou exigências relativamente à transparência, responsabilidade e custo eficácia dos atos de gestão? Se sim, quais?
- Existe uma dotação financeira dedicada à gestão do programa? Se sim, qual? Esta é adequada?
- Qual o nº de recursos humanos dedicados à gestão do programa? Este número é adequado quer em número, quer em competências?

EFICÁCIA

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?
- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?
- Na presença de tais resultados como foram incorporados na comunicação dos resultados do programa/projeto?
- As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?
- Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?

EFICIÊNCIA

- O modelo de governação do programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- No que diz respeito aos projetos apoiados, o modelo de governação era adequado? AS parcerias são efetivas com a participação de todas as entidades?
 - Sentiram alguma diferença na qualidade dos projetos e nos seus resultados e impactos em função do número e diversidade de parceiros? Quais? De que tipo?
 - A pluralidade e diversidade da parceria é um fator determinante da execução do projeto? Em que medida?
 - E quanto aos resultados, impactos e sustentabilidade dos projetos? A parceria é determinante nestes aspetos? Em que medida?
- Considera que a estrutura da equipa do operador do programa era a mais adequada?
 - O número de elementos da equipa era suficiente para garantir uma resposta atempada? Sentiram algum tipo de limitações?
 - Existe alguma área que considera que ficou de alguma forma a descoberto ou frágil? Isto é, alguma valência que a equipa devia ter e não tinha? Qual?
 - De que forma conseguiram ultrapassar essas dificuldades ou limitações? Que constrangimentos trouxeram para o desempenho do programa? O que poderia ser melhorado?
 - Identifica eventuais necessidades de reorganização, reforço quantitativo ou de melhoria de competências?
 - Existe espaço formal para articulação de competências entre unidades e identificação de áreas de melhoria?
 - Que tipo de reforço de competências consideram necessárias para um desempenho de funções adequado às exigências do Programa?
- Existem fatores (internos ou externos) que tenham gerado ineficiências nos resultados obtidos ao nível do programa/projeto? Se sim, quais (por exemplo, mercados não concorrenciais, custos de contexto, escassez de mão de obra, matéria prima, etc.)
- Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?
- Os projetos apoiados tendem a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos solicitados? Ou pelo contrário, têm dificuldade em atingir os objetivos?
- Quais os aspetos e procedimentos a adotar para melhorar os resultados obtidos?
- Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?
- Verificaram-se casos de sobredimensionamento dos projetos submetidos? Se sim, esses projetos não utilizaram da dotação aprovada inicialmente?
- A execução do programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu especialmente num? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Quais os aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?
- O programa prevê diferentes alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis (small grants, projetos pré-definidos...). Que vantagens e desvantagens têm cada uma destas linhas de financiamento? Estas diferentes alternativas são compensadoras para os promotores?
- Como é feita a gestão e acompanhamento dos projetos? Que limitações identifica nestas atividades?
- Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?
- Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?
- Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?
- Em termos gerais em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional e local? Como é que esta adequação se materializa (p. ex. elevado número de candidaturas, etc.)?
- Os projetos apoiados vêm responder a necessidades e lacunas existentes a nível local?
- Os projetos apoiados contribuíram para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo a nível local? Clarifique dando exemplos nos domínios sociais, ambientais e económicos?
- Os projetos apoiados contribuíram para a diminuição de assimetrias regionais? Quais e quais as evidências desse contributo?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação foi bem sucedida? Que as evidências tem que revelem sucesso na comunicação do programa e do papel dos países doadores?
- A estratégia foi eficaz na comunicação dos impactos e resultados do Programa?
- Como foi efetuada a monitorização da abrangência das iniciativas de divulgação?
- Qual considera ter sido o meio de divulgação mais efetivo constante da estratégia de comunicação?
- Hoje consideraria adotar outros meios de disseminação? Se sim, quais?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação conseguiu alcançar os públicos alvo?
 - Quais as ações que apresentaram mais eficácia na mobilização dos públicos-alvo?
 - Conseguiu alcançar públicos não previstos? O que levou a que tal acontecesse?
- Qual é o feedback que têm do público alvo sobre a importância do programa?
- A estratégia de comunicação divulgou adequadamente os níveis de execução e a forma de implementação do Programa?
- A estratégia de comunicação contribuiu para a divulgação do mecanismo de financiamento?
- Qual é o feedback que possuem do público alvo sobre a relevância do programa?
- A estratégia de comunicação permitiu aumentar a perceção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?
 - Verificou-se reforço da capacidade de mobilização dos destinatários do Programa (ex. aumento do número de candidaturas)?
- A disseminação do Programa foi afetada por fatores externos? Se sim quais e que forma a estratégia de comunicação foi afetada?
- Denotaram-se efeitos imprevistos resultantes da estratégia de comunicação?
- Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de igualdade de género e de oportunidades?
- Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?
- Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?
- Foram implementados projetos que incluíram a temática da igualdade de género com ações específicas neste sentido?
- Quais as principais diretivas que os projetos tinham que respeitar em relação à igualdade de género, quer na fase de candidatura, quer na fase de implementação? Como era feita essa monitorização? O que acontecia em caso de incumprimento?

- Existem indicadores gerais no programa para medir as questões da igualdade de género ou de oportunidades? Por exemplo registos da percentagem total de mulheres e homens que participaram nas atividades dos projetos financiados?

SUSTENTABILIDADE

- Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- As soluções inovadoras têm potencial para aplicação prática nos setores económicos abrangidos pelo projeto? E noutros que não os contemplados pelo projeto?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador dos resultados dos projetos apoiados, incluindo das soluções inovadoras com potencial de ser replicadas? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos?
- Promovem a divulgação e implementação dos resultados dos projetos noutras áreas ou setores económicos, por exemplo? Articulam com os promotores no sentido de incentivar a sua continuidade, replicação ou aumento de escala?

1.4 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA À UNIDADE NACIONAL DE GESTÃO

RELEVÂNCIA

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Ambiente? Como foram definidos eixos e objetivos?
- Que critérios/metodologia esteve subjacente ao estabelecimento das metas do Programa?
- De que forma o programa se distingue de outros com objetivos similares?
- O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?
- Qual foi o input do Donnor Program Partner no desenho do Programa?
- Foram criadas sinergias entre o Programa Ambiente e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma?
- Estas sinergias foram planeadas no desenho do programa ou surgiram à medida que este foi implementado?
- Como se articularam as diferentes entidades no Plano de Relações Bilaterais?
- Que mudanças a operacionalização do Plano de relações bilaterais produziu? Identifica efeitos imprevistos? Quais?
- Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão do programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?
- Quais os principais procedimentos e instrumentos de gestão operacional do programa/projeto que foram implementados?
- Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?
- Considera que estes instrumentos contribuem para uma melhor monitorização, gestão e controlo da implementação do Programa/projeto?
- Em termos gerais como é efetuada a monitorização dos projetos? Que ações são desenvolvidas? Essas são eficazes para a adequadas à implementação dos projetos?

- Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?
- Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:
 - potenciar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa
 - selecionar os melhores projetos
 - melhorar a eficácia (resultados alcançados) e eficiência (alocação de recursos) na execução dos projetos pelos beneficiários
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- Os atuais indicadores de realizações e de resultado são suficientes/adequados para monitorizar os efeitos produzidos pelos Projetos apoiados?
- Como compara a gestão do Programa Ambiente PT com a de outros países beneficiários no que diz respeito à transparência da gestão, responsabilidade e custo-eficácia dos atos de gestão? Dessa comparação resultaram lições aprendidas? Foram incorporadas na gestão do Programa Ambiente PT?
- Foi efetuada uma calendarização da abertura dos concursos ao longo do período de vigência do projeto? Foi disponibilizada ao público no início do programa?
- Durante o período de vigência do programa foram realizadas auditorias internas ou externas à implementação do programa? Se sim, clarifique quais, quando e os principais resultados.
- Foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do programa? Com que frequência? Que práticas de disseminação dos mesmos foram adotadas?

EFICÁCIA

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?
- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?
- Que mudanças o programa conseguiu produzir em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente? Identifica efeitos imprevistos? Quais?
 - As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?
 - Qual o contributo do Programa Ambiente para o cumprimento desses objetivos e que fatores explicam o maior ou menor sucesso do Programa Ambiente no cumprimento desses objetivos?
 - Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?
- Os indicadores de realização e de resultado do Programa Ambiente cobrem de forma adequada e suficiente os principais objetivos e prioridades temáticas, permitindo medir o desempenho do Programa?

EFICIÊNCIA

- O modelo de governação do programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?

- Considera que a estrutura da equipa do operador do programa era a mais adequada?
 - O número de elementos da equipa era suficiente para garantir uma resposta atempada? Sentiram algum tipo de limitações?
 - Existe alguma área que considera que ficou de alguma forma a descoberto ou frágil? Isto é, alguma valência que a equipa devia ter e não tinha? Qual?
 - De que forma conseguiram ultrapassar essas dificuldades ou limitações? Que constrangimentos trouxeram para o desempenho do programa? O que poderia ser melhorado?
 - Identifica eventuais necessidades de reorganização, reforço quantitativo ou de melhoria de competências?
 - Existe espaço formal para articulação de competências entre unidades e identificação de áreas de melhoria?
 - Que tipo de reforço de competências consideram necessárias para um desempenho de funções adequado às exigências do Programa?
- Existem fatores (internos ou externos) que tenham gerado ineficiências nos resultados obtidos ao nível do programa/projeto? Se sim, quais (por exemplo, mercados não concorrentes, custos de contexto, escassez de mão de obra, matéria prima, etc.)
- Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?
- Os projetos apoiados tendem a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos solicitados? Ou pelo contrário, têm dificuldade em atingir os objetivos?
- A execução do programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu especialmente num? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Quais os aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?
- O programa prevê diferentes alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis (small grants, projetos pré-definidos...). Que vantagens e desvantagens têm cada uma destas linhas de financiamento? Estas diferentes alternativas são compensadoras para os promotores?
- Como é feita a gestão e acompanhamento dos projetos? Que limitações identifica nestas atividades?
- A verba disponível para a gestão e acompanhamento dos projetos é suficiente? justifique
- Quais as vantagens e desvantagens para a Secretária-Geral do Ambiente em ser o operador do programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter a Secretária-Geral do Ambiente e Ação Climática como operador?
- Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?
- Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?
- Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?
- Quais eram os principais resultados operacionais do Programa previstos nas relações bilaterais? Eles foram alcançados?
- Denotaram-se atrasos no alcance destes resultados? Quais os motivos desse atraso?
- As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?
- Quais as iniciativas que considera terem tido mais sucesso? Quais os principais motivos desse sucesso (investimento adequado, envolvimento dos beneficiários nacionais e dos parceiros internacionais, etc.)
- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?

- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?
- Que áreas de apoio se revelaram particularmente relevantes/ necessárias e porquê?
- As prioridades e necessidades nacionais alteraram-se desde a conceção da Concept Note e a assinatura do Acordo de Programa? Essa alteração tornou certos domínios do clima, energia e ambiente mais relevantes e exigentes do que do que o inicialmente previsto?
- Caso existam, em que domínios são mais visíveis as mudanças induzidas pelo Programa? E em que domínios o seu contributo é menor?
- Ocorreram efeitos imprevistos? Quais?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação foi bem sucedida? Que as evidências tem que revelem sucesso na comunicação do programa e do papel dos países doadores?
- A estratégia foi eficaz na comunicação dos impactos e resultados do Programa?
- Como foi efetuada a monitorização da abrangência das iniciativas de divulgação?
- Qual considera ter sido o meio de divulgação mais efetivo constante da estratégia de comunicação?
- Hoje consideraria adotar outros meios de disseminação? Se sim, quais?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação conseguir alcançar os públicos alvo?
 - Quais as ações que apresentaram mais eficácia na mobilização dos públicos-alvo?
 - Conseguiu alcançar públicos não previstos? O que levou a que tal acontecesse?
- Qual é o feedback que têm do público alvo sobre a importância do programa?
- A estratégia de comunicação divulgou adequadamente os níveis de execução e a forma de implementação do Programa?
- A estratégia de comunicação contribuiu para a divulgação do mecanismo de financiamento?
- Qual é o feedback que possuem do público alvo sobre a relevância do programa?
- A estratégia de comunicação permitiu aumentar a perceção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?
- - Verificou-se reforço da capacidade de mobilização dos destinatários do Programa (ex. aumento do número de candidaturas)?
- A disseminação do Programa foi afetada por fatores externos? Se sim quais e que forma a estratégia de comunicação foi afetada?
- Denotaram-se efeitos imprevistos resultantes da estratégia de comunicação?
- Quais são as políticas e diretrizes do Programa Ambiente em relação à igualdade de género? Existe um plano específico para promover a igualdade de género dentro do Programa?
- Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de igualdade de género e de oportunidades?
- Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?
- Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?
- Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de diversidade e inclusão e de combate ao Mobbing, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?
- Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?

- Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?

SUSTENTABILIDADE

- As soluções inovadoras têm potencial para aplicação prática nos setores económicos abrangidos pelo projeto? E noutros que não os contemplados pelo projeto?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador dos resultados dos projetos apoiados, incluindo das soluções inovadoras com potencial de ser replicadas? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos?
- Promovem a divulgação e implementação dos resultados dos projetos noutras áreas ou setores económicos, por exemplo? Articulam com os promotores no sentido de incentivar a sua continuidade, replicação ou aumento de escala?
- O programa promoveu novas formas de cooperação capazes de perdurar para além da sua vigência?
- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

1.5 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA À INNOVATION NORWAY⁴⁷

RELEVÂNCIA

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Ambiente? Como foram definidos eixos e objetivos?
- Que critérios/metodologia esteve subjacente ao estabelecimento das metas do Programa?
- De que forma o programa se distingue de outros com objetivos similares?
- O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?
- Qual foi o input da Innovation Norway no desenho do Programa?
- Foram criadas sinergias entre o Programa Ambiente e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma?
- Estas sinergias foram planeadas no desenho do programa ou surgiram à medida que este foi implementado?
- Qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos?
- Os países doadores identificaram necessidades específicas que esperam a que o Programa Ambiente responda? Se sim, quais?
- As partes envolvidas nas iniciativas bilaterais, mantêm o contacto e a cooperação ou pretendem fazê-lo, mesmo após o fim do financiamento? Essa cooperação mantém-se idêntica ou assume outras formas?
- Como se articularam as diferentes entidades no Plano de Relações Bilaterais?
- Que mudanças a operacionalização do Plano de relações bilaterais produziu? Identifica efeitos imprevistos? Quais?
- Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão do programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?
- Quais os principais procedimentos e instrumentos de gestão operacional do programa/projeto que foram implementados?

⁴⁷ O guião foi traduzido para inglês para a realização da entrevista aos parceiros dos países doadores

- Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?
- Considera que estes instrumentos contribuem para uma melhor monitorização, gestão e controlo da implementação do Programa/projeto?
- Em termos gerais como é efetuada a monitorização dos projetos? Que ações são desenvolvidas? Essas são eficazes para a adequadas à implementação dos projetos?
- Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?
- Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:
 - potenciar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa
 - selecionar os melhores projetos
 - melhorar a eficácia (resultados alcançados) e eficiência (alocação de recursos) na execução dos projetos pelos beneficiários
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- Os atuais indicadores de realizações e de resultado são suficientes/adequados para monitorizar os efeitos produzidos pelos Projetos apoiados?
- Como compara a gestão do Programa Ambiente PT com a de outros países beneficiários no que diz respeito à transparência da gestão, responsabilidade e custo-eficácia dos atos de gestão? Dessa comparação resultaram lições aprendidas? Foram incorporadas na gestão do Programa Ambiente PT?
- Foi efetuada uma calendarização da abertura dos concursos ao longo do período de vigência do projeto? Foi disponibilizada ao público no início do programa?
- Durante o período de vigência do programa foram realizadas auditorias internas ou externas à implementação do programa? Se sim, clarifique quais, quando e os principais resultados.
- Foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do programa? Com que frequência? Que práticas de disseminação dos mesmos foram adotadas?
 - O parceiro doador colocou exigências relativamente à transparência, responsabilidade e custo-eficácia dos atos de gestão? Se sim, quais?
 - Existe uma dotação financeira dedicada à gestão do programa? Se sim, qual? Esta é adequada?
 - Qual o nº de recursos humanos dedicados à gestão do programa? Este número é adequado quer em número, quer em competências?

EFICÁCIA

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?
- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?
- Que mudanças o programa conseguiu produzir em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente? Identifica efeitos imprevistos? Quais?

- As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?
- Qual o contributo do Programa Ambiente para o cumprimento desses objetivos e que fatores explicam o maior ou menor sucesso do Programa Ambiente no cumprimento desses objetivos?
- Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?
- Os indicadores de realização e de resultado do Programa Ambiente cobrem de forma adequada e suficiente os principais objetivos e prioridades temáticas, permitindo medir o desempenho do Programa?

EFICIÊNCIA

- O modelo de governação do programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- Considera que a estrutura da equipa do operador do programa era a mais adequada?
 - O número de elementos da equipa era suficiente para garantir uma resposta atempada? Sentiram algum tipo de limitações?
 - Existe alguma área que considera que ficou de alguma forma a descoberto ou frágil? Isto é, alguma valência que a equipa devia ter e não tinha? Qual?
 - De que forma conseguiram ultrapassar essas dificuldades ou limitações? Que constrangimentos trouxeram para o desempenho do programa? O que poderia ser melhorado?
 - Identifica eventuais necessidades de reorganização, reforço quantitativo ou de melhoria de competências?
 - Existe espaço formal para articulação de competências entre unidades e identificação de áreas de melhoria?
 - Que tipo de reforço de competências consideram necessárias para um desempenho de funções adequado às exigências do Programa?
- Existem fatores (internos ou externos) que tenham gerado ineficiências nos resultados obtidos ao nível do programa/projeto? Se sim, quais (por exemplo, mercados não concorrências, custos de contexto, escassez de mão de obra, matéria prima, etc.)
- Quais são os fatores que têm uma maior influência na relação entre resultados e recursos?
- Os projetos apoiados tendem a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos solicitados? Ou pelo contrário, têm dificuldade em atingir os objetivos?
- A execução do programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu especialmente num? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Quais os aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?
- O programa prevê diferentes alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis (small grants, projetos pré-definidos...). Que vantagens e desvantagens têm cada uma destas linhas de financiamento? Estas diferentes alternativas são compensadoras para os promotores?
- Como é feita a gestão e acompanhamento dos projetos? Que limitações identifica nestas atividades?
- A verba disponível para a gestão e acompanhamento dos projetos é suficiente? justifique
- Quais as vantagens e desvantagens para a Secretária-Geral do Ambiente em ser o operador do programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter a Secretária-Geral do Ambiente e Ação Climática como operador?
- Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?
- Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?
- Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?
- Quais eram os principais resultados operacionais do Programa previstos nas relações bilaterais? Eles foram alcançados?

- Denotaram-se atrasos no alcance destes resultados? Quais os motivos desse atraso?
- As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?
- Quais as iniciativas que considera terem tido mais sucesso? Quais os principais motivos desse sucesso (investimento adequado, envolvimento dos beneficiários nacionais e dos parceiros internacionais, etc.)
- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?
- Que áreas de apoio se revelaram particularmente relevantes/ necessárias e porquê?
- Caso existam, em que domínios são mais visíveis as mudanças induzidas pelo Programa? E em que domínios o seu contributo é menor?
- Ocorreram efeitos imprevistos? Quais?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação foi bem sucedida? Que evidências tem que revelem sucesso na comunicação do programa e do papel dos países doadores?
- A estratégia de comunicação permitiu aumentar a perceção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?
 - Verificou-se reforço da capacidade de mobilização dos destinatários do Programa (ex. aumento do número de candidaturas)?

SUSTENTABILIDADE

- As soluções inovadoras têm potencial para aplicação prática nos setores económicos abrangidos pelo projeto? E noutros que não os contemplados pelo projeto?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador dos resultados dos projetos apoiados, incluindo das soluções inovadoras com potencial de ser replicadas? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos?
- Promovem a divulgação e implementação dos resultados dos projetos noutras áreas ou setores económicos, por exemplo? Articulam com os promotores no sentido de incentivar a sua continuidade, replicação ou aumento de escala?
- O programa promoveu novas formas de cooperação capazes de perdurar para além da sua vigência?
- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

1.6 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA À AD&C E IGF

- Operacionalmente qual é o papel da AD&C/IGF no Programa Ambiente?

- Durante o período de vigência do programa foram realizadas auditorias internas ou externas à implementação do programa?
- Quais foram os principais resultados dessas auditorias?
- Que recomendações foram feitas?
- Como avalia a gestão do Programa Ambiente no que diz respeito à sua transparência, responsabilidade e custo-eficácia dos atos de gestão?
- O Programa tem incorporado lições aprendidas a este nível?

1.7 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA AOS PROMOTORES E PARCEIROS DOS PROJETOS DOS ESTUDOS DE CASO⁴⁸

RELEVÂNCIA

- O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?
- Foram criadas sinergias entre o seu projeto e outros programas similares ao Projeto Ambiente?
- Existem evidências de que os resultados alcançados tenham beneficiado dessas sinergias? Se sim, de que forma? Com que evidências?
- Qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos?
- As partes envolvidas nas iniciativas bilaterais, mantêm o contacto e a cooperação ou pretendem fazê-lo, mesmo após o fim do financiamento? Essa cooperação mantém-se idêntica ou assume outras formas?
- De que forma entende que o Programa Ambiente foi de encontro às suas necessidades? Teria realizado o projeto/investimento na ausência do Programa Ambiente? Refira-se à oportunidade, isto é, se faria mas noutra altura sem financiamento, ou se faria noutra altura quando surgisse uma oportunidade de apoio?
- Os apoios disponibilizados, e a forma de apoio, respondem às efetivas necessidades das partes interessadas, isto é, a oferta atendeu à procura existente?

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão do programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?
- Quais os principais procedimentos e instrumentos de gestão operacional do programa/projeto que foram implementados?
- Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?
- Considera que estes instrumentos contribuem para uma melhor monitorização, gestão e controlo da implementação do Programa/projeto?
- Em termos gerais como é efetuada a monitorização dos projetos? Que ações são desenvolvidas? Essas são eficazes para a adequadas à implementação dos projetos?
- Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?

⁴⁸ O guião foi traduzido para inglês para a realização da entrevista aos parceiros dos países doadores.

- Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:
 - potenciar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa
 - selecionar os melhores projetos
- Os atuais indicadores de realizações e de resultado são suficientes/adequados para monitorizar os efeitos produzidos pelos Projetos apoiados?
- Os materiais de apoio/sessões de esclarecimento (caso tenham existido) realizados pelo operador do programa foram suficientes e adequados às necessidades?
- O seu projeto foi elaborado internamente à sua organização ou por um consultor externo? Se recorreu a um consultor indique as suas motivações (por exemplo, falta de capacitação interna, falta de tempo no período de abertura do concurso, etc.)
- Foi efetuada uma calendarização da abertura dos concursos ao longo do período de vigência do projeto? Foi disponibilizada ao público no início do programa?
- Os RH envolvidos na gestão do projeto foram informados de forma clara das suas atribuições/responsabilidades?
- Os RH tiveram aos seu dispor todos os recursos necessários ao desempenho da sua função (materiais e imateriais)?
- Foi criado um plano de gestão de risco para garantir que o programa decorria como planeado? Se sim, quais os principais riscos identificados e quais as medidas de mitigação do risco adotadas?
- Foram criados canais específicos para receber feedback dos beneficiários e colaboradores do programa, de modo as permitir ajustes em tempo real para melhorar a eficiência e eficácia do programa?

EFICÁCIA

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?
- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?
- Na presença de tais resultados como foram incorporados na comunicação dos resultados do programa/projeto?
- As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?
- Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?

EFICIÊNCIA

- O modelo de governação do programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- No que diz respeito aos projetos apoiados, o modelo de governação era adequado? AS parcerias são efetivas com a participação de todas as entidades?
 - Sentiram alguma diferença na qualidade dos projetos e nos seus resultados e impactos em função do número e diversidade de parceiros? Quais? De que tipo?
 - A pluralidade e diversidade da parceria é um fator determinante da execução do projeto? Em que medida?
 - E quanto aos resultados, impactos e sustentabilidade dos projetos? A parceria é determinante nestes aspetos? Em que medida?

- Considera que a estrutura da equipa do operador do programa era a mais adequada?
 - O número de elementos da equipa era suficiente para garantir uma resposta atempada? Sentiram algum tipo de limitações?
 - Existe alguma área que considera que ficou de alguma forma a descoberto ou frágil? Isto é, alguma valência que a equipa devia ter e não tinha? Qual?
 - De que forma conseguiram ultrapassar essas dificuldades ou limitações? Que constrangimentos trouxeram para o desempenho do programa? O que poderia ser melhorado?
 - Identifica eventuais necessidades de reorganização, reforço quantitativo ou de melhoria de competências?
 - Existe espaço formal para articulação de competências entre unidades e identificação de áreas de melhoria?
 - Que tipo de reforço de competências consideram necessárias para um desempenho de funções adequado às exigências do Programa?
- E no seu projeto considera que a estrutura da equipa afeta ao projeto era a mais adequada quer em número quer em competências?
- Existem fatores (internos ou externos) que tenham gerado ineficiências nos resultados obtidos ao nível do programa/projeto? Se sim, quais (por exemplo, mercados não concorrências, custos de contexto, escassez de mão de obra, matéria prima, etc.)
- Quais os aspetos e procedimentos a adotar para melhorar os resultados obtidos?
- O programa prevê diferentes alternativas para a aplicação dos recursos disponíveis (small grants, projetos pré-definidos...). Que vantagens e desvantagens têm cada uma destas linhas de financiamento? Estas diferentes alternativas são compensadoras para os promotores?
- O apoio obtido junto do Programa Ambiente permitiu aumentar o mercado e aumentar o retorno financeiro (por VAB) da sua organização/sector?
- Os aumentos referidos anteriormente poderiam ter sido atingidos igualmente na ausência do Programa Ambiente?
- Como é feita a gestão e acompanhamento dos projetos? Que limitações identifica nestas atividades?
- Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?
- Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?
- Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?
- Os projetos apoiados vêm responder a necessidades e lacunas existentes a nível local?
- Os projetos apoiados contribuíram para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo a nível local? Clarifique dando exemplos nos domínios sociais, ambientais e económicos?
- Os projetos apoiados contribuíram para a diminuição de assimetrias regionais? Quais e quais as evidências desse contributo?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?
- Que áreas de apoio se revelaram particularmente relevantes/ necessárias e porquê?

- Em termos gerais a estratégia de comunicação conseguir alcançar os públicos alvo?
- - Quais as ações que apresentaram mais eficácia na mobilização dos públicos-alvo?
- - Conseguiu alcançar públicos não previstos? O que levou a que tal acontecesse?
- Qual é o feedback que têm do público alvo sobre a importância do programa?
- A estratégia de comunicação divulgou adequadamente os níveis de execução e a forma de implementação do Programa?
- A estratégia de comunicação contribuiu para a divulgação do mecanismo de financiamento?
- Qual é o feedback que possuem do público alvo sobre a relevância do programa?
- A estratégia de comunicação permitiu aumentar a percepção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?
- A disseminação do Programa foi afetada por fatores externos? Se sim quais e que forma a estratégia de comunicação foi afetada?
- Denotaram-se efeitos imprevistos resultantes da estratégia de comunicação?
- Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de igualdade de género e de oportunidades?
- Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?
- Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?
- Quais as principais diretivas que os projetos tinham que respeitar em relação à igualdade de género, quer na fase de candidatura, quer na fase de implementação? Como era feita essa monitorização? O que acontecia em caso de incumprimento?
- Foram feitas campanhas ou ações de sensibilização junto dos promotores e parceiros dos projetos sobre questões de diversidade e inclusão e de combate ao Mobbing, ao discurso de ódio, ao extremismo, ao racismo, à homofobia e ao antissemitismo?
- Quais foram os temas dessas campanhas/ações de sensibilização?
- Como avalia a adequabilidade destas campanhas/ações?

SUSTENTABILIDADE

- Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- O perdurar dos resultados é limitado pelos custos que isso implica? Que condições são necessárias para a manutenção dos resultados do projeto?
- As soluções inovadoras têm potencial para aplicação prática nos setores económicos abrangidos pelo projeto? E noutros que não os contemplados pelo projeto?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador dos resultados dos projetos apoiados, incluindo das soluções inovadoras com potencial de ser replicadas? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos?
- O programa promoveu novas formas de cooperação capazes de perdurar para além da sua vigência?
- O seu projeto encontra-se concluído. Caso o tenha apresentado em parceria, essa foi extinta ou a colaboração permanece ativa? De que forma?
- O seu projeto encontra-se concluído. A sua conclusão abriu a oportunidade a novas sinergias ou parcerias?
- Considera que essas parcerias ou sinergias iriam acontecer mesmo na ausência do projeto financiado pelo Programa do Ambiente?
- O projeto teve impacto na estrutura de governação da entidade que representa? Quais?

- A capacidade da entidade que representa em tomar decisões face a políticas locais de mitigação, adaptação às alterações climáticas e desenvolvimento sustentável foi alterada pelo projeto? Se sim de que forma (clarifique dando exemplos).

2. GUIÕES DE *FOCUS GROUP*

2.1 GUIÕES DE *FOCUS GROUP* AOS *STAKEHOLDERS* DO PROGRAMA AMBIENTE

RELEVÂNCIA

- De que forma o programa se distingue de outros com objetivos similares?
- O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?
- Foram criadas sinergias entre o Programa Ambiente e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma?
- Existem evidências de que os resultados alcançados tenham beneficiado dessas sinergias? Se sim, de que forma? Com que evidências?
- Os apoios disponibilizados, e a forma de apoio, respondem às efetivas necessidades das partes interessadas, isto é, a oferta atendeu à procura existente?

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão do programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?
- Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?
- Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:
 - potenciar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa
 - seleccionar os melhores projetos

EFICÁCIA

- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?
- Que mudanças o programa conseguiu produzir em relação aos objetivos gerais e operacionais do 'Programa Ambiente? Identifica efeitos imprevistos? Quais?
 - As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?
 - Qual o contributo do Programa Ambiente para o cumprimento desses objetivos e que fatores explicam o maior ou menor sucesso do Programa Ambiente no cumprimento desses objetivos?
 - Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?

- Os indicadores de realização e de resultado do Programa Ambiente cobrem de forma adequada e suficiente os principais objetivos e prioridades temáticas, permitindo medir o desempenho do Programa?

EFICIÊNCIA

- O apoio obtido junto do Programa Ambiente permitiu aumentar o mercado e aumentar o retorno financeiro (por VAB) da sua organização/sector?
- Os aumentos referidos anteriormente poderiam ter sido atingidos igualmente na ausência do Programa Ambiente?
- Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?
- Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?
- Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?
- Que áreas de apoio se revelaram particularmente relevantes/ necessárias e porquê?
- As prioridades e necessidades nacionais alteraram-se desde a conceção da Concept Note e a assinatura do Acordo de Programa? Essa alteração tornou certos domínios do clima, energia e ambiente mais relevantes e exigentes do que do que o inicialmente previsto?
- Caso existam, em que domínios são mais visíveis as mudanças induzidas pelo Programa? E em que domínios o seu contributo é menor?
- Ocorreram efeitos imprevistos? Quais?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação foi bem sucedida? Que evidências tem que revelem sucesso na comunicação do programa e do papel dos países doadores?
- A estratégia de comunicação permitiu aumentar a perceção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?

SUSTENTABILIDADE

- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

2.2 GUIÕES DE *FOCUS GROUP* AOS *STAKEHOLDERS* DOS PROJETOS DOS ESTUDOS DE CASO

RELEVÂNCIA

- O Programa Ambiente está a apoiar nichos específicos ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Existem sobreposições com programas similares?
- Foram criadas sinergias entre o seu projeto e outros programas similares ao Projeto Ambiente?

- Existem evidências de que os resultados alcançados tenham beneficiado dessas sinergias? Se sim, de que forma? Com que evidências?
- Os apoios disponibilizados, e a forma de apoio, respondem às efetivas necessidades das partes interessadas, isto é, a oferta atendeu à procura existente?

EFICIÊNCIA OPERATIVA

- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão do programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?
- Considera que tiveram lacunas na orgânica/ na equipa de gestão do programa/projeto? Se sim quais? Existiram áreas/domínios de intervenção não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?
- Os avisos de abertura de candidaturas são claros e têm critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) são adequados para:
 - potenciar a procura por parte dos beneficiários relevantes /dar visibilidade ao Programa
 - selecionar os melhores projetos

EFICÁCIA

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa/projeto? Considera que o programa/projeto conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou forma menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores influenciaram, de forma positiva ou negativa, o alcance dos resultados?
- Identifica resultados não esperados, i.e., resultados para além dos que se pretendiam alcançar? Quais?
- As metas definidas ao nível dos objetivos gerais e operacionais do Programa Ambiente foram ou têm condições para ser atingidas? Estas são realistas?
- Verificaram-se fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados esperados/observados?
- Os indicadores de realização e de resultado do Programa Ambiente cobrem de forma adequada e suficiente os principais objetivos e prioridades temáticas, permitindo medir o desempenho do Programa?

EFICIÊNCIA

- Sentiram alguma diferença na qualidade dos projetos e nos seus resultados e impactos em função do número e diversidade de parceiros? Quais? De que tipo?
- A pluralidade e diversidade da parceria é um fator determinante da execução do projeto? Em que medida?
- E quanto aos resultados, impactos e sustentabilidade dos projetos? A parceria é determinante nestes aspetos? Em que medida?
- Existem fatores (internos ou externos) que tenham gerado ineficiências nos resultados obtidos ao nível do programa/projeto? Se sim, quais (por exemplo, mercados não concorrências, custos de contexto, escassez de mão de obra, matéria prima, etc.)
- Quais os aspetos e procedimentos a adotar para melhorar os resultados obtidos?

- O apoio obtido junto do Programa Ambiente permitiu aumentar o mercado e aumentar o retorno financeiro (por VAB) da sua organização/sector?
- Os aumentos referidos anteriormente poderiam ter sido atingidos igualmente na ausência do Programa Ambiente?
- Identifica mudanças de qualquer dimensão atribuíveis ao Programa Ambiente? Se sim, quais?
- Qual acha que foi o contributo do Programa Ambiente para essa(s) mudança(s)?
- Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Ambiente?

IMPACTO

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios (ambiental, social e económico) considera que o programa e os projetos apoiados produziram?
- Até que ponto é que os projetos foram inovadores? Se sim, como classifica essa inovação?
- Os projetos apoiados vêm responder a necessidades e lacunas existentes a nível local?
- Os projetos apoiados contribuíram para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo a nível local? Clarifique dando exemplos nos domínios sociais, ambientais e económicos?
- Os projetos apoiados contribuíram para a diminuição de assimetrias regionais? Quais e quais as evidências desse contributo?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias relevantes em matéria de ambiente e ação climática, e desenvolvimento sustentável? Se sim, quais?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas setoriais, garantindo o cumprimento dos compromissos nacionais e colocando Portugal em linha com os objetivos europeus?
- Que áreas de apoio se revelaram particularmente relevantes/ necessárias e porquê?
- Em termos gerais a estratégia de comunicação conseguiu alcançar os públicos alvo?
- A estratégia de comunicação divulgou adequadamente os níveis de execução e a forma de implementação do Programa?
- A estratégia de comunicação contribuiu para a divulgação do mecanismo de financiamento?
- A estratégia de comunicação permitiu aumentar a perceção das oportunidades de financiamento do Programa? Aumentou a visibilidade? O que levou a que tal acontecer?

SUSTENTABILIDADE

- Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- O perdurar dos resultados é limitado pelos custos que isso implica? Que condições são necessárias para a manutenção dos resultados do projeto?
- As soluções inovadoras têm potencial para aplicação prática nos setores económicos abrangidos pelo projeto? E noutros que não os contemplados pelo projeto?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador dos resultados dos projetos apoiados, incluindo das soluções inovadoras com potencial de ser replicadas? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos?
- O programa promoveu novas formas de cooperação capazes de perdurar para além da sua vigência?
- O seu projeto encontra-se concluído. Caso o tenha apresentado em parceria, essa foi extinta ou a colaboração permanece ativa? De que forma?
- O seu projeto encontra-se concluído. A sua conclusão abriu a oportunidade a novas sinergias ou parcerias?

- Considera que essas parcerias ou sinergias iriam acontecer mesmo na ausência do projeto financiado pelo Programa do Ambiente?
- O projeto teve impacto na estrutura de governação da entidade que representa? Quais?
- A capacidade da entidade que representa em tomar decisões face a políticas locais de mitigação, adaptação às alterações climáticas e desenvolvimento sustentável foi alterada pelo projeto? Se sim de que forma (clarifique dando exemplos).

ANEXO VIII – Sinopses de entrevistas, *focus group* e estudos de caso

Sinopse das entrevistas à equipa do projeto

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
Relevância	<p>Desenho do Programa</p> <p>O programa foi concebido com base nas prioridades políticas nacionais vigentes, sendo considerado pequeno devido ao orçamento limitado (29 milhões de euros a nível nacional). Apesar disso, o financiamento teve um impacto significativo a nível comunitário, público e local, fazendo a diferença na vida das pessoas.</p> <p>Definição de indicadores</p> <p>A definição de indicadores foi bem estruturada, com metas alinhadas aos objetivos dos projetos e do programa. Durante a candidatura, os projetos detalharam como contribuiriam para as metas do programa, permitindo uma análise integrada. O cruzamento entre indicadores de execução e os do programa revelou complementaridade, embora alguns indicadores específicos de projetos, como os da "Living Labs", possam ainda enriquecer os do programa. Apesar da dificuldade em obter <i>benchmarks</i>, os indicadores foram definidos com critérios sólidos, garantindo medições fiáveis e comparáveis.</p> <p>Definição de metas</p> <p>As metas foram estabelecidas com base em critérios técnicos e nas prioridades políticas definidas em 2019, refletindo um trabalho orientado por gabinetes e áreas técnicas. Embora o processo tenha seguido um racional técnico fundamentado, poderia ter sido beneficiado por uma <i>checklist</i> mais estruturada para apoiar a criação e validação dos critérios.</p> <p>Negociação do programa</p> <p>A negociação do programa durou dois anos, sendo um processo que proporcionou uma aprendizagem significativa ao longo do seu desenvolvimento.</p> <p>"Apoiar nichos específicos"</p> <p>O programa destacou a obrigatoriedade de ter uma abrangência transversal. No entanto, foram definidos critérios específicos quando se pretendia direcionar o apoio a determinados públicos-alvo.</p> <p>Relações bilaterais</p> <p>As relações bilaterais foram apoiadas por um plano e regulamento formal, além de um protocolo de cooperação com o Innovation Norway, permitindo o desenvolvimento de diversas atividades. Embora o programa tenha superado as metas iniciais, inclusive com reforços orçamentais, percebe-se que o comprometimento e a promoção dessas iniciativas poderiam ter sido mais explícitos e abrangentes, envolvendo mais entidades. Para o futuro, sugere-se estabelecer metas obrigatórias e detalhadas, reforçando a importância da cooperação bilateral como objetivo estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto e cooperação: As parcerias bilaterais demonstraram continuidade e perspectivas de ampliação, com um forte interesse mútuo entre clusters locais e estrangeiros, especialmente na inovação baseada na economia circular. Destaca-se a interação significativa no teste e reutilização de materiais, como a produção de edifícios com 60% de materiais reutilizados, apontando para um futuro promissor na cooperação <p>Valor acrescentado das parcerias</p> <p>O valor acrescentado das parcerias não é tanto financeiro, mas sim no fortalecimento das colaborações. Um caso de sucesso foi a visita de um cluster à Noruega, interessado nas metodologias de economia circular. A visita, inicialmente planeada para 15 a 20 pessoas, envolveu cerca de 45 participantes e resultou em um compromisso de visitas mútuas, com os noruegueses programando uma visita às empresas locais em fevereiro. Outro exemplo positivo foi a participação das reservas da biosfera da Islândia e da Noruega, que trouxeram benefícios significativos ao projeto, com destaque para a colaboração com a Unesco.</p> <p>Parcerias mais fracas</p> <p>As parcerias mais fracas ocorreram na área da adaptação às alterações climáticas e nos projetos de Living Labs, onde as colaborações não foram tão fortes, especialmente com os parceiros noruegueses. No entanto, houve uma conexão mais relevante nas áreas de <i>smart cities</i>.</p> <p>Mudanças a nível nacional seja especificamente atribuída ao Programa Ambiente</p> <p>O Programa Ambiente teve um contributo relevante, mas não gerou mudanças específicas a nível nacional. Ele complementa outras iniciativas, como o Clima Adapt, que desenvolveu planos de adaptação a nível municipal no mecanismo anterior. A Small Grant Scheme 3 deu continuidade a esse trabalho, criando estratégias e planos de</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
	<p>adaptação em municípios que ainda não os tinham, além de apoiar a execução nos que já os possuíam. Esse esforço é incremental, contribuindo progressivamente para a política de adaptação local, em colaboração com outros mecanismos de financiamento.</p>
Eficiência operativa	<p>Sistema de gestão e controle de risco</p> <p>O sistema de gestão e controlo de risco foi desenvolvido internamente e aprovado pela IGF após seis meses. Durante o programa, a equipa recebeu várias formações, incluindo sobre análise de risco, gestão de projetos e definição de atividades críticas. Desde o início, procurou-se clarificar os critérios de avaliação de risco dos projetos, de modo a garantir a eficácia na execução e alcançar os resultados esperados. A gestão de risco foi realizada de forma contínua e personalizada para cada projeto, com acompanhamento periódico através de relatórios intercalares. Em momentos críticos, como a pandemia de Covid-19 e a guerra na Ucrânia, os projetos foram solicitados a identificar os impactos desses eventos em recursos humanos, custos e cronograma. Quando esses impactos estavam alinhados com os objetivos dos projetos, foram feitos ajustes de cronograma e orçamentos para garantir o sucesso do programa sem comprometer a sua integridade.</p> <p>A equipa do Programa, por meio da Unidade Nacional de Gestão, desenvolveu um mapa de risco e rankings para identificar potenciais problemas, permitindo uma monitorização proativa dos riscos.</p> <p>Em resumo, o risco foi monitorizado de forma constante e os ajustes necessários foram feitos para garantir a continuidade e o sucesso do programa.</p> <p>Gestão do programa</p> <p>A gestão do programa envolve o registo e controlo de todos os pedidos de pagamento, despesas de gestão e bilaterais através de um instrumento de controlo específico. Há uma verificação contínua das classificações, com reuniões regulares com a responsável pelos pagamentos para garantir que todos os detalhes sejam seguidos e os compromissos cumpridos. São utilizadas grelhas específicas para acompanhar os pedidos de pagamento e contratos plurianuais ou com tranches, assegurando que os limites estabelecidos sejam respeitados. A gestão também inclui a elaboração de informações relativas a eventos em que o programa está envolvido, sendo uma rotina dinâmica com tarefas diversificadas que surgem ao longo do processo. A Unidade Nacional de Gestão coordena programas a nível nacional, organizando reuniões, formações e orientações gerais.</p> <p>Estrangulamentos na gestão do programa</p> <p>Os principais estrangulamentos na gestão do programa incluem a falta de um sistema de informação/plataforma integrada e a dificuldade de alguns promotores em cumprir os regulamentos e colaborar de forma eficaz. Em projetos de menor dimensão financeira, houve desinteresse, uma vez que os montantes disponíveis não eram suficientemente atrativos, apesar de sua relevância em áreas específicas.</p> <p>O maior obstáculo identificado é a carga administrativa excessiva. Tarefas como a preparação de documentos para auditorias poderiam ser simplificadas com o uso de sistemas mais eficientes. A carga administrativa é considerada desnecessária, e se existissem ferramentas adequadas, os processos poderiam ser automatizados, permitindo um trabalho mais produtivo e focado nos objetivos do programa.</p> <p>Adequação da estrutura</p> <p>A equipa do programa teve contribuições positivas em várias áreas, destacando-se o trabalho de estagiários e especialistas, especialmente na gestão financeira, e a formação em gestão de projetos, que teve impacto, embora pudesse ser mais sólida na prática. A partilha de conhecimento entre os membros da equipa e com os projetos foi uma grande mais-valia. Embora pequena e com um trabalho baseado no esforço individual, a equipa manteve uma boa comunicação e colaboração com outras áreas e equipas, suprimindo lacunas com subcontratações.</p> <p>A estrutura da equipa foi eficaz, mas a falta de recursos humanos suficientes resultou em uma sobrecarga de funções, o que diminuiu a produtividade. No entanto, a equipa demonstrou grande capacidade de adaptação. A diversidade de competências e uma boa liderança foram fatores-chave para o sucesso do programa, especialmente no Programa Ambiente. Embora a equipa tenha crescido de quatro para seis membros, o número de recursos humanos poderia ter sido maior para melhorar ainda mais a análise e o desempenho. A equipa está bem organizada, com responsabilidades claras, mas com flexibilidade para ajustar tarefas conforme necessário, especialmente em reuniões semanais ou quinzenais. Existe um bom espírito de colaboração, onde as pessoas se ajustam dinamicamente, ajudam-se mutuamente e partilham boas práticas, mantendo sempre o foco no objetivo comum do programa.</p> <p>Competências em falta</p> <p>A equipa do programa não identificou grandes lacunas de competências, pois as necessidades foram colmatadas conforme surgiam, com apoio de consultorias externas, especialmente na fase de análise de candidaturas. Contudo, a falta de formação em gestão de projetos e a falta de prática na área dificultaram a execução de algumas tarefas, assim como o alinhamento de linguagem entre os membros. Foi sugerido um recurso jurídico dedicado a tempo inteiro.</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
	<p>A equipa ajustou prioridades com autonomia, embora tenha enfrentado desgaste. A inclusão de mais um membro teria otimizado algum trabalho. Embora tenha feito esforços para alinhar a gestão de projetos, a aplicação prática foi limitada pela falta de tempo e competências especializadas.</p> <p>Conhecimento das funções e responsabilidades técnicos/Comunicação interna</p> <p>Os técnicos geralmente tinham uma compreensão clara das suas responsabilidades, com apoio de reuniões semanais, especialmente durante a pandemia. No entanto, houve dificuldades em priorizar tarefas devido ao grande volume de trabalho. A coordenadora teve um papel fundamental na organização, mas em momentos de stress, a comunicação se tornou menos eficaz, causando confusão sobre prioridades. Apesar disso, os recursos humanos foram informados de forma clara e objetiva, com uma boa segregação de funções e uma comunicação transparente e responsável em todos os níveis da equipa.</p> <p>Modelo de governação</p> <p>O modelo de governação do programa foi eficaz no cumprimento de prazos, como os de lançamento de avisos e análise de candidaturas. Contudo, poderia ser melhorado, especialmente no que diz respeito a processos mais rápidos, como o controlo de pagamentos, que carece de uma sistematização. A falta de prática em gestão de projetos também foi apontada como um obstáculo. Apesar disso, a maioria das parcerias funcionou bem, embora tenham ocorrido alguns desentendimentos pontuais em alguns projetos.</p> <p>Avisos</p> <p>Os avisos foram elaborados pela equipa do programa e foram considerados claros. As dúvidas por parte das entidades candidatas surgiram mais na fase de introdução das candidaturas, como questões sobre documentos necessários, elegibilidade de parceiros e adequação dos projetos aos critérios. A equipa prestou suporte para esclarecer essas dúvidas iniciais, evitando candidaturas desalinhasadas.</p> <p>Em relação ao calendário, os avisos não foram publicados com uma calendarização global no início do programa, sendo lançados de forma gradual, conforme as prioridades e a capacidade da equipa. A divulgação dos avisos foi feita com antecedência através do website EEA Grants, no jornal Público e em sessões presenciais de esclarecimento (roadshows).</p> <p>Os avisos tiveram impacto positivo, atingindo as entidades-alvo relevantes, o que resultou em candidaturas alinhadas com os objetivos do programa e na seleção de projetos de qualidade. A procura foi significativa, e a divulgação ajudou a aumentar a visibilidade do programa.</p> <p>Submissão das candidaturas</p> <p>A plataforma EEA Grants foi, no geral, bem recebida pelos utilizadores, sendo considerada fácil de aceder para os promotores das candidaturas. A principal dificuldade surgiu da adaptação, uma vez que alguns utilizadores, habituados a outras plataformas, esperavam um funcionamento semelhante. No entanto, este estranhamento foi visto como uma questão de adaptação. A plataforma foi valorizada por ser alinhada com a digitalização da sociedade, centralizando a informação e eliminando o envio de documentos físicos, o que facilitou o avanço para as fases seguintes da candidatura. Embora existam diferenças em relação a outras plataformas, como a do Portugal 2030, ela foi considerada intuitiva e fácil de usar após a devida adaptação. Ainda assim foram apontados desafios técnicos, como problemas no carregamento de ficheiros Excel e limites de tamanho. Apesar disso, a equipa mostrou flexibilidade e solucionou questões sem rejeitar candidaturas devido a falhas na plataforma. O processo de avaliação foi realizado em Excel, apontando para a necessidade de ferramentas mais integradas.</p> <p>Qualidade das candidaturas</p> <p>A qualidade das candidaturas submetidas, foi considerada muito alta, com uma grande adesão e muitas candidaturas recebidas. A maioria das propostas demonstrou boa qualidade. A clareza dos critérios de avaliação ajudou a descartar projetos de menor qualidade, garantindo que as melhores propostas fossem selecionadas. A avaliação técnica e a definição precisa dos critérios permitiram um processo seletivo rigoroso.</p> <p>Procedimentos e instrumentos</p> <p>Os procedimentos e instrumentos de gestão operacional do programa envolvem o uso de ficheiros Excel separados, exigindo uma coordenação interna regular para garantir consistência na comunicação e nos números. A equipa, realiza alinhamentos internos para evitar confusões e manter a organização.</p> <p>Os processos de contratação e financeiros são divididos entre diferentes áreas, sendo a parte financeira tratada separadamente. A equipa interna é responsável pela definição dos perfis para as contratações e pela centralização das respostas às auditorias e controlos.</p> <p>No que diz respeito à gestão de pagamentos, os pedidos seguem um fluxo interno específico: são enviados em formulário padronizado, validados internamente e depois processados para pagamento. Todos os documentos são devidamente arquivados, e é mantido um registo em Excel para controlar os pagamentos e pendências. Apesar de funcionais, os procedimentos atuais são considerados algo arcaicos, e a implementação de um sistema operativo,</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
	<p>especialmente integrado ao sistema financeiro GERFIP, poderia tornar o processo mais eficiente e melhorar a gestão e o controlo.</p> <p>Acompanhamento e monitorização</p> <p>O acompanhamento e monitorização dos projetos foi realizado de forma muito próxima e contínua, especialmente nos primeiros meses, quando os projetos estavam a se organizar. Muitos promotores não tinham experiência em gestão de projetos, o que exigiu formação e orientação constantes, com reuniões, telefonemas e e-mails frequentes. Além disso, foram feitas reuniões temáticas para promover sinergias entre os projetos e uniformizar conceitos.</p> <p>A monitorização foi dificultada pela falta de uma base de dados integrada, o que sobrecarregou a equipa com tarefas manuais. A implementação de uma plataforma informatizada foi considerada essencial para simplificar processos e otimizar a gestão no futuro.</p> <p>Durante a pandemia de Covid-19, o acompanhamento foi adaptado, com reuniões via Teams, análise de relatórios intercalares e articulação com promotores e parceiros. Após o Covid, foram realizadas verificações no local para avaliar a execução dos projetos. Embora o processo tenha sido eficaz, reconheceu-se a necessidade de melhorias contínuas, como uma maior agilidade na ação.</p> <p>Originalmente, a plataforma destinada à monitorização e execução dos projetos não foi concluída a tempo, obrigando a equipa a fazer a monitorização manualmente, utilizando <i>templates</i> e acompanhamento individualizado. No geral, os projetos foram acompanhados através de relatórios trimestrais, com a equipa sempre disponível para esclarecer dúvidas.</p> <p>Auditorias</p> <p>As auditorias realizadas no programa focaram principalmente nos pedidos de pagamento dos projetos e na vertente financeira. Elas ocorreram anualmente, auditando cerca de 5 a 6 projetos por ano. Embora não tenham sido encontradas questões graves, surgiram algumas questões menores, como a falta de conformidade em notas de crédito, a ausência de contas dedicadas aos projetos em algumas entidades e problemas relacionados com a rastreabilidade dos fundos. Também foram identificados erros administrativos, como a falta de declarações de não dívida à Segurança Social e à Administração Tributária, além de cálculos incorretos nos centros de custos e recursos humanos.</p> <p>Reportes</p> <p>A centralização dos reportes foi sugerida como solução para reduzir ineficiências na gestão do programa, causadas pelo envio disperso de informações através de ferramentas como o WeTransfer. A implementação de pastas partilhadas em cloud, como no Teams, melhorou significativamente o processo, simplificando o acesso e organização dos dados por todas as partes envolvidas. Uma plataforma única a nível nacional foi apontada como estratégia ideal para evitar retrabalho e facilitar a gestão centralizada.</p>
Eficácia	<p>Resultados</p> <p>De forma geral, os projetos do Programa Ambiente conseguiram não apenas alcançar, mas também ultrapassar os objetivos inicialmente estabelecidos. Muitos superaram as metas previstas, especialmente na execução material das iniciativas, com vários projetos a atingir ou a ultrapassar os 100% das metas. Mesmo com recursos limitados, muitos projetos foram além das expectativas, adaptando-se às circunstâncias, como a pandemia de Covid-19. A execução técnica foi total, com grande criatividade na adaptação das atividades, e a maioria dos projetos utilizou eficazmente o orçamento disponível para alcançar os seus objetivos.</p> <p>Apesar de alguns projetos não terem atingido completamente os resultados esperados, especialmente os pilotos, muitos estabeleceram as bases para desenvolvimentos futuros, o que indica um grande potencial a longo prazo. No geral, os resultados do programa foram positivos, com a maioria dos indicadores a serem superados. Foram realizadas análises específicas para cada projeto, sendo os resultados obtidos divulgados de forma a criar valor acessível a todos, incluindo stakeholders e o público em geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados destacados: Os resultados dos projetos acompanhados foram variados e destacados em várias áreas. A inovação em economia circular e construção foi um ponto forte, com o uso de novos materiais e processos circulares. Na Call 4, destacaram-se os projetos I4 Efficiency e SMILE, que se focaram na gestão de resíduos, eficiência da mobilidade e grande envolvimento comunitário. Na SGS 1, houve um foco na redução do uso de plásticos, com ênfase em redes biodegradáveis e campanhas de conscientização. Além disso, projetos como o E-redes, que combate a pesca fantasma com redes biodegradáveis, e as iniciativas de Living Labs, que buscam melhorar a vida nas cidades, também foram destacados. O impacto desses projetos foi valorizado, especialmente pela diferença que fazem nas comunidades e no ambiente. Outros projetos relevantes incluíram os da SGS 2, que, embora menos visíveis, focaram na criação de regulamentos e manuais, e os projetos das Reservas da Biosfera, que promoveram a integração entre pessoas e natureza. O projeto Rio Ceira, que demonstrou resiliência após os incêndios de 2017, e os projetos da SGS 3, que

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
	<p>abordaram a adaptação às alterações climáticas, capacitaram técnicos municipais, contribuindo para um impacto positivo a nível local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados inesperados: Um resultado inesperado e positivo foi a criação de sinergias entre os projetos, especialmente na Call 2, onde muitos projetos estabeleceram conexões devido ao uso de metodologias semelhantes ou objetivos comuns. Isso facilitou uma colaboração eficaz no terreno e gerou perspectivas para futuras parcerias. Na Call 5, ao focarem na desertificação, os projetos perceberam que poderiam criar um "mosaico" de ações complementares ao se unirem, especialmente em regiões como o Alentejo e o norte interior de Portugal. Essa colaboração fortaleceu a viabilidade do trabalho conjunto e ampliou o impacto das ações desenvolvidas. O programa superou expectativas em vários projetos, como as redes de pesca biodegradáveis e as máquinas de reciclagem, com impactos amplificados. O projeto CEIRA destacou-se após mobilizar a comunidade local, inspirando outros municípios. Iniciativas menores, como as do SGS3, também se conectaram fortemente às comunidades. A comunicação eficaz aumentou o reconhecimento dos EEA Grants, reforçando a satisfação dos promotores.
Eficiência	<p>Parceria determinante no sucesso</p> <p>De uma forma geral, as parcerias nos projetos foram muito eficazes e enriquecedoras. Embora tenha havido alguns casos em que as parcerias não funcionaram tão bem devido a questões de dinâmica de trabalho, na maioria dos casos, as parcerias foram genuínas e produtivas, tendo contribuído significativamente para o sucesso dos projetos. Em alguns casos, as parcerias surgiram mais por conveniência, com algumas entidades a integrar o projeto apenas para dar nome, mas, mesmo nestes casos, o projeto foi concluído e deixou uma base para futuras colaborações. Assim, as parcerias desempenharam um papel determinante no sucesso global dos projetos.</p> <p>Secretaria-Geral como operador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vantagens: A Secretaria-Geral do Ambiente, beneficia de uma prestação centralizada de serviços, o que permite uma interação mais rápida com outros departamentos e facilita o cumprimento das suas obrigações. Esta centralização torna a gestão mais eficiente, em comparação com as Direções-Gerais, que frequentemente enfrentam dificuldades devido à sua localização e aos processos mais demorados. • Desvantagens: Um dos principais constrangimentos é que 15% da componente nacional da Secretaria-Geral é financiada por receitas próprias, o que pode gerar problemas de dotação de orçamento durante o ano. Quando há necessidade de pedir a transição de verbas para o ano seguinte, o processo demora muito devido à burocracia entre a tutela e as autorizações das finanças. A falta de autonomia financeira das entidades da administração pública central dificulta a gestão dos recursos, uma vez que é necessário passar por processos morosos de autorização. Para os próximos mecanismos, seria ideal que as entidades responsáveis pela gestão dos projetos tivessem maior autonomia financeira, para poderem ultrapassar esses constrangimentos. <p>Linhas de financiamento</p> <p>O programa oferece três tipos de financiamento — Small Grant Schemes, projetos pré-definidos e Calls — cada um com vantagens e desvantagens dependendo das circunstâncias. Projetos com maior volume de financiamento tendem a ter um impacto mais duradouro devido ao maior investimento, enquanto projetos com financiamento reduzido enfrentam mais dificuldades para garantir sustentabilidade a longo prazo. Contudo, a diversidade de opções é essencial, pois permite que entidades menores, com menos experiência, também possam participar e realizar os seus projetos. Essa variedade assegura a inclusão de diferentes tipos de entidades e promove a capacitação de todos.</p> <p>Recursos</p> <p>Em vários projetos, os resultados superaram as expectativas, com os promotores a pedirem sempre mais tempo, mas nunca mais dinheiro. Alguns projetos conseguiram ultrapassar as metas estabelecidas, e, de modo geral, considera-se que o financiamento foi suficiente, já que, em vários casos, houve poupanças significativas devido à não execução total do orçamento. No entanto, também há uma desorganização em alguns consórcios, que poderiam ter aproveitado melhor os recursos disponíveis.</p>
Impacto	<p>Influências internas e externas</p> <p>As influências internas e externas identificadas ao longo do programa centram-se no impacto de fatores externos, como a pandemia e a guerra na Ucrânia. A pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo, causando atrasos no arranque das atividades e a necessidade de prolongamento de projetos. No entanto, a Secretaria-Geral conseguiu responder bem a esses desafios, mantendo os prazos e adaptando-se tecnologicamente. A guerra na Ucrânia levou a alguma falta de materiais e aumento de preços.</p> <p>Além disso, alguns projetos foram afetados por mudanças nos parceiros ou pela incapacidade de execução, o que levou a ajustes na execução. O acompanhamento próximo permitiu identificar problemas precocemente, permitindo ações rápidas, como reuniões e consultas para encontrar soluções.</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
	<p>O Programa conseguiu adaptar-se, ajustando os projetos às novas realidades sociais e económicas, com comunicação constante entre a equipa e os projetos, o que contribuiu para bons resultados.</p> <p>Inovação</p> <p>A inovação foi uma característica distintiva do Programa Ambiente, com um foco na aplicação prática de novas tecnologias, testes e experimentação. A colaboração entre promotores, academia e empresas foi essencial para a transição da inovação académica para o mercado. No entanto o focar em projetos inovadores acarreta riscos, como a adoção de tecnologias novas e o envolvimento de um público que pode não estar familiarizado com essas inovações. Apesar desses desafios, o financiamento de inovações é considerado um risco assumido, com o objetivo de gerar impacto no futuro, contribuindo para a evolução e transformação das áreas envolvidas.</p> <p>Estratégia de comunicação</p> <p>A formação especializada dos membros da equipa, que ajudou a melhorar a gestão das ferramentas de comunicação. A presença nas redes sociais, foi destacada como um fator importante para atingir públicos diversos, incluindo o jovem. A colaboração com a entidade externa Streamreach também teve um impacto positivo, melhorando a qualidade e o alcance da comunicação.</p> <p>De forma geral, a comunicação foi considerada bem-sucedida, com a produção de materiais como e-books e a divulgação de quase 300 notícias no site. A equipa esteve ativa em eventos, roadshows e visitas aos projetos. No entanto, a limitação no uso do Facebook e Instagram, devido a políticas internas, restringiu a comunicação, sendo compensada pela utilização de outras plataformas. O <i>feedback</i> positivo dos promotores e stakeholders reflete o sucesso da comunicação no programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorização da comunicação: A monitorização das estratégias de comunicação no Programa Ambiente foi feita através do acompanhamento dos relatórios intercalares e dos planos de comunicação submetidos por cada entidade. A comunicação foi um critério relevante na seleção dos projetos, sendo que aqueles com uma comunicação eficaz estavam melhor posicionados, embora outros fatores também influenciassem a escolha. Esta abordagem destacou a importância da comunicação, refletida nos entregáveis recebidos, que continuam a ser usados para atualizar o site do programa. <p>Público-alvo</p> <p>A estratégia de comunicação do programa procurou atingir diferentes tipos de público-alvo, como técnicos-científicos, decisores políticos, municípios, ONG e universidades. Embora o foco fosse muitas vezes no público especializado, também foi dado grande valor ao impacto local, com notícias e eventos descentralizados a envolverem comunidades locais. A estratégia foi considerada eficaz no alcance do público-alvo, apesar das limitações das ferramentas utilizadas. O programa conseguiu ir além dos públicos inicialmente previstos, envolvendo de forma ativa não apenas profissionais, mas também comunidades locais em atividades práticas, como ações de recolha de lixo e piqueniques, ampliando o seu impacto.</p> <p>Feedback Público-alvo</p> <p>O feedback recebido do público-alvo sobre o programa foi bastante positivo. Foram elaborados dois questionários: um sobre as lições aprendidas e outro sobre as áreas programáticas que os promotores gostariam de ver desenvolvidas. Embora tenham sido feitas algumas sugestões de melhoria, o feedback geral foi muito favorável, com os participantes a expressarem satisfação com o programa.</p> <p>Parcerias e promotores</p> <p>As parcerias e a relação com os promotores foram destacadas como essenciais para o sucesso dos projetos. A confiança e proximidade estabelecidas facilitaram a comunicação e os processos, embora tenha sido identificado que a inclusão dos revisores oficiais de contas, para alinhar as expectativas quanto à elegibilidade e apresentação de despesas, teria prevenido alguns problemas. O acompanhamento próximo dos projetos e as reuniões regulares de equipa foram práticas importantes para resolver desafios e adaptar processos às complexidades dos projetos, garantindo a execução adequada e a minimização de desconformidades.</p> <p>As parcerias, especialmente com entidades dos países doadores, como a Noruega, foram vistas como um fator vantajoso, proporcionando troca de conhecimentos. As parcerias foram consideradas fundamentais para a complementaridade das competências, a execução eficiente e a sustentabilidade dos projetos, sendo um fator chave para alcançar os objetivos a longo prazo.</p> <p>Programa futuro</p> <p>Para o próximo programa, foi realizado um inquérito para identificar as áreas prioritárias, com o objetivo de antecipar a negociação do novo ciclo, que estava em atraso. No início do mecanismo, foi feito um roadshow para apresentar as áreas prioritárias, e há mais de um ano que as pessoas já questionam sobre a continuidade do programa, algo que agora está mais esclarecido.</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
	<p>Entre as lições aprendidas, destacou-se a intenção inicial de oferecer formação, além de apenas divulgar as áreas prioritárias. Uma prática anteriormente obrigatória, a "Stakeholders Consultation", que envolvia mesas de trabalho para testar as áreas prioritárias com um conjunto relevante de stakeholders, deixou de ser obrigatória e passou a ser opcional. Para antecipar esse processo, foi feito um inquérito, que além de refletir sobre a experiência passada, também se projetou para o futuro. O foco para o próximo programa inclui manter a continuidade, ganhar escala, continuar a promover a experimentação e inovação aplicada, e aumentar a dimensão do programa.</p> <p>Igualdade de género e combate ao mobbing, discurso de ódio, extremismo ou racismo</p> <p>Embora não tenham sido realizadas campanhas ou ações de sensibilização explícitas sobre igualdade de género, a preocupação com essa temática esteve presente nos projetos. As candidaturas eram sensíveis à questão da paridade de género, sendo exigido que houvesse uma composição equilibrada nas equipas, com majoração para projetos que integrassem a igualdade de género. Alguns projetos, realizaram iniciativas focadas nas mulheres, como atividades dedicadas às mulheres dos pescadores e aos impactos das alterações climáticas. Um exemplo notável foi a sensibilização para a redução do lixo marinho, envolvendo escolas e mulheres dos pescadores. Apesar de alguns desafios iniciais, como resistência de familiares, o projeto teve resultados positivos. A experiência sobre o tema ainda está em desenvolvimento, e no futuro, é esperado que a igualdade de género seja tratada de forma mais explícita.</p> <p>O Programa não teve nenhuma abordagem explícita em relação à diversidade e questões como o combate ao <i>mobbing</i>, discurso de ódio, extremismo ou racismo.</p> <p>Potencial para aplicação prática em outros setores económicos</p> <p>Os projetos foram desenvolvidos em setores específicos como economia circular e construção, com parcerias adequadas às competências necessárias. Algumas soluções inovadoras, como os Living Labs, têm potencial para expansão, especialmente com apoio das câmaras municipais, mas necessitam de financiamento adicional, como o PRR ou Horizon 2020, para se tornarem viáveis em maior escala. A expansão para outros setores ou regiões depende da tipologia dos projetos, com algumas metodologias, como as da SGS 3, mais fáceis de replicar em municípios vizinhos, enquanto projetos mais específicos enfrentam maior dificuldade.</p> <p>Resposta a necessidades e lacunas existentes a nível local</p> <p>Os projetos tiveram impacto a nível local, embora nem todos envolvessem diretamente os municípios. A nível nacional, foram concebidos para alinhar com as políticas ambientais, sendo este um requisito na criação dos avisos. Houve um esforço para garantir a integração com as políticas e a articulação entre as entidades competentes, além de priorizar a complementaridade de financiamentos, evitando sobreposições. A longo prazo, se bem alinhados, os projetos contribuirão para a implementação dessas políticas. Antes da implementação dos EEA Grants, foi feito um grande esforço para identificar as lacunas de financiamento, com o programa a intervir de forma decisiva nessas áreas, respondendo às necessidades a nível local, regional e nacional.</p> <p>Impacto</p> <p>O programa alcançou os seus objetivos, embora não de forma totalmente idealizada. Projetos de diferentes escalas contribuíram para a notoriedade dos EEA Grants, especialmente na área ambiental, com exemplos como o Ceira e as Reservas da Biosfera, que demonstram boas práticas passíveis de replicação. Iniciativas como a recolha seletiva em universidades e outras localidades mostram um impacto contínuo, apesar dos desafios. O EEA Grants tem potencial para inovar, especialmente em nichos específicos. O sucesso depende das pessoas à frente dos projetos, sendo essencial garantir a continuidade, já que mudanças de liderança podem afetar os resultados. O maior valor do programa está no impacto duradouro que pode ter nas pessoas e comunidades.</p>
Sustentabilidade	<p>Efeitos a longo prazo</p> <p>De um modo geral, os projetos têm efeitos duradouros a longo prazo. As entidades envolvidas, já com experiência em outras áreas, consideraram este financiamento como uma oportunidade para consolidar ou experimentar novas abordagens, garantindo assim a continuidade das atividades iniciadas. As sinergias criadas entre os projetos reforçaram ainda mais a sustentabilidade, proporcionando maior robustez e assegurando um impacto a longo prazo. Projetos com implementação física no terreno, como os living labs e soluções de adaptação às alterações climáticas, têm potencial para perdurar além do período de financiamento. No entanto, projetos que envolvem a produção de regulamentos e normas podem precisar de atualizações, dependendo das necessidades.</p> <p>Continuidade do financiamento</p> <p>A continuidade não está prevista em termos de apoio financeiro direto, mas há uma garantia de que, na avaliação das candidaturas e dos projetos a serem apoiados, será considerada a capacidade de sustentabilidade pós-projeto. Isto não se refere ao financiamento, mas sim à continuidade dos resultados alcançados.</p> <p>Continuidade das parcerias</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais tópicos
	As parcerias atuais podem não continuar exatamente como estão, mas geraram muitas sinergias, tanto entre os próprios projetos como com outros. Estas sinergias irão dar origem a novas parcerias, que, embora adaptadas ao projeto específico em questão, não serão esquecidas e irão evoluir para novos projetos no futuro.

Sinopse das entrevistas a outros interlocutores

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais Tópicos
Relevância	<p>Realidade portuguesa do Programa (diferenciação)</p> <p>A realidade portuguesa do Programa destaca-se pela sua orientação para a ação, envolvendo não apenas o setor privado, mas também focando-se na implementação prática de projetos. Ao contrário de muitos outros programas ambientais que se concentram principalmente em apoiar ministérios e direções na aplicação da legislação da UE este teve um âmbito mais alargado, abordando questões mais práticas e orientadas para a ação em que o foco não estava apenas na implementação de legislação, mas também em projetos concretos que visavam resultados tangíveis e impactos significativos. Os EEA Grants são considerados mais eficazes, com resultados concretos e projetos específicos que têm um grande impacto. Além disso, o programa preenche lacunas de financiamento em áreas inovadoras de políticas públicas, sem apoio de instrumentos nacionais ou comunitários, e tem um impacto significativo através de projetos-piloto que influenciam futuras políticas. A cooperação bilateral promovida entre os países financiadores e beneficiários é outro fator distintivo, resultando em projetos sustentáveis e parcerias duradouras.</p> <p>Alinhamento</p> <p>O programa ambiental está alinhado com as políticas e estratégias públicas relevantes nos domínios do ambiente, ação climática e desenvolvimento sustentável. Contribui para o Pacto Ecológico da UE e a transição ecológica, refletindo também as estratégias nacionais de Portugal. Embora a Noruega não seja membro da União Europeia, mantém uma estreita ligação com a UE, partilhando objetivos e metas, especialmente no que diz respeito à transição verde e ao Acordo Verde, que são igualmente relevantes para a Noruega.</p> <p>Envolvimento</p> <p>A Innovation Norway teve um papel significativo na conceção do programa, sendo convidada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros norueguês para se tornar parceira do programa em Portugal. A proposta foi aceite, e a participação da Innovation Norway foi incorporada nas discussões sobre a nota conceptual e na assinatura do programa. Esse envolvimento foi fundamental para o desenvolvimento e implementação do programa.</p> <p>Definição de objetivos</p> <p>A definição dos objetivos dos EEA Grants foi realizada através de uma discussão entre o operador do programa, os parceiros e o FMO em Bruxelas, tendo em conta as necessidades identificadas em Portugal e os esquemas anteriores. Durante o processo, também se discutiu a atribuição de fundos às diversas áreas de intervenção. A Embaixada teve um papel ativo nas decisões estratégicas, participando na definição das prioridades políticas e contribuindo com pareceres e propostas, além de ter estado envolvida nas negociações dos programas.</p> <p>Relações bilaterais</p> <p>A avaliação das relações bilaterais entre Portugal e os parceiros noruegueses foi positiva, com destaque para a partilha de experiências mútuas. O valor acrescentado das parcerias foi visto como benéfico quando o parceiro contribuiu substancialmente para a qualidade do projeto, sendo preferível ter um número reduzido de boas parcerias a muitas parcerias de menor qualidade. O foco estava na qualidade da colaboração, não apenas na quantidade de parceiros. O objetivo principal foi sempre financiar os melhores projetos possíveis, independentemente da origem dos parceiros. Contudo, houve desafios, como a dificuldade de parceiros portugueses em encontrar parceiros nos países doadores devido a atrasos na implementação e ao fato de muitos parceiros noruegueses já estarem envolvidos em outros projetos. Apesar disso, as parcerias que foram efetivas, com partilha de experiências e metodologias, foram altamente valorizadas.</p> <p>O programa facilitou a cooperação entre Portugal e a Noruega, com várias visitas de estudo entre entidades dos dois países, promovendo uma maior interação bilateral. O programa ajudou os países doadores a estabelecer novas parcerias, explorar mercados na União Europeia, além de proporcionar aprendizagens mútuas, especialmente em áreas como alterações climáticas, incêndios florestais e riscos costeiros. O fundo inicial foi esgotado e reforçado com mais recursos, o que foi visto positivamente.</p> <p>Sinergias entre programas</p> <p>Foram criadas sinergias específicas entre o programa ambiental e o programa de Crescimento Azul, mas abordando diferentes aspetos: o Crescimento Azul financiou projetos para prevenir e desenvolver soluções, enquanto o programa ambiental se concentrou em ações de limpeza de problemas existentes. A colaboração entre os operadores dos programas foi facilitada pela participação da Innovation Norway como parceiro em ambos, promovendo eventos e atividades conjuntas. Estas sinergias, algumas planeadas, também incluíram o desenvolvimento de tecnologia verde, que beneficia ambos os programas ao contribuir para os seus objetivos ambientais.</p> <p>Projetos de interesse</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais Tópicos
	<p>O programa apoiou projetos de grande interesse, incluindo iniciativas no setor da construção e na economia circular, destacando a participação do setor privado. Entre os destaques, está um projeto relacionado com planos para as Reservas da Biosfera em Portugal, que beneficiou de uma cooperação bilateral enriquecedora com a Reserva da Biosfera na costa oeste da Noruega. Esta colaboração promoveu a partilha de experiências e fortaleceu a componente bilateral. Além disso, os projetos na área da construção mereceram especial atenção pelo seu impacto e relevância.</p>
Eficiência operativa	<p>Procedimentos e instrumentos adotados para a gestão do programa</p> <p>Os procedimentos e instrumentos adotados para a gestão do programa foram considerados adequados, embora reconhecidamente complexos e burocráticos, refletindo o quadro nacional estabelecido para programas deste tipo. Os promotores e parceiros apontaram dificuldades administrativas, sobretudo na documentação de custos, auditorias e regras de contratação pública. Estão em curso melhorias que incluem a simplificação da documentação, a introdução de cláusulas de custo padrão e a revisão dos requisitos de auditoria, com o objetivo de reduzir custos e burocracia. Além disso, as diferenças culturais entre a abordagem baseada na confiança dos países nórdicos e a maior formalidade em Portugal criaram desafios, mas a tendência de alinhamento com os procedimentos dos fundos europeus é vista como positiva, beneficiando especialmente pequenas entidades, como ONGs.</p> <p>Avisos de abertura de candidaturas</p> <p>Os avisos de abertura de candidaturas destacaram-se por critérios de elegibilidade e seleção bem definidos. Embora alguns promotores tivessem vasta experiência neste tipo de financiamento, outros necessitaram de mais apoio, que foi fornecido através de um serviço de suporte para esclarecer dúvidas. Os avisos foram considerados suficientemente claros, garantindo que os projetos se enquadrassem adequadamente nos seus âmbitos específicos. Em comparação com outros programas, o processo foi avaliado como tendo funcionado de forma eficaz.</p> <p>Estes revelaram-se adequados para atrair a procura dos beneficiários relevantes e selecionar os melhores projetos. O programa recebeu um número suficiente de boas candidaturas, garantindo uma ampla base para o processo de seleção. A avaliação contou com a participação de peritos externos, que analisaram as propostas apresentadas, com os resultados posteriormente discutidos no comité de seleção, assegurando um processo robusto e criterioso.</p> <p>Gestão do programa</p> <p>A gestão dos EEA Grants em Portugal foi considerada eficaz, com a Secretaria-Geral do Ambiente destacando-se como gestora técnica e operacional superior. A estrutura de gestão era robusta e autónoma, garantindo uma gestão eficiente. A equipa responsável pela gestão era estável e capacitada, com experiência prévia em outros fundos, o que foi muito positivo. A colaboração entre as diversas partes envolvidas, como o ponto focal nacional e a embaixada, funcionou bem, com boa partilha de informações e uma relação positiva, ao contrário de alguns outros países onde a gestão era mais complexa.</p> <p>Qualidade das candidaturas</p> <p>A qualidade das candidaturas foi considerada boa, não havendo dificuldades em identificar um número suficiente de projetos adequados para seleção. Em alguns casos, poderia ter sido possível financiar mais projetos se existissem mais fundos disponíveis, devido ao elevado nível de qualidade das propostas. No entanto, os recursos disponíveis eram limitados, refletindo a dimensão relativamente pequena do programa em comparação com os programas da UE ou nacionais.</p> <p>Adequação da estrutura</p> <p>Apesar da falta geral de recursos humanos qualificados na administração pública, a Secretaria-Geral do Ambiente conseguiu assegurar técnicos suficientes para gerir os EEA Grants, incluindo áreas específicas como a comunicação. A estrutura da equipa foi considerada adequada e estável, sendo fundamental para os bons resultados alcançados. A colaboração estreita com a Embaixada e a partilha de informações também contribuíram para o sucesso da implementação do programa. A equipa do projeto foi eficaz, apesar de ser mais pequena em comparação com as equipas de outros programas. Embora reduzida, foi eficiente na implementação do programa, contando com pessoal suficiente e com as pessoas-chave desde o início. A adequação do número de pessoas e das funções permitiu uma boa execução do programa.</p> <p>Indicadores de realização e resultados</p> <p>Os indicadores de realização e resultados foram considerados adequados, mas o quadro de resultados era frequentemente demasiado complexo, com um número excessivo de indicadores. Esta abordagem complicava o trabalho do Operador do Programa e dos promotores dos projetos, que enfrentavam dificuldades em reportar todos os indicadores exigidos. Embora os indicadores fossem adequados, há a sugestão de que, em futuros programas, o número de áreas de incidência seja reduzido. Com o financiamento disponível, pode ter havido demasiados convites à apresentação de propostas. A recomendação é concentrar-se em um número menor de áreas de interesse, o que permitiria uma abordagem mais focada e eficiente.</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais Tópicos
	<p>Transparência, à responsabilidade e à relação custo-eficácia do ato de gestão</p> <p>O programa foi transparente na sua implementação, com um processo aberto para a apresentação de propostas, garantindo clareza nas ações. A Embaixada, embora sem parecer vinculativo sobre as atividades ou custos dos programas, desempenhou um papel informal, partilhando opiniões para melhorar a gestão de recursos. O parceiro norueguês enfatiza o uso criterioso dos recursos, refletido nas regras dos EEA Grants, que asseguram transparência,</p> <p>Modelo de governação</p> <p>O modelo de governação dos EEA Grants em Portugal é considerado muito eficaz. O ponto focal nacional tem sido destacado pela sua forte colaboração com os operadores de programas, oferecendo apoio contínuo e eficiente, o que o torna um dos melhores em comparação com outros países. A articulação entre as entidades envolvidas, como a Embaixada e o FMO, tem sido bem avaliada, com uma gestão bem estruturada e eficaz. A criação de uma estrutura dedicada exclusivamente à gestão dos EEA Grants em Portugal foi uma decisão positiva, permitindo maior foco e eficiência, em contraste com países onde a gestão é sobrecarregada por outras funções ministeriais.</p>
Eficácia	<p>Resultados</p> <p>O programa atingiu os seus resultados e objetivos de forma positiva. Os resultados esperados, como o aumento de postos de trabalho, a redução da pegada de carbono e a maior envolvência da população nas Reservas da Biosfera, foram claramente identificados e alcançados. De facto, muitos desses resultados foram até superados, demonstrando que o programa teve um impacto significativo e estava alinhado com as expectativas iniciais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados destacados: No Programa Ambiente, destacaram-se especialmente a economia circular, com foco no tratamento de embalagens, que ajudou a criar as bases para a nova legislação de reciclagem em Portugal. Também foram notáveis os laboratórios vivos de descarbonização e as Reservas da Biosfera. Embora difíceis de comunicar, estas iniciativas geraram capacitação de <i>stakeholders</i>, criaram ferramentas essenciais para a gestão ambiental e fortaleceram a colaboração entre Portugal e a Noruega • Resultados inesperados: Surgiram de sinergias entre áreas como o ambiente, o mar e a cultura. Destacam-se projetos de lixo marinho que transformam plásticos recolhidos em peças de arte, promovendo a economia circular e a criatividade artística. Estas sinergias também resultaram em impactos em outras áreas, como a cultura e a igualdade de género, com projetos envolvendo mulheres na recolha de plástico e na criação de materiais educativos para escolas. <p>Financiamento adequado</p> <p>Embora todos os programas desejassem um orçamento mais elevado, o financiamento disponível foi adequado para os objetivos propostos. No entanto, havia potencial para absorver mais recursos, especialmente se houvesse mais fundos disponíveis, o que permitiria financiar mais projetos ou alavancar iniciativas com maior impacto. Embora a dotação não fosse muito grande, foi suficiente para lançar projetos pilotos e gerar resultados positivos. A dispersão dos recursos permitiu alcançar mais áreas e pessoas, e a abordagem focada nos melhores projetos foi considerada uma boa prática.</p> <p>Indicadores de monitorização</p> <p>Os indicadores para monitorizar o desempenho do Programa do Ambiente foram essenciais para acompanhar tanto a execução financeira quanto a material dos projetos. Com dezenas de indicadores definidos, foi possível garantir o cumprimento dos objetivos do programa. No geral, todos os indicadores foram cumpridos, com a maioria deles até ultrapassada, o que demonstra o sucesso do programa na sua execução.</p>
Eficiência	<p>Secretaria-Geral como operador</p> <p>A Secretaria-Geral do Ambiente teve um papel muito positivo como operador do programa. Apesar de, geralmente, haver ceticismo em relação à gestão de programas por ministérios ou organismos públicos, neste caso, a Secretaria-Geral mostrou-se muito flexível e eficiente, evitando a burocracia ministerial habitual. Isso contribuiu para um programa mais concreto e orientado para a ação, com projetos específicos, ao invés de políticas vagas.</p> <p>A vantagem de ser a própria Secretaria-Geral é que muitos processos, como a autorização de despesas, foram geridos internamente de forma rápida, sem depender de outros organismos. Isso proporcionou agilidade, especialmente em comparação com outros programas, que precisam de autorizações adicionais de diferentes secretarias.</p> <p>A Secretaria-Geral destacou-se pela sua capacidade de gestão, assegurando estabilidade ao longo do programa, e a sua posição central no setor ambiental trouxe várias vantagens. O alinhamento do programa com as competências da Secretaria-Geral resultou numa execução eficaz e no cumprimento dos objetivos, estabelecendo boas relações com parceiros e outras entidades-chave.</p> <p>Atrasos</p> <p>O programa enfrentou atrasos devido a fatores externos, como a pandemia de COVID-19, que dificultou a execução, especialmente em projetos com parceiros da Noruega, uma vez que as viagens foram impossibilitadas. Além disso,</p>

Stakeholders / Critérios de avaliação	Principais Tópicos
	<p>algumas atividades, como debates e partilhas de experiências, tiveram de ser adiadas, pois eram difíceis de realizar online. No entanto, apesar destes contratemplos, o programa conseguiu concluir os projetos antes do prazo final.</p> <p>Áreas a melhorar</p> <p>Uma área a melhorar é a realização de mais encontros antes do convite à apresentação de propostas. Em alguns casos, houve dificuldades em mobilizar um número suficiente de participantes noruegueses para os <i>matchmakings</i>. A lição a tirar é melhorar a forma de organizar estes encontros, especialmente para garantir boas parcerias bilaterais nos projetos e promover melhor esta oportunidade na Noruega, caso haja envolvimento na implementação do novo programa.</p> <p>Constrangimentos</p> <p>Os principais constrangimentos enfrentados foram a pandemia de Covid-19 e a invasão da Ucrânia. A pandemia causou atrasos e exigiu ajustes nas ações e atividades previstas, afetando prazos e orçamentos. Teve um impacto na implementação do programa, mas não comprometeu os resultados finais. Embora tenha gerado desafios operacionais, o programa conseguiu alcançar os objetivos estabelecidos. A invasão da Ucrânia provocou um aumento nos preços e dificultou o acesso a materiais e recursos humanos, o que também impactou a execução dos projetos.</p>
<i>Impacto</i>	<p>Inovação</p> <p>Alguns projetos no programa foram inovadores, especialmente na área da construção, mas nem todos se destacaram pela inovação. Em geral, há um equilíbrio entre projetos inovadores e outros focados no desenvolvimento de planos e na partilha de experiências.</p> <p>Igualdade de género</p> <p>A igualdade de género tem sido uma prioridade no mecanismo financeiro atual, sendo reforçada no próximo ciclo. No entanto, há um desequilíbrio, pois há mais mulheres do que homens envolvidos nos EEA Grants. A questão da igualdade de género está, portanto, invertida, e em alguns casos, há a necessidade de estabelecer normas para incentivar a participação masculina.</p> <p>Estratégia de comunicação</p> <p>A estratégia de comunicação dos EEA Grants foi uma área que podia ter sido mais desenvolvida. Houve um reconhecimento de que uma maior promoção do programa antes dos convites à apresentação de propostas poderia ter atraído mais potenciais promotores e parceiros. Embora tenha havido esforços de comunicação, incluindo a participação de jornalistas e a utilização de meios de comunicação para promover os resultados do programa, a comunicação sobre os fundos mais específicos ainda necessita de maior visibilidade. A Embaixada contribuiu com a sua comunicação, complementando o trabalho do FMO e dos pontos focais nacionais, utilizando meios como televisão e jornais para alcançar um público mais amplo. Destacou-se o uso eficaz de infografias e a divulgação transparente dos resultados dos projetos, com relatórios e vídeos acessíveis ao público. No entanto, ainda há espaço para melhorar essa área, especialmente para aumentar o conhecimento geral sobre os programas.</p>
<i>Sustentabilidade</i>	<p>Efeitos a longo prazo</p> <p>Os resultados dos projetos dos EEA Grants têm demonstrado ser duradouros, com expectativas de continuidade na cooperação entre Portugal e os Países Doadores, incluindo o desenvolvimento de soluções e projetos sustentáveis. Espera-se que as entidades envolvidas nos projetos consigam comercializar as soluções desenvolvidas, gerando efeitos a longo prazo. A principal estratégia para garantir que os resultados do programa sejam duradouros é avaliar cuidadosamente a sustentabilidade dos projetos durante o processo de seleção. A sustentabilidade é um critério importante na avaliação de cada candidatura, pois pretende-se que os projetos tenham um impacto duradouro, mesmo após a sua implementação. Projetos que demonstram a viabilidade e continuidade das soluções desenvolvidas ou que resultam em formação e partilha de experiências com efeitos a longo prazo recebem uma melhor pontuação. Assim, a estratégia é assegurar, desde o início, que os projetos possam ter um impacto sustentável.</p> <p>Cooperação futura</p> <p>A cooperação futura entre Portugal e a Noruega está a ser bem desenvolvida através de iniciativas bilaterais, com a presença do parceiro do programa, e a participação de diversas entidades, como empresas e universidades de ambos os países. Essas iniciativas, promovem a troca de experiências, e os resultados vão além das atividades imediatas, mantendo o interesse bilateral. Um exemplo recente foi uma visita a Bergen, organizada pelo Programa do Ambiente, que envolveu empresas portuguesas do setor da construção, permitindo a troca de conhecimentos sobre economia circular. Além disso, as parcerias bilaterais têm gerado um interesse mútuo e contínuo entre as entidades norueguesas e portuguesas, com perspetivas de expansão para outros setores.</p>

Sinopse *focus group* com stakeholders do Programa Ambiente

Tópicos com interesse para o setor que as entidades presentes representam/importância do Programa

- O sistema de depósito e reembolso é muito interessante para a gestão de resíduos.
- Considera relevante o facto de ser um projeto piloto permitiu financiar uma iniciativa que talvez de outra forma não seria realizada. No entanto era relevante saber se cada entidade tivesse que pagar os custos operacionais, se efetivamente era aquele projeto que implementava.
- A ideia de projeto piloto é boa, mas seria muito relevante estudar uma forma para suportar as medidas com cofinanciamento ou com um estudo económico financeiro.
- Todas as três áreas do programa - economia circular, reservas da biosfera e mitigação e adaptação às alterações climáticas - são muito interessantes.
- A mitigação e adaptação às alterações climáticas, a economia circular e as reservas da biosfera tocam todas as áreas, e são relevantes não só para as empresas, para o setor, como também para os cidadãos. Há responsabilidades que vão desde o individual ao coletivo.
- Na próxima edição do programa era relevante ter em atenção as questões do solo. O solo em Portugal é um recurso natural que não tem sido consagrado nos programas e tem sido maltratado noutros. Há trabalho muito interessante no país e o Conselho tem um grupo que vai dar início a uma reflexão sobre a Lei do Restaura da Natureza, onde vão incluir esta matéria.
- Não é fácil pensar em como intervir em solo, pois só pode ser visto em termos de prevenção e as outras intervenções no território raramente ponderam a intervenção no solo, o que é crítico. As intervenções da tipologia de soluções de base natural, são das poucas que têm algum cuidado no solo.
- A intervenção no solo (conservação do solo ao nível do seu coberto vegetal) é um tema que tem que ser ponderado e financiado. Há um grande investimento nas energias renováveis está a ter efeitos avassaladores e devastadores no solo (grandes projetos fotovoltaicos e de eólica). Tem que se cruzar a informação de várias vertentes do conhecimento para mitigar estes efeitos e as intervenções têm que estar bem ponderadas.

As áreas temáticas apoiadas pelo Programa são relevantes para os desafios que Portugal enfrenta no domínio ambiental?

- O Programa contribui para dar sustentação científica para uma política de ambiente em Portugal Permitiu a realização de projetos estruturais importantes para o país que, em casos ideais deveriam ser financiados pelo Orçamento de Estado. Especificamente na resposta às alterações climáticas o país beneficia muito com o Programa.

As estratégias de adaptação às alterações climáticas em Portugal dão o devido relevo às soluções de base natural?

- Os investigadores nesta área têm consciência da importância de encontrar soluções em que a natureza tem uma função importante. Manter as florestas saudáveis, manter o coberto vegetal, diminuir os riscos de incêndio.
- O problema da desertificação exige o desenvolvimento de esforços para manter a coberta vegetal que existe, como por exemplo o montado – tem muito material natural e é um ecossistema com funções sociais e económicas muito importantes que vão para além das funções ambientais, pelo que todo o esforço para manter o montado e a sua resiliência é muito importante - as zonas costeiras, etc.

Como relaciona o envolvimento das comunidades locais com a descarbonização? Que perspetiva tem sobre a aceitação das comunidades locais em participar em projetos piloto de implementação das comunidades de energia renováveis? Pode a transição energética acontecer sem o envolvimento das comunidades?

Resposta geral – Não!

- É essencial o envolvimento e auscultação da comunidade para os projetos serem bem acolhidos e as pessoas saberem o seu papel. Os projetos piloto permitem testar soluções e replicar.
- As comunidades têm que envolvidas porque elas conhecem os territórios, as necessidades e por vezes conseguem levar soluções muito naturais, que quem implementa projetos/entidades responsáveis dão como garantidas ou não pensam nelas e complexificam as soluções a adotar.
- Falar com as comunidades pode ser um desafio devido ao léxico muito próprio destas áreas. Muitas vezes o tempo dos projetos não dá para auscultar a comunidade (só dois ou três anos), mas levar projetos que são impostos, é meio caminho para que as coisas não resultem. O tempo é escasso o que torna difícil dinamizar atividades com as comunidades, desde a comunidades escolar (que teve um papel essencial nos anos 90 nas campanhas para a reciclagem e que depois não se refletiu nas gerações posteriores). A sensibilização em todas as faixas etárias da comunidade é essencial, a começar pelas escolas, tendo também poder de decisão e intervenção direta.
- Os projetos muitas vezes não têm sustentabilidade após o seu fim. Mais do que se criarem projetos novos, é essencial construir sobre o que já foi feito e melhorar e a comunidade está ciente de projetos que já aconteceram na região e é essencial ser ouvida neste aspeto.
- Nas questões da água e dos resíduos as comunidades são especialmente essenciais, não só para a sensibilização para a sua utilização eficaz e eficiente, como também para o aproveitamento dos recursos existentes numa lógica de economia circular. Tem se ter oportunidades para junto das comunidades locais levantar as necessidades para garantir que as infraestruturas sejam adequadas. Ex. na área dos resíduos saber que agricultores necessitam de composto, recolha de bio resíduos, etc. São aspetos que têm que ser trabalhados a nível para o alinhamento da oferta com a procura.
- Um dos projetos que é um ex-libris desta edição do Programa são as Reservas da Biosfera, em contraponto com o que são as áreas protegidas. A forma de construir uma reserva da biosfera que tem que ser com o envolvimento da comunidade em contraponto com as áreas protegidas que são instituídas por decreto e 50 anos depois da sua constituição têm muitos problemas. As reservas têm um mecanismo de implementação distinto com a procura de parcerias locais. Conseguir trazer as pessoas para discutir conservação e biodiversidades, que é um dos eixos obrigatórios para ser reserva, é completamente distinto. Tal deve-se à capacidade de envolvimento das comunidades.
- Em Portugal estão a dar-se os primeiros passos nas energias renováveis. Comunidades são muito poucas, só existe uma comunidade de energias renováveis aprovada há pouco tempo, mas é um processo que se está a inicial. É preciso sensibilizar para o que é uma comunidade de energia e estes projetos podem ter um papel importante na sensibilização, o desconstruir o que é uma comunidade de energia, como pode ser constituída, como é que se podem juntar, etc. Aqui há o desafio de chegar às comunidades menos literadas e digitais, para que a transição seja justa e não deixe ninguém para trás.
- A constituição das comunidades, o licenciamento, está ainda conturbado e está a ser “oleada” e com novas iniciativas ficará mais célere e facilitada.

Em que medida a certificação de produtos e resíduos ambientais pode contribuir para a aplicação dos princípios da economia circular nos sectores: da construção e dos plásticos. O papel da certificação na transmissão de uma imagem de confiança?

- O que a indústria tem transmitido é que o mercado está cada vez mais sensível a estas questões, o promotor imobiliário está sensível. Há em Portugal edifícios que têm certificação da sustentabilidade do próprio edifício que faz com que com base na informação que se tenha dos produtos individualmente, nas diferentes fases do projeto conseguem fazer uma avaliação ao projeto (tecnologia BIM), e em particular as condições ambientais do produto.
- As condições ambientais do produto, quando desenvolvidas e validadas por um organismo de certificação e entrando na avaliação dos edifícios permite ao projetista, construtor e consumidor final perceber qual a origem do produto, o seu ciclo de vida e o seu impacto ambiental durante o ciclo de vida.
- Há 6/7 anos uma das condições para entrar no mercado do norte da Europa apresentar uma declaração ambiental de produto, de forma a que consumidor possa comparar as características e os impactos dos vários componentes das construções.
- Esta é uma mudança que não é feita de um dia para o outro e as questões ambientais ainda não estão no topo das preocupações do setor da construção em Portugal. O regulamento em vigor atualmente está em revisão e uma das

alterações é que vai ter é que todos os elementos da construção ao serem colocados no mercado tenham a sua declaração em termos de desempenho ambiental. Vai ser um processo moroso há medida que as normas vão sendo revistas. Vai haver um período de adaptação e esta certificação vai ser efetuada por instituições independente com regras horizontais definidas por todas as partes interessadas.

- Certificação na construção levanta três preocupações: Qual é o preço? Igualdade para toda a gente poder aceder à mesma qualidade de construção. A burocracia associada (que se estende à comunidades energéticas) e a confiança – quem garante que a construção de um edifício efetivamente é melhor que a construção do edifício do lado.
- Os organismos de certificação para atuar têm que estar reconhecidos/creditados e há normas de produto definidas. Neste campo há vários intervenientes. Por muito bom quer o produto seja e tenha todos os certificados, se a aplicação do produto em obra não for feita de acordo com as regras de aplicação, o desempenho pode ficar comprometido. A fase de projeto e a fase de construção também contribuem para a confiança e desempenho que pode ter o edifício. É difícil dizer como é que tudo se garante e se assegura a confiança.
- Burocracia – tudo é baseado em evidências (papel, faturas, mapas). As empresas têm uma carga acrescida. Mas no final do processo o feedback que têm é que as entidades vêm vantagens em ter feito o certificado, pois têm uma ferramenta que lhes dá vantagem no mercado.
- Custo – está fora do seu âmbito de atuação. É natural que as empresas façam refletir no preço dos produtos todo este trabalho e esforço, que muitas vezes não consegue fazer com os recursos próprios e tem que recorrer a serviços especializados.
- Materiais - saiu uma nova regulamentação europeia SPR que vem alargar o âmbito do eco design. Estava associado a produtos consumidores de energia e passa para produtos que usufruem de energia na sua conceção o que é tudo. Como é que depois se chega ao consumidor com a informação que vai resultar será um desafio. A ASAE irá fiscalizar o mercado e ter-se-á que confiar.
- Na certificação de empreendimentos é obrigatório a ECE por lei. Há por parte dos promotores a apetência para este tipo de programas. Por um lado, é uma ferramenta de avaliação deles próprios e onde podem melhorar, principalmente em questões de eficiência hídrica e da reciclagem da água.
- Há projetos que têm o objetivo de alargar os sistemas de certificação à habitação municipal, de forma a que possam incorporar as boas práticas e considerar estes critérios quando desenham os cadernos de encargos, para não ser só os grandes promotores a ter dinheiro e conhecimentos sobre estas questões, mas chegar também às habitações de custos controlados, para garantir mais pessoas terem acesso a habitação que tenham estas premissas na sua base.
- Tem que haver a literacia da população para fazer uma escolha informada. Há um conjunto de informação que tem que chegar às pessoas, por exemplo através de campanhas na televisão. É essencial porque se as pessoas não tiverem envolvidas os resultados alcançados são muito morosos. É necessário a realização de campanhas claras e inequívocas dos benefícios deste tipo de medidas.
- Houve muitas campanhas para a reciclagem nos anos 90 e assumiram que depois os jovens e os adultos tinham essa informação, mas tal não ocorreu. Este trabalho de sensibilização tem que ser contínuo, porque não passa de “pais para filhos” como tinha sido dado por adquirido. Descurrou-se a muito a sensibilização e educação ambiental que tem que ter investimento.
- Em teoria os edifícios deveriam ter instruções energéticas claras, manuais de instruções associados às certificações energéticas. Pode-se comprar algo muito eficiente energeticamente, mas se não foi explicado como deve ser devidamente utilizado esse valor é perdido.
- Nos programas inclusivos à a questão da interrupção dos apoios, o que leva a que se pense que sem apoios não vale a pena apostar nestas áreas. Tem que haver uma estratégia integrada a nível nacional de apoio continuada e acessível a todos.
- A transição tem que ser justa e atualmente há camadas da população que estão de fora.
- Estudam-se as soluções técnicas e não as soluções comportamentais e os incentivos que podem ser criados para que os comportamentos mudem, sejam impostos sobre a construção, seja o IMI ou outro tipo de incentivos económicos. Não estão estudados os mecanismos certos para os comportamentos que são necessários as pessoas terem. Por exemplo, fala-se muito da reciclagem, mas se não há um incentivo económico de aproveitamento dos materiais reciclados e se os materiais vigentes forem sempre mais baratos e fáceis de comprar, cria barreiras e desincentivos a que os resultados não cheguem ao esperado. Tem que haver um incentivo certo. No entanto está é simultaneamente uma questão financeira e comportamental: os SDR funcionam muito bem nos países mais ricos e não é por questões financeiras, mas porque os comportamentos foram mantidos.

Tendo em vista o novo mecanismo de financiamento, tópicos a abranger no próximo Programa:

- Sensibilização e literacia ambiental energética
- Eficiência energética
- Envolvimento das comunidades
- Água – eficiência hídrica e resiliência hídrica: aproveitamento da água não potável, água secundária.
- Economia circular e o solo.
- Palavra chave: as pessoas, tudo só faz sentido com as pessoas e tudo tem reflexo nas pessoas.
- Maior cuidado com a perspectiva de melhoria das questões energéticas do país sem ser à custa dos recursos naturais: solo e água. Tem que ser muito ponderado o que se está a fazer para a instalação de projetos de energias renováveis. O novo Programa deve alertar para o que se deve fazer, pois o país é pequeno e tem áreas produtivas de solo e água escassas e não se pode instalar grandes centrais fotovoltaicas, nem parques eólicos. Tem que se planear e ponderar como investir. Seria benéfico uma linha de financiamento dentro do solo e água, pois os pequenos projetos e ação local são críticos
- Era importante haver uma sequência das medidas a implementar a nível nacional. Faz sentido fazer os projetos para estudar soluções que possam ser implementadas no sentido do que aconteceu com o SDR. Tem que haver a ligação entre os estudos e as medidas. Tem que se estudar e tem que se partir para as medidas em concreto com base nos estudos feitos e atualmente falta essa ligação.
- Há dois temas interessantes que poderiam integrar no próximo programa: a nível das águas, cada município ou cada entidade gestora tem que prepara um plano com as medidas locais para alinhar com o plano estratégico que é o PENSAARP 2030. Poderia haver margem para o financiamento de alguns planos que tenham esse alinhamento com os objetivos do plano estratégico. Outro ponto é ter um tronco único para esses planos, para que possam apresentar as mesmas informações da mesma forma, senão depois a nível nacional não existe nada homogêneo que se consiga extrair resultados.
- Simplificação administrativa na ótica de quem está a desenvolver os projetos.

Sinopses do trabalho de campo dos estudos de caso

ESTUDO DE CASO #1	
BOTTLE TO BOTTLE PT-ENVIRONMENT-0017	
DIMENSÃO DE ANÁLISE	Principais Tópicos
RELEVÂNCIA PROGRAMA/PROJETO	
Conhecimento/parte interessada e porquê / fatores distintivos...	Não tem conhecimento de outras formas de apoio com objetivos semelhantes ao Programa Ambiente.
Programa de nicho...	Sim. Foi o único programa que apoiou o tema da economia circular, mais especificamente os sistemas de recolha e reciclagem de resíduos de embalagens.
Sinergias com outros projetos...	Projeto “Bebidas mais Circulares”, não houve sinergias ao nível da operacionalização, mas houve sinergias nas temáticas e a colaboração, enquanto peritos, de elementos da equipa do Bottle to Bottle.
Relação oferta e procura...	O projeto vai de encontro às necessidades de haver RPET no mercado para fazer face a diretrizes europeias de percentagens mínimas de RPET nas garrafas de plástico. Por outro lado, o financiamento foi importante, pois permitiu desenvolver um conjunto de aspetos que as associações não conheciam, que as empresas não conheciam, que os operadores do retalho não conheciam. Permitiu desenvolver conhecimento e desenvolver procedimentos angariar informação muito útil. O financiamento EEA Grants no geral acabou por ter uma dispersão muito grande do valor de financiamento que estava disponível, poderia ser um financiamento mais direcionado, por exemplo para a operacionalização de projetos com maior escala de apoio à legislação que estava a ser produzida.
Parcerias países doadores...	Não tiveram parceiros dos países doadores porque o projeto era muito concreto e não haviam entidade nesses países que se adequassem ou que dessem mais valias ao projeto.
Valia do parceiro país doador...	Não se aplica.
EFICIÊNCIA OPERATIVA	
Adequação da Equipa...nº e competência	A equipa do projeto foi adequada, ainda que com muita rotatividade (característica deste tipo de empresas onde a rotatividade é elevada). Boa organização e distribuição de funções dentro da equipa.
Os indicadores de realização e de resultado do projeto...	- A monitorização foi feita com relatórios regulares (três em três meses) e o Operador de Programa tinha um dia por semana para tirar dúvidas. Mostraram sempre disponibilidade para ajudar e apoiar. - Indicadores do programa na generalidade consideram adequados, no entanto não consideram que o indicador da parte da criação de emprego fosse adequado ao projeto, pois não precisavam de criar emprego, mas mais manter o emprego.
Avisos de abertura de candidaturas	Avisos claros e concisos.

ESTUDO DE CASO #1	
BOTTLE TO BOTTLE PT-ENVIRONMENT-0017	
Plataforma submissão de candidatura e relatórios	Formulário simples e claro. A plataforma não era muito intuitiva quando comparada com plataformas de outras linhas de financiamento. Tiveram erros no momento de submissão, mas perfeitamente ultrapassáveis. Não consideram que a plataforma seja dissuasora das entidades apresentarem candidaturas, até porque o apoio prestado pelo Operado de Programa foi rápido e útil.
Plano de risco...	Não houve um plano formal de gestão de risco, nem consideram necessário porque é um projeto concreto e muito operacional.
Constrangimentos na implementação do Programa	- Surgiu no fim uma questão pelo facto das Águas de Monchique não produzirem pré-formas (componentes que posteriormente são “soprados” para se fazerem as garrafas) tinham um fornecedor, ao contrário do que o promotor esperava. - Burocracia no processo de submissão de despesas e pedidos de pagamento.
Medidas de minimização dos constrangimentos (internas)	Tiveram que subcontratar um laboratório para fazer as pré-formas a serem fornecidas à Águas de Monchique.
Medidas de minimização dos constrangimentos (externas -Operador)	Não identificadas.
Canais disponibilizados pelo operador...	Definição de um dia por semana para o esclarecimento de dúvidas.
Fatores críticos de gestão do programa...	Pedidos de pagamento, cuja metodologia não é perceptível nem intuitiva, principalmente no que se refere às imputações de RH. Não há uma plataforma onde possam ser submetidos os pedidos de pagamento e as <i>timesheets</i> não tinham um <i>template</i> uniforme e ficou ao critério de cada promotor como as apresentavam. Torna o processo de juntar os pedidos de pagamento dos parceiros muito moroso para as entidades promotoras. No entanto conseguiram ajustar e o processo correu bem, mas o início foi difícil. Os reportes de três em três meses também por vezes foram desadequados, porque devido à implementação do projeto havia alturas que não havia grandes alterações a reportar. Teriam sido úteis reuniões periódicas de acompanhamento com o operador do programa (p.ex. de quatro em quatro meses).
Custos de gestão significativos...	-
Melhoria da gestão...	Plataforma para os pedidos de pagamento e reporte de despesas; reuniões de acompanhamento periódicas; redução da periodicidade dos relatórios.
Recurso a consultores...	O promotor, por falta de recursos internos, recorreu a uma empresa de consultoria (prestação de serviços) para a realização da candidatura e auxílio na gestão, implementação e encerramento do projeto. Não entraram como parceiros pois foi considerado que a candidatura teria mais mérito se a parceria fosse só entre entidades que fizessem parte do processo.
EFICÁCIA	
Cumprimento dos objetivos (metas resultados) ...	O projeto conseguiu alcançar os resultados e os objetivos.
Resultados destacados...	O projeto aumentou a disponibilidade de RPET para o mercado, de forma a indústria poder cumprir com as diretivas europeias de percentagem mínima de RPET nas garrafas de plástico definidas para 2025 e 2030.

ESTUDO DE CASO #1	
BOTTLE TO BOTTLE PT-ENVIRONMENT-0017	
Fatores que influenciaram os resultados (positivamente)	Eficiência do sistema de <i>sorting</i> .
Fatores que influenciaram os resultados (negativamente)	Não identificados.
Resultados inesperados...	A quantidade de materiais que o sistema de <i>sorting</i> permitiu poupar/não desperdiçar.
Resultados inesperados na comunicação...	Curiosidade por parte dos públicos alvo sobre o que eram as EEA Grants ao ver os logotipos na empresa.
EFICIÊNCIA	
Funcionamento da Parceria	A parceria correu bem. A Extrapolymers acompanhou o projeto e as Águas de Monchique participaram mais no final para concretizar e testar a embalagem produzida com o produto do projeto uma vez que tinha pouca relação com as outras áreas do projeto
Superação de metas e financiamento...	No momento da conceção do projeto o financiamento foi adequado para a implementação do projeto e permitiu o promotor ter um salto de qualidade. Hoje em dia devido ao aumento dos custos dos equipamentos, já não se candidatariam, porque com os limites de financiamento não conseguiriam adquirir os equipamentos necessário, por outro lado devido à dimensão que, entretanto, conseguiram atingir, teria de ser um projeto de grande envergadura. Seria preciso uma linha de financiamento mais avultada para empresas de maior dimensão, de forma a poder ter mais impacto.
Ineficiências nos alcance dos objetivos...	Não geraram ineficiências nos resultados obtidos, mas tiveram que ser feitos ajustes e negociações para que o ensaio definido corresse da melhor forma e fossem ultrapassadas algumas dificuldades
IMPACTO	
Efeito (resultado) de longo prazo...	O promotor ficou com um conjunto de equipamentos tecnológicos fundamentais para a seleção e análise de <i>flakes</i> , de forma produzir RPET que é utilizado por uma vasta gama de clientes que permite esgotar todo o material que é produzido.
Alterações na organização relativa a política de igualdade de género	Não.
Outras alterações organizacionais	--
Aumento de quota de mercado e retorno financeiro...	Sim.
Realização do investimento na ausência do programa (ou obtenção dos resultados na ausência do programa) ...	O promotor teria feito o investimento recorrendo a recursos financeiros próprios e a empréstimos bancários.
Contributo Políticas públicas sectoriais...	Contribuiu para o alcance de metas europeias. O projeto respondeu a lacunas nacionais, pois não existe outro produtor de RPET de grau alimentar que possa fornecer o mercado.

ESTUDO DE CASO #1	
BOTTLE TO BOTTLE PT-ENVIRONMENT-0017	
Inovação.../mercado	Não foi um projeto de inovação típico, pois não criou um produto final inovador. É inovador como processo: o projeto permitiu a aquisição de equipamentos que se encontram na vanguarda do que é feito a nível internacional. É um projeto inovador para o mercado nacional que permitiu a empresa posicionar-se bem face aos outros <i>players</i> do mercado.
Sectores em que a inovação impacta...	Ambiental (toneladas de plástico que são reintroduzidas no mercado e não vão para o “lixo”).
Tomada de decisão face a alterações climáticas...	Sem especificação.
SUSTENTABILIDADE	
Condições para/Durabilidade dos resultados	Resultados duradouros e tendem a expandir-se com um aumento de produção para fazer face à procura e a diretivas Europeias (Single-use Plastics – garrafas PET com um mínimo de 25% de material reciclado em 2025). Os equipamentos adquiridos e o material que daí resulta permite a produção de <i>flakes</i> , que são utilizados por uma vasta gama de clientes o que esgota todo o material que é produzido.
Parceria pré-existente; Viabilidade futura.	Não era pré-existente. As entidades já se conheciam, mas não tinham feito nada em conjunto. O projeto veio reforçar ligações entre as empresas. No momento não estão a trabalhar em conjunto por uma questão de diferentes modelos de negócio. Para a parceria continuar tinham que alterar processos de produção e isso não estava previsto.
Vantagens da Parceria	A parceria foi positiva pois reforçou laços, estabeleceu uma conectividade e interação que pode trazer vantagens no futuro.
Oportunidade de novas parcerias/sinergias pós-conclusão do projeto	Não estão previstas. O promotor, vende a matéria-prima diretamente aos produtores, o que não é o caso do parceiro nacional, que compra as pré-formas já feitas, pelo que só beneficia da continuidade do projeto se o seu fornecedor comprar essa matéria-prima ao promotor.
Papel do programa nesse estabelecimento (iriam acontecer de qualquer modo/não iriam acontecer)	O projeto permitiu a concretização da parceria
COMUNICAÇÃO	
Avisos e regulamentos	--
Adequação dos materiais informativos sobre o programa e processo de candidatura...	Adequados.
Forma como tomou conhecimento do programa ...	Workshop/conferência.
Forma de acompanha/divulgar o programa...	Consideram que fizeram um excelente trabalho, a divulgar o projeto e o programa, pois em vez de fazer o típico workshop de final de projeto, criaram fardas para os trabalhadores e todo o material do projeto (lonas para carrinhas, <i>big bags</i> , etc.) tinham o símbolo da EEA Grants.

ESTUDO DE CASO #1	
BOTTLE TO BOTTLE PT-ENVIRONMENT-0017	
Divulgação dos resultados do projeto	Estratégia de comunicação bem-sucedida dentro do que eram os objetivos do projeto. Procurou ter sempre mais informação devido ao interesse que tinha no projeto e considera que a informação esteve sempre disponível.
Publico alvo da comunicação do projeto	Clientes, escolas que visitam a empresa, <i>stakeholders</i> do setor e público em geral.
Alcance do publico alvo...	Atingiram o público alvo.

ESTUDO DE CASO #2	
CirMat PT-ENVIRONMENT-0028	
DIMENSÃO DE ANÁLISE	Principais Tópicos
RELEVÂNCIA PROGRAMA/PROJETO	
Conhecimento/parte interessada e porquê / fatores distintivos...	- Foco mais restrito do que outros financiamentos o que permite enquadrar melhor os projetos; - Participação de parceiros de países doadores -Taxa de financiamento (elevada)
Programa de nicho...	Sim pelo foco e pelas elegibilidades. Noutros financiamentos grandes empresas não tinham acesso e muito menos com a taxa de financiamento que o Programa Ambiente permite. O Programa tem um foco restrito e permite o envolvimento dos privados a liderar.
Sinergias com outros projetos...	Não estabeleceram sinergias, mas identificaram oportunidades na própria call e em outras calls. O calendário de execução dos projetos não permitiu que a sinergia se estabelecesse.
Relação oferta e procura...	O programa atendeu a necessidades da empresa
Parcerias países doadores...	Muito valorizada. Consideram os participantes especialistas de referência no tópico dos pavimentos rodoviários e sustentabilidade. Mais valia da parceria no que diz respeito a troca de conhecimento.
Valia do parceiro país doador...	Know-how e percepção de outras realidades.
EFICIÊNCIA OPERATIVA	
Adequação da Equipa...nº e competência	Em termos gerias equipa adequada. No entanto, a parte administrativa foi provavelmente subdimensionada em sede de candidatura: a burocracia (gestão do projeto) foi inesperada tendo resultado em custos não integrados no orçamento do projeto. Foi valorizado o papel agregador do promotor do projeto. A disparidade de salários entre Portugal e a Noruega não permitiu a contratação de um PHD que teria permitido um maior envolvimento.
Os indicadores de realização e de resultado do projeto...	Em alguns casos não se coadunavam com a natureza do projeto (piloto) (ou eram difíceis de estimar)
Avisos de abertura de candidaturas	Sem conhecimento, pois, foi um consultor externo que fez a parte administrativa da candidatura.
Plataforma submissão de candidatura e relatórios	Não existe plataforma. Todo o reporte feitos em ficheiros Excel. Uma plataforma ajudava na tramitação da informação
Plano de risco...	Não foi definido. Os problemas foram-se resolvendo à medida que surgiram
Constrangimentos na implementação do Programa	Covid (atrasos na execução), escassez de determinados equipamentos no mercado. Sobrecarga nos serviços administrativos, agravada pela pandemia. Barreira linguística (não na parceria) mas em eventos do Programa.

ESTUDO DE CASO #2	
CirMat PT-ENVIRONMENT-0028	
Medidas de minimização dos constrangimentos (internas)	Optaram por alugar a maquinaria
Medidas de minimização dos constrangimentos (externas -Operador)	- Extensão de prazo para execução do projeto; - Transferência de verbas entre rubricas.
Canais disponibilizados pelo operador...	E-mail, telefone. Responsivos
Fatores críticos de gestão do programa...	- Reporte trimestral (o que não se coaduna com os tempos de desenvolvimento do projeto no sentido em que por vezes não havia nada a reportar); - Burocracia exige muito tempo (folhas de horas não fazem sentido por exemplo no caso dos bolsiros de investigação). A carga administrativa era tanta que os pagamentos chegavam a atrasar-se. Excesso de comprovativos (falta de <i>trust</i>). - As reuniões do Programa seriam mais produtivas se fossem sectoriais. - Barreira linguística
Custos de gestão significativos...	A gestão teve peso significativo devido à burocracia. Num dos parceiros o departamento administrativo pediu para não entrarem noutra projeto deste tipo.
Melhoria da gestão...	Plataforma de submissão de relatórios e reduzir a burocracia.
Recurso a consultores...	Sim. Apenas para a parte administrativa. Falta de experiência e tempo da equipa. Toda a componente técnica foi desenvolvida pela parceria.
EFICÁCIA	
Cumprimento dos objetivos (metas resultados) ...	Os objetivos foram não só atingidos como superados. Destacam a transposição de tecnologias para escala industrial e a produção de protótipos
Resultados destacados...	- DAPs, passaportes de circularidade e ficheiros Eco Design, bem como a incorporação bem-sucedida de resíduos em misturas betuminosas. Cumpriram um ciclo de transformação até à construção do muro e da pista experimental cujo comportamento ao longo do tempo podem agora monitorizar.
Fatores que influenciaram os resultados (positivamente)	Parceria bem-sucedida. Flexibilidade do Operador na extensão dos prazos. Cultura de inovação pré-existente na empresa.
Fatores que influenciaram os resultados (negativamente)	- Covid; dificuldade em encontrar resíduos de agregado de betão; escassez de maquinaria no mercado. O efeito negativo destes fatores foi ultrapassado - O projeto teria beneficiado de um maior envolvimento do parceiro do País Doador especialmente nas fases iniciais. No entanto de uma forma geral estão satisfeitos com os resultados e aprendizagem.
Resultados inesperados...	Uma das misturas inicialmente pensadas não resultou e houve necessidade de fazer outra formulação. Esta bem-sucedida.

ESTUDO DE CASO #2	
CirMat PT-ENVIRONMENT-0028	
Resultados inesperados na comunicação...	Discutidos em sede de relatórios e apresentações do projeto em fóruns dedicados.
EFICIÊNCIA	
Funcionamento da Parceria	Efetivo. Foi o motor do projeto e permitiu ainda envolver alunos de mestrado. Ao nível da do parceiro do País Doador o facto de a Noruega ter um orçamento pequeno condicionou o seu envolvimento. De todo o modo sem o financiamento a parceria não teria existido.
Superação de metas e financiamento...	As metas foram superadas. Houve necessidade de um pequeno financiamento adicional a uma universidade, mas para assegurar resultados para além do previsto. Consideram o financiamento adequado para o trabalho desenvolvido.
Ineficiências nos alcances dos objetivos...	Não se verificou. A transferência de verbas entre rubricas permitiu acomodar as flutuações de mercado registadas.
IMPACTO	
Efeito (resultado) de longo prazo...	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas físicas (muro e pista experimental) que permitem a monitorização do seu comportamento ao longo do tempo e demonstração para clientes e visitas. As DAP, ficheiros Eco Design, passaporte de circularidade que materializam a inovação desenvolvida. O promotor foi contactado por outras entidades para saber como obter estas credenciais. - O desenvolvimento e escalonamento para a escala industrial. - Os resultados obtidos vão integrar unidades curriculares lecionadas pelos membros da equipa. - Referem a colaboração/parceria como de longo prazo. - Inovação na incorporação de resíduos nos betões. Os recursos minerais são escassos e daqui a 10 anos haverá necessidade de abrir pedreiras sem incremento na incorporação de resíduos. Falar de pedreiras e falar de custos, financeiros e ambientais, de um longo e difícil processo de licenciamento – cada vez mais difícil.
Alterações na organização relativa a política de igualdade de género	Não houve alterações. A equipa do projeto era mais M do que H. A nível académico é referido que existe escassez de candidatos e a predominância masculina na área de engenharia civil não facilita. No geral, o projeto alcançou um equilíbrio de género satisfatório, especialmente nas reuniões.
Outras alterações organizacionais	Não se verificaram. O promotor já tinha um laboratório de inovação.
Aumento de quota de mercado e retorno financeiro...	A longo prazo espera-se que a quota de mercado aumente (e que o mercado procure produtos com as características dos desenvolvidos) trazendo retorno financeiro. A própria substituição de matérias-primas por resíduos gera retorno financeiro. No curto prazo, pode ser um diferencial, mas a adoção generalizada dependerá de regulamentações futuras.
Realização do investimento na ausência do programa (ou obtenção dos resultados na ausência do programa) ...	Não no prazo realizado. A longo prazo talvez.

ESTUDO DE CASO #2	
CirMat PT-ENVIRONMENT-0028	
Contributo Políticas públicas sectoriais...	Contributo para a diminuição de emissões de gases com efeito de estufa que é muito alta no sector da construção. O projeto está alinhado com as políticas nacionais e europeias. O projeto trouxe conhecimento, a experiência produzida e o contributo no sentido de criar um dossiê que confirma a segurança da utilização destes materiais e assim contribuir para a descarbonização e circularidade da economia. É referido o Regulamento Europeu dos Produtos da Construção, publicado recentemente. Está ligado ao Regulamento do Eco Design.
Inovação.../mercado	O projeto trouxe inovação nacional e internacional, particularmente no desenvolvimento de passaportes de circularidade, DAPs para produtos com materiais reciclados e na utilização de diferentes tipos e quantidades de resíduos. Destacam os avanços que o projeto permitiu ao nível da redução da emissão de gases de efeito de estufa como importante para o mercado.
Sectores em que a inovação impacta...	Construção e academia (I&D)
Tomada de decisão face a alterações climáticas...	Permite aumentar os indicadores de sustentabilidade da empresa. O recurso a estes produtos que foram desenvolvidos reduz a emissão de GEE.
SUSTENTABILIDADE	
Condições para/Durabilidade dos resultados	Os resultados são duradouros, são um avanço significativo para o cumprimento de metas de circularidade e descarbonização que as empresas representadas têm por objetivo. São destacados os resultados físicos e as DAP, os ficheiros de Eco Design e os passaportes de circularidade. Há, contudo, um longo caminho a fazer abrangendo diferentes níveis: Seleção dos resíduos em obra, um resíduo tem que ser visto como matéria prima e portanto tem de ter qualidade e grau de pureza adequado, estabelecimento de um modelo de negócio de valorização dos resíduos (que propõe ser um segundo nível de desenvolvimento, pois a tecnologia existe), barreiras legais para ultrapassar (estatuto do resíduo em fim de vida) mas sem dúvida o estabelecimento de uma cadeia de circulação dos resíduos desde o produtor até ao consumidor final (logística) é visto como fundamental para ampliar e assegurar a durabilidade dos resultados do CirMat. Tem de haver um intermediário que disponibiliza resíduos na forma de matéria prima. No domínio legal dão um exemplo concreto em que o estatuto de fim de resíduo de um resíduo demorou cinco anos a ser aprovado pela APA. A própria forma de construir tem que se adaptar de forma a facilitar no fim de vida a separação dos resíduos, aumento da amplitude geográfica e número de operadores de tratamento de resíduos, que permitem que estes circulem dentro do sector de origem ou outros. modelo do negócio circular exige esse terceiro elemento que faz a transformação e o disponibiliza.
Parceria pré-existente; Viabilidade futura.	Existia com um dos parceiros. Vigora para além do projeto. Já apresentaram após o projeto uma candidatura conjunta a financiamento do programa Horizon.
Vantagens da Parceria	Conhecimento e passagem para a escala industrial (facilitada pela participação da empresa). Rede e alavancagem de outros projetos.

ESTUDO DE CASO #2	
CirMat PT-ENVIRONMENT-0028	
Oportunidade de novas parcerias/sinergias pós-conclusão do projeto	Sim, julgam ser possível, sendo que o parceiro do País Doador refere que pretende continuar a estreitar as colaborações com Portugal.
Papel do programa nesse estabelecimento (iriam acontecer de qualquer modo/não iriam acontecer)	O programa foi facilitador ao abrir oportunidade de I&D.
COMUNICAÇÃO	
Avisos e regulamentos	Não têm conhecimento; foi um consultor externo que fez a parte administrativa da candidatura.
Adequação dos materiais informativos sobre o programa e processo de candidatura...	Houve sessões de esclarecimento e oportunidades de interação com a Secretaria Geral do Ambiente, mas notam que o processo de candidatura era mais complexo em comparação com outros programas europeus.
Forma como tomou conhecimento do programa...	Website e parceiros
Forma de acompanhar/divulgar o programa...	Website e reuniões do programa
Divulgação dos resultados do projeto	Linkedin, Facebook, website do projeto e outras redes sociais. Newsletter semestral. Os resultados vão integrar unidades curriculares. Existem diversos alunos de Mestrado que vão desenvolver o tema. Fizeram um workshop na Noruega onde estiveram algumas pessoas de relevo na área, nomeadamente a autoridade das estradas norueguesas. Divulgação junto de outros potenciais utilizadores dos materiais desenvolvidos
Publico alvo da comunicação do projeto	Sector da construção e fiscalização, e comunidade académica.
Alcance do publico alvo...	Sim com base na monitorização das redes sociais, pela divulgação feita pela própria empresa, operador do programa e na comunidade académica – artigos e teses de mestrado.

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
DIMENSÃO DE ANÁLISE	Principais Tópicos
RELEVÂNCIA PROGRAMA/PROJETO	
Conhecimento/parte interessada e porquê/ fatores distintos...	<p>Não há outro Programa com estas duas componentes: inovação e financiamento a 100% (que é muito importante para as empresas privadas desenvolverem projetos). O Programa Ambiente permitiu um financiamento muito global. Não vêm que outras fontes de financiamento poderiam ter tido para um projeto com estas características.</p> <p>O EEA Grants é um grande financiador de projetos de natureza ambiental na área da conservação e da gestão de territórios, tendo em vista a sustentabilidade e possui verbas muito consideráveis. O Fundo Ambiental tem também um papel muito relevante no apoio de projetos na área da conservação e sensibilização, mas é mais restrito. A nível internacional há vários projetos ligados a fundações.</p>
Programa de nicho...	Há sempre alguma sobreposição com o financiamento de outros programas, mas e tal é positivo, pois permite a entidades que não cumpram com os requisitos mais restritos de determinadas linhas de financiamento (como por exemplo o LIFE) terem acesso a financiamento para os seus projetos. O Programa Ambiente, apesar de concorrer na mesma área de outros, acaba por ser complementar e um auxílio para o financiamento de projetos importantes para o território.
Sinergias com outros projetos...	<p>O projeto tem todas as condições para criar sinergias com outros programas. Deixaram nas Reservas instrumentos passíveis de serem candidatos a outras linhas de financiamento como por exemplo os planos de formação ou o Festival Reservas da Biosfera.</p> <p>O projeto abriu portas a novas sinergias entre elementos que participaram no projeto: pessoas que representavam algumas das entidades que não se conheciam, que não costumavam trabalhar juntas, passaram a fazê-lo e que continuam a fazê-lo. Por outro lado, tiveram sinergias com a rede CPLP que está interessada em replicar algumas das atividades desenvolvidas.</p>
Relação oferta e procura...	Se tivesse existido mais financiamento seria melhor.
Parcerias países doadores...	<p>Grande partilha entre parceiros nacionais de países doadores ao nível da aplicação de metodologias e serviços de ecossistemas.</p> <p>No início do projeto havia dúvidas se seria útil a parceria. Mas depois tudo desbrochou com a primeira reunião quando perceberam o que podiam ganhar com a participação no projeto e o conhecimento que podiam adquirir</p>
Valia do parceiro país doador...	Grande mais valia: as experiências que foram trocadas relativamente aos serviços de ecossistemas foram muito enriquecidas pelos parceiros internacionais, por outro lado a nova Reserva da Biosfera que está a ser organizada na Islândia, esteve a trabalhar, a observar e a partilhar experiências com as Reservas da Biosfera nacionais. Imprescindível para enriquecer conhecimentos e experiências.
EFICIÊNCIA OPERATIVA	
Adequação da Equipa...nº e competência	Consideram a equipa adequada, centrada na multidisciplinidade. No total entre promotor e parceiros a equipa tinha 80 pessoas. Para uma melhor gestão tinham coordenadores setoriais intermédios. As responsabilidades estavam bem atribuídas, caso contrário não tinham conseguido implementar o projeto. A organização era clara e a coordenação teve que ser muito próxima ao nível do promotor e ao nível dos parceiros.

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
	Consideram que a equipa teve todos os recursos necessários para o desempenho das funções, pois sendo uma equipa de peritos com muitas qualificações estabeleceram as condições para garantir que quer os meios humanos, quer os recursos eram adequados.
Os indicadores de realização e de resultado do projeto...	<p>- Monitorização a nível interno: o promotor tinha uma equipa dedicada à gestão e monitorização do projeto em que, entre outros, recolhiam os elementos de reporte dos vários parceiros (com fichas estandardizadas, regras e critérios de reporte definidos), organizavam, analisavam e harmonizavam a informação para a construção dos relatórios a serem entregues ao Operador de Programa. - - - Monitorização a nível do Operador de Programa: o Operador tinha interlocutores das diferentes áreas perfeitamente identificadas, sempre disponíveis para contacto quer por e-mail, por telefone. Não estava definida uma metodologia de reuniões mensais ou semestrais. Havia a entrega regular de relatórios de gestão (trimestrais) em momentos específicos que faziam os pontos da situação da implementação do projeto.</p> <p>- Tinham 4 indicadores do Programa cujas metas foram superadas. No projeto cada atividade tinha um indicador, uma meta e uma fonte de verificação. Ao longo do decorrer do projeto identificaram alguns indicadores que teriam sido mais pertinentes, tendo pedido alteração de indicadores durante a implementação.</p>
Avisos de abertura de candidaturas	Avisos foram claros e tinham os critérios de elegibilidade e de seleção bem definidos que permitiu elaborar uma candidatura sólida.
Plataforma de submissão de candidatura e relatórios	Muitas dificuldades na submissão da candidatura, sendo confrontados sistematicamente com avisos de erros. O projeto envolveu muitos parceiros, muitas atividades (81), e tiveram que pedir autorização para enviar, fora da plataforma, documentos complementares, o que permitiu contornar as dificuldades. Os campos eram muito parametrizados; os <i>templates</i> eram complicados e com limitações de caracteres. Consideram que é um processo algo restrito para um programa que quer ter alguma criatividade e inovação
Plano de risco...	<p>Não tiveram um plano. Consideram que tiveram uma organização interna sob o ponto de vista da gestão e responsabilidade perfeitamente definida, e quando havia problemas sabiam quem deviam reunir.</p> <p>A entidade promotora considera que tem uma forma de gestão muito transparente e partilhada onde os riscos são partilhados desde o início, e geridos à medida que surgem.</p>
Constrangimentos na implementação do Programa	<p>- Covid no início dos trabalhos do projeto, que entre outros, impediu a realização de visitas/missões nas Reservas o que condicionou/atrasou a criação de ligações e empatias entre os membros da equipa do projeto e as equipas das Reservas.</p> <p>- Algumas Reservas numa fase inicial do projeto consideravam que a equipa do projeto não estava coordenada, pois parecia-lhes que vários parceiros estavam a pedir os mesmos elementos, mas tal foi ultrapassado e foi muito circunscrito no tempo.</p> <p>- Saída de um dos parceiros.</p> <p>- Saída do coordenador geral do projeto na fase final da implementação.</p> <p>- O projeto muito extenso com muitas atividades, o que dificultava a perceção do todo. Tinham ações que eram complementares umas das outras e que era difícil de acompanhar e perceber. Tinham muitos grupos de trabalho a atuar em simultâneo e outras vezes a atuar com desfasamento por via da constituição dos próprios grupos, dos financiamentos não chegarem no tempo útil para as entidades ou de próprios constrangimentos e estrangulamentos internos das entidades. Como havia muitas entidades, havia muitas formas de atuação simultânea, que enriqueceu o projeto,</p>

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
	<p>mas também dificultou com alguma frequência saber o que estava a acontecer noutras componentes do projeto. Havia equipas do projeto a abordar a mesma questão e a colocar as mesmas perguntas nos vários inquéritos realizados às Reservas o que tornou o processo cansativo e moroso e pouco claro.</p> <p>- As ações de capacitação/formação poderiam ter incidido mais na angariação de fundos para a realização de atividades. Formas para se realizar fundos para a realização de atividades, dado que têm orçamento muito limitados.</p>
Medidas de minimização dos constrangimentos (internas)	<p>Reorganização de tarefas, reprogramação de atividades, reuniões online /videoconferências, substituição do parceiro com uma contratação e nomeação de um novo coordenador geral.</p> <p>A estrutura de coordenação procurou sempre recuperar, atuar e agir com a promoção de reuniões de coordenação, online durante o COVID.</p>
Medidas de minimização dos constrangimentos (externas - Operador)	O Operador do Programa tratou das questões relacionadas com o parceiro e com o coordenador de uma forma muito rápida e sem grandes problemas o que facilitou o processo.
Canais disponibilizados pelo operador...	Contactos por telefone e e-mail. Estreita colaboração com o Operador do Programa o que permitiu o cumprimento de prazos em termos de submissão de relatórios e de reportes. Definição de interlocutores privilegiados para determinados assuntos, o que facilitou a resolução de problemas, pois sabiam a quem se tinham que dirigir.
Fatores críticos de gestão do programa...	<p>Componente de gestão financeira muito complexa que obriga a uma estrutura de secretariado, de acompanhamento do projeto, bastante robusta para conseguir dar cumprimento aos requisitos que o programa exige. Muita burocracia e com muitas complicações.</p> <p>Complexidade do projeto que gerou dificuldades na gestão de todos os atores envolvidos (<i>referido acima</i>)</p>
Custos de gestão significativos...	Consideram que à partida o orçamento de gestão do projeto pode ser elevado, no entanto não conseguiriam ter implementado um projeto com esta dimensão sem um investimento na gestão, que foi essencial para fazer face à carga burocrática e aos procedimentos.
Melhoria da gestão...	---
Recurso a consultores...	A entidade promotora é ela própria uma empresa de consultoria.
EFICÁCIA	
Cumprimento dos objetivos (metas resultados) ...	Cumpriram os objetivos do projeto e tiveram meta que foram largamente ultrapassadas.
Resultados destacados...	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o conhecimento das Reservas quer ao nível dos serviços de ecossistemas, quer ao nível daquilo que são os seus valores, os seus ativos turísticos, etc. - Formações e capacitação em várias dimensões e áreas. - Festivais das Reservas da Biosfera, que continuam a acontecer após o fim do projeto e isso significa mobilizar a população, o rganizá-la, etc. - Olimpíadas das Reservas da Biosfera ao nível das escolas, a nível nacional, que tiveram um enorme sucesso, com grande adesão das escolas e da população estudantil.

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
	<ul style="list-style-type: none"> - Certificação da sustentabilidade, que é um referencial de sustentabilidade. - Plano de formação. - Plano de gestão das Reservas e planos de avaliação e monitorização do desempenho das Reservas. - Rede que foi criada entre as Reservas e a articulação entre ela que ficou muito reforçada. - Bom mapeamento efetuado das características das Reservas da Biosfera. - Plataforma que é um excelente repositório sobre as Reservas.
Fatores que influenciaram os resultados (positivamente)	A dimensão que a estratégia de comunicação assumiu; apropriação do projeto por alguns consultores do projeto que não estando diretamente envolvidos com as Reservas, incorporaram o projeto o que lhe deu outra dinâmica.
Fatores que influenciaram os resultados (negativamente)	<ul style="list-style-type: none"> - Os problemas que foram surgindo durante a implementação como o COVID e a saída do parceiro e do coordenador não influenciaram os resultados do projeto. Referem que não ficou nada por fazer, nem houve nada muito crítico para o desenvolvimento do projeto. - Foram sinalizados igualmente constrangimentos administrativos; o fluxo financeiro e a disponibilização atempada dos meios financeiros; a dimensão da equipa e a existência de muitas equipas a operar ao mesmo tempo no território, junto dos mesmos agentes; - - Período de tempo que o projeto ficou sem assessoria na comunicação pela saída do parceiro.
Resultados inesperados...	<ul style="list-style-type: none"> - As Olimpíadas das Reservas da Biosfera, tiveram uma grande projeção e foi um enorme sucesso, com uma adesão enorme das escolas e da população estudantil, com resultados muito interessantes. - Estava planeado haver um site, mas não era expectável a dimensão que este assumiu, até porque foi necessário buscar mais financiamento para fazer upgrades e para a sua manutenção. Tornou-se uma excelente mais valia e foi além do esperado. - As entidades que participaram no projeto ficaram agradadas com o projeto e algumas deram continuidade ao projeto como aconteceu com a Universidade de Coimbra e a Universidade Nova. A empresa que construiu a plataforma ficou tão envolvida com as Reservas que continua a ajudar com atualizações da plataforma a nível de hardware a custo zero.
Resultados inesperados na comunicação...	Não estava previsto inicialmente, mas conseguiram que os filmes realizados fossem exibidos na televisão, mediante um protocolo com a RTP sem custos adicionais.
EFICIÊNCIA	
Funcionamento da Parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Um dos parceiros (da comunicação), teve que sair da parceria e foi substituído por uma empresa especializada em comunicação (consultoria externa). A saída deveu-se a dificuldades de conciliação do projeto (principalmente a resposta a questões burocráticas) com outros compromissos profissionais. Consideram que não afetou a execução do projeto, pois ainda estava numa fase muito inicial. - As restantes entidades tiveram muito envolvidas na parceria e desenvolveram todas as atividades que lhes diziam respeito, sendo frequente a execução de atividades partilhadas por vários parceiros. Os parceiros internacionais tiveram uma colaboração forte com a Universidade de Coimbra.

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
	- O promotor do projeto, promoveu o envolvimento dos parceiros internacionais. Participaram em reuniões regularmente com o promotor, que eram mais frequentes na altura de preparação dos eventos. Havia a partilha de informação por e-mail.
Superação de metas e financiamento...	<p>Conseguir atingir metas superiores às que estavam definidas. Tiveram uma gestão cuidada de todo o processo para garantir que conseguiram atingir todas as metas e ter todos os produtos dentro do orçamento. Bom equilíbrio entre o financiamento e as atividades executadas. Se tivessem tido mais financiamento, teriam conseguido fazer mais coisas.</p> <p>Ainda assim foi relatado fundos insuficientes para a organização do festival das Reservas da Biosfera. Foi transmitida a ideia de que iria haver patrocinadores. Mas na realidade não houve financiamento. Os parceiros Islandeses tiveram um financiamento reduzido.</p>
Ineficiências nos alcances dos objetivos...	A nível financeiro, sentiram o aumento do valor das viagens, mas conseguiram ultrapassar esse constrangimento.
IMPACTO	
Efeito (resultado) de longo prazo...	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto teve uma função muito importante, que foi colocar as 12 Reservas da Biosfera no mesmo patamar em várias áreas. - Passaram a ter uma plataforma em que cada Reserva da Biosfera tem um site, o que permite que a imagem e a comunicação seja uniforme entre as Reservas e que as pessoas que acedem às Reservas encontram a informação toda no mesmo sítio (que agora precisa de ser mantido). - Passaram a ter redes sociais para todas as Reservas da Biosfera. - Houve um conjunto de materiais que foram criados para cada uma das Reservas da Biosfera, com uma base comum, adaptados às características de cada uma das Reservas. - Consideraram que o serviço de ecossistema foi muito bem conseguido e deu ferramentas para replicar nas escolas. - Festival das Reservas – repto lançado pelas Reservas; biokeeprs; QRcodes; memórias – ponte entre os entrevistadores e a comunidade; vídeo que foi feito para cada uma das Reservas. - O projeto reforçou o conhecimento da população de quem são uma Reserva da Biosfera. – consciencialização da população. Teve este mérito. Dinamizou a vida cultural e socioeconómico a ilha, mas aí essencialmente durante as atividades. - As Olimpíadas foi uma atividade muito interessante e pode ter outras edições. - As ações de capacitação foram essenciais para a aquisição de conhecimentos uteis. - Apesar de haver reuniões regulares no âmbito do Comité, o projeto veio reforçar a rede das Reservas, o estreitamento de laços e a partilha de experiências, estiveram todos os gestores presencialmente no evento final a discutir uma causa que diz muito a todos. - A comunicação também foi muito importante.
Alterações na organização relativa a política de igualdade de género	Não houveram.

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
Outras alterações organizacionais	Não houveram.
Aumento de quota de mercado e retorno financeiro...	-
Realização do investimento na ausência do programa (ou obtenção dos resultados na ausência do programa) ...	Não. Programa Reservas da Biosfera, principalmente em países europeus, não tem financiamento direto da Unesco, não há nenhum pacote financeiro associado ao programa. E também as entidades responsáveis pela gestão da conservação da natureza em Portugal, não financiam as Reservas da Biosfera. São estruturas que vivem da boa vontade dos seus dirigentes, da boa vontade de algum patrocínio que vão tendo de algumas empresas locais.
Contributo Políticas públicas sectoriais...	O projeto veio responder a necessidades e lacunas a nível local e regional. Todas as ferramentas desenvolvidas resultaram da identificação efetuada pelas Reservas das lacunas que sentiam. O projeto identificou ainda outras lacunas e desenvolveu as respetivas ações de capacitação. Foi efetuado um diagnóstico de necessidades e elaborado um plano de ação do ponto de vista da capacitação, resultado de um trabalho de reconhecimento ao nível da governança das próprias Reservas
Inovação.../mercado	<ul style="list-style-type: none"> - A matriz de uma avaliação e uma valoração do território, sobre o ponto de vista dos perfis de ecossistema, é uma coisa que, não se poderá dizer que é inovadora, mas é uma parte que efetivamente ainda está muito recente. É um novo paradigma, é uma nova forma de olhar para o território que foi explorada no âmbito deste projeto. São experiências que têm sempre o seu grau de inovação. - O referencial de certificação da sustentabilidade também tem algo de inovação, pelo menos não é uma prática no território por tuguês. - Foi criada uma figura inovadora, os <i>biokeepers</i>, que são as pessoas que se identificam como protagonistas das Reservas da Biosfera. - Ao nível dos produtos de comunicação, foi desenvolvido um jogo das Reservas da Biosfera, que não sendo propriamente uma inovação, é uma aplicação diferenciadora. - Formato da plataforma e da informação nela contida; - O projeto veio responder a necessidades efetivas das Reservas e foi também inovador pela abrangência que teve: não se concentrou nem numa determinada temática, nem num território específico.
Sectores em que a inovação impacta...	O projeto teve impacto a nível ambiental, social e económico.
Tomada de decisão face a alterações climáticas...	-
SUSTENTABILIDADE	
Condições para/Durabilidade dos resultados	O projeto desenvolveu um conjunto de resultados passíveis de perdurar no tempo: <ul style="list-style-type: none"> - Os festivais das Reservas da Biosfera: já acabou o programa e os festivais continuam a acontecer;

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
	<ul style="list-style-type: none"> - Certificação da sustentabilidade; - Plano de formação, que consideram ser um embrião que as Reservas vão gerindo e que poderão dar frutos; - Plano de ação e o plano para a sua avaliação e monitorização (<i>template</i>); - Os festivais que continuam em curso; - Plataforma digital das Reservas da Biosfera; - Reforço do funcionamento em rede das várias Reservas nacionais; - Produtos de comunicação que foram elaborados (QRcodes, Circuitos de visitação, Bairros turísticos) e que são utilizáveis no futuro; - Formação e todos os materiais associados que podem ser consultados; - Recolha de memórias. <p>A continuidade destas atividades depende muito de cada uma das Reservas e, essencialmente, da parte financeira que cada uma das Reservas que é muito diferente de umas para as outras. Foram efetuados contactos o anterior Ministro do Ambiente para a continuação das Olimpíadas Reservas da Biosfera e o seu alargamento as Reservas da CPLP, mas com as alterações de governo, tal ficou em <i>stand-by</i> e estes ainda não foram retomados.</p>
Parceria pré-existente; Viabilidade futura.	<p>Foi um consórcio concebido e criado para o projeto pelas pessoas que o delinearam. No entanto algumas pessoas já se conheciam bem.</p> <p>No seu todo a parceria não se vai manter. Foram é criados laços entre pessoas que mantêm interesses em comum e que poderão a vir originar outros projetos. A parceria encontra-se ainda em vigor por atividades relacionadas com a plataforma (passagem plataforma para as Reservas).</p>
Vantagens da Parceria	<p>Juntaram parceiros com competências muito diversas o que permitiu responder às exigências do projeto.</p> <p>Foi muito importante a parceria para os parceiros Islandeses que assim puderam ver como funcionam as Reservas da Biosfera portuguesas e retirar informação para a reserva que estão a criar (1ª no país).</p>
Oportunidade de novas parcerias/sinergias pós-conclusão do projeto	<p>O projeto permitiu a abertura de portas e a criação de parcerias e novos contactos. Foram criados laços entre pessoas que mantêm interesses em comum e que poderão a vir originar outros projetos.</p>
Papel do programa nesse estabelecimento (iriam acontecer de qualquer modo/não iriam acontecer)	<p>A parceria não se tinha efetivado sem o Programa Ambiente. São entidades que pela sua natureza e pela a missão, não se entrecruzam. Só projetos deste tipo de natureza é que potenciam que elas se possam vir a encontrar e trabalhar em conjunto.</p>
COMUNICAÇÃO	
Avisos e regulamentos	São adequados para potenciar a procura por parte de beneficiários relevantes e de dar visibilidade ao programa

ESTUDO DE CASO #3	
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032	
Adequação dos materiais informativos sobre o programa e processo de candidatura...	Participaram em ações de esclarecimento efetuadas pelo Promotor do Programa durante a implementação, ao nível da comunicação.
Forma como tomou conhecimento do programa ...	Por sistema acompanham os avisos de abertura das candidaturas dos vários programas das EEA Grants
Forma de acompanha/divulgar o programa...	<p>- Reuniões conjuntas com outros projetos.</p> <p>- O Programa tem espaço para melhorar a nível de comunicação. O público informado nestas temáticas, consegue aceder à informação com muita facilidade, mas o programa podia ter uma divulgação mais ampla.</p>
Divulgação dos resultados do projeto	<p>Tendo uma empresa especializada em comunicação, diversificaram muito as ações desenvolvidas: Plataforma, Facebook, artigos, filmes que foram exibidos na televisão, spot de rádio, publicações de livros, jogo das Reservas da Biosfera e as Olimpíadas Reservas da Biosfera contribuíram muito para a visibilidade do projeto.</p> <p>Havia da parte da Secretaria a preocupação de todos os meses perguntar quais seriam as ações de comunicação que iriam realizar no mês, para eles próprios poderem divulgar dentro do próprio programa.</p> <p>Em termos globais a estratégia de comunicação foi bem conseguida. Houve alguma capacidade de levar o projeto fora de portas e levar o projeto para os meios de comunicação nacionais, para as televisões, num contexto em que projetos que sejam de uma natureza distinta, não têm muito espaço de antena.</p> <p>Teve também uma presença muito constante nas redes sociais, principalmente a partir do momento que começaram a haver resultados para divulgar. Surgem dúvidas se a estratégia de comunicação contribuiu para a divulgação das EEA Grants.</p> <p>Os parceiros dos países doadores consideram que a comunicação do projeto foi adequada para a disseminação dos resultados, mas mais uma vez referem que o conhecimento é muito limitado, pois não tinham relatórios em inglês.</p>
Público alvo da comunicação do projeto	Foco na população que habita nas Reservas e o público em geral.
Alcance do público alvo...	Consideram que atingiram os públicos alvo. Atingiram as metas definidas.

ESTUDO DE CASO #4 SMILE PT-ENVIRONMENT-0053	
DIMENSÃO DE ANÁLISE	Principais Tópicos
RELEVÂNCIA PROGRAMA/PROJECTO	
Conhecimento/parte interessada e porquê / fatores distintivos...	Destacam a duração (36 meses) que sendo pouco é, ainda assim, superior à duração de outros financiamentos que implicam envolvimento das comunidades. Referem ainda a elegibilidade e financiamento para equipamentos que geralmente não são elegíveis. Para alguns parceiros o objetivo, elegibilidades e financiamento foram determinantes para concorrerem.
Programa de nicho...	Não sabem avaliar
Sinergias com outros projetos...	Tentaram, mas não efetivaram por falta de tempo.
Relação oferta e procura...	Sim. A implementação da inovação deve ser acompanhada do envolvimento das comunidades para ter sucesso.
Parcerias países doadores...	Valorizada no estabelecimento do <i>benchmarking</i> mas tida como tendo uma participação reduzida até em função do orçamento.
Valia do parceiro país doador...	Experiência e a formação presencial que fizeram. Benchmarking e de partilha de boas práticas.
EFICIÊNCIA OPERATIVA	
Adequação da Equipa...nº e competência	Os RH foram subestimados, não para a gestão, mas sim para a implementação. A conceção do projeto não acautelou a necessidade de RH para envolvimento da comunidade. O parceiro do País Doador refere que os RH ficaram subcarregados no domínio administrativo.
Os indicadores de realização e de resultado do projeto...	Mais ou menos: alguns indicadores, nomeadamente as metas, não previram que havia todo um trabalho de implementação e sensibilização que dificilmente se concretiza em 3 anos.
Avisos de abertura de candidaturas	-
Plataforma submissão de candidatura e relatórios	Não identificam constrangimentos. Referem que a relação com a Secretaria Geral facilitou o reporte na medida em que as dúvidas colocadas eram rapidamente respondidas.
Plano de risco...	Não
Constrangimentos na implementação do Programa	Covid (a implementação do projeto implicava falar com pessoas em regra idosos e a realização de reuniões presenciais), guerra Ucrânia (preços), legislação e autorizações que por vezes não foram concedidas (e.g. Carris AML), processo longo de contratação pública, os <i>templates</i> de reporte estão feitos para a realidade portuguesa (salários, taxas, etc.).
Medidas de minimização dos constrangimentos (internas)	Alocação de mais RH a expensas próprias
Medidas de minimização dos constrangimentos (externas -Operador)	Prorrogação/flexibilização do prazo até onde foi possível e transferência de verbas entre rubricas (sem desvirtuar o projeto)
Canais disponibilizados pelo operador ...	E-mail, telefone. Responsivos.

ESTUDO DE CASO #4	
SMILE PT-ENVIRONMENT-0053	
Fatores críticos de gestão do programa...	Burocracia e desadequada ao sistema norueguês.
Custos de gestão significativos...	Não para o promotor do projeto; sim, muito mais do que inicialmente planeado para o parceiro do País Doador.
Melhoria da gestão...	Os e-mails do operador não serem português e depois inglês porque não facilita a absorção de informação especialmente quando em stress
Recurso a consultores...	-
EFICÁCIA	
Cumprimento dos objetivos (metas resultados)...	Cerca de 70% das metas cumpridas. Muitas das metas iniciais não acautelaram as dificuldades de aceitação das soluções por parte da população nem todos os constrangimentos referidos acima.
Resultados destacados...	Benefícios sociais (impacto sociocultural), ambientais (redução de emissões de CO2) económicos do projeto, incluindo a transformação do bairro e a implementação de práticas sustentáveis.)
Fatores que influenciaram os resultados (positivamente)	A parceria (envolvimento, capacidade de ajustar as soluções propostas à realidade), boa colaboração da Câmara Municipal (outros departamentos que não o envolvido no projeto) e da Junta de Freguesia.
Fatores que influenciaram os resultados (negativamente)	Covid, guerra Ucrânia, legislação, autorizações e todos os constrangimentos referidos acima.
Resultados inesperados...	Referem diversos. Desde logo a necessidade de o envolvimento da comunidade não ter sido o processo que imaginaram. A criação de um gabinete de eficiência energética, a expansão da horta comunitária, a implementação de uma de o, aumento da frequência da higiene urbana no bairro. Transformação do transporte a pedido num passeio a pedido. O projeto foi criando vida para além da proposta. Foi a sua alavanca.
Resultados inesperados na comunicação...	Os resultados inesperados foram comunicados pelas mesmas vias que os esperados e fez parte da comunicação regular do projeto
EFICIÊNCIA	
Funcionamento da Parceria	Ótimo. A parceria foi-se formando com as necessidades que a conceptualização do projeto exigiu.
Superação de metas e financiamento...	O financiamento foi subestimado. Houve financiamento complementar da autarquia que facilitou e ampliou os objetivos do projeto
Ineficiências nos alcance dos objetivos...	Não se verificaram. As questões orçamentais foram motivadas pelo aumento dos preços com a guerra da Ucrânia.
IMPACTO	
Efeito (resultado) de longo prazo...	- Todas as infraestruturas físicas e a atmosfera de mudança sociocultural, mas também ambiental, em particular no combate às alterações climáticas. - Agregação de conhecimento de múltiplas especialidades e adesão da comunidade.

ESTUDO DE CASO #4	
SMILE PT-ENVIRONMENT-0053	
	<ul style="list-style-type: none"> - As metodologias produzidas. - Mudanças comportamentais e parcerias que devem continuar, com o Programa Ambiente desempenhando um papel crucial na aceleração e no sucesso das iniciativas.
Alterações na organização relativa a política de igualdade de género	Não se verificaram.
Outras alterações organizacionais	Não se verificaram.
Aumento de quota de mercado e retorno financeiro...	Não se aplica
Realização do investimento na ausência do programa (ou obtenção dos resultados na ausência do programa) ...	Não. O promotor refere que o ambiente não é a sua área de atuação primária. Eventualmente a Câmara municipal poderia fazer o investimento.
Contributo Políticas públicas sectoriais...	Combate às alterações climáticas alinhado com estratégias municipais e nacionais.
Inovação.../mercado	Sim. Primeira instalação de autoconsumo comunitário em Portugal. Não foi um projeto de demonstração, mas sim um laboratório vivo (na real aceção da palavra).
Sectores em que a inovação impacta...	Ambiental e social
Tomada de decisão face a alterações climáticas...	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No sentido em que se tornou uma área de trabalho a privilegiar naquilo que é o envolvimento das comunidades com a questão climática; - No sentido da compreensão de que as medidas tecnológicas e de eficiência energética, cruciais para o combate às alterações climáticas, não podem ser incluídas em estratégias sem o envolvimento da população.
SUSTENTABILIDADE	
Condições para/Durabilidade dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados são duradouros e as condições para essa durabilidade passa também pela participação da Junta e da Câmara que viram nos resultados do projeto algo a apoiar e de interesse para a comunidade de bairro. - Referem o financiamento como fator determinante para a expansão. Consideram o projeto uma semente e que deve ser ajudada crescer.
Parceria pré-existente; Viabilidade futura.	<ul style="list-style-type: none"> - A parceria não existia como um todo. Apenas com alguns parceiros, nomeadamente Câmara e Junta de Freguesia. - Acreditam que na presença de oportunidades de financiamento terá viabilidade. De destacar que a parceria se mantém ativa desde abril – fecho do projeto - até ao final do ano.

ESTUDO DE CASO #4	
SMILE PT-ENVIRONMENT-0053	
	- O parceiro do País Doador acredita que no âmbito do Programa Ambiente português continuará a participar (de modo geral incluindo nesta parceria). Fora do programa ambiente também já desenvolveram contactos entre si.
Vantagens da Parceria	Conjugação de conhecimento e experiência – troca de experiências
Oportunidade de novas parcerias/sinergias pós-conclusão do projeto	Sim, por via do escalar que a Câmara pretende realizar e, eventualmente, outros desafios já que a parceria funcionou bem. A parceria manteve-se depois do termino com financiamento da Câmara.
Papel do programa nesse estabelecimento (iriam acontecer de qualquer modo/não iriam acontecer)	Provavelmente não, ainda que alguns já se conhecessem. A parceria foi agregando parceiros para lidar com as atividades que iam sendo incluídas no projeto aquando da sua conceção. As catividades do projeto eventualmente iam acontecer, mas muito tarde. O projeto trouxe disciplina temporal.
COMUNICAÇÃO	
Avisos e regulamentos	-
Adequação dos materiais informativos sobre o programa e processo de candidatura...	-
Forma como tomou conhecimento do programa...	-
Forma de acompanha/divulgar o programa...	Site e redes sociais
Divulgação dos resultados do projeto	- Redes sociais, website, <i>mailing list</i> moradores no bairro, passa palavra, cartas aos moradores - Candidaturas a concursos de boas práticas gerou grande disseminação.
Publico alvo da comunicação do projeto	Em primeira linha os moradores do bairro. Também os atores da tomada de decisão
Alcance do publico alvo...	Consideram que sim

ESTUDO DE CASO #5	
+SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060	
DIMENSÃO DE ANÁLISE	Principais Tópicos
RELEVÂNCIA PROGRAMA/PROJETO	
Conhecimento/parte interessada e porquê / fatores distintivos...	O programa ambiente tem as duas componentes: tem áreas de inovação e tem outras em que há outros programas que poderiam satisfazer as necessidades. As EEA Grants têm é uma filosofia um bocadinho diferente e pode ser encarado como complementar a outras linhas de financiamento
Programa de nicho...	<p>No que se refere especificamente ao combate á desertificação, o Programa Ambiente apoia uma área que em Portugal tem lacunas de financiamento. Esta área teve, por um período muito curto, o apoio do PRR com a execução de verbas elevadas, mas foi uma situação muito pontual.</p> <p>Os programas regionais em edições anteriores tinham uma verba dedicada a projetos para a área do ambiente, mas agora não têm e está tudo no Fundo Ambiental que não permite este tipo de ações desenvolvidas pelo projeto.</p> <p>Por outro lado, o Programa tem financiado projetos de associações de desenvolvimento local, ou organizações não governamentais ao nível do ambiente locais. Há um conjunto de programas nacionais e internacionais que têm taxas de financiamento muito abaixo dos 100% (Como o Life que é 50%/50%) o que torna difícil pequenas entidades reunirem fundos para fazer face à sua comparticipação. É esse nível que responde às necessidades deste tipo de partes interessadas.</p>
Sinergias com outros projetos...	Desde o início do projeto que este manteve sinergias com dois projetos similares: a Gestão do Montado por Resultados da medida PEPAC que decorre no mesmo território e o um projeto promovido pelo ICNF e pelo Parque Natural do Vale do Guadiana, com o qual articulam calendários e objetivos.
Relação oferta e procura...	Permite o financiamento de entidades sem fins lucrativos que não têm capacidade financeira em participar em projetos cujo financiamento não seja a 100%
Parcerias países doadores...	<p>O promotor chegou ao parceiro internacional por intermédio de uma pessoa que já tinha desenvolvido trabalho com a entidade norueguesa.</p> <p>Houve sempre o interesse, quer da entidade parceira internacional, quer de promotor, de poderem ter uma colaboração e uma cooperação mais ativa e produtiva possível. Mas tiveram vários constrangimentos para que isso acontecesse: o orçamento muito pequeno da entidade parceira e a sua realidade era muito diferente da portuguesa.</p> <p>Tiveram dificuldades em encontrar qual era a informação/conhecimento útil que podiam transferir. A entidade parceira esteve envolvida na parte da governança, em procurar, em trazer exemplos sobre modelos de governança. Uma das ações que estava prevista, visita à Noruega, não ocorreu pois não conseguiram encontrar um método para uma colaboração mais estreita.</p> <p>O parceiro teve um orçamento muito pequeno o que influencia o interesse no projeto. O orçamento dos parceiros dos países doadores deveria ser incrementado.</p>

ESTUDO DE CASO #5	
+SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060	
Valia do parceiro país doador...	A parceria trouxe mais valia, mas seria mais benéfico serem países com o mesmo background e a enfrentar os mesmos problemas.
EFICIÊNCIA OPERATIVA	
Adequação da Equipa...nº e competência	O número de pessoas que estiveram envolvidas no projeto eram adequadas e eram necessárias. O tempo que dedicavam ao projeto é que, por vezes, poderia não ser o que o projeto necessitava o que originou algumas derrapagens. Enquanto coordenadora, não conseguimos “controlar” o tempo dos parceiros. Quando se entra na parceria acredita-se que todos têm o mesmo nível de compromisso para a execução das ações, e às vezes, a coisa não é assim tão certa.
Os indicadores de realização e de resultado do projeto...	Os indicadores do Programa são definidos de acordo com os objetivos do Programa, e para o Programa poderão fazer sentido, mas não são os melhores para a implementação dos projetos. Era necessário procurar um compromisso, e isso envolve um maior conhecimento técnico da matéria para poder definir melhores indicadores. Os RH estavam informados das suas atribuições e responsabilidades e que tinham os recursos necessários dentro daquilo que era o âmbito de atuação de cada uma das entidades. Monitorização interna: realização de reuniões de parceria, algumas presenciais e muitas online. Para atividades em concreto, mantinham reuniões via telemóvel. Aproveitaram muito as ações presenciais de formação, de capacitação para discutir questões do projeto. Monitorização do Promotor do Projeto: relatórios, reuniões com periodicidade com os parceiros. Os técnicos tiveram sempre disponíveis para esclarecer dúvidas técnicas, administrativas e financeiras.
Avisos de abertura de candidaturas	Consideram o aviso claro, acessível e intuitivo.
Plataforma de submissão de candidatura e relatórios	Não tiveram problemas na submissão de candidaturas
Plano de risco...	Não tiveram plano de gestão de risco.
Constrangimentos na implementação do Programa	- Quando se trata de trabalhar num contexto de campo, com atividades de implementação em campo que envolvem procurar as melhores condições climáticas para fazer a implementação, porque vai envolver o maior sucesso do investimento, das ações, não devia de existir pressão administrativa, pois os tempos do campo muitas vezes não se compadecem com os tempos dos projetos. Por exemplo, um período de plantação pode ser de novembro a fevereiro, mas pode haver anos que em novembro e de dezembro não acontece nada o que influencia a execução do projeto. Pode levar que tenham que o fazer forçosamente só para ver se cumprem os indicadores o que eventualmente pode comprometer o sucesso dos projetos. Este tipo de projetos têm um conjunto condicionantes técnicas, climáticas e administrativas que necessita de maior flexibilidade para a implementação das ações. O ano agrícola (as condições climáticas) correu mal; houve uma grande seca. A implementação das atividades foi difícil, bem como alcançar os objetivos do projeto. Não houve colheita.

ESTUDO DE CASO #5	
+SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060	
	<p>- Tiveram igualmente problemas com o fracionamento do projeto em atividades pequenas e dispersas por vários pontos do concelho e quando consultaram o mercado para fazer determinadas atividades que tinham que ser realizadas em pontos dispersos os prestadores de serviços ou não estavam disponíveis ou tinham custos muito elevados (ex. para fazer sementeiras, para fazer corta mato). A dimensão das intervenções era muito pequena e, portanto, era difícil empreiteiros deslocarem-se e instalarem estaleiros em Mértola para fazer uma intervenção pontual que não era de grande dimensão. Havia também um problema de escala.</p> <p>- COVID, mas também grandes diferenças entre os países em relação ao clima – o grande problema na Noruega é excesso de água e, em contrapartida, em Portugal a falta de água – o que dificultou encontrar um “terreno comum”, como medições de dado.</p>
Medidas de minimização dos constrangimentos (internas)	<p>Embora não tivessem colheita, usaram dados correntes na região para estimar as atividades que faltaram para apresentar uma estimativa de custos e proveitos aos agricultores com base no que é mais comum na região.</p> <p>No caso dos prestadores de serviços tiveram de fazer várias consultas ao mercado e conseguiram um empreiteiro local, mas que não tinha experiência no focus do projeto. Ainda assim conseguiram ultrapassar esta questão e desenvolver o que era necessário. Um dos parceiros teve que alterar o seu orçamento, que demorou muito tempo, pois só pôde ser feita no relatório anual e tiveram que aguardar a autorização.</p>
Medidas de minimização dos constrangimentos (externas -Operador)	
Canais disponibilizados pelo operador ...	Não havia um canal específico, mas reuniram com frequência com o Promotor
Fatores críticos de gestão do programa...	A grande reclamação é a burocracia nos projetos é enorme. O reporte financeiro acaba por criar uma realidade ficcional nos parceiros dos Países Doadores – por exemplo, na Noruega não se paga mensalmente a segurança social, apenas trimestral. Noutros projetos, em que são parceiros, noutros países, o parceiro internacional apenas entrega timesheets e o output.
Custos de gestão significativos...	--
Melhoria da gestão...	--
Recurso a consultores...	Não. Toda a candidatura e implementação foi efetuada pela entidade promotora
EFICÁCIA	
Cumprimento dos objetivos (metas resultados) ...	O projeto conseguiu alcançar os seus objetivos e conseguiram implementar um número de hectares maior do que o previsto. Não consideram que tenham tido resultados menos conseguidos, mas há sempre aspetos a melhorar como por exemplo a participação de um maior número de agricultores (ao contrário de outros projetos em que os agricultores são parceiros e recebem financiamento, neste projeto eles apenas disponibilizavam os seus terrenos e a equipa do projeto fazia todo o trabalho o que altera o seu envolvimento e compromisso nas atividades do projeto)

ESTUDO DE CASO #5	
+SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060	
Resultados destacados...	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho de governança com o estabelecimento de um grupo (que ainda hoje reúne no âmbito de outro projeto) que congrega as entidades de conservação, os representantes do setor agrícola e as zonas de ambiente, para um processo de reflexão sobre as boas práticas e sobre os elementos relacionados com a conservação da natureza, que tocam os âmbitos da produção. -Produção de um conjunto de fichas de boas práticas e realização de um conjunto de ações em campo que dão ferramentas aos agricultores para poder implementar aquilo que são as medidas que têm maior utilidade no campo. Transferência de conhecimento para os agricultores e partilha de conhecimento entre diferentes parceiros - No restauro, que foi a principal ação do projeto, têm um conjunto de ações que era interessante acompanhar para perceber como é que elas vão decorrendo, como é que elas se conseguiram entrosar na gestão agrícola corrente das explorações, qual é a avaliação que os agricultores fazem a meio e longo prazo. - Foi feita uma metodologia para a avaliação económica, que foi testada e que hoje está a ser utilizada no programa da PEPAC.
Fatores que influenciaram os resultados (positivamente)	---
Fatores que influenciaram os resultados (negativamente)	Condições climáticas adversas, dificuldade em encontrar prestadores de serviços para determinadas atividades, COVID
Resultados inesperados...	Não identificam resultados inesperados
Resultados inesperados na comunicação...	Não identificam resultados inesperados
EFICIÊNCIA	
Funcionamento da Parceria	<p>Todas as entidades parceiras estiveram envolvidas, mas um dos parceiros nacionais esteve muito aquém do que estava previsto com a sua participação. Era para terem um envolvimento na implementação de ações focadas na recuperação dos habitats específicos e acabaram por efetuar uma avaliação muito sucinta, muito genérica e implementaram soluções que foi a entidade promotora que teve que acompanhar. Não deram nenhuma explicação, mas acha que foi uma questão de sobrecarga laboral. Alguma das entidades parceiras tiveram atrasos na execução das suas atividades.</p> <p>Os restantes parceiros nacionais colaboraram e houve comunicação entre as várias equipas; encontros. Houve intercomunicação e partilha de conhecimento e de experiências.</p> <p>O parceiro do País Doador teve problemas de comunicação pois esta não era em Inglês: recebia longos e-mails em português que muitas vezes não eram acompanhados da devida tradução.</p>
Superação de metas e financiamento...	O orçamento era o adequado e tiveram todos os recursos necessários para fazer a implementação de acordo com o que tinham indicado em sede de candidatura. Tinham um montante para a execução de ações em campo que não utilizaram e tiveram uma

ESTUDO DE CASO #5	
+SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060	
	sobrestimativa do orçamentado para deslocações (realizaram muitas reuniões online), verba que foi utilizada para incrementar a implementação de outras atividades. Conseguiram otimizar o dinheiro.
Ineficiências nos alcances dos objetivos...	---
IMPACTO	
Efeito (resultado) de longo prazo...	<ul style="list-style-type: none"> - A metodologia para a avaliação económica, que foi testada e que hoje está a ser utilizada no programa da PEPAC. - O estabelecimento do grupo que reúne sobre as boas práticas e sobre os elementos relacionados com a conservação da natureza, que tocam os âmbitos da produção. - As fichas de boas práticas podem ser utilizadas e provavelmente serão utilizadas noutros projetos. - As intervenções no campo vão depender do acompanhamento que os agricultores derem e das manutenções efetuadas, pois o projeto deixou todo o sistema mais automatizado possível para tirar o menos tempo possível.
Alterações na organização relativa a política de igualdade de género	Nunca foi um assunto definido para ser trabalhado diretamente pelo projeto. Foi apontado que o promotor do projeto tem uma maioria de técnicos do sexo feminino. No geral a equipa do projeto era maioritariamente constituída por mulheres.
Outras alterações organizacionais	Não trouxe alterações a este nível. No entanto tiveram alunos envolvidos no projeto que fizeram as suas teses sobre esta temática.
Aumento de quota de mercado e retorno financeiro...	O projeto não teve nenhuma consequência a este nível. Todas as intervenções foram feitas em explorações privadas. Não criaram nenhum produto comercializável.
Realização do investimento na ausência do programa (ou obtenção dos resultados na ausência do programa) ...	Não seria possível desenvolver o projeto sem o financiamento do Programa pois as entidades não teriam fundos para tal.
Contributo Políticas públicas sectoriais...	<p>O projeto vem responder a lacunas locais e regionais, principalmente com as fichas de boas práticas.</p> <p>No entanto, que estes são projetos que muitas vezes são encorajados a trabalhar na política pública, mas depois as entidades públicas desmarcam-se dos resultados. Se não houver um envolvimento ativo, uma criação de condições para que os resultados cheguem a quem de direito e os projetos acabam por morrer na praia. O projeto trabalhou com Núcleo Nacional de Combate à Desertificação e com Núcleo Regional de Combate à Desertificação que estiveram envolvidos na avaliação e no acompanhamento. O projeto contribuiu para os relatórios anuais no âmbito do Núcleo Regional, mas têm dúvidas que os resultados tenham chegado a algum sítio com relevância.</p> <p>A este nível o Programa Ambiente é um pouco melhor porque fez uma avaliação conjunta da implementação dos projetos e promoveram a troca de informação entre projetos.</p>
Inovação.../mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de soluções. - Multidisciplinaridade das pessoas envolvidas.

ESTUDO DE CASO #5	
+SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060	
	<ul style="list-style-type: none"> - A proximidade à realidade, ao território também foi uma mais valia. - Projeto muito interessante por ser muito próximo dos agricultores, com o apoio dos produtores e envolvimento dos produtores nas soluções. <p>Todo este projeto tem uma grande capacidade de replicação</p>
Sectores em que a inovação impacta...	Impacta nas questões da desertificação, com a definição de ações concretas de combate presentes nas fichas de boas práticas.
Tomada de decisão face a alterações climáticas...	---
SUSTENTABILIDADE	
Condições para/Durabilidade dos resultados	<p>O projeto tem condições para ter uma sustentabilidade no tempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A metodologia para a avaliação económica, que foi testada e que hoje está a ser utilizada no programa da PEPAC. - O estabelecimento do trabalho de governança com um grupo que reúne sobre as boas práticas e sobre os elementos relacionados com a conservação da natureza, que tocam os âmbitos da produção. - A fichas de boas práticas podem ser utilizadas e provavelmente serão utilizadas noutros projetos. - As intervenções no campo vão depender do acompanhamento que os agricultores derem e das manutenções efetuadas, pois o projeto deixou todo o sistema mais o automatizado possível para tirar o menos tempo possível.
Parceria pré-existente; Viabilidade futura.	A parceria foi criada para este projeto e gostariam muito de repetir a parceria e o projeto, mas agora noutros moldes, tornando-o mais abrangente, numa escala mais alargada. Andam atentas a possibilidades de financiamento.
Vantagens da Parceria	Partilha de conhecimento e de experiências numa parceria multidisciplinar.
Oportunidade de novas parcerias/sinergias pós-conclusão do projeto	Após a conclusão do projeto mantêm o grupo de governança que já inclui várias entidades.
Papel do programa nesse estabelecimento (iriam acontecer de qualquer modo/não iriam acontecer)	A parceria não teria sido possível sem o financiamento do projeto. Quer o promotor, quer os parceiros não teriam recursos para implementar o projeto.
COMUNICAÇÃO	
Avisos e regulamentos	Considera que estão adequados para mobilizar beneficiários relevantes e para selecionar os melhores projetos
Adequação dos materiais informativos sobre o programa e processo de candidatura...	Não participaram na realização de ações de capacitação/informação por parte da secretaria.
Forma como tomou conhecimento do programa ...	Tomaram conhecimento do aviso de abertura de candidaturas por e-mail. Já conheciam o programa. Por sua vez as universidades têm um gabinete dedicado a informar sobre linhas de financiamento.

ESTUDO DE CASO #5 +SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060	
Forma de acompanha/divulgar o programa...	---
Divulgação dos resultados do projeto	<p>O tempo da comunicação do projeto é muito curto, pois a comunicação é mais eficaz quando são atingidos resultados que é no final dos projetos.</p> <p>Tiveram uma página na internet e redes sociais. Fizeram um programa que apareceu na televisão. Realizaram várias sessões com os agricultores e várias demonstrações, o que fez com que houvesse uma relação mais próxima com os agricultores. Os seminários foram bastante concorridos: envolveram os alunos e levaram estes para o terreno para aplicação dos conceitos práticos.</p> <p>O Operador do Programa era informado mensalmente das atividades de comunicação de forma a poder também divulgar. Em situações mais pontuais faziam notas de imprensa para todos os meios de comunicação da especialidade.</p>
Publico alvo da comunicação do projeto	<p>O projeto tem vários públicos alvo: um público alvo mais macro relacionado com as questões do solo e da desertificação para o qual as notas de imprensa são importantes; depois tem os agricultores que são mais focados nesta temática que receberam informação pelas revistas do setor e redes sociais; e os agricultores do concelho ao qual custa mais chegar, pois tendem a ser pessoas com menos escolarização e que não estão habituados a participar em eventos. Ainda assim conseguiram chegar a eles e conseguiram que estes participassem no projeto</p>
Alcance do publico alvo...	O impacto da comunicação foi importante.

ESTUDO DE CASO #6	
PDP3 - BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO CEIRA PT-ENVIRONMENT-0003	
DIMENSÃO DE ANÁLISE	Principais Tópicos
RELEVÂNCIA PROGRAMA/PROJECTO	
Conhecimento/parte interessada e porquê / fatores distintivos...	O projeto foi-lhes entregue para execução, portanto, já definido e aprovado. Não participaram na conceção.
Programa de nicho...	-
Sinergias com outros projetos...	Não identificam devido à especificidade e dimensão do projeto
Relação oferta e procura...	O projeto respondeu a uma necessidade específica de regularização do leito do rio
Parcerias países doadores...	Podem ser de interesse em determinadas circunstâncias
Valia do parceiro país doador...	No caso em particular não aportaram um grande conhecimento. Consideram que o parceiro do país doador deveria ter sido outro, com conhecimento mais expressivo nas atividades a desenvolver no âmbito do projeto
EFICIÊNCIA OPERATIVA	
Adequação da Equipa...nº e competência	A equipa prevista foi desadequada. Tiveram de contratar um recurso humano só para a gestão do projeto.
Os indicadores de realização e de resultado do projeto...	Adequados
Avisos de abertura de candidaturas	Não estiveram envolvidos na candidatura. Não sabem
Plataforma de submissão de candidatura e relatórios	Todo o processo administrativo é uma sobrecarga de trabalho enorme
Plano de risco...	Não tinham
Constrangimentos na implementação do Programa	Carga administrativa, dificuldades na contratação pública, articulação e coordenação de múltiplas entidades parceiras
Medidas de minimização dos constrangimentos (internas)	Contratação de um RH para a gestão do projeto.
Medidas de minimização dos constrangimentos (externas - Operador)	Flexibilidade concedida nos prazos de execução.
Canais disponibilizados pelo operador ...	Adequados

ESTUDO DE CASO #6	
PDP3 - BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO CEIRA PT-ENVIRONMENT-0003	
Fatores críticos de gestão do programa...	Carga administrativa. No caso do projeto em si indicam que o modelo de governação para um projeto desta dimensão tem de ser outro, referem o polis como exemplo. Referem que pelo menos a autorização da despesa devia ser feita para a vigência do projeto.
Custos de gestão significativos...	Sim
Melhoria da gestão...	Simplificação de procedimentos incluindo na contratação pública
Recurso a consultores...	Não sabem. A execução do projeto foi-lhes atribuída quando este já estava aprovado
EFICÁCIA	
Cumprimento dos objetivos (metas resultados) ...	Sim, alguns superados. Outros não puderam ser concretizados por falta de autorização de despesa atempadamente.
Resultados destacados...	A extensão das galerias ripícolas recuperadas e a modelação produzida. Destacam também as ações de sensibilização/formação desenvolvidas, instalação de equipamentos de monitorização.
Fatores que influenciaram os resultados (positivamente)	Forte empenho de toda a equipa e know-how prévio.
Fatores que influenciaram os resultados (negativamente)	A pandemia que obrigou a realização de determinadas atividades. Falta de autonomia financeira.
Resultados inesperados...	-
Resultados inesperados na comunicação...	-
Funcionamento da Parceria	
Funcionamento da Parceria	Considera que foi boa
Superação de metas e financiamento...	No caso da recuperação das galerias ripícolas, a formação dada às empresas que executam as empreitadas permitiram baixar os custos destas e, assim, recuperar mais extensão do que o previsto.
Ineficiências nos alcances dos objetivos...	Naquilo que foi possível concretizar não se verificaram ineficiências.
Efeitos de longo prazo	
Efeito (resultado) de longo prazo...	A capacitação
Alterações na organização relativa a política de igualdade de género	Não
Outras alterações organizacionais	Não

ESTUDO DE CASO #6	
PDP3 - BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO CEIRA PT-ENVIRONMENT-0003	
Aumento de quota de mercado e retorno financeiro...	Não se aplica. Mas o projeto contribuiu para aumentar o cluster de empresas nesta área do restauro das linhas de água uma vez que a procura também se vai expandindo.
Realização do investimento na ausência do programa (ou obtenção dos resultados na ausência do programa) ...	Sendo uma entidade pública o financiamento teria sempre que existir.
Contributo Políticas públicas sectoriais...	Leio do Restauro da Natureza e diretiva-quadro da água
Inovação.../mercado	A maior inovação e impacto no mercado resulta das ações de capacitação
Sectores em que a inovação impacta...	Restauro das linhas de água
Tomada de decisão face a alterações climáticas...	Bastante mais preparados
SUSTENTABILIDADE	
Condições para/Durabilidade dos resultados	A capacitação é o resultado mais duradouro. Outros perduraram, mas é preciso manutenção.
Parceria pré-existente; Viabilidade futura.	Sim, no caso dos parceiros nacionais
Vantagens da Parceria	Conjugação de capacidade de executar com conhecimento académico
Oportunidade de novas parcerias/sinergias pós-conclusão do projeto	Em aberto, mas tem histórico de colaboração com os parceiros, nomeadamente as autarquias.
Papel do programa nesse estabelecimento (iriam acontecer de qualquer modo/não iriam acontecer)	-
COMUNICAÇÃO	
Avisos e regulamentos	-

ESTUDO DE CASO #6**PDP3 - BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO CEIRA | PT-ENVIRONMENT-0003**

Adequação dos materiais informativos sobre o programa e processo de candidatura...	-
Forma como tomou conhecimento do programa ...	-
Forma de acompanha/divulgar o programa...	Sessões de divulgação, participação em congressos, divulgação dos matérias produzidos nos sites.
Divulgação dos resultados do projeto	-
Publico alvo da comunicação do projeto	-
Alcance do publico alvo...	-

ANEXO IX – Fichas dos estudos de caso

ESTUDO DE CASO #1		
BOTTLE TO BOTTLE PT-ENVIRONMENT-0017		
PROGRAMA		
	Designação	Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono
	Objetivos	Promover a Economia Circular, a descarbonização da Sociedade e valorização do território
CONCURSO		
	Aviso Designação	#1 Sistema de reembolso de depósito para garrafas de bebidas e latas
	Objetivos	Gerais Aumento da aplicação dos princípios da Economia Circular na produção e consumo através da implementação de soluções para depósito de garrafas de plástico e latas, soluções para reutilização de garrafas de plástico, soluções para os produtores utilizarem garrafas de plástico recicladas e latas e soluções para tratamento e reciclagem de garrafas de plástico e latas.
		Específicos Gerar impacto direto positivo nas taxas de recolha, os sistemas de reembolso de depósito contribuem para a qualidade do material recolhido e subsequentemente dos materiais reciclados, sendo necessário promover e apoiar, em paralelo, o setor da reciclagem e o mercado de matérias-primas secundárias, designadamente através de soluções para o tratamento e a reciclagem de garrafas de plástico (e latas) e para a incorporação de materiais reciclados no fabrico de novas garrafas (e latas)
	Taxa de financiamento	90%
	Montante mínimo	200.000€
	Montante máximo	1.000.000€
	Áreas Prioritárias	A. Soluções para depósito de garrafas de plástico (e latas) B. Soluções para reutilização de garrafas de plástico C. Soluções para os produtores utilizarem garrafas de plástico recicladas (e latas) D. Soluções para tratamento e reciclagem de garrafas de plástico (e latas)
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
	Designação	#7 Bottle to bottle: economia circular para as garrafas de plástico em Portugal (PT-ENVIRONMENT-0017)
	Prioridade	C. Soluções para os produtores utilizarem garrafas de plástico recicladas (e latas) Os projetos a serem desenvolvidos neste âmbito devem permitir o desenvolvimento ou a concretização de soluções para conceção, produção e utilização de garrafas de plástico (e latas) feitas total ou parcialmente de materiais reciclados, que tenham um impacto direto em uma ou mais das seguintes áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Reintrodução de matérias-primas secundárias na economia, nomeadamente através de uma maior utilização de plásticos reciclados; • Redução da utilização de plástico de origem fóssil; • Estimular a procura de materiais reciclados e ajudar a formar as cadeias de abastecimento; • Promover a aceitação dos materiais reciclados no mercado; • Assegurar os necessários padrões de segurança na utilização de plástico reciclado em produtos que entram em contacto com alimentos; • Gerar oportunidades para o setor da reciclagem e para o mercado dos plásticos reciclados. <p>As candidaturas a apresentar neste contexto podem ter por base compromissos voluntários no que respeita à utilização de plástico reciclado, em particular os que visam garantir um determinado nível de conteúdo reciclado nas garrafas de bebidas (e latas) colocadas no mercado.</p>
	Consultor Externo S N	S
	Data de Início	25/07/2020
	Data de conclusão	23-10-2023
	Montante Aprovado	1,023,325.50 €
	Apoio Aprovado	818,660.40 €
	Tx Execução Montante Aprovado	98,4%

Promotor		Ecoibéria – Reciclados Ibéricos, S.A.				
Natureza do Promotor		Entidade Privada PME				
Parceiros	Nacionais	Sociedade da Água de Monchique, S.A .				
	Estados Doadores	----				
	Internacionais Outros	EXTRAPOLYMERS S. L.				
Equipa	Total H M	12 4 8				
Âmbito Territorial		Continental				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Aumento da utilização de matérias-primas secundárias resultante do apoio do 'Programa Ambiente' 15%	15%	58%	32%	59%
		Toneladas de plástico reciclado resultantes do apoio do 'Programa Ambiente'	20.000	175.51	8.000	26.320
		Número de empregos criados (desagregado por género e idade)	25	31	5	5
	Realização		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		---	---	---	---	---
		---	---	---	---	---
	Problema Abordado		As garrafas de plástico não são reutilizadas em Portugal, sendo que não reutilizáveis, assim como outras embalagens de plástico, são preferencialmente encaminhadas para reciclagem. Em 2017, a taxa de reciclagem de embalagens de plástico de produtos de consumo foi de aproximadamente 41,8 %.			
Objetivos		Aumento da reciclagem das garrafas de plástico, através de soluções inovadoras neste sector e de equipamentos e tecnologias modernas que permitirão a reintrodução de uma matéria prima top quality (PET flakes reciclados), para produção de novas garrafas de plástico.				
Instrumentos de Política enquadreadores		<ul style="list-style-type: none"> Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC) Plano Nacional de Gestão de Resíduos 2030 Diretiva 2008/98/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de novembro, relativa aos resíduos 				
Stakeholders	Sector	<ul style="list-style-type: none"> Associação Portuguesa das empresas de distribuição https://aped.pt/ Sociedade Ponto Verde Sociedade Gestora de Resíduos de Embalagens, S.A. Novo Verde Sociedade Gestora de Resíduos de Embalagens, S.A.) Electrão Associação de Gestão de Resíduos 				
	Entidade Reguladora	Ersar Entidade Reguladora de água e resíduos https://www.ersar.pt/pt				
	Sociedade Civil	Smartwaste https://smartwasteportugal.com/ Plataforma Portuguesa das ONGd https://www.plataformaongd.pt/				

ESTUDO DE CASO #2		
CirMat PT-ENVIRONMENT-0028		
PROGRAMA		
	Designação	Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono
	Objetivos	Promover a Economia Circular, a descarbonização da Sociedade e valorização do território
CONCURSO		
	Aviso Designação	#2 Projetos para a promoção da Economia Circular no Setor da Construção
	Objetivos	Gerais Financiar projetos inovadores e estruturantes para o País nas áreas do Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono elegendo o sector da construção como um dos sectores a privilegiar neste programa, em linha com o Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC). Contribuir para aumentar a aplicação dos princípios da Economia Circular em sectores específicos, no caso construção.
		Específicos Redução do uso dos materiais e da produção de resíduos, em particular pela aplicação de inovação ao nível da cadeia de produção de materiais de construção.
	Taxa de financiamento	85% Exceto nos casos em que as entidades promotoras do projeto sejam organizações não-governamentais, daqui em diante referidas como ONG, as quais serão financiadas até uma taxa de 90%.
	Dotação a concurso	3.500.000 €
	Montante mínimo	200.000€
	Montante máximo	500.000€
	Áreas Prioritárias	<p>A. Desenvolvimento e concretização de projetos de construção demonstrativos das vantagens económicas e ambientais, de conceitos que assumem o desperdício zero, a eficiência energética e a produtividade material, designadamente pelo recurso a soluções de construção tecnologicamente inovadoras, como por exemplo a modularidade.</p> <p>B. Projetos que promovam o desempenho e o perfil ambiental de materiais, componentes e produtos desenvolvidos em Portugal, incluindo edifícios, através da aplicação e promoção de metodologias e tecnologias inovadoras, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passaportes de circularidade para edifícios e componentes; • Desenvolvimento e aplicação de declarações ambientais de produtos; • Projetos demonstradores da aplicação do sistema LEVEL(S) da Comissão Europeia⁴. <p>C. Projetos que promovam a cooperação entre empresas com vista à redução de resíduos de construção e demolição e a promoção de materiais e produtos que incorporem materiais recuperados a partir de resíduos, nomeadamente através da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção de sistemas cooperativos, especialmente orientados para construtores de pequena e média dimensão, para a aplicação de protocolos e guias específicos⁵ para a redução da produção de resíduos de construção e demolição, e concretizar a sua valorização material, com a comunicação das vantagens competitivas associadas (ambientais, económicas e sociais); • Promoção de sistemas cooperativos para a remoção, reparação e reutilização de componentes em obras, e comunicação das vantagens associadas (ambientais, económicas e sociais); • Desenvolvimento de materiais e/ou produtos que incorporem materiais oriundos de resíduos (RCD ou outros), promover a demonstração da sua aplicação em obra e comunicar as vantagens associadas (ambientais, económicas e sociais).
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
	Designação	# 16 CirMat - CIRcular aggregates for sustainable road and building MATerials PT-ENVIRONMENT-0028
	Prioridade	B/C
	Consultor Externo S N	N
	Data de Início	15/09/2020
	Data de conclusão	31/05/2023
	Montante Aprovado	588,196.08 €
	Apoio Aprovado	499,966.67 €
	Montante Executado	566.211,18€
	Tx Execução Montante Aprovado	96,2%

Promotor		Domingos da Silva Teixeira SA				
Natureza do Promotor		Entidade Privada				
Parceiros	Nacionais	IST				
		Universidade do Minho				
	Estados Doadores	International Development Norway AS (NO)				
	Internacionais Outros	Norwegian University of Science and Technology (NTNU NO)				
Equip a	Total H M	26 17 9				
Âmbito Territorial		Nacional				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado (PA11.1) <i>Aumentar a aplicação dos princípios da Economia Circular em sectores específicos</i>		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Resíduos de Construção e Demolição evitados nos setores apoiados	70%	99,67%	----	100%
		Número de empregos criados (desagregado por género e idade)	25	31	----	----
	Aumento da utilização de matérias-primas secundárias resultante do apoio do 'Programa Ambiente'	15%	58%	----	100%	
	Realização (3.3) <i>Soluções Tecnológicas de Baixo Carbono e de Mitigação às Alterações Climáticas em Cidades</i>		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Número de Pequenas e Médias Empresas apoiadas	4	14+1	----	----
		Número de 'Edifícios piloto construídos'	3	6	----	----
		Número de soluções inovadoras piloto para aumentar a eficiência uso dos recursos	5	35	4	4
Problema Abordado		A maior parte da operação das empresas do setor da construção, assenta na utilização de betões estruturais e de betões betuminosos, os quais em parte devido à produção em grande escala do sector, apresentam uma utilização intensiva de matérias-primas e recursos energéticos, bem como a distinção <i>dúbia</i> de serem um dos maiores contribuintes para as emissões de CO2.				
Objetivos		<p>GERAL</p> <p>O principal objetivo deste projeto é o desenvolvimento de materiais de construção inovadores a partir de RCD e de subprodutos, para demonstrar sua aplicação em edifícios e estradas e comunicar as vantagens associadas (ambientais, económicas e sociais), nomeadamente através do desenvolvimento de DAP (declaração ambiental do produto).</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>1. Contribuir para um aumento radical da sustentabilidade do sector da construção, através de uma mudança de paradigma pela implementação dos princípios da economia circular, baseando-se no seguinte binómio de atuação:</p> <ul style="list-style-type: none"> desenvolvimento de tecnologia industrial para betão estrutural e betão betuminoso com incorporação de resíduos; modelos sistemáticos para a valorização de resíduos em ambiente empresarial, e da sua transição para o mercado <p>2. Contribuir para um elevado grau de recuperação de resíduos da construção e demolição (RCD), através da sua incorporação (até 35%) no desenvolvimento de betões estruturais e betuminosos;</p> <p>3. Realização de quatro soluções inovadoras em construções Piloto, relativamente a cada um dos quatro produtos desenvolvidos,</p> <p>nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Betão Estrutural com agregados reciclados provenientes de RCDs; Betão Estrutural (Agregado Siderúrgico Inerte para a Construção (ASIC).); 				

		<ul style="list-style-type: none"> • Betão Betuminoso com agregados reciclados provenientes de RCDs; • Betão Betuminoso com ASIC.
Instrumentos de Política enquadreadores		<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC) • Plano nacional de Adaptação às alterações climáticas • Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável
Stakeholders	Sector	<ul style="list-style-type: none"> • Associação técnica da indústria de cimento https://www.atc.pt/ • Confederação portuguesa da construção e do imobiliário https://www.cpci.pt/ • Associação Nacional dos Industriais de Prefabricação em Betão - ANIPB (organismo com atribuições de verificação por delegação do IQS) http://www.anipb.pt/
	Entidade Reguladora	----
	Sociedade Civil	----
	Outros	----

ESTUDO DE CASO #3			
RESERVAS DA BIOSFERA PT-ENVIRONMENT-0032			
PROGRAMA			
	Designação	Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono	
	Objetivos	Promover a Economia Circular, a descarbonização da Sociedade e valorização do território	
CONCURSO			
	Aviso Designação	#3 Projetos para o fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera portuguesas O Programa Ambiente financiará um projeto que abrangerá obrigatoriamente as 11 Reservas da Biosfera da UNESCO existentes à data da abertura deste Aviso, localizadas nos territórios de Portugal Continental e nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Cada candidatura deverá obrigatoriamente integrar as 3 áreas prioritárias abrangidas do aviso.	
	Objetivos	Gerais	Fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera portuguesas
		Específicos	Aumento da capacidade de gestão das Reservas da Biosfera portuguesas
	Taxa de financiamento	100 %	
	Montante mínimo	500.000 €	
	Montante máximo	2.200.000 €	
	Áreas Prioritárias	<p>A. Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> A1. Elaborar planos ou estratégias locais de desenvolvimento sustentável baseados nos recursos endógenos e no mapeamento e valoração de serviços dos ecossistemas, incluindo a execução e avaliação de medidas de gestão piloto. A2. Desenvolver diretrizes de monitorização e um sistema de indicadores de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera portuguesas. <p>B. Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> B1. Transferência de conhecimento e capacitação de entidades parceiras e gestores de Reservas da Biosfera. B2. Promover a partilha de experiências através de cooperação bilateral e do trabalho em rede entre Reservas da Biosfera nacionais e internacionais. <p>C. Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> C1. Elaborar um Plano de Comunicação para as Reservas da Biosfera portuguesas. C2. Sensibilizar as populações locais e os atores de desenvolvimento local para a importância das Reservas da Biosfera portuguesas. 	
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA			
	Designação	# 9 BIOSPHERE RESERVES: SUSTAINABLE TERRITORIES, RESILIENT COMMUNITIES (PT-ENVIRONMENT-0032)	
	Prioridade	A B C	
	Consultor Externo S N	N	
	Data de Início	12/11/2020	
	Data de conclusão	30/11/2023	
	Montante Aprovado	2,297,834.66 €	
	Apoio Aprovado	2,297,834.66 €	
	Apoio Executado	2.227.067,24€	
	Tx Execução Apoio Aprovado	97%	
	Promotor	Quatenaire Portugal SA	
	Natureza do Promotor	Entidade Privada PME	
Parceiros	Nacionais	University of Coimbra	
		New University of Lisbon - FCSH	
		PC&A - Consultores de Marketing Estratégico, Lda	
		Pedro Nunes Institute	
		Biologists Order	
		KEEP-KNOWLEDGE FOR PEACE, PEOPLEAND THE PLANET, ASSOCIATION	

	Estados Doadores	Iceland Icelandic National Commission for UNESCO (IS)				
	Internacionais Outros	Norway University of Bergen (NO) Nordhordland Utviklingssekskap IKS				
Equipa	Total H M	41 17 24				
Âmbito Territorial		Nacional				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribuiu	Resultado (PA11.2)		Programa Call		Projeto	
	<i>Fomento de modelos de desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera</i>	Número de pessoas beneficiadas pela promoção do desenvolvimento sustentável nas Reservas da Biosfera.	Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
			314967	283960	15	15
	Realização (2.1)	Número de Reservas da Biosfera onde as medidas foram implementadas.	Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
	<i>Capacidade de gestão das Reservas da Biosfera aumentada</i>	Número de profissionais treinados (desagregado por género).	6	7	31	32
	Número de planos de desenvolvimento sustentável para Reservas da Biosfera desenvolvidos.	22	300	7	7	
		12	12	26	27	
Problema Abordado	<p>As Reservas da Biosfera (RB) representam o compromisso da salvaguarda do património natural de territórios singulares em harmonia com as comunidades, valorizando a sua identidade e património social e cultural. A rede mundial de RB dá expressão à Agenda 2030 e aos ODS a nível local, apoiada nos pilares da UNESCO: educação, ciência, cultura e informação.</p> <p>O modelo de gestão é determinante para cumprir e ampliar o compromisso das RB. As RB nacionais não atingiram ainda a visibilidade inerente ao estatuto de instrumentos privilegiados no desenvolvimento sustentável dos territórios. Este projeto define uma dinâmica coletiva para cumprir esse desígnio, respeitando a autonomia e a diversidade de contextos das RB.</p>					
Objetivos	<p>GERAL</p> <p>Articular os eixos do conhecimento, capacitação e comunicação, numa abordagem estratégica coletiva e orientada para a valorização do conjunto dos territórios das Reservas da Biosfera (RB), entendidos como laboratórios vivos de sustentabilidade e modelos da Agenda 2030 e dos seus ODS, visando promover uma maior visibilidade nacional e internacional, e dinamizar um plano de capacitação inovador, abrangente e dirigido à qualidade de vida e prosperidade das comunidades.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento territorial diferenciado, a resiliência e sustentabilidade das RB num quadro de elaboração dos PDS (Planos de Desenvolvimento Sustentável) Aprofundamento do conhecimento das RB, em especial a sua identidade sociocultural refletida nas suas memórias e os serviços dos ecossistemas, base de ações-piloto demonstrativas e prioritárias (adaptação, economia circular) e posterior disseminação. Desenvolvimento de um sistema de indicadores e de monitorização robusto que garantirá uma gestão flexível e adequada à evolução de fatores de risco e incertezas Criar uma infraestrutura digital, transversal às diversas áreas do projeto, refletindo as múltiplas dimensões associadas às RB, fomentando dinâmicas colaborativas e inovadoras, a gestão individual e parcerias entre as RB, a promoção de atividades em setores chave como o turismo, conservação da natureza, empreendedorismo, economia local, investigação, ciência aberta, memória e identidade criação e produção cultural. A infraestrutura suportará também um ambicioso programa de comunicação e sensibilização e envolvimento das comunidades e da sociedade em geral. Desenvolver ações de sensibilização dirigidas a públicos específicos em setores como o turismo, a cultura, a investigação e a educação (escolas e autarquias a nível nacional, por via da ordem dos biólogos, olimpíadas da biologia). 					

		<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de um plano de capacitação e formação ajustado aos interesses e necessidades de gestores, técnicos, promotores da economia local, e à expectativa e interesse das comunidades. O plano contempla a promoção do empreendedorismo, novas dinâmicas de economia local e a criação de emprego no apoio ao desenvolvimento integrado dos territórios
Instrumentos de enquadramento	Política	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável Estratégia MaB (2015-2025) Agenda 2030 e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) Plano de Ação de Lima (2016-2025) Plano de Ação de Portugal para a Rede Portuguesa de Reservas da Biosfera (2018-2025)
Stakeholders	Sector	<ul style="list-style-type: none"> Comité Nacional MaB
	Entidade Reguladora	----
	Sociedade Civil	<ul style="list-style-type: none"> Rede portuguesa de reservas da biosfera (gestores das reservas)
	Outros	----

ESTUDO DE CASO #4		
SMILE PT-ENVIRONMENT-0053		
PROGRAMA		
	Designação	Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono
	Objetivos	Promover a Economia Circular, a descarbonização da Sociedade e valorização do território
CONCURSO		
	Aviso Designação	#4 Implementação de projetos piloto de laboratórios vivos de descarbonização e mitigação às alterações climáticas
	Objetivos	<p>Gerais</p> <p>Promover o desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras, como "laboratórios-vivos", enquanto hubs de teste, com vista à mitigação das emissões de carbono, com o envolvimento ativo dos cidadãos, empresas, autoridades públicas e universidades locais, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a resiliência das cidades às alterações climáticas através de medidas locais concretas de mitigação às alterações climáticas e de soluções tecnológicas de baixo carbono em cidades, de modo a reduzir as emissões de Gases com Efeito Estufa (GEE) e a intensidade carbónica das atividades e serviços realizados no espaço do laboratório-vivo e sua envolvente; • Desenvolver cidades mais sustentáveis centradas nas pessoas, com maior qualidade de vida para os seus habitantes, inclusivas, descarbonizadas e resilientes às alterações climáticas; • Sensibilizar a população para os benefícios da adoção de estilos de vida mais sustentáveis/de baixo carbono, através do desenvolvimento de ações pedagógicas nas escolas e comunidades; • Induzir a apropriação de novas tecnologias por parte da população e comunidade local, através do desenho de experiências interativas a vivenciar pelos cidadãos em espaço urbano; • Promover a cidadania ativa, via estímulo à participação dos cidadãos na vida das comunidades onde vivem e trabalham. • Produzir informação útil e conhecimento/experiência para o desenvolvimento de novos projetos-piloto, novas ferramentas e aplicações, numa lógica de melhoria contínua. • Divulgar, no plano internacional, tecnologias, produtos e serviços desenvolvidos em Portugal, com vista a fomentar a capacidade de internacionalização das empresas; • Fomentar a descarbonização das cidades, através da implementação de soluções tecnológicas que aumentem a eficiência e reduzam o consumo de energia e de recursos no geral; • Fomentar a demonstração de soluções tecnológicas integradas, em contexto real, que tenham potencial comprovado de ser escaladas para a cidade como um todo; • Possibilitar o teste de soluções tecnológicas pelas empresas e empreendedores num espaço territorial delimitado, promovendo a inovação e atraindo investimento estrangeiro através de parcerias com empresas tecnológicas internacionais; • Promover a criação de novos modelos de negócio.
		<p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir as emissões de Gases com Efeito Estufa e a intensidade carbónica das atividades e serviços realizados no espaço do Laboratório Vivo e sua envolvente; • Diminuir o consumo de energia no espaço do Laboratório Vivo; • Promover a mobilidade sustentável no ambiente de Laboratório Vivo e facilitar a mobilidade de pessoas e bens dentro do Laboratório Vivo e entre o Laboratório Vivo e o território envolvente; • Melhorar o sistema de logística urbana do Laboratório Vivo e entre o Laboratório Vivo e a sua envolvente; • Promover a microprodução de energia a partir de renováveis e o autoconsumo, incluindo o respetivo armazenamento; • Aumentar a eficiência energética do edificado urbano e espaço público do Laboratório Vivo, nomeadamente através do recurso às redes inteligentes (<i>smart grids</i>); • Aumentar a conectividade ao nível das tecnologias de informação e comunicação entre todos os agentes envolvidos no Laboratório Vivo; • Promover um ambiente urbano sustentável.
	Taxa de financiamento	50% Exceto nos casos em que as entidades promotoras do projeto sejam organizações não-governamentais, daqui em diante referidas como ONG, as quais serão financiadas até uma taxa de 90%. [O SMILE teve 72,06%]
	Dotação a concurso	6.058.823 €
	Montante mínimo	200.000€
	Montante máximo	1.000.000€
	Áreas Prioritárias	A) Economia Circular e Ambiente: A título de exemplo, operações orientadas para promover a gestão inteligente dos recursos, gestão de resíduos e a gestão inteligente da água;

		<p>B) Mobilidade urbana sustentável: A título de exemplo, operações orientadas para a promoção da mobilidade sustentável, através de sistemas de transportes inteligentes, estacionamento inteligente, mobilidade elétrica e sistemas de carregamento inovadores (p. ex. posto de carregamento com painéis solares, ou carregamento por indução), aplicação de medidas de restrição ao transporte rodoviário individual, sistemas de partilha (p. ex. <i>carpooling</i>, <i>carsharing</i> e <i>bikesharing</i>), mobilidade a pedido, bilhética integrada;</p> <p>C) Energia: A título de exemplo, operações orientadas para instalar redes inteligentes de energia (<i>smart grids</i>), <i>smart meters</i>, iluminação pública inteligente, semaforização inteligente, geração de energia a partir da energia cinética aplicada a pavimentos, armazenamento de energia;</p> <p>D) Edifícios: A título de exemplo, operações direcionadas para promover a autossuficiência energética dos edifícios e respetivo autoconsumo, através da geração de energia de fontes renováveis, promoção da eficiência energética para redução de consumos e instalação de sistemas de gestão da energia baseados em TIC, armazenamento de energia produzida por fontes renováveis.</p>
--	--	--

PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA

Designação	# 5 SMILE - SINTRA MOTION AND INNOVATION FOR LOW EMISSIONS (PT-ENVIRONMENT-0053)	
Prioridade	Não identificada. Campo não consta do formulário.	
Consultor Externo S N	N	
Data de Início	01/05/2021	
Data de conclusão	30/04/2024	
Montante Aprovado (Total)	1,219,790.03€	
Apoio Aprovado	878.928,95€	
Tx Execução Montante Aprovado	90%	
Promotor	Aga Khan Foundation	
Natureza do Promotor	Organizações Não-Governamentais (ONG)	
Parceiros	Nacionais	Câmara Municipal de Sintra
		irRadiare - Investigação e Desenvolvimento em Engenharia e Ambiente, Lda
		Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa
		WATT-IS
		Innovation Point - Investigação e Desenvolvimento
		DST Solar
		Card4B Systems, S.A.
	Estados Doadores	International Development Norway AS (NO)
	Internacionais Outros	----
Equipa	Total H M	40 25 15
Âmbito Territorial	Regional	

PROJECTO - DETALHE

Indicadores do Programa para que contribui	Resultado (PA13.3)		Programa		Projeto	
			Call			
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
	<i>Melhoria da resiliência e da capacidade de resposta às alterações climáticas em áreas selecionadas</i>	Estimativa de Redução Anual Emissões de anual CO2 (em toneladas)	43.000		16.8	23.66
		Número de Empregos Criados (desagregados por género e idade)	10		0	0
		Número de pessoas beneficiárias da implementação de medidas de mitigação/ descarbonização	13000		500	2716
Realização (3.3)			Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC

		Número de medidas inovadoras de mitigação/ descarbonização apoiadas	4			14
		Número de municípios que implementaram medidas de mitigação	3		1	1
Problema Abordado		As áreas urbanas representam desafios particulares em termos de mitigação das alterações climáticas e para a transição para uma economia de baixo carbono. É nos grandes centros urbanos que se concentram recursos, conhecimento, empresas e cidadãos mais ativos, com uma grande capacidade de adesão a soluções inovadoras na transição para uma economia pós-carbono, especialmente quando associadas a tecnologias de informação e comunicação.				
Objetivos		<p>GERAL</p> <p>Visa promover o desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras, criando um laboratório vivo no Bairro da Tabaqueira enquanto centro de teste para mitigação de emissões de carbono por via da implementação de melhorias significativas no âmbito da geração e utilização de fontes renováveis de energia elétrica nos edifícios, mobilidade urbana sustentável e práticas de economia circular.</p> <p>ESPECIFICOS</p> <p>Pretende-se, recorrendo a metodologias participativas e técnicas de desenvolvimento comunitário, desenvolver atividades e operações nas áreas da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economia Circular e Ambiente (Hortas Comunitárias, Compostagem, Gestão Inteligentes de Rega e Sistema de Gestão de Resíduos que incentive eficiência de recursos), • Energia (Criação de uma comunidade de energia renovável - CER), • Edifícios (sistema de "Auditoria de Energia Virtual", que permita reduzir emissões de CO2, contribuindo para a redução da fatura energética nas habitações) • Mobilidade Urbana Sustentável (favorecendo a mobilidade interna e externa ao bairro, via shuttle e veículo elétrico e através de bicicletas partilhadas). 				
Instrumentos de Política enquadreadores		<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável • Plano de Adaptação às alterações Climáticas de Sintra; • Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território (cap. Energia) • Estratégia de Educação e Sensibilização Ambiental do Município de Sintra, • Plano de Desenvolvimento Estratégico de Sintra, • Plano Municipal para o Envelhecimento Ativo. 				
Stakeholders	Sector	Associação Nacional de Municípios https://anmp.pt/				
	Entidade Reguladora	---				
	Sociedade Civil	Adene https://www.adene.pt/				
		Conselho Estratégico Ambiental de Sintra https://cm-sintra.pt/institucional/servicos/conselho-estrategico-ambiental				

ESTUDO DE CASO #5		
+SOLO +VIDA PT-ENVIRONMENT-0060		
PROGRAMA		
	Designação	Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono
	Objetivos	Promover a Economia Circular, a descarbonização da Sociedade e valorização do território
CONCURSO		
	Aviso Designação	#5 Projetos de preparação para condições meteorológicas extremas e de gestão de riscos no contexto das alterações climáticas
	Objetivos	Gerais
		Específicos
	Taxa de financiamento	85% Exceto nos casos em que as entidades promotoras do projeto sejam organizações não-governamentais (ONG) as quais serão financiadas até uma taxa de 90%.
	Dotação a concurso	1.229.858€
	Montante mínimo	200.000€
	Montante máximo	400.000 €
	Áreas Prioritárias	<p>A. RESILIÊNCIA DAS ZONAS FLORESTAIS E ARDIDAS</p> <p>Esta área prioritária visa aumentar a resiliência das zonas florestais e diminuir a sua suscetibilidade aos incêndios e à desertificação. O objetivo consiste em intervir, através do restauro e da requalificação, nas zonas afetadas por incêndios rurais, pela erosão do solo e noutras terras degradadas. Nesta área prioritária, o restauro dos ecossistemas tem de contemplar atividades que contribuam para o aumento do sequestro de gases com efeito de estufa, através da melhoria da gestão florestal e de novas áreas florestais, bem como do desenvolvimento de tecnologias, práticas e processos.</p> <p>Em termos de aplicação geográfica, a área prioritária A tem de ser aplicada a uma ou mais das seguintes unidades administrativas ao nível da NUTS III: Terras de Trás-os-Montes; Douro; Beiras e Serra da Estrela.</p> <p>B. RESILIÊNCIA DOS SISTEMAS PRODUTIVOS COM CARVALHOS E EM AGROFLORESTAS E PASTAGENS</p> <p>Centrada na proteção dos solos, esta área prioritária pretende promover e melhorar os métodos e a gestão da produção sustentável em sistemas agroflorestais e pastagens extensivas. O restauro dos ecossistemas tem de contemplar atividades que contribuam para o aumento do sequestro de gases com efeito de estufa, através da melhoria e do desenvolvimento das práticas, tecnologias e processos agrónomicos.</p> <p>A área prioritária B visa melhorar a qualidade física e química do solo, inclusive com boas práticas de uso e conservação do solo, nomeadamente, mobilizações mínimas, sementeiras diretas, enrelvamento entre linhas e rotação de culturas, entre outras. Além disso, deve garantir a biodiversidade das pastagens.</p> <p>Em termos de aplicação geográfica, a área prioritária B tem de ser aplicada a uma ou mais das seguintes unidades administrativas ao nível da NUTS III: Algarve; Baixo Alentejo; Alentejo Central.</p> <p>C. RESILIÊNCIA DOS SISTEMAS PRODUTIVOS</p> <p>A área prioritária C visa reduzir a suscetibilidade à desertificação através de uma gestão inteligente e da utilização de tecnologias verdes, tendo em vista o uso sustentável das terras e a valorização dos produtos locais.</p> <p>Esta área prioritária está direcionada para as intervenções de restauro dos ecossistemas, contemplando atividades que contribuam para o sequestro de CO2, melhorem as funções do solo e a resposta aos incêndios</p> <p>A área prioritária C tem de ser aplicada a uma ou mais das seguintes unidades administrativas ao nível da NUTS III: Beira Baixa; Alto Alentejo.</p>
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
	Designação	# 12 + SOIL + LIFE - ADAPTATION AND MITIGATION OF CLIMATE CHANGE AND FIGHT AGAINST DESERTIFICATION (PT-ENVIRONMENT-0060)
	Prioridade	B

Consultor Externo S N		N				
Data de Início		17/06/2022				
Data de conclusão		20/06/2024				
Montante Aprovado		381,668.16 €				
Apoio Aprovado		343,501.34 €				
Tx Execução Montante Aprovado		81%				
Promotor		Associação de Associação de Defesa do Património de Mértola				
Natureza do Promotor		Organizações Não-Governamentais (ONG)				
Parceiros	Nacionais	• Cooperativa Agrícola do Guadiana C R L				
		• Natural Business Intelligence				
		• Universidade do Algarve				
	Estados Doadores	International Development Norway AS (NO)				
	Internacionais Outros	----				
Equipa	Total H M	17 8 9				
Âmbito Territorial		Regional				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado 3 (PA13)		Programa Call		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
	<i>Aumentar a resiliência e a capacidade de resposta às alterações climáticas em áreas específicas</i>	Número de acres com menor suscetibilidade à desertificação	250	225	94 ha	180 ha
	Realização (3.5)		Programa		Projeto	
		Meta	ValorALC	Meta	ValorALC	
<i>Projetos-piloto de combate à desertificação concluídos</i>	Nº Projetos-piloto de combate à Desertificação concluídos	3	4	----	1	
Problema Abordado		Metade de Portugal continental está classificado como território suscetível à desertificação, o que remete claramente para a necessidade do seu combate, atenuar os efeitos das secas e alcançar a neutralidade da degradação dos solos.				
Objetivos		Desenho, implementação e avaliação, de um programa territorial de impulso à adaptação e mitigação às AC e de redução da vulnerabilidade à desertificação. O projeto, com um carácter participado, capacitará os atores locais e, em especial, aos agricultores, para adotar boas práticas silvo agropecuárias, através de um modelo de governança de base local, que assegurará a sua sustentabilidade no tempo.				
Instrumentos de Política enquadramentos		<ul style="list-style-type: none"> Plano Nacional de Adaptação às alterações Climáticas Plano intermunicipal de adaptação às alterações climáticas do Baixo Alentejo 				
Stakeholders	Sector	UNAC – União da floresta mediterrânica. https://www.unac.pt/ Comunidade intermunicipal do Baixo Alentejo Cimbal https://cimbal.pt/pt/Default.aspx				
	Entidade Reguladora	---				
	Sociedade Civil	---				
	Outros	Observatório Nacional da desertificação http://desertificacao.pt/				
		Comunidade intermunicipal do Baixo Alentejo Cimbal https://cimbal.pt CCDR Alentejo https://www.ccdr-a.gov.pt/				

ESTUDO DE CASO #6							
PDP3 - BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO CEIRA PT-ENVIRONMENT-0003							
PROGRAMA							
	Designação	Ambiente, Alterações Climáticas e Economia de Baixo Carbono					
	Objetivos	Promover a Economia Circular, a descarbonização da Sociedade e valorização do território					
PROJECTO PRÉ-DEFINIDO							
	Designação	MANAGEMENT OF THE RIO CEIRA RIVER BASIN ADAPTED TO A CHANGING CLIMATE (PT-ENVIRONMENT-0003)					
	Taxa de financiamento	100 %					
PROJECTO - CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA							
	Consultor Externo SI N	N					
	Data de Início	01/01/2020					
	Data de conclusão	31/03/2024					
	Montante Aprovado	2,600,000.00 €					
	Apoio Aprovado	2,600,000.00 €					
	Tx Execução Montante Aprovado	92%					
	Promotor	Portuguese Environment Agency (APA) - através da ARH Centro					
	Natureza do Promotor	Entidade Pública					
Parceiros	Nacionais	Municipality of Arganil					
		Municipality of Gois					
		Municipality of Pampilhosade Serra					
		Municipality of Lousa					
		FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto					
	Estados Doadores	Norwegian Directorate for Civil Protection (DSB NO)					
Internacionais Outros	----						
Equipa	Total H M						
	Âmbito Territorial	Regional					
PROJECTO - DETALHE							
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado (PA13.3)		Programa Call		Projeto		
	<i>Melhoria da resiliência e da capacidade de resposta às alterações climáticas em áreas selecionadas</i>		Meta	ValorALC	Meta	ValorALC	
		% de habitat destruídos pelos incêndios recuperados na Bacia Hidrográfica do Rio Ceira	30%	50%	30%	50%	
	<i>Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Ceira face às Alterações Climáticas</i>	Realização (3.4)		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC	
		Implementação de um Programa de Monitorização de Fluxos	1	9	1	9	
Redução do Número de Espécies Invasoras		5	9	5	9		
Número de profissionais capacitados (desagregado por género)	160	173+512	160	173+512			
Problema Abordado	Gestão integrada da bacia hidrográfica do rio Ceira num contexto de adaptação às alterações climáticas						
Objetivos	Melhoria da resiliência e da capacidade de resposta às alterações climáticas em áreas selecionadas, através de medidas concretas de adaptação às alterações climáticas, a nível local. O Projeto possui três componentes principais, hidrológica, dos ecossistemas e cultural:						

		<ul style="list-style-type: none"> • A componente hidrológica visa caracterizar o comportamento da bacia, incluindo avaliação dos caudais e implementação de um sistema de monitorização, a fim de minimizar efeitos de eventos extremos (cheias e secas). Com esta finalidade propõe-se criar um programa de monitorização de caudais; • A componente dedicada aos ecossistemas visa reforçar o papel das infraestruturas verdes na adaptação às alterações climáticas. O projeto pretende reabilitar ecossistemas e seus serviços, aumentando a sua resiliência às alterações climáticas. A reabilitação e proteção da bacia hidrográfica é primordial na adaptação às alterações climáticas neste projeto; • A componente sociocultural é um fator-chave para sensibilizar as populações para as alterações climáticas. O envolvimento da população local será baseado na preservação de alguns elementos históricos. O foco na recuperação de boas práticas tradicionais, com destaque para o potencial dos Vigilantes dos Rios (uma prática anterior agora abandonada), é um aspeto visível de um novo modelo de governança baseado na proximidade.
Instrumentos de enquadramento	Política	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva quadro da Água • Directiva Restauro Ecológico • Lei da Água • Plano de Gestão da Região Hidrográfica do Vouga, Mondego e Lis (RH4A) • Plano Regional de Reabilitação da Rede Hidrográfica Mondego
Stakeholders	Sector	APA - ARH Norte
		APA - RH Tejo e Oeste
		APA - ARH Alentejo
		APA - ARH Algarve
		Autoridade Nacional de Proteção Civil https://prociv.gov.pt/
		Conselho Nacional da Água https://conselhonacionaldaagua.weebly.com/
	Entidade Reguladora	---
	Sociedade Civil	Rede Portuguesa de Restauro Ecológico (ResECO) https://www.speco.pt/reseco
		Associação Portuguesa dos Recursos Hídricos (APRH) https://www.aprh.pt/
	Outros	PATRIMÓNIO CULTURAL, I.P https://www.patrimoniocultural.gov.pt/patrimoniocultural/patrimonio-cultural-imaterial/