
Aquisição de *serviços* *de Avaliação do* *Programa Cultura* **EEAGRANTS**

Procedimento de Consulta Prévia n.º
193/PC/2024

Relatório Final

Abril de 2025

ipps _iscte
Melhores Políticas
Públicas

Resumo

A Avaliação do Programa Cultura EEA Grants, enquadrada e financiada pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu (MFEE) para o período 2014-2021, tem como objeto o Programa Cultura, que visa reforçar o desenvolvimento social e económico, através do empreendedorismo cultural, de gestão do património cultural e da cooperação cultural.

O objetivo desta avaliação, de acordo os Termos de Referência (TdR), consiste em aferir se o Programa Cultura atingiu os objetivos específicos, tendo em consideração os *outcomes* e *outputs*, durante a totalidade do período de implementação do Programa, que decorreu no período temporal entre 26 de fevereiro de 2019 e 30 de abril de 2024.

Os domínios de avaliação deste Programa centraram-se na análise dos critérios de relevância, coerência, eficácia, impactos e sustentabilidade, através de uma avaliação de processo com o intuito de avaliar as condições de produção de resultados (relevância e coerência) e uma avaliação de resultados para aferir os resultados produzidos pelo Programa (eficácia, sustentabilidade e impactos).

Desta forma recorreu-se, à aplicação do Método de Avaliação Baseada na Teoria (ABT), operacionalizada através da Teoria da Mudança e da Análise de Processo, recorrendo a múltiplas técnicas de recolha, tratamento e análise de informação.

Do trabalho realizado verificou-se que o desenho do Programa Cultura revela-se, no geral, adequado para corresponder tanto às necessidades dos Países Beneficiários, como dos Países Doadores, tendo em conta o conjunto de organismos de gestão do Programa e parceiros locais envolvidos. Os dois eixos de intervenção correspondem a necessidades identificadas no País Beneficiário. As modalidades de intervenção revelam-se coerentes com os objetivos, combinando projetos pré-definidos, geridos por organismos de tutela direta do Ministério da Cultura, e projetos selecionados através de concurso público.

Ao nível do reforço da cooperação cultural entre Países Doadores e Países Beneficiários, a relevância para os Países Doadores assentou sobretudo nesta dimensão de intercâmbio cultural e de conhecimento técnico, e não tanto na dimensão financeira. Para os parceiros locais, a relevância do Programa foi avaliada como adequada ou muito adequada, sobretudo pelo reconhecimento de que o financiamento proporcionado foi determinante para a concretização dos projetos.

O Programa Cultura desempenhou um papel crucial na valorização da identidade local, promovendo uma relação estreita entre os projetos e as comunidades envolvidas, por via da recuperação de patrimónios, saberes e memórias, os projetos reforçaram a consciência coletiva e criaram novas formas de expressão cultural.

Embora o Programa não teve como condição a exigência de articulação direta com estratégias formais de desenvolvimento socioeconómico, muitos projetos tiveram um impacto significativo no desenvolvimento económico, valorizando recursos endógenos e estimulando cadeias de valor locais.

A falta de integração explícita com instrumentos de planeamento territorial ou económico limitou uma maior articulação com políticas públicas de desenvolvimento. No entanto, os projetos promoveram o empreendedorismo cultural, a criação de emprego qualificado, a atração de novos públicos e a dinamização de setores complementares como turismo, pesca tradicional, artesanato e serviços educativos.

O envolvimento das populações foi uma das maiores vantagens do Programa, garantindo a apropriação comunitária dos projetos e sua sustentabilidade a longo prazo, ao criar laços duradouros entre cultura e território.

O Programa Cultura teve um elevado grau de execução, com a maioria dos outputs e outcomes alcançados, ainda que com um evidente esforço no último ano de implementação do Programa.

Os resultados foram influenciados por fatores internos (reestruturação organizacional do Operador do Programa, instabilidade na equipa, ausência de ferramentas de gestão) e externos (pandemia, guerra, inflação, atrasos nas obras). Estratégias como reprogramação financeira, aumento do cofinanciamento, envolvimento de parceiros e populações locais, e promoção de reuniões ajudaram a superar os desafios. A adaptação proativa às circunstâncias adversas foi crucial para alcançar os as metas estabelecidas.

Os projetos financiados pelo Programa Cultura geraram diversos *outputs* não previstos que contribuíram significativamente para os seus *outcomes* e objetivos, ampliando os impactos culturais, sociais e económicos. Entre os *outputs* mais expressivos estão o desenvolvimento e capacitação organizacional, o envolvimento das comunidades locais e novas parcerias.

Os projetos demonstraram flexibilidade e adaptabilidade, gerando valor além do esperado, como exemplificado pelos projetos FILMar, Centro Cultural Costeiro e Particular Universal.

Em termos de sustentabilidade, alguns projetos da *Call 2*, como Temporadas, Malacate, ViViFicar e Particular Universal, adotaram estratégias para garantir a continuidade pós-Programa, através de novas entidades, versões do projeto e redes de colaboração artística.

O Programa Cultura destacou a importância das parcerias, estabelecendo requisitos obrigatórios e organizando eventos de *matching* para conectar entidades nacionais e dos Países Doadores. Essas parcerias foram frutíferas, com o envolvimento de todos os parceiros, essenciais para alcançar os objetivos dos projetos. Todos os projetos financiados tiveram parceiros dos Países Doadores.

Os encontros de *matching* facilitaram a compatibilidade entre promotores e parceiros, ampliando a rede de *networking*. No entanto, as parcerias tiveram desafios como diferenças linguísticas, culturais e burocráticas.

No Património Cultural, não houve articulações relevantes com outras intervenções, mas no Eixo 2, sob a DGArtes, houve sinergias significativas. A DGArtes, como organismo público responsável pela gestão do sistema de apoios a entidades culturais, facilitou mais relações no setor das artes. Já na salvaguarda do património, onde o papel central do Estado é menos propiciador de sinergias, teria de ter sido feito um sobreinvestimento que o Património Cultural teve dificuldade em fazer, o que foi agravado pela elevada rotatividade das equipas.

O Programa Cultura mostrou coerência com outros instrumentos de política pública, destacando-se pela complementaridade e adicionalidade. As especificidades do programa motivaram novos projetos, especialmente na gestão do património costeiro e no acesso às artes em territórios de baixa densidade. Este Programa ofereceu financiamentos superiores a outros programas nacionais, profissionalizando parceiros nacionais e abrangendo públicos-alvo distintos, sendo uma alternativa valiosa para entidades não públicas.

A sustentabilidade dos benefícios do Programa Cultura nos próximos cinco anos varia conforme os eixos de intervenção.

No Eixo do Património Cultural, a durabilidade é mais evidente devido à natureza física das intervenções, como reabilitação de edifícios e valorização do património. Esses projetos geraram bases sólidas para a continuidade, com compromissos de parcerias e novos financiamentos.

No Eixo das Artes, embora tenham sido alcançados avanços relevantes na mobilização cultural e inclusão de territórios periféricos, a continuidade apresenta maiores fragilidades. A falta de estruturas locais permanentes e a rotatividade das equipas dificultam o enraizamento dos projetos. Ainda assim, vários projetos mostram esforços concretos de continuidade através da criação de associações locais, a capacitação de mediadores e a articulação internacional. A componente comunitária e a institucionalização de algumas iniciativas indicam que parte dos impactos poderá ser mantida.

A sustentabilidade depende do fortalecimento de diversas capacidades sistémicas, como capacidade financeira, económica, social, ambiental e institucional. Os resultados evidenciam que os projetos que geraram valor nos territórios, integrando-se em cadeias de economia local e turismo, têm maior potencial de sustentabilidade. A participação comunitária e a integração de práticas sustentáveis também são cruciais.

A avaliação aponta, para um elevado potencial de impacto e evidências de transformação em curso, mas reconhece que o verdadeiro alcance das mudanças dependerá da forma como as comunidades continuarão a dar sentido e a prolongar o legado dos projetos no futuro. Ficou patente que o Programa criou condições favoráveis à mudança, como a abertura de espaços patrimoniais à comunidade, a introdução de novas narrativas e práticas culturais, a exposição à arte contemporânea e o reforço de redes de cooperação. Além disso, promoveu um maior autoconhecimento das populações sobre o seu território, um reforço da autoestima coletiva e um uso mais qualificado de edifícios e espaços culturais, aumentando assim a oferta cultural local.

Abstract

The Evaluation of the EEA Grants Culture Programme, framed and funded by the European Economic Area Financial Mechanism (EEA FM) for the 2014–2021 period, focuses on the Culture Programme, which aims to strengthen social and economic development through cultural entrepreneurship, cultural heritage management, and cultural cooperation.

According to the Terms of Reference (ToR), the objective of this evaluation is to assess whether the Culture Programme has achieved its specific goals, taking into account the outcomes and outputs throughout the entire implementation period, which ran from February 26, 2019, to April 30, 2024.

The evaluation domains of this Programme focused on the analysis of relevance, coherence, effectiveness, impact, and sustainability, through a process evaluation to assess the conditions for results production (relevance and coherence), and a results evaluation to assess the results produced by the Programme (effectiveness, sustainability, and impact).

To this end, the Theory-Based Evaluation (TBE) method was applied, operationalized through the Theory of Change and Process Tracing, using multiple data collection, processing, and analysis techniques.

The work carried out concluded that the design of the Culture Programme was generally appropriate to meet the needs of both Beneficiary States and Donor States, considering the set of Programme management bodies and local partners involved. The two intervention axes aligned with identified needs in the Beneficiary State. The intervention modalities proved to be coherent with the objectives, combining pre-defined projects, managed by entities under the direct supervision of the Ministry of Culture, and projects selected through public calls.

In terms of strengthening cultural cooperation between Donor and Beneficiary States, the relevance for Donor States primarily lay in cultural exchange and technical knowledge rather than financial aspects. For local partners, the Programme's relevance was considered adequate or highly adequate, especially due to the recognition that the funding provided was essential for project implementation.

The Culture Programme played a crucial role in enhancing local identity, promoting a close relationship between projects and the communities involved. Through the recovery of heritage, traditional knowledge, and collective memories, projects strengthened collective awareness and created new forms of cultural expression.

Although the Programme did not require direct alignment with formal socio-economic development strategies, many projects had a significant impact on economic development, leveraging endogenous resources and stimulating local value chains.

The lack of explicit integration with territorial or economic planning instruments limited stronger alignment with public development policies. Nonetheless, the projects promoted cultural entrepreneurship, created qualified employment, attracted new audiences, and stimulation of complementary sectors such as tourism, traditional fishing, crafts, and educational services.

Community involvement was one of the Programme's greatest strengths, ensuring local ownership of projects and their long-term sustainability by creating lasting ties between culture and territory.

The Culture Programme achieved a high level of implementation, with most outputs and outcomes met, albeit with a significant effort during the final year of the Programme's execution.

The results were influenced by internal factors (e.g., organizational restructuring of the Programme Operator, team instability, lack of management tools) and external factors (e.g., the pandemic, war, inflation, construction delays). Strategies such as financial reprogramming, increased co-financing, engagement with partners and local communities, and regular meetings helped overcome these challenges. Proactive adaptation to adverse circumstances was key to achieving the Programme's goals.

The projects funded by the Culture Programme generated several unanticipated outputs that significantly contributed to its outcomes and objectives, expanding cultural, social, and economic impacts. Notable outputs included organizational development and capacity building, local community engagement, and new partnerships.

Projects demonstrated flexibility and adaptability, delivering value beyond expectations, as illustrated by initiatives like FILMar, Centro Cultural Costeiro, and Particular Universal.

In terms of sustainability, some projects from Call 2—such as Temporadas, Malacate, ViViFicar, and Particular Universal—adopted strategies to ensure continuity beyond the Programme, including the creation of new entities, project versions, and artistic collaboration networks.

The Culture Programme emphasized the importance of partnerships, establishing mandatory partnership requirements and organizing matchmaking events to connect national entities with those from Donor States. These partnerships were productive, involving all parties in achieving project goals. All funded projects had partners from Donor States.

Matchmaking events facilitated compatibility between promoters and partners, expanding the networking ecosystem. However, challenges included linguistic, cultural, and bureaucratic differences.

In the field of Cultural Heritage, there were no significant linkages with other interventions; however, under Axis 2, coordinated by DGArtes, there were notable synergies. DGArtes, as the public body responsible for managing the support system for cultural entities, facilitated broader relationships within the arts sector. In contrast, in the area of heritage preservation—where the State's central role is less conducive to fostering synergies—generating such connections would have required an overinvestment that the Cultural Heritage axis struggled to deliver. This challenge was further compounded by the high turnover of teams.

The Culture Programme demonstrated coherence with other public policy instruments, standing out for its complementarity and additionality. The Programme's specificities motivated new projects, particularly in coastal heritage management and arts access in low-density areas. It offered higher levels of funding compared to national programmes, contributed to the professionalization of national partners, and reached different target audiences, making it a valuable alternative for non-public entities.

The sustainability of the Programme's benefits over the next five years varies by intervention axis.

In the Cultural Heritage axis, sustainability is more evident due to the physical nature of the interventions, such as building rehabilitation and heritage enhancement. These projects laid solid foundations for continuity, with partnership commitments and new funding sources.

In the Arts axis, while significant progress was made in cultural mobilization and inclusion in peripheral territories, continuity appears more fragile. The lack of permanent local structures and high team turnover hinder the long-term embedding of projects. Still, several projects show concrete efforts toward continuity through the creation of local associations, capacity-building for mediators, and international collaboration. The community component and institutionalization of some initiatives indicate that part of the impacts may be maintained.

Sustainability depends on strengthening various systemic capacities, including financial, economic, social, environmental, and institutional capabilities. The results show that projects that generated value in the territories and integrated into local economies and tourism chains have higher sustainability potential. Community participation and integration of sustainable practices are also key.

The evaluation points to a high impact potential and evidence of ongoing transformation, while acknowledging that the true extent of change will depend on how communities continue to make sense of and extend the projects' legacies. It is evident that the Programme created favourable conditions for change—opening heritage spaces to communities, introducing new narratives and cultural practices, increasing exposure to contemporary art, and strengthening cooperation networks. Furthermore, it promoted deeper self-awareness among local populations about their territory, enhanced collective self-esteem, and enabled more qualified use of cultural buildings and spaces, thus expanding the local cultural offering.

Índice

Resumo	2
Abstract	5
Siglas	11
Introdução	12
1. Entendimento do Objeto e Objetivos da Avaliação	13
1.1. Objeto	13
1.2. Objetivos da avaliação	16
2. Metodologia	17
2.1 Síntese da abordagem metodológica	17
2.2 Explicitação da Teoria da Mudança	22
2.3 Análise de Processo	31
3. Resposta às Questões de avaliação	34
3.1 Relevância	34
QA 1. Os objetivos e a conceção do programa respondem às necessidades dos países beneficiários, dos Países Doadores e de todos os parceiros/organismos envolvidos?	34
3.2 Eficácia	42
QA2. Em que medida o programa atingiu os resultados previstos, incluindo quaisquer resultados diferenciais?	42
3.3 Coerência, sustentabilidade e impacto	67
QA3. Qual a compatibilidade do programa com outras intervenções no país, setor ou instituição e até que ponto os benefícios do programa poderão continuar?	67
QA4. Até que ponto e a que nível o programa gerou ou é suscetível de gerar efeitos significativos, positivos ou negativos, intencionais ou não intencionais?	75
4. Conclusões da avaliação	78
4.1 Avaliação da Teoria da Mudança	78
4.2 Conclusões e recomendações	86
Documentação consultada	96
ANEXO I – INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	98
1. Guiões de entrevistas semi-diretivas	98
2. Guiões de <i>focus group</i>	119
ANEXO II – FICHAS DOS ESTUDOS DE CASO	121

<i>Outcome 1</i> - Reforço/Melhoria na gestão do património cultural	121
<i>Outcome 2</i> - Melhoria no acesso às artes contemporâneas nos municípios de baixa densidade populacional	150
ANEXO III – Mecanismos, pressupostos e riscos	185

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Eixos, Resultados esperados, realizações e indicadores	14
Tabela 2 - Critérios de avaliação, dimensões de análise de questões de avaliação	18
Tabela 3 – Lista de entrevistas realizadas	19
Tabela 4 – Síntese da realização dos estudos de caso	20
Tabela 5 – Operacionalização dos mecanismos da Teoria da Mudança	32
Tabela 6 - Relevância do programa para os stakeholders.....	38
Tabela 7 – Síntese do contributo dos estudos de casos para a promoção da identidade local, desenvolvimento económico e envolvimento das populações	40
Tabela 8 – Outputs e outcomes dos projetos em análise nos estudos de caso.....	43
Tabela 9 – Progresso dos outputs e outcomes do Programa Cultura entre 2019 e 2024	47
Tabela 10 – Fatores que influenciaram o alcance dos resultados (outputs e outcomes) e estratégias de mitigação	52
Tabela 11 – Outputs (extra results framework) que contribuíram para os outcomes e objetivos do Programa	54
Tabela 12 – Constituição das parcerias dos projetos estudos de caso	56
Tabela 13 – Sistematização do papel dos parceiros nos projetos estudos de caso	57
Tabela 14 – Tipo de envolvimento nos projetos dos parceiros nacionais e dos parceiros dos Países Doadores	59
Tabela 15 – Mais-valias e desafios das parceiras nos projetos em análise no estudo de caso.....	61
Tabela 16 - Valor acrescentado do Programa Cultura – evidências nos estudos de caso	71
Tabela 17 - Análise do peso inferencial das evidências – aplicação dos testes	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Domínios de avaliação do Programa Cultura	17
Figura 2 – Teoria da Mudança do Programa Cultura	30
Figura 3 – Avaliação da Teoria da Mudança do Programa Cultura	79

Siglas

ABT - Avaliação Baseada na Teoria

CNANS - Centro Nacional de Arqueologia Náutica e Subaquática

DGArtes - Direção-Geral das Artes

DGPC - Direção-Geral do Património Cultural

EEE - Espaço Económico Europeu

GEPAC - Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais

GOP - Grandes Opções do Plano

M - Mecanismo

MFEEE - Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu

MoU - Memorando de Entendimento

N – Nacionais

P - Pressuposto

PD – Países Doadores

PDP - Projeto Pré-Definido

PIB – Produto Interno Bruto

PNCT - Programa Nacional para a Coesão Territorial

PPD - Parceiros dos Países Doadores

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

QA - Questões de Avaliação

R – Risco

RPAC – Rede Portuguesa de Arte Contemporânea

TdM – Teoria da Mudança

TdR - Termos de Referência

Introdução

O presente documento de trabalho corresponde ao Relatório Final do Estudo **Avaliação do Programa Cultura EEA Grants**, financiado pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu (MFEEE) para o período 2014-2021, e lançado pelo Património Cultural, I.P., e que sistematiza a análise da informação recolhida, bem como apresenta os resultados e conclusões respeitantes às questões de avaliação.

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

- ▶ **Enquadramento e objetivos da Avaliação**, onde se procede à apresentação do objeto da Avaliação e seu contexto e a apresentação do âmbito e objetivos da avaliação;
- ▶ **Metodologia**, que contém a síntese da abordagem metodológica prosseguida, bem como 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 efetuada referentes 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**, nomeadamente, os instrumentos de recolha da informação, as fichas de estudos de caso.

1. Entendimento do Objeto e Objetivos da Avaliação

1.1. Objeto

Através do Acordo do Espaço Económico Europeu (EEE), assinado na cidade do Porto em maio de 1992, a Noruega, a Islândia e o Liechtenstein, 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 Espaço Económico Europeu estabeleceram um Mecanismo Financeiro plurianual, 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.

Especificamente os EEA Grants têm dois grandes objetivos: 1) Reduzir as disparidades económicas e sociais no Espaço Económico Europeu; 2) Reforçar as relações bilaterais entre os países beneficiários e os Países Doadores (PD).

Em Portugal, os EEA Grants 2014-2021 apoiam cinco programas:

- 1) Crescimento Azul;
- 2) Ambiente;
- 3) Conciliação e Igualdade de Género;
- 4) Cultura;**
- 5) Cidadãos Ativ@s.

A presente avaliação centra-se no Programa Cultura que visa reforçar o desenvolvimento social e económico, através do empreendedorismo cultural, de gestão do património cultural e da cooperação cultural.

O programa encontra-se estruturado em dois eixos - o Eixo do Património Cultural (Eixo 1) e o Eixo das Artes (Eixo 2) – com objetivos específicos distintos.

O Eixo do Património Cultural visa o *Reforço/Melhoria na gestão do património cultural*, promovendo-se, para tal: 1) a reabilitação e a requalificação do património cultural móvel, imóvel e imaterial das áreas costeiras, que potenciem o desenvolvimento sustentável das comunidades locais e contribuam para o reforço da memória e identidade dessas comunidades, através do lançamento de um concurso; 2) a disseminação do património cultural subaquático através de um projeto pré-definido; e 3) o acesso ao património cultural cinematográfico português e norueguês, relevante e culturalmente valioso, com forte ligação ao mar, também através de um projeto pré-definido.

Por outro lado, o Eixo das Artes visa a *Melhoria no acesso às artes contemporâneas nos municípios de baixa densidade populacional*, apoiando-se projetos culturais artísticos, a mobilidade de profissionais das artes, os recursos culturais e produções artísticas no território nacional, mediante o lançamento de um concurso.

Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Adicionalmente o programa tem como objetivo o *Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no programa.*

A tabela seguinte apresenta a estrutura do Programa Cultura.

Tabela 1 - Eixos, Resultados esperados, realizações e indicadores

Outputs		Indicadores
Outcome 1: Reforço/Melhoria na gestão do património cultural [no original, Cultural heritage management enhanced]		
Eixo do Património Cultural	Indicadores Outcome	<ul style="list-style-type: none"> Número anual de visitantes a locais de património cultural financiados e eventos relacionados com o património cultural [no original, Annual number of visitors to supported cultural heritage sites and cultural heritage-related events]; Número de postos de trabalho criados [no original, Number of jobs created]; Receita anual (em euros) gerada por locais de património cultural revitalizados [no original, Annual revenue (in €) generated by revitalised cultural heritage sites].
	Output 1.1: Património cultural costeiro restaurado e revitalizado [no original, Coastal cultural heritage restored and revitalised]	<ul style="list-style-type: none"> Número de planos de sustentabilidade desenvolvidos relativos à exploração do património cultural [no original, Number of sustainability plans on use of cultural heritage developed]; Número de bens do património cultural preservados [no original, Number of immovable cultural heritage assets preserved]; Número de novas atividades sustentáveis implementadas em bens do património cultural restaurados [no original, Number of new sustainable activities established in restored cultural heritage assets]; Número de manifestações do património cultural imaterial incluídas no projeto como uma parte do património cultural revitalizado [no original, Number of intangible cultural heritage manifestations included in the project as one piece of the cultural heritage revitalized].
	Output 1.2: Apoio à gestão e conservação do património cultural subaquático [no original, Underwater cultural heritage management and conservation supported]	<ul style="list-style-type: none"> Equipamento de laboratório de conservação do património subaquático [no original, Underwater heritage conservation laboratory equipped]; Número de profissionais formados em gestão e conservação do património subaquático [no original, Number of professional staff trained in underwater heritage management and conservation]; Número de coleções arqueológicas subaquáticas disponibilizadas ao público [no original, Number of underwater archaeological collections made available to the public]; Número de sítios arqueológicos inventariados in situ [no original, Number of archaeological sites documented in situ]; Número de dados arqueológicos dos sítios tornados virtualmente acessíveis ao público [no original, Number of archaeological data from the sites made virtually accessible to the public].
	Output 1.3: Digitalização de filmes sobre o património cultural costeiro [no original, Film footage on coastal cultural heritage digitized]	<ul style="list-style-type: none"> Duração (em minutos) de filmes sobre o património cultural digitalizados [no original, Length of cultural heritage film footage (in minutes) digitized]; Número de filmes relacionados com o mar que documentam o património cultural apresentados em eventos cinematográficos [no original, Number of sea-related films documenting cultural heritage presented at cinematic events].
Outcome 2: Melhoria no acesso às artes contemporâneas nos municípios de baixa densidade populacional [no original, Improved access to contemporary arts in low-density municipalities]		
Eixo das Artes	Indicadores Outcome	<ul style="list-style-type: none"> Número de participantes em eventos de arte contemporânea financiados [no original, Number of people attending supported contemporary arts events]; Número de postos de trabalho criados [no original, Number of jobs created]; Número de pessoas que receberam formação e que declaram ter melhorado as suas competências ou conhecimentos [no original, Number of people trained who self-report improved skills or knowledge].

Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Outputs		Indicadores
	<i>Output 2.1: Apoio às artes contemporâneas [no original, Support for contemporary arts provided]</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de municípios de baixa densidade populacional envolvidos no desenvolvimento de projetos de arte contemporânea [no original, Number of low-density municipalities involved in the development of contemporary arts projects]; ○ Número de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras [no original, Number of new partnerships developed between arts organizations in Portugal, Portuguese municipalities, and donor state entities]; ○ Número de participantes em ações de formação organizadas pelo programa [no original, Number of participants in training actions organized by the programme]; ○ Número de residentes locais em municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados pelo programa [no original, Number of local residents in low-density municipalities involved in creative processes supported by the programme]; ○ Número de produções artísticas programadas nos municípios de baixa densidade [no original, Number of artistic productions programmed in low-density municipalities]; ○ Número de apresentações públicas das produções artísticas programadas nos municípios de baixa densidade populacional [no original, Number of public presentations of the artistic productions programmed in low-density municipalities].
<i>Bilateral Outcome: Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no programa [no original, Enhanced cooperation between donor and beneficiary state entities involved in the programme]</i>		
	<i>Indicadores Outcome</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nível de confiança entre as entidades cooperantes dos Estados beneficiários e dos Estados doadores [no original, Level of trust between cooperating entities in Beneficiary States and Donor States]; ● Nível de satisfação com a parceria [no original, Level of satisfaction with the partnership]; ● Percentagem de organizações cooperantes que aplicam os conhecimentos adquiridos através da parceria bilateral [no original, Share of cooperating organisations that apply the knowledge acquired from bilateral partnership]; ● Número de artigos desenvolvidos em conjunto submetidos a publicações revistas por pares [no original, Number of joint articles submitted to peer-reviewed publications]; ● Percentagem de artes contemporâneas produzidas bilateralmente [no original, Share of contemporary arts produced bilaterally].
	<i>Bilateral Output 1: Apoio à cooperação bilateral [no original, Bilateral cooperation supported]</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de projetos que envolvem cooperação com parceiros dos projetos dos Países Doadores [no original, Number of projects involving cooperation with a donor project partner]; ○ Número de profissionais dos estados doadores envolvidos na partilha de conhecimentos com os estados beneficiários [no original, Number of professionals from Donor States involved in knowledge sharing with Beneficiary States]; ○ Número de profissionais dos estados beneficiários envolvidos na partilha de conhecimentos com os estados doadores [no original, Number of professionals from Beneficiary States involved in knowledge sharing with Donor States]; ○ Número de funcionários/elementos dos estados beneficiários em intercâmbios [no original, Number of staff from Beneficiary States in exchanges]; ○ Número de funcionários/elementos dos estados doadores em intercâmbios [no original, Number of staff from Donor States in exchanges].

Fonte: Elaboração própria

1.2. Objetivos da avaliação

O propósito deste trabalho é o da realização da avaliação do Programa Cultura, cumprindo, desta forma, o estipulado no Regulamento de implementação dos EEA Grants 2014-2021, de que os Estados beneficiários terão de efetuar avaliações de todos os seus programas, assegurando os recursos e procedimentos necessários para produzir e recolher os dados fundamentais à apreciação.

De acordo com os Termos de Referência (TdR) o objetivo desta avaliação é aferir se o Programa Cultura atingiu os objetivos específicos, tendo em consideração os *outcomes* e *outputs*, e, especificamente, pretende-se:

- a. Aferir os resultados alcançados pelos projetos e o grau de consecução dos mesmos tendo em consideração os indicadores do Programa;
- b. Determinar os aspetos fortes e fracos da implementação do Programa;
- c. Aferir o fortalecimento das relações de cooperação com os PD (Noruega, Islândia e Liechtenstein);
- d. Analisar a sustentabilidade do Programa;
- e. Produzir recomendações sobre aspetos a melhorar em futuros programas/mecanismos, numa ótica de lições aprendidas.

De salientar ainda que a avaliação, tal como definido nos TdR, incide sobre as ações desenvolvidas no âmbito do Programa Cultura dos EEA Grants durante a totalidade do período de implementação do Programa, isto é, tem como âmbito temporal o período que decorre entre 26 de fevereiro de 2019, até 30 de abril de 2024.

2. Metodologia

2.1 Síntese da abordagem metodológica

A avaliação do Programa Cultura é uma avaliação abrangente, que inclui uma avaliação de processo e uma avaliação de cumprimento dos objetivos e resultados do Programa Cultura. Uma avaliação de processo uma vez que avalia as condições de produção de resultados, a sua relevância e a sua coerência com outras intervenções; uma avaliação de resultados, porque procura aferir os resultados produzidos pelo Programa, a sua eficácia, sustentabilidade e impactos. A relação dos domínios de Avaliação com o conjunto dos critérios e Questões de Avaliação (QA) são representadas na figura seguinte.

Figura 1 - Domínios de avaliação do Programa Cultura



Fonte: Elaboração própria

Para tal recorre-se, à aplicação do Método de Avaliação Baseada na Teoria (ABT), operacionalizada através da Teoria da Mudança (TdM) e da Análise de Processo, recorrendo a múltiplas técnicas de recolha, tratamento e análise de informação.

Os TdR definem os critérios de avaliação a empregar no estudo, nomeadamente a relevância, eficácia, coerência, sustentabilidade e impacto, e definem um quadro extensivo de questões a responder e dimensões de análise, conforme explicitado na tabela seguinte.

Tabela 2 - Critérios de avaliação, dimensões de análise de questões de avaliação

Critério	Questão de Avaliação	Dimensões de análise que devem ser consideradas, entre outras que o avaliador venha a propor
Relevância	<i>QA 1. Os objetivos e a conceção do programa respondem às necessidades dos países beneficiários, dos Países Doadores e de todos os parceiros/organismos envolvidos?</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O programa foi bem desenhado para responder às necessidades das partes interessadas? 2. Em que medida é que o Programa promove a identidade local e os projetos financiados contribuem para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional e qual o grau de envolvimento efetivo das respetivas populações?
Eficácia	<i>QA 2. Em que medida o programa atingiu os resultados previstos, incluindo quaisquer resultados diferenciais?</i>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Até que ponto os <i>outputs</i> foram produzidos e os <i>outcomes</i> alcançados? Que fatores influenciaram o alcance dos resultados (<i>outputs</i> e <i>outcomes</i>)? 4. Mais algum <i>output</i>, para além dos identificados na <i>results framework</i>, foi materializado e contribuiu para os <i>outcomes</i> previstos e objetivos do programa? Se sim, quais? 5. Quão eficaz foi a contribuição dos parceiros na concretização dos objetivos e resultados dos projetos? 6. De que forma as parcerias podem ser maximizadas, atendendo aos benefícios gerados entre promotores dos projetos e os parceiros internacionais e nacionais?
Coerência, Sustentabilidade e Impacto	<i>QA 3. Qual a compatibilidade do programa com outras intervenções no país, setor ou instituição e até que ponto os benefícios do programa poderão continuar?</i> <i>QA 4. Até que ponto e a que nível o programa gerou ou é suscetível de gerar efeitos significativos, positivos ou negativos, intencionais ou não intencionais?</i>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Quais foram as sinergias e ligações com outras intervenções do Operador/Parceiro do Programa? 8. O programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros programas similares no mesmo setor/área do programa? Se sim, como? 9. Em que medida é provável que os benefícios do programa continuem nos próximos cinco anos? 10. Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais dos sistemas necessárias para sustentar os benefícios ao longo do tempo? 11. Quais foram os impactos planeados e não planeados dos projetos financiados nos grupos e regiões abrangidas?

Fonte: Caderno de Encargos da Avaliação do Programa Cultura

Descrição dos procedimentos de recolha e análise de informação

Desk research e análise de conteúdo

A análise documental é fundamental para estabilizar o quadro metodológico de referência da Avaliação e obter uma visão enquadradora do Programa Cultura.

O essencial da análise documental incide em:

Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- Documentação do Programa: *Concept Note*, Manual de Procedimentos, avisos de abertura de candidaturas, documentos de gestão de apoio às candidaturas como manuais de apoio, *checklists*, etc., relatórios anuais de execução do Programa.
- Documentos dos projetos dos estudos de caso: formulários de candidaturas dos projetos, contratos e adendas/reprogramações, reportes mensais e trimestrais, relatórios finais dos projetos.

É importante referir que a análise documental assume uma natureza transversal, de recolha de informação qualitativa, de mobilização permanente ao longo do exercício de avaliação e de suporte à resposta a várias questões de avaliação, numa perspetiva de triangulação com as restantes fontes de informação.

Recolha de dados administrativos

Os dados administrativos disponibilizados pelo Operador do Programa permitem recolher informação sobre a evolução do Programa e dos projetos dos estudos de caso, principalmente no que se refere à sua execução financeira. Esta análise teve como fontes principais:

- Relatórios de execução financeira do Programa.
- Relatórios de execução financeira dos projetos dos estudos de caso.

Entrevistas semi-diretivas

Foi realizado um conjunto de entrevistas semi-diretivas¹ 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 TdM e resposta às diversas QA.

Este processo decorreu entre 12 de fevereiro e 7 de março de 2025, via *Teams*, tendo-se revelado mais demorado do que esperado devido a constrangimentos de agenda de alguns dos interlocutores. Foram realizadas no total nove entrevistas que se apresentam no quadro abaixo.

Tabela 3 – Lista de entrevistas realizadas

Ator/Entidade	Data
Entrevista à Unidade Nacional de Gestão	12 fevereiro 2025
Entrevista a Supervisora da Execução do Programa do Património Cultural, I.P.	17 fevereiro 2025
Entrevista à Coordenadora Executiva do Programa do Património Cultural, I.P.	18 fevereiro 2025
Entrevista à Coordenadora Executiva do Programa da Direção-Geral das Artes	18 fevereiro 2025
Entrevista coletiva a 2 técnicos(as) superiores do Programa do Património Cultural, I.P.	18 fevereiro 2025
Entrevista ao Parceiro do Programa do País Doador Directorate for Cultural Heritage	24 fevereiro 2025
Entrevista a Técnico(a) Superior do Programa	5 de março 2025
Entrevista a Supervisora da Execução do Programa do Património Cultural, I.P.	6 de março 2025
Entrevista à Embaixada da Noruega	7 de março 2025

¹ Ver guiões de entrevista no Anexo I.

Apesar de várias tentativas de contacto não foi possível, por questões de agenda, a realização da entrevista com Parceiro do Programa do País Doador Arts and Culture Norway.

Estudos de caso

No âmbito da avaliação estava planeada a realização de nove estudos de caso a projetos financiados pelo Programa. Estes estudos de caso incluíam a realização de entrevistas online com os promotores, parceiros nacionais, parceiros dos PD e um *focus group* online com os principais *stakeholders*². De forma a agilizar o processo de marcações, o Património Cultural, I.P., comunicou através de email aos promotores dos projetos a realização da avaliação e a importância da sua colaboração.

Este processo sofreu algumas vicissitudes relacionadas com a não participação na avaliação de um dos projetos selecionados, pelo que o trabalho de campo do estudo de caso não foi efetuado (Malacate); dificuldades de se obterem respostas aos contactos realizados pela equipa de avaliação, o que levou a que, por um lado, não fosse realizado em tempo útil o trabalho de campo de um estudo de caso (Projeto Pré Definido (PDP) 1 Water World) e, por outro lado, o trabalho de campo prolongou-se por mais tempo do que o esperado. Por último, e por questões relacionadas com constrangimentos de agendas, em alguns casos não foi possível a realização de todas as entrevistas e *focus group* planeados em tempo útil, tendo-se pedido o envio de respostas por escrito.

Desta forma foi realizado o trabalho de campo de sete estudos de caso, sendo que nos restantes, as informações incluídas nas respetivas fichas³ têm como fonte a documentação disponibilizada pelo Operador do Programa.

O trabalho de campo realizado com a identificação de todas as entidades auscultadas e os principais problemas com que a equipa de avaliação se deparou em cada estudo de caso, encontra-se sistematizado na tabela seguinte.

Tabela 4 – Síntese da realização dos estudos de caso

Output	Projeto	Tipo de Interlocutor	Entidades auscultadas	Data	Notas
1	Projeto Pré-Definido 1 – Water World: Capacitação e Competências para a Conservação e Gestão do Património Cultural Subaquático	Promotor	Património Cultural, I.P.	Não realizado	Estudo de caso não realizado devido a dificuldades de obtenção de resposta por parte do Promotor do Projeto aos vários contactos da equipa de avaliação.
		PPD	Norwegian Maritime Museum		
		Stakeholder	Sem informação		
	Projeto Pré-Definido 2 – FILMar: Digitalização do Património Cinematográfico	Promotor	Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema	18 de fevereiro	Apesar de vários contactos e propostas de agendamento não foi possível realizar a entrevista com o parceiro do país doador tendo este enviado as respostas ao guião por escrito.
		PPD	Norwegian Film Institute of Oslo	(contributo por escrito)	
		Stakeholder	Caminhos Cinema Fora dos Leões Motelx Indiejunior Screenings (contributo por escrito)	27 de fevereiro	
		Promotor	Câmara Municipal da Figueira da Foz	17 de fevereiro	--

² Ver guiões de entrevista e *focus group* no Anexo I.

³ Ver as fichas de estudos de caso no Anexo II.

Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Output	Projeto	Tipo de Interlocutor	Entidades auscultadas	Data	Notas
	Quinta Ciência Viva do Sal - Cooperação, salvaguarda e inovação	Parceiros Nacionais	Ciência Viva - Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica Universidade de Coimbra	17 de fevereiro,	
		PPD	VilVite, Bergen Science Center	17 de fevereiro	
		Stakeholders	Rede de Quintas Ciência Viva Laboratório MAREFOZ	18 de fevereiro	
	Centro Cultural Costeiro Sesimbra: Criação do Centro de Conhecimento e Cultura Marítima e Valorização do Património Cultural Costeiro Sesimbrense	Promotor	Câmara Municipal de Sesimbra	12 de fevereiro	Nenhum dos <i>stakeholders</i> , conseguiu estar presente no <i>focus group</i> marcado para 13 de fevereiro. Face à indisponibilidade solicitou-se contributos por escrito.
		Parceiros Nacionais	Associação dos Armadores da Pesca Artesanal e Local do Centro e Sul ArtesanalPesca - Organização de Produtores de Pesca, C.R.L.	12 e 13 de fevereiro	
		PPD	Norsk Maritime Museum UiT - The Arctic University Museum of Norway	13 de fevereiro	
		Stakeholders	Porto de Setúbal Junta de Freguesia de Santiago Sesibal Doca Pesca	--	
2	ViViFiCAR	Promotor	Plataforma de Fotografia Ci.CLO	7 de março	Não foi efetuado o <i>focus group</i> com os <i>stakeholders</i> pois tinha sido efetuada uma auscultação recentemente com objetivos semelhantes. O relatório com os resultados dessa auscultação será partilhado
		Parceiros Nacionais	Câmara Municipal de Mêda Câmara Municipal de Torre de Moncorvo	27 de fevereiro	
		PPD	Surnadal Billag AS	28 de fevereiro	
		Stakeholders	UTAD Asia Europe Foundation Culture Action Europe Mecnas: BPI Fundação "la Caixa" Media Partner: P3	--	
	Malacate	Promotor	Associação Cultural Cepa Torta	Não realizado	Estudo de caso não realizado dado que o Promotor do Projeto referiu não participar na avaliação uma vez que não tinha os pagamentos regularizados.
		Parceiro Nacional	Município de Mértola		
		PPD	Røros Kommune Lise Wulff		
		Stakeholders	Sem informação		
	Particular Universal	Promotor	OUT.RA - Associação Cultural	3 de março	Não foi possível realizar a entrevista com o parceiro do país doador, uma vez que este está a organizar um festival internacional e não está com capacidade de resposta. Foram pedidas respostas por escrito.
		Parceiros Nacionais	Município de Castro Marim Teatro do Vestido Filho Único	3 de março	
		PPD	nyMusikk	--	
		Stakeholders	Participação de 4 artistas que estiveram envolvidos no projeto	3 de março	
	INSUL'Arts	Promotor	Associação dos Amigos da Arte Inclusiva - Dançando com a Diferença	21 de fevereiro	--
		Parceiros Nacionais	Município de Funchal Centro de Artes e do Espetáculo de Viseu	24 de fevereiro	
		PPD	DybwikDans	24 de fevereiro	
		Stakeholders	Teatro Viriato Associação de Bandolins da Madeira MUDAS. Museu de Arte Contemporânea da Madeira Lavrar o Mar Toca das Artes (contributo por escrito)	24 de fevereiro	
	Temporadas	Promotor	Anda&Fala - Associação Cultural	20 de fevereiro	--

Output	Projeto	Tipo de Interlocutor	Entidades auscultadas	Data	Notas
		Parceiro Nacional	Município de Ponta Delgada	25 de fevereiro	
		PPD	North Norwegian Art Centre LIAF Cycle Music and Art Festival LungA Art Festival	20 de fevereiro	
		Stakeholders	Participação de 4 artistas que estiveram envolvidos no projeto	19 de fevereiro	

Nota: PPD – Parceiros dos Países Doadores

2.2 Explicitação da Teoria da Mudança

O Programa Cultura com uma dotação financeira total de € 10.588.235, sendo que € 9.000.000 são financiados pelos Estados Doadores (Islândia, Liechtenstein e Noruega) e € 1.588.235 são referentes à contrapartida nacional, visa o desenvolvimento social e económico através da cooperação cultural, do empreendedorismo cultural e da gestão do património cultural, com especial enfoque no património costeiro e apoio às artes.

O problema diagnosticado remetia para dois principais constrangimentos: por um lado, a situação de risco do património cultural costeiro, devido a fatores climáticos e ambientais e fatores socioeconómicos; por outro lado, a desigual oferta artística em zonas de baixa densidade populacional, associada a constrangimentos de planeamento, governação e orçamento⁴.

Especificamente os seguintes principais desafios e necessidades encontravam-se sistematizados na *Concept Note* do Programa Cultura:

- Inexistência de uma abordagem estruturada e coesa de gestão do património cultural costeiro que promova eficazmente a sua salvaguarda e revitalização;
- Baixo investimento no património cultural subaquático que conduziu a uma diminuição das condições materiais para desenvolver a investigação e a uma diminuição do número de técnicos qualificados em conservação do património subaquático;
- Necessidade de tornar acessível o património cinematográfico, descentralizar o acesso à cultura cinematográfica e combater a Iliteracia audiovisual;
- Dificuldade em atrair profissionais e projetos artísticos, e consolidar uma programação artística profissional em regiões de baixa densidade, o que por sua vez contribui para a falta de iniciativas culturais profissionais consistentes no contexto local/regional, verificando-se que os recursos culturais são escassos e subaproveitados que e as oportunidades de participação e acesso às artes são muito reduzidas em comparação com outras zonas do país.

Para responder a estes desafios e constrangimentos identificados, é então lançado o Programa Cultura, que incide sobre dois eixos de intervenção distintos:

⁴ De salientar ainda que no âmbito das consultas às partes interessadas, realizadas a 3 de julho de 2017 e a 8 de agosto de 2017, foi destacado como áreas mais cruciais para o financiamento: 1) Educação e sensibilização cultural; 2) Implementação de estratégias culturais integradas, com base numa abordagem holística, centradas na sustentabilidade local e no reforço do papel da sociedade civil; e 3) a Capacitação a nível local dos atores técnicos e culturais.

- O **Eixo do Património Cultural** que tem como objetivos promover a reabilitação e a requalificação do património cultural móvel, imóvel e imaterial das áreas costeiras; disseminar o património cultural subaquático e promover o acesso ao património cultural cinematográfico;
- O **Eixo das Artes** que visa reforçar a oferta artística, o acesso e a participação nas Artes em territórios de baixa densidade.

Para a preparação e implementação do Programa Cultura é designada a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC)⁵ como Operador do Programa, sucedida em 2024 pelo Património Cultural, I.P.⁶. O Património Cultural, I.P., é responsável pela gestão do Património Cultural em Portugal continental e as suas “atribuições passam pelo estudo, investigação e divulgação do Património Cultural Imóvel e Imaterial português, pela gestão do património edificado arquitetónico e arqueológico, pela realização de obras de conservação e restauro nos monumentos e sítios arqueológicos classificados, em vias de classificação ou de elevado interesse histórico, artístico e científico e pela gestão de uma vasta rede de monumentos e sítios arqueológicos distribuídos pelo território nacional continental, incluindo a documentação e inventário do Património Cultural Imaterial”⁷.

Paralelamente, e por forma a responder aos desafios associados à oferta artística, é estabelecida uma parceria (a 16 de abril de 2019), ao nível do Programa, com a Direção-Geral das Artes (DGArtes), o organismo do Ministério da Cultura que tem por missão a coordenação e execução das políticas de apoio às artes em Portugal, com a prioridade de promover e qualificar a criação artística, bem como garantir a universalidade da sua fruição⁸. São ainda designados como parceiros do programa dos PD a Norwegian Directorate for Cultural Heritage que é o órgão do governo da Noruega responsável pela implementação da política nacional de património cultural, sendo a autoridade que toma decisões sobre a proteção de monumentos e sítios de património cultural⁹, e a Arts and Culture Norway, o principal operador do governo norueguês para a implementação da política cultural, mediante o apoio a projetos de arte e cultura, e um órgão consultivo para o governo central e o setor público em assuntos culturais¹⁰.

As entidades selecionadas sendo relevantes e estando ativamente envolvidas no Programa (Pressuposto (P) 1) por deterem o *know-how* associado aos desafios e objetivos do programa aumentam a capacidade de resposta do Programa para que se satisfaçam as carências identificadas e se cumpram os objetivos (Mecanismo (M) 1). Aqui existia o risco da parceria não ser efetiva, ou seja, das entidades não desempenharem o seu papel no desenvolvimento e execução do Programa, sendo este um risco transversal a todas as *Calls* do Programa ao nível das parcerias estabelecidas (Risco (R) 1).

⁵ Em maio de 2017 foi estabelecido que o Operador do Programa Cultura era o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC), que possuía a responsabilidade pelo desenho e operacionalização de todo o processo de negociação do Programa com os PD. Posteriormente, e devido a dificuldades internas, este foi substituído pela DGPC, que assumiu formalmente as funções de Operador do Programa em maio de 2018, sendo o *Programme Agreement* assinado em fevereiro de 2019.

⁶ A 1 de janeiro de 2024, a DGPC é sucedida nas suas atribuições pelo Património Cultural, I.P., e pela Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., tendo o Património Cultural, I.P. assumido a função de Operador do Programa.

⁷ <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/instituicao/apresentacao/>

⁸ https://www.dgartes.gov.pt/pt/sobre_nos/apresentacao

⁹ <https://riksantikvaren.no/en/about-the-directorate-for-cultural-heritage/>

¹⁰ <https://www.kulturdirektoratet.no/english/vis/-/arts-council-norway-main>

A preparação e implementação do Programa é balizada pelos 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), e implica a realização de um conjunto de atividades promovidas pela estrutura de gestão e técnica do Programa, do Operador e parceiro, para além dos recursos financeiros atribuídos. Mais concretamente a estrutura de gestão e técnica do Programa teve de desenvolver um conjunto de instrumentos de apoio à gestão e operacionalização do programa, destacando-se o desenvolvimento do sistema de gestão e controlo do Programa, a elaboração do manual de procedimentos do promotor e do plano de comunicação do Programa, enquanto elementos-chave para uma adequada implementação do mesmo. Destacam-se ainda a elaboração dos avisos de concurso, dos formulários de candidatura, bem como de um conjunto de documentos de apoio à execução dos projetos, nomeadamente *templates* de relatórios de execução física e financeira, *checklists* de contratação pública.

Simultaneamente o operador do programa e parceiro tiveram de desenvolver um conjunto de atividades associadas à seleção e contratualização dos projetos, ao processamento dos apoios financeiros e acompanhamento e monitorização da execução física e financeira dos projetos, bem como o desenvolvimento de ações de reforço das Relações Bilaterais entre entidades nacionais e entidades dos Países Doadores, financiado pelo Fundo das Relações Bilaterais.

Com estas atividades de gestão e operacionalização do programa estava criado um modelo de execução e implementação do programa que permitia assegurar a sua boa execução (M2), assumindo-se que a equipa do operador e parceiros tem os recursos humanos e conhecimentos adequados ao Programa (P2), e que os processos associados à identificação dos promotores dos PDP e à abertura dos avisos e seleção e aprovação das candidaturas são capazes de captar uma procura qualificada, viabilizando a seleção dos melhores e mais relevantes projetos tendo em consideração os objetivos e metas do Programa (P3).

Para a execução dos dois eixos, o Memorando de Entendimento (MoU) definiu duas tipologias de financiamento, nomeadamente os Projetos Pré-definidos e avisos de candidatura¹¹. No Eixo do Património Cultural recorreu-se às duas tipologias de financiamento, da seguinte forma:

- O Aviso de Concurso #1 para apoiar projetos de salvaguarda e revitalização do Património Cultural Costeiro classificado ou em vias de classificação, que potenciassem o desenvolvimento sustentável das comunidades locais e contribuíssem para o reforço da memória e identidade dessas comunidades.
- O Projeto Pré-Definido 1 - Water World com o objetivo de desenvolver uma nova abordagem através da salvaguarda, proteção, conservação, monitorização e disseminação do Património Arqueológico Náutico e Subaquático, promovido pela DGPC (mais tarde pelo Património Cultural, I.P.), através do Centro Nacional de Arqueologia Náutica e Subaquática (CNANS).
- O Projeto Pré-Definido 2 - FILMar para promover a digitalização, disseminação e divulgação do Património Cultural Cinematográfico português e norueguês com forte ligação ao mar, promovido pela Cinemateca Portuguesa.

¹¹ O MoU estabeleceu ainda uma terceira tipologia de financiamento - atividades em parceria com os PD através do Fundo de Relações Bilaterais.

O Eixo das Artes foi executado com recurso a apenas uma das tipologias de financiamento, tendo sido lançado o Aviso de Concurso #2 para apoiar projetos de Programação Artística, de caráter multidisciplinar, abrangendo as artes visuais, as artes performativas e de cruzamento disciplinar, que reforçassem a oferta artística, o acesso e da participação nas Artes em territórios de baixa densidade de Portugal continental e das regiões autónomas.

Através dos apoios financeiros concedidos ao abrigo do Programa para o Património Cultural Costeiro, o Património Arqueológico Náutico e Subaquático, o Património Cultural Cinematográfico e para a Programação Artística, esperava-se satisfazer as carências identificadas em cada uma destas dimensões (M3), assumindo-se que os recursos financeiros são adequados à concretização dos objetivos (P4).

No âmbito do Eixo 1, a **Call 1: Desenvolvimento local através da salvaguarda e revitalização do património cultural costeiro**, disponibilizou um montante de financiamento global de € 4.397.809 com uma subvenção máxima por projeto de € 750.000 e um mínimo de € 500.000, a uma taxa de cofinanciamento de até 85%.

Esta tipologia de projetos visava a conservação e reabilitação de património cultural costeiro e a sua revitalização para as comunidades locais, nomeadamente na conversão de espaços em centros de memória, de interpretação e desenvolvimento de atividades tradicionais, reforçando sentimentos de pertença, de apropriação da cultura, saber e identidade, e tinha como output esperado o Património cultural costeiro restaurado e revitalizado.

Os projetos a financiar deveriam contribuir para a conservação, salvaguarda e reabilitação de património cultural costeiro imóvel, classificado (Monumento Nacional, Monumento de Interesse Público, Monumento de Interesse Municipal), ou em vias de classificação, e/ou património móvel integrado, visando a sua revitalização para o desenvolvimento sustentado das comunidades locais. Os projetos incluíam ainda a obrigatoriedade de valorização do património cultural imaterial. Neste sentido, os projetos cuja duração poderia variar entre os 24 meses e os 48 meses, deveriam abranger intervenções físicas - Ações de reabilitação e conservação (até o montante máximo de 75% do montante do financiamento global) e ações para promover intervenções imateriais - Práticas, representações, expressões, conhecimentos e técnicas (pelo menos 25% do montante do financiamento).

Sistematizando, eram suscetíveis de apoio projetos que intervencionassem as seguintes categorias de bens culturais:

- a) Património cultural imóvel classificado ou em vias de classificação, conforme definido na Lei n.º 107/2001 de 8 de setembro e desenvolvido pelo Decreto-Lei n.º 309/2009, de 23 de outubro;
- b) Património móvel integrado em bens culturais imóveis e identificado como tal no respetivo ato de classificação ou no ato de abertura do procedimento de classificação, tal como definido no Decreto-Lei n.º 140/2009 de 15 de junho;
- c) Património cultural imaterial tal como definido no Decreto-Lei n.º 139/2009 de 15 de junho, revisto pelo Decreto-Lei 149/2015 de 4 de agosto, e da Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da UNESCO, aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 12/2008, de 24 de janeiro, e ratificada pelo Decreto do Presidente da República n.º 28/2008, de 26 de março.

Estes projetos deveriam ser desenvolvidos com uma parceria local (sendo obrigatória, caso a Entidade Promotora fosse uma entidade privada, a parceria com entidades públicas existindo o

risco das entidades públicas não aderirem ao programa e não participarem nos projetos (R2)) e apresentar obrigatoriamente um plano de desenvolvimento sobre o uso sustentável do património cultural como um recurso aberto para a afirmação das comunidades locais, devendo o plano incluir a demonstração de como o projeto está ancorado na comunidade local e de que forma trará benefícios para a comunidade local (população, empresas e indústria).

Assumia-se, desta forma, que ao desenvolver projetos assentes na reabilitação e revitalização de património cultural, simultaneamente material e imaterial promovidos por parcerias relevantes, estes iriam contribuir para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural (M4), desde que as parcerias fossem constituídas por entidades com know-how no domínio de intervenção e/ou por entidades locais, que dinamizam novas atividades sustentáveis (P5).

Por outro lado, o **Projeto Pré-definido 1- Gestão e Conservação do Património Subaquático**, também designado como PDP1, promovido pelo CNANS, e com uma dotação de 995.000 euros, visava desenvolver uma nova abordagem a nível nacional, no âmbito da salvaguarda, proteção, conservação, preservação *in situ*, monitorização e disseminação do património arqueológico náutico e subaquático. Neste sentido, o projeto que tinha como output o *Apoio à gestão e conservação do património cultural subaquático*, incluía quatro componentes principais: Programa de formação e capacitação para diferentes abordagens à gestão, conservação e divulgação do património subaquático; Conservação e monitorização do património subaquático; Gestão da paisagem marítima cultural; e Divulgação, publicação e acesso ao património cultural. Pretendia ainda a partilha de boas práticas e de investigação, em Portugal, através da cooperação com o Museu Marítimo Norueguês.

Também este PDP, ao assentar não só na inventariação de sítios arqueológicos, mas também na disseminação do património cultural subaquático e na criação de capacidades e competências para a conservação e gestão do património subaquático, contribuiria para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural (M5). Mas para tal acontecer seria necessário que os equipamentos adquiridos e a formação dos profissionais do sector fossem adequados e suficientes para a gestão e conservação do património subaquático (P6).

Por fim, o **PDP 2 - FILMar: Digitalização do Património Cinematográfico**, dinamizado pela Cinemateca Portuguesa, com uma dotação de 881.250 euros, visava a digitalização, a disseminação e divulgação do património cinematográfico analógico português sobre a paisagem marítima, por todo o país, abrangendo também zonas com baixa densidade populacional, bem como a troca de conhecimento entre Portugal e os Países doadores, assente numa parceria sustentável com o Instituto Norueguês de Cinema, no que diz respeito ao conhecimento sobre o cinema norueguês e português. O projeto incluía ainda um forte intercâmbio bilateral com duas entidades norueguesas (Norway Film Institute e National Library of Norway - Film and Broadcasting), através de:

- a criação de um programa de filmes portugueses e noruegueses relacionados com o tema, promovendo o conhecimento sobre ambos os territórios e as respetivas tradições do Mar, a apresentar em ambos os países (não só nas suas próprias instalações, mas em salas de cinema locais espalhadas pelos países de Portugal e da Noruega);
- a organização de seminários, a realizar em Oslo, centrados em alguns dos objetivos e desafios do maior arquivo cinematográfico atual. Os seminários incluirão a projeção de filmes, digitalizados ou a digitalizar no âmbito deste PDP, permitindo uma troca de conhecimentos que beneficiará diretamente os resultados do projeto.

Tendo como output a *Digitalização de filmes sobre o património cultural costeiro*, o FILMar, ao promover o acesso e divulgação do património cultural cinematográfico português e norueguês relevante e culturalmente valioso, com forte ligação ao mar, permitia igualmente contribuir para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural (M6).

No âmbito do Eixo 2, a **Call 2: Connecting Dots - Mobilidade Artística e Desenvolvimento de Públicos** disponibilizou um montante de financiamento global de € 3.273.000 com uma subvenção máxima por projeto de € 400.000 e um mínimo de € 250.000, a uma taxa de cofinanciamento de até 85%. Este Eixo visava apoiar projetos de programação artística multidisciplinar que reforçassem a oferta artística, o acesso e a participação nas artes em territórios de baixa densidade, abrangendo as artes visuais, as artes performativas e de cruzamento disciplinar e, complementarmente, o cinema e a literatura.

Os projetos, cuja duração deveria ser de 18 meses (mínimo) a 24 meses (máximo), tinham de ser promovidos por **parcerias obrigatórias** entre entidades artísticas portuguesas, municípios portugueses e entidades artísticas de qualquer estado doador e podiam incluir a criação de novas produções/obras artísticas, a programação de produções/obras já existentes e ações específicas de formação de públicos. Esta obrigatoriedade nas parcerias tinha dois riscos associados: os municípios não aderirem ao Programa e não participarem nos projetos (R2) e os promotores não conseguirem encontrar parceiros nos PD (R3).

Para a implementação dos projetos o município parceiro de acolhimento deveria disponibilizar recursos infraestruturais como espaços culturais, pessoal e a ligação com outros agentes locais (nos sectores social, cultural e educativo).

No âmbito deste Eixo estava ainda prevista a realização de ações de capacitação pelo parceiro do programa, a DGArtes, em colaboração com peritos, artistas e organizações do sector artístico de Portugal e dos Estados Doadores (componente esta financiada pelo Fundo para as Relações Bilaterais) sobre:

- questões artísticas, de gestão e técnicas essenciais ao desenvolvimento de projetos artísticos, através de sessões de formação/workshops;
- intercâmbio/partilha de experiências, a criação de redes e a transferência de conhecimentos a nível nacional/bilateral (por exemplo, participação da comunidade em projetos artísticos, artes e educação, artes e grupos-alvo específicos), através de seminários de âmbito mais alargado.

À semelhança do Eixo 1, assumia-se que ao desenvolver projetos assentes em parcerias relevantes, que envolvessem obrigatoriamente municípios de baixa densidade, entidades artísticas portuguesas e entidades artísticas de qualquer estado doador, assentes na criação de novas produções/obras artísticas, ou na programação de produções/obras já existentes e ações específicas de formação de públicos iriam reforçar a oferta artística e a participação nas Artes em territórios de baixa densidade, melhorando assim o acesso às artes contemporâneas nestes territórios (M7). Para tal pressupunha que os municípios dos territórios de baixa densidade estavam comprometidos com a implementação do projeto e disponibilizariam os recursos necessários (P7).

Ao nível da implementação, quer os PDP, quer os projetos aprovados no âmbito das duas *Calls*, tinham como risco a falta de adesão dos públicos às atividades desenvolvidas, seja a visitas a

Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

locais reabilitado, a ida a eventos promovidos pelo projeto como exposições e apresentações (R4). Por outro lado, e mais relacionado com a *Call* 2 existia igualmente o risco da não adesão das comunidades à participação no desenvolvimento das atividades dos projetos financiados (R5)

O Programa Cultura inclui ainda o apoio à cooperação bilateral, tendo sido alocado ao Programa Cultura, € 100.000, para fazer face às despesas com as iniciativas bilaterais, que podiam ser utilizados das seguintes formas:

- Diretamente, através da realização de iniciativas bilaterais (seminários de *matchmaking* antes dos concursos públicos, capital inicial para viagens para visitar potenciais parceiros e seminários/viagens de estudo/ações de formação com a participação de Portugal e dos Países Doadores, apoiando os objetivos do programa;
- No financiamento de iniciativas de interesse bilateral, desenvolvidas por outras entidades no âmbito dos programas do MFEED 2014-2021, a atribuir através da abertura de concursos.

No âmbito das relações bilaterais, com vista à promoção e estabelecimento de parcerias, o OP realizou ações de *matchmaking* entre potenciais promotores nacionais e potenciais parceiros dos PD (Islândia, Liechtenstein e Noruega), e atividades de intercâmbio e reuniões entre potenciais promotores de projetos de nacionalidade portuguesa e potenciais parceiros dos Países Doadores, com o objetivo de preparar projetos e candidaturas (*travel grants*). Sistematizam-se alguns dos eventos organizados:

- Seminário *Matchmaking: On Board Meeting* – Cultura, pela DGPC, em setembro de 2019;
- Seminário «*Connecting Dots – Matchmaking Seminar*», realizado em Lisboa, no dia 14 de novembro de 2019, no Auditório do Arquivo Nacional da Torre do Tombo pela DGPC (operador de programa) e DGArtes (entidade parceira);
- *Travel Grants: Património Cultural Costeiro* – Cultura, promovido pela Direção-Geral do Património Cultural, em março de 2020;
- *Travel Grants: Connecting Dots* – Mobilidade Artística e Desenvolvimento de Públicos, promovido pela DGArtes (Parceiro do Programa Cultura) em setembro de 2020;
- Seminário “Alterações Climáticas – Património & Artes”, promovido pela DGPC (operador de programa) e DGArtes (entidade parceira), em novembro de 2022;
- Iniciativa “Salvaguarda do Património Costeiro em Risco”, organizada pelo Directorate for Cultural Heritage, na qual uma delegação do Património Cultural, I.P., se deslocou à Noruega visitar sítios arqueológicos costeiros, em março 2025.

Paralelamente o objetivo de fortalecer as relações entre Portugal e os Países Doadores, assentava não só no financiamento de iniciativas bilaterais que permitissem aumentar a cooperação estratégica, no trabalho em rede e no intercâmbio de conhecimentos mas também nas parcerias criadas, sejam ao nível do Programa, que é desenvolvido em cooperação com a Direção Norueguesa do Património Cultural, enquanto DPP, e com o Arts Council Norway, como ao nível dos projetos no Eixo 1 (com uma ambição de 30% dos projetos da *Call* 1 terem um parceiro de projeto doador) e no Eixo 2 com parcerias obrigatórias na *Call* 2 e ao nível dos PDP.

O maior intercâmbio e partilha de experiências, e aprofundamento do trabalho em rede entre Portugal e os PD materializado nas ações bilaterais desenvolvidas e nas parcerias criadas,

Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

contribuiria desta forma para o Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no programa (M8).

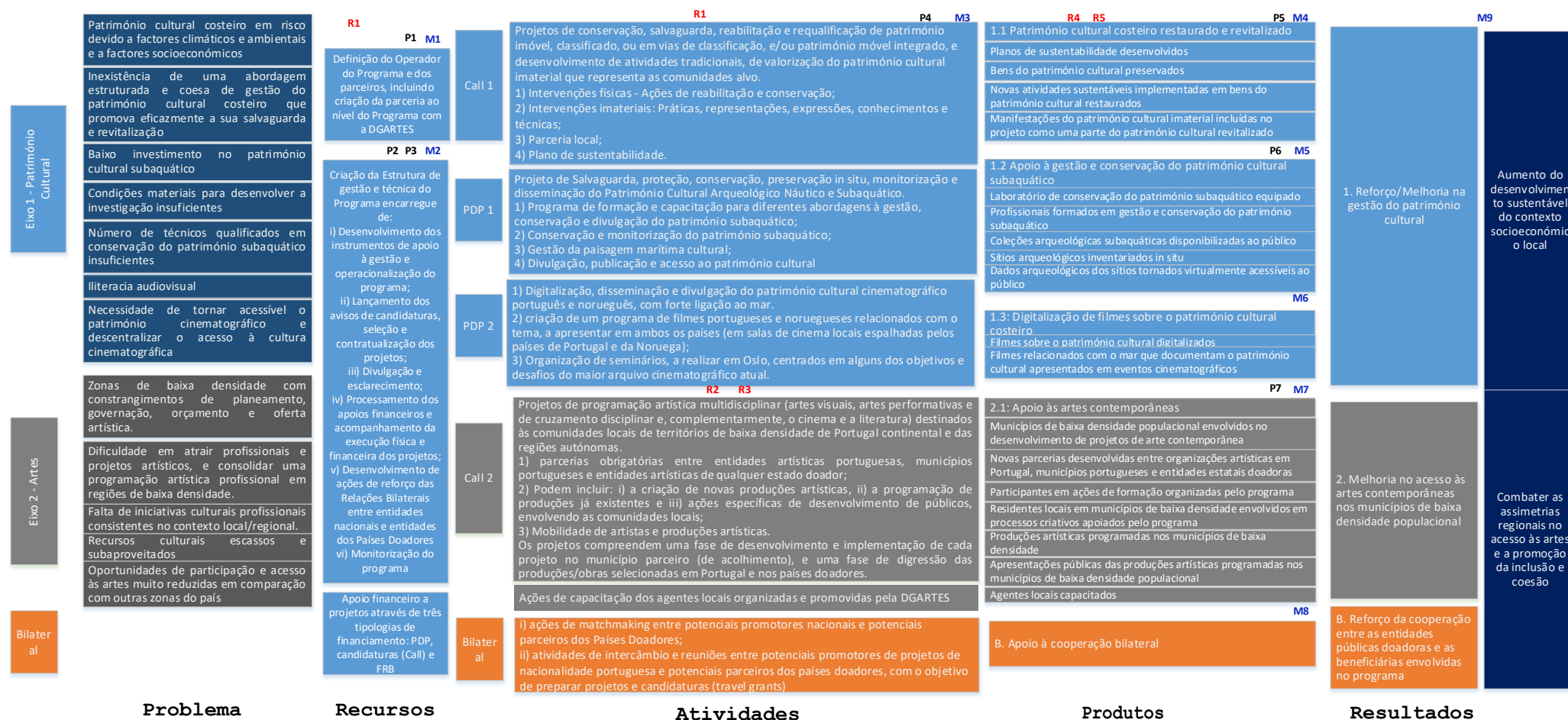
Através da cooperação cultural, do empreendedorismo cultural e da gestão do património cultural, principalmente em territórios de baixa densidade, o Programa visava o Aumento do desenvolvimento sustentável do contexto socioeconómico local, combater as assimetrias regionais no acesso às artes e a promoção da inclusão e coesão (M9).

A figura seguinte faz a representação esquemática da TdM, encontrando-se a especificação dos mecanismos, pressupostos e riscos no Anexo III.

Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

Figura 2 – Teoria da Mudança do Programa Cultura



Fonte: Elaboração própria

2.3 Análise de Processo

Após a elaboração dos mecanismos causais no âmbito da TdM, foi efetuada a sua operacionalização no âmbito da análise de processo. Esta operacionalização consiste em especificar que evidências empíricas é necessário/possível recolher para determinar se o mecanismo está presente. A sua operacionalização está sistematizada na Tabela 5.

Posteriormente, após a 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 testes (Pedroso et. al (2022):

- *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;
- *Dobly 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.

O objetivo, 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 ponto das Conclusões do presente relatório.

Tabela 5 – Operacionalização dos mecanismos da Teoria da Mudança

Mecanismo	Evidência prevista de suporte da hipótese	Tipo de evidência utilizada para medir a predição
As entidades selecionadas para promotor e parceiros do Programa por deterem o know-how associado aos desafios e objetivos do programa aumentam a capacidade de resposta do Programa para que se satisfaçam as carências identificadas e se cumpram os objetivos	Espera-se encontrar evidências de que: - Devido à sua área de intervenção e competências, o Património Cultural, I.P., e a DGArtes, dentro do contexto português, eram as entidades mais relevantes para implementar o Programa tendo em atenção os objetivos e Eixos definidos; - O modelo de governação definido, nomeadamente a relação estabelecida e a divisão de responsabilidades entre estas entidades, foi adequado para a implementação do Programa.	Informação a obter com as entrevistas a realizar à UNG, à Embaixada da Noruega, aos parceiros dos PD e aos supervisores e coordenadores do Programa do Património Cultural, I.P., e DGArtes
Com as atividades de gestão e operacionalização do programa estava criado um modelo de execução e implementação do programa que permitia assegurar a sua boa execução	Espera-se encontrar evidências de que: - Os instrumentos de gestão operacional produzidos disponibilizaram toda a informação necessária para a boa implementação quer do programa, quer dos projetos financiados. - A gestão monitorização/acompanhamento dos projetos, ao nível das visitas no local, número e conteúdo de relatórios produzidos, etc., foi adequada às exigências do Programa e contribuiu para o alcance dos resultados no tempo previsto; - A estrutura da equipa de gestão, quer do Património Cultural, I.P., quer da DGARTES estava adequada às necessidades de gestão do Programa, quer em termos de número, quer em termos de competências dos seus elementos.	Informação a obter com todas as entrevistas a realizar e estudos de caso.
Os apoios financeiros concedidos ao abrigo do Programa satisfazem as carências identificadas no Património Cultural Costeiro, no Património Arqueológico Náutico e Subaquático, no Património Cultural Cinematográfico e na Programação Artística,	Espera-se encontrar evidências de que: - O financiamento dos projetos foi adequado para a sua implementação e o alcance dos objetivos propostos. - Os projetos financiados contribuíram para satisfazer as carências identificadas em cada um dos domínios.	Informação a obter com todas as entrevistas a realizar e estudos de caso.
Projetos assentes na reabilitação e revitalização de património cultural, simultaneamente material e imaterial, promovidos por parcerias relevantes contribuem para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural	Espera-se encontrar evidências de que: - As parcerias foram efetivas e os parceiros nacionais e dos PD participaram ativamente na implementação dos projetos; - As parcerias englobam os parceiros mais relevantes, nomeadamente a inclusão de municípios como forma de envolvimento do poder público local nas intervenções a efetuar; - Os projetos aprovados apresentam intervenções de conservação, salvaguarda e reabilitação de património cultural costeiro imóvel, classificado ou em vias de classificação, e/ou património móvel integrado e um planeamento de atividades/eventos a serem realizados para a valorização do património cultural imaterial (quer durante, quer após a conclusão do projeto) no sentido de promover a sua conservação, valorização e abertura à comunidade.	Informação a obter com as entrevistas a realizar à UNG, à Embaixada da Noruega, aos Parceiros dos PD, à supervisão, à coordenação e técnicos da equipa do Programa no Património Cultural, I.P.; estudos de caso dos projetos do Eixo 1
O PDP1 ao assentar não só na inventariação de sítios arqueológicos, mas também na disseminação do património cultural subaquático e na criação de capacidades e competências para a conservação e	Espera-se encontrar evidências junto de que: - O projeto desenvolveu atividades que permitiram a inventariação e conservação de sítios arqueológicos subaquáticos; - O projeto desenvolveu atividades de formação/capacitação direcionadas para a conservação e gestão do património subaquático;	Informação a obter com as entrevistas a realizar à UNG, à Embaixada da Noruega, aos Parceiros dos PD, à supervisão, à coordenação e técnicos da equipa

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Mecanismo	Evidência prevista de suporte da hipótese	Tipo de evidência utilizada para medir a predição
gestão deste património, contribuiu para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural.	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto promoveu exposições/exposições/eventos para dar a conhecer ao público o património subaquático; - Após a conclusão do financiamento do Programa, o projeto é sustentável e continua a desenvolver ações no sentido da inventariação, preservação e divulgação do património subaquático. 	do Programa no Património Cultural, I.P.; estudo de caso do PDP1
O PDP 2 ao digitalizar e apresentar filmes sobre o património cultural costeiro, promove o acesso e divulgação do património cultural cinematográfico português e norueguês relevante e culturalmente valioso, o que permite contribuir para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural.	<p>Espera-se encontrar evidências de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O projeto digitalizou filmes que abordavam a temática do mar e do património cultural costeiro; - O projeto desenvolveu um conjunto de eventos para a exibição desses filmes junto do público; - O projeto desenvolveu ações para a divulgação do trabalho que estava a ser executado; - O público aderiu e participou nos eventos realizados; - O projeto disponibiliza os filmes digitalizados para o acesso ao público, nomeadamente através da internet. - O Projeto reuniu as condições para que a digitalização e a exibição de filmes tenha continuidade após o término do financiamento EEA Grants (sustentabilidade). 	Informação a obter com as entrevistas a realizar à UNG, à Embaixada da Noruega, aos Parceiros dos PD, à supervisão, à coordenação e técnicos da equipa do Programa no Património Cultural, I.P.; estudo de caso do PDP2
O desenvolvimento de projetos assentes em parcerias com o envolvimento de municípios de baixa densidade, entidades artísticas portuguesas e entidades artísticas de qualquer estado doador, para a criação de novas produções/obras artísticas, ou na programação de produções/obras já existentes e ações específicas de formação de públicos vem reforçar a oferta artística e a participação nas Artes em territórios de baixa densidade, melhorando assim o acesso às artes contemporâneas nestes territórios	<p>Espera-se encontrar evidências de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As parcerias foram efetivas e os municípios de baixa densidade, entidades artísticas portuguesas e entidades artísticas dos PD participaram ativamente na implementação dos projetos; - As comunidades colaboraram com os projetos quer envolvendo-se na implementação das atividades do projeto e/ou participando nas várias iniciativas, quer como públicos das produções/obras artísticas - Foram desenvolvidas ações de formação de públicos para os membros das equipas dos projetos financiados - Os projetos financiados dinamizaram os territórios onde foram implementados e permitiram um maior acesso às artes das suas populações. - Os projetos, após o financiamento do Programa, são sustentáveis e continuam a ser desenvolvidas produções/obras artísticas nos territórios de baixa densidade. 	Informação a obter com as entrevistas a realizar à UNG, à Embaixada da Noruega, aos Parceiros dos PD, à supervisão e coordenação da equipa do Programa na DGArtes; estudos de caso dos projetos do Eixo 2
As ações bilaterais desenvolvidas e as parcerias criadas entre Portugal e os PD permitem intercâmbio, partilha de experiências e aprofundamento do trabalho em rede o que contribui para o Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no Programa.	<p>Espera-se encontrar evidências de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foram constituídas parcerias com entidades dos PD; - As parcerias foram efetivas e os parceiros nacionais e dos PD participaram ativamente na implementação do Programa e dos projetos; - As parcerias possibilitaram o intercâmbio e partilha de experiências; - As parcerias com as entidades dos PD são sustentáveis e continuam após a conclusão dos projetos. 	Informação recolhida com todas as entrevistas a realizar e estudos de caso.
A cooperação cultural, o empreendedorismo cultural e a gestão do património cultural, principalmente em territórios de baixa densidade, são meios que levam ao Aumento do desenvolvimento sustentável do contexto socioeconómico local, ao combate às assimetrias regionais no acesso às artes e à promoção da inclusão e coesão.	<p>Espera-se encontrar evidências de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os projetos desenvolvidos no Programa contribuíram para a qualidade de vida das comunidades locais, nomeadamente através da valorização do património material e imaterial local. - Os projetos financiados dinamizaram os territórios onde foram implementados e permitiram um maior acesso às artes das suas populações o que vem diminuir as assimetrias regionais no acesso às artes. 	Informação recolhida com todas as entrevistas a realizar e estudos de caso.

Fonte: Elaboração própria

3. Resposta às Questões de avaliação

Apresenta-se, nos próximos pontos, a resposta a cada uma das questões e respetivas subquestões de avaliação.

3.1 Relevância

QA 1. Os objetivos e a conceção do programa respondem às necessidades dos países beneficiários, dos Países Doadores e de todos os parceiros/organismos envolvidos?

1. O programa foi bem desenhado para responder às necessidades das partes interessadas?

O desenho do Programa Cultura revela-se, em geral, adequado para corresponder às necessidades dos países beneficiários, dos PD, tendo em conta o conjunto de organismos de gestão do programa e parceiros locais envolvidos.

O fundo EEA Grants, no qual o Programa Cultura se insere, tem como objetivos gerais a redução das disparidades económicas e sociais no EEE e o reforço das relações bilaterais entre os países beneficiários e os PD – Noruega, Islândia e Liechtenstein. Especificamente, o Programa Cultura assenta no pressuposto de que o empreendedorismo cultural, a gestão do património cultural e a cooperação cultural são fatores de desenvolvimento social e económico.

Portugal tem em comum com os três PD uma distribuição demográfica desigual ao longo do território. Além disso, Portugal, Noruega e Islândia são países costeiros com relações históricas entre si, em matéria de pesca e comércio marítimo. Neste contexto, o reforço da cooperação cultural bilateral constitui um objetivo geral da intervenção. Além deste, relativamente a Portugal foram identificadas duas áreas críticas:

- 1) o risco associado ao património cultural das zonas costeiras;
- 2) a distribuição desigual da oferta artística no território.

Para cada uma destas áreas foram identificadas necessidades específicas.

Património Cultural

Na área do património cultural, as necessidades referem-se a três subdomínios:

- a. património cultural costeiro, que carece de uma abordagem integrada à gestão, capaz de promover não só a reabilitação física, mas a revitalização sociocultural dos sítios;
- b. património cultural subaquático, que foi afetado pelo défice de investimento ao longo de vários anos, resultando no declínio de condições materiais para a investigação e na escassez de técnicos qualificados para a sua conservação;

- c. património cinematográfico relacionado com o mar, que carece de medidas facilitadoras do acesso à memória coletiva documentada em filme.

Artes

Na área das artes, identificou-se a dificuldade em atrair profissionais e projetos artísticos, e em consolidar uma programação artística profissional em regiões de baixa densidade – mesmo em locais que já beneficiaram de investimento em infraestruturas culturais.

Estrutura do programa

Os objetivos e o desenho do programa são alinhados com as necessidades acima descritas, às quais correspondem dois eixos (*outcomes*, ou indicadores de realização), que ficaram a cargo dos organismos do Ministério da Cultura com competências nas respetivas áreas, a que acresce um eixo transversal, que visa reforçar as relações entre os PD e o País Beneficiário:

- 1) Melhoria da gestão do património cultural (sob responsabilidade do Património Cultural, I.P.), subdividida em três linhas de intervenção:
 - a. Reabilitação e requalificação do património cultural móvel, imóvel e imaterial das zonas costeiras (através de concurso público). Importa destacar que o foco do programa não está simplesmente no investimento, mas numa gestão integrada, que combina a recuperação física do edificado com a dinamização cultural, envolvendo atores locais, o que constitui um aspeto do programa muito relevante para garantir o usufruto efetivo do património reabilitado pela comunidade;
 - b. Capacitação para a conservação e gestão do património cultural subaquático (através de projeto pré-definido);
 - c. Acesso ao património cultural cinematográfico português e norueguês com ligação ao mar (através de projeto pré-definido);
- 2) Melhoria do acesso às artes contemporâneas em municípios de baixa densidade (sob responsabilidade da DGArtes). Neste Eixo, o Programa visou apoiar a realização de projetos culturais e artísticos em territórios de baixa densidade, a mobilidade de profissionais das artes, e recursos culturais e produções artísticas no território nacional (mediante concurso público);
- 3) Cooperação cultural bilateral entre países beneficiários e doadores. Para a realização deste objetivo transversal, foi reservado 20% da dotação total para iniciativas de cooperação bilateral entre Portugal e os PD. Além disso, a existência de um ou mais parceiros internacionais, com envolvimento efetivo em ações, foi estabelecida como condição de elegibilidade dos projetos.

Relevância do programa para o país beneficiário

A consulta à unidade de gestão do EEA Grants e à Entidade Promotora do Programa não permitiu reconstituir o processo de identificação das necessidades, definição de objetivos e de critérios para o Programa e para os projetos pré-definidos, devido às descontinuidades nas equipas. Os atuais interlocutores não acompanharam a génese do programa e apenas um entrevistado sugeriu que a

definição de prioridades poderá ter ocorrido à semelhança do processo seguido no novo período de financiamento EEA Grants: primeiro, os PD identificam no *Blue Book* as prioridades do programa, que são depois abertas à consulta dos países beneficiários, para serem ajustadas às prioridades nacionais.

Segundo a *Concept Note*, as prioridades do Programa Cultura foram definidas com base em documentos estratégicos nacionais. Desde logo, a qualificação do **património cultural costeiro**, prevista no Eixo 1, converge com as Grandes Opções do Plano (GOP) 2016-2019¹², nomeadamente no ponto 23, “Mar: uma aposta de futuro”, que estabelece o compromisso de «defender e potenciar o litoral», que inclui «recuperar e valorizar o património natural e cultural das comunidades ribeirinhas». O Programa também se enquadra na Estratégia Nacional para a Gestão Integrada da Zona Costeira¹³, onde se inclui como um dos objetivos temáticos “Conservar e valorizar os recursos e o património natural, cultural e paisagístico”, e apresenta forte coerência com objetivos nacionais inscritos na Estratégia de Turismo 2027. No entanto, analisando os seis projetos cofinanciados que decorrem atualmente, sob responsabilidade do Património Cultural, I.P., em nenhum a dimensão costeira é enfatizada¹⁴.

A intervenção na área do **património subaquático** é relevante, à luz da Convenção sobre a Proteção do Património Cultural Subaquático, adotada pela UNESCO em 2001 e ratificada por Portugal em 2006. A Década das Nações Unidas das Ciências do Oceano para o Desenvolvimento Sustentável 2021-2030, proclamada em setembro de 2017, inclui, no pilar “Conexões Culturais”, o desafio estratégico de restaurar a relação da sociedade com o oceano, e no qual se inclui a preservação e valorização do património cultural.

Apesar de este domínio constituir um objetivo estratégico internacional e nacional, o principal problema verificado no país é de ordem financeira, devido ao subinvestimento público em equipamento para fins de investigação e na formação de recursos humanos especializados. Mais recentemente, o compromisso com a salvaguarda e valorização do património cultural náutico e subaquático foi reforçado, ao ser inscrito na Estratégia Nacional para o Mar 2021-2030, nomeadamente no âmbito dos objetivos estratégicos 7: “estimular o conhecimento científico, desenvolvimento tecnológico e inovação azul” e 8: “incrementar a educação, a formação, a cultura e a literacia do oceano”.

O CNANS é o organismo público vocacionado para a conservação do património subaquático e para a gestão das atividades de arqueologia subaquática, que funciona na dependência do Património Cultural, I.P. Fundado em 1997, como decorrência da valorização da arqueologia portuguesa (para a qual contribuiu o movimento de preservação das gravuras rupestres de Vale do Côa), o centro teve uma primeira década de intensa atividade, com recursos para o treino e formação de profissionais e para a captação de recursos técnicos. Contudo, nos anos seguintes passou a funcionar em instalações provisórias, com reduzidos recursos humanos e meios técnicos obsoletos. O processo de transferência para novas instalações, iniciado por volta de 2017 e com conclusão prevista para 2020/21, precisava de ser acompanhado pela recapacitação de meios técnicos e de recursos humanos. O projeto pré-definido Water World foi concebido para, através do mecanismo de financiamento EEA Grants, responder a estas necessidades, pelo investimento na especialização de recursos humanos e em equipamentos para a gestão e desenvolvimento de procedimentos de conservação.

¹² Grandes Opções do Plano para 2016-2019, aprovadas pela Lei n.º 7-B/2016, de 31 de março

¹³ <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2009/09/17400/0605606088.pdf>

¹⁴ <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/projetos/cofinanciados/>

Relativamente ao **património cinematográfico**, o programa surge num momento de transição tecnológica de grande impacto, com a substituição da tecnologia analógica para a digital. A Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema, organismo público vocacionado para a preservação do património cinematográfico, tem acompanhado essa transformação, alertando para a necessidade de uma estratégia para a preservação e acessibilidade do património cinematográfico:

Se este momento não deixa de fazer lembrar aquela outra época da conversão ao sonoro – em que a indústria descartou por inteiro o acervo da grande produção muda e em que isso constituiu de resto o último impulso decisivo que esteve na origem da criação das primeiras cinematecas – o grau ainda maior da descontinuidade atual clama assim pela responsabilização dos arquivos e exige-lhes uma definição estratégica.¹⁵

Desde 2014, pelo menos, se reconhecia a urgência de se lançar um programa de digitalização para evitar que o cinema português produzido no período analógico se tornasse inacessível fora do circuito da Cinemateca, já que a rede de projeção pelo país passou a ser, na sua maioria, digital. Para este organismo, a transformação digital significava também instalar uma cadeia de arquivo distinta da anterior. No entanto, nos anos seguintes, o investimento na aquisição de equipamentos ou na migração do acervo analógico para digital foi insuficiente, apesar de, nas GOP, ter sido identificada como prioridade, no âmbito do património cultural, a «digitalização dos arquivos e fontes documentais nacionais». O Programa Cultura veio colmatar essa lacuna, permitindo avanços substanciais através do projeto pré-definido (FilMar). Importa sublinhar que a transposição para o digital não substitui a conservação do suporte original, mas facilita o acesso e divulgação do património fílmico. Em linha com esse propósito, o projeto foi desenhado para garantir não só a digitalização como a disseminação das obras digitalizadas.

A melhoria do acesso às artes, prevista no Eixo 2 do Programa Cultura, é um objetivo alinhado com as GOP, convergindo com o ponto 28 “Investir na Cultura”, que identifica a necessidade de reduzir as assimetrias territoriais, defendendo que o «património cultural, especialmente nas suas vertentes de conservação, recuperação, reabilitação, valorização e divulgação, deverá ser entendido e assumido como um recurso económico essencial ao desenvolvimento sustentável do território, como fator de empregabilidade e coesão, em estreita articulação com as diferentes áreas da economia nacional».

Esta intervenção é também relevante à luz do Programa Nacional para a Coesão Territorial (PNCT)¹⁶, que defende a aposta numa «difusão e programação que atenua a sazonalidade e privilegie a qualidade, a circulação em rede e a acessibilidade à natureza e à cultura nos territórios do interior», com uma «gestão mais próxima dos valores culturais e naturais» e «com o envolvimento ativo das populações locais». Outro dos planos nacionais que fundamentam a relevância deste Eixo é o Programa Nacional de Reformas¹⁷, que defende que «a acessibilidade aos bens e serviços culturais deve ser assegurada garantindo a equidade territorial».

O desenho do programa visou aumentar, através das suas ações, a oferta artística em territórios de baixa densidade, estabelecendo como requisito que as ações decorressem nestes territórios. Para atrair profissionais, incentivou-se a realização de residências artísticas, em parceria com artistas dos PD.

¹⁵ A Cinemateca em Contexto de Mudança – Opções Estratégicas, outubro 2014.

¹⁶ Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 72/2016 Resolução do Conselho de Ministros n.º 72/2016.

¹⁷ XXI Governo, Programa Nacional de Reformas 2016-2021 (atualização 2017), abril de 2017.

Relevância do programa para os Países Doadores

Para os PD, a relevância do programa está sobretudo associada ao objetivo de cooperação bilateral e traduz-se principalmente na possibilidade de troca de conhecimentos e, no caso do Eixo 2, de intercâmbios entre artistas.

Com base nas entrevistas, evidenciou-se que, para os PD, seria relevante que em Portugal o Programa tivesse uma vertente forte de intervenção no património costeiro. No caso da Noruega, foi salientada a relevância da experiência de Portugal na gestão de património cultural costeiro em risco, considerada uma oportunidade para aprendizagem e colaboração mútua.

Face ao exposto, e com base na avaliação feita em sede de entrevista e estudos de caso, a tabela seguinte sistematiza a relevância do Programa para os vários *stakeholders* (por esse motivo, não são incluídos os projetos com os quais não foi possível realizar entrevista).

Tabela 6 - Relevância do programa para os stakeholders

	Relevância Geral	Relevância do financiamento
Países Doadores	Adequado	---
Operador	Adequado	Muito adequado
Parceiro	Adequado	Muito adequado
Centro Cultural Costeiro	Adequado	Totalmente adequado
Quinta Ciência Viva do Sal	Adequado	Totalmente adequado
FilMar	Muito adequado	Totalmente adequado
INSUL'Arts	Muito adequado	Totalmente adequado
Particular Universal	Muito adequado	Totalmente adequado
Temporadas	Adequado	Totalmente adequado
ViViFicar	Adequado	Totalmente adequado

Fonte: Elaboração própria

Na apreciação que os *stakeholders* fazem dos objetivos e do desenho do programa, pela perspetiva da adequação às suas necessidades, as avaliações dividem-se entre “adequado” e “totalmente adequado”.

No caso do FilMar, o parceiro assinalou a flexibilidade do programa, já que o projeto pré-definido, no seu desenho original, não se adequava às necessidades da entidade, mas fruto de um longo processo de negociação foram criadas condições para que o projeto pudesse ser executado internamente, através do financiamento da aquisição de infraestrutura e contratação de pessoal.

Todos os projetos expressaram que, sem o apoio financeiro, dificilmente o seu projeto teria sido realizado, pelo que, na adequação às necessidades dos parceiros, a dimensão financeira assume particular relevância.

2. Em que medida é que o Programa promove a identidade local e os projetos financiados contribuem para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional e qual o grau de envolvimento efetivo das respetivas populações?

O Programa Cultura, ao abranger projetos nos Eixos das Artes e do Património Cultural, desempenhou um papel determinante na promoção da identidade local e no estímulo ao desenvolvimento socioeconómico das regiões envolvidas. Assente numa lógica de proximidade e valorização dos territórios de baixa densidade, o Programa impulsionou iniciativas que recuperaram memórias, patrimónios e saberes locais, enquanto criaram condições para a inovação, a capacitação e a dinamização económica e social.

No que se refere à promoção da identidade local, um dos traços mais evidentes dos projetos financiados é a sua ligação ao contexto territorial e às suas especificidades culturais. A valorização da identidade local não é apenas um objetivo declarado, mas transversal às metodologias de trabalho, conteúdos e parcerias estabelecidas. Projetos como o FILMar, centrado na digitalização e difusão do património cinematográfico relacionado com o mar, contribuiu para a preservação da memória audiovisual costeira portuguesa, tornando-a acessível a novos públicos e territórios. Esta iniciativa resgata a história e identidade marítima do país, reforçando a consciência coletiva em torno de práticas e imaginários partilhados. De forma semelhante, o Centro Cultural Costeiro, em Sesimbra, articula a preservação de ofícios tradicionais como a construção naval e a pesca artesanal com novas formas de valorização do mar e da cultura marítima, criando um novo espaço de referência identitária para a comunidade, através da requalificação de um edifício antigo. Por sua vez, projetos no Eixo das Artes como o Malacate (Mina de São Domingos), o Particular Universal (Castro Marim) ou o INSUL'Arts (Madeira), basearam a sua programação artística em processos de auscultação, cocriação e envolvimento com as comunidades locais. A identidade do território, a sua paisagem e memória coletiva foram o ponto de partida para criações contemporâneas, que, mais do que representar, permitiram às populações expressar e re-imaginar a sua própria identidade e cultura.

Quanto aos contributos para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico locais e regionais, não há evidências nem algum tipo de integração dos projetos com estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional, nem com mecanismo de planeamento, embora seja evidente uma preocupação de desenvolvimento local. Contudo, é importante assinalar que o Programa não tinha esse requisito por base.

Ainda assim, ao nível do desenvolvimento local, e de acordo com os objetivos do desenho do programa, os resultados dos projetos ultrapassam a dimensão cultural e manifestam-se também a nível económico e social em determinados contextos. O apoio financeiro do Programa Cultura permitiu gerar emprego, promover o empreendedorismo e dinamizar cadeias de valor locais em setores como o turismo, a pesca, o artesanato, a educação e os serviços criativos.

O projeto Quinta Ciência Viva do Sal, na Figueira da Foz, exemplifica esta abordagem integrada, ao combinar a valorização do saber tradicional salineiro com a inovação científica e tecnológica no setor da salicultura. A criação de um centro de ciência viva atrai novos públicos, promove o turismo educativo e cria oportunidades para o setor empresarial local ligado ao sal artesanal. Já o Temporadas, nos Açores, dinamizou um ecossistema de produção cultural contemporânea, com uma forte componente internacional, criando emprego jovem, oportunidades de formação e redes de cooperação duradouras. Outros dos projetos como o ViViFicar, no Douro, e o INSUL'Arts, na Madeira,

apostaram em práticas sustentáveis e inclusivas que reforçaram a capacidade das comunidades para acolher e desenvolver atividades culturais com impacto no território.

No que se refere ao envolvimento efetivo das populações, um dos fatores-chave de sucesso dos projetos apoiados pelo Programa Cultura é o grau de envolvimento das populações locais. Longe de serem intervenções externas ou impostas, no geral, os projetos foram pensados com e para as comunidades. O projeto Malacate destaca-se pelo modelo de governança participativa, com a criação do Conselho Malacate, que assegura a continuidade das atividades após o término do financiamento. O Particular Universal envolveu os habitantes de Castro Marim em oficinas, entrevistas e apresentações públicas, reconhecendo nos residentes não apenas destinatários, mas coautores dos processos criativos. No ViViFicar, jovens locais foram contratados como mediadores culturais, garantindo a presença contínua no território e promovendo competências que potenciam a sua permanência e participação ativa na vida cultural regional. Mesmo em projetos de base patrimonial, como o Centro Cultural Costeiro ou a Quinta Ciência Viva do Sal, as populações foram envolvidas através de programas educativos, visitas guiadas, ações de formação e atividades co-criativas, reforçando o sentimento de pertença e o uso ativo dos equipamentos.

O Programa Cultura funcionou como um motor de promoção da identidade local e desenvolvimento socioeconómico territorial, revelando-se uma ferramenta estratégica para a regeneração cultural, social e económica de territórios muitas vezes esquecidos pelas grandes políticas nacionais. Ao promover a identidade local, estimular a criatividade e gerar redes de colaboração a várias escalas, os projetos apoiados demonstram que a cultura pode ser motor de desenvolvimento sustentável, inclusivo e enraizado. A forte participação das populações não só garante a relevância das ações, como reforça a sua apropriação e continuidade, transformando o investimento cultural num catalisador de transformação comunitária e territorial.

Além disso, o Programa fortaleceu a cooperação internacional (troca de experiências, o *know-how*) com entidades dos PD, permitindo intercâmbios artísticos e técnicos que enriqueceram os projetos locais. A partilha de conhecimentos com parceiros noruegueses, islandeses ou do Liechtenstein contribuiu para a profissionalização das equipas, a inovação metodológica e a internacionalização das práticas culturais. Destaca-se a aposta na formação e capacitação de recursos humanos, especialmente em áreas técnicas e artísticas pouco desenvolvidas em Portugal. A criação de redes colaborativas e estruturas de governança participativa, como no caso do Conselho Malacate, reforçam a sustentabilidade e continuidade dos projetos, prolongando o seu impacto no tempo.

Tabela 7 – Síntese do contributo dos estudos de casos para a promoção da identidade local, desenvolvimento económico e envolvimento das populações

Call	Projeto	Promoção da Identidade Local	Contribuição para o Desenvolvimento Económico	Envolvimento das Populações
PDP1	FILMar	Revalorização do património cinematográfico ligado ao mar e à memória costeira.	Moderado-alto: reforça a economia cultural, promove acesso à cultura e descentralização, mas impacto económico direto limitado (por avaliar).	Moderado-Alto: envolvimento indireto via instituições culturais e eventos, com impacto nacional.
PD2	Water World	Divulgação do património subaquático como reforço da história e identidade locais.	Moderado: reforça capacidades institucionais e forma recursos humanos, com impacto indireto no desenvolvimento local.	Moderado: foco em formação técnica e académica; envolvimento comunitário limitado.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Call	Projeto	Promoção da Identidade Local	Contribuição para o Desenvolvimento Económico	Envolvimento das Populações
Call 1	Centro Cultural Costeiro	Valorização da atividade piscatória tradicional e cultura marítima.	Muito alto: apoio direto à economia azul, incentivo à pesca artesanal e novos negócios ligados ao mar e turismo.	Alto: parcerias locais ativas, forte ligação à comunidade piscatória e ações de memória coletiva.
	Quinta Ciência Viva do Sal	Salvaguarda da tradição salineira e da cultura local do sal.	Alto: cria valor local com foco em património e inovação, reforça o turismo científico e a produção local de sal.	Alto: forte participação em atividades educativas, cocriação e ligação ao território.
Call 2	Temporadas	Valorização da cultura açoriana e experimentação artística com base no território.	Moderado: reforço do ecossistema artístico regional e intercâmbio, com efeitos ainda incipientes no tecido socioeconómico.	Moderado-Alto: envolvimento em atividades culturais locais, com potencial de aprofundamento.
	INSUL'Arts	Promoção da cultura insular e inclusão social através da arte inclusiva.	Alto: reforço da empregabilidade artística e da inclusão social na Madeira, com legado institucional e cultural.	Alto: participação ampla, foco em inclusão social e empoderamento artístico regional.
	Malacate	Intervenção artística ligada à história e regeneração de Mina de São Domingos.	Muito alto: regeneração cultural e social de território desertificado, criação de polo cultural com efeitos sustentáveis.	Muito Alto: cocriação comunitária, legado institucional (Conselho Malacate), forte apropriação local.
	ViViFicar	Diálogos criativos com comunidades locais para reforçar identidade no Douro.	Muito alto: articulação entre cultura e fixação populacional, empoderamento comunitário e redes locais sustentáveis.	Alto: jovens locais como mediadores, integração ativa em processos criativos e formativos.
	Particular universal	Exploração da memória e identidade de Castro Marim através da arte.	Alto: dinamização do turismo fora da época alta, novas redes culturais e valorização do território.	Muito Alto: envolvimento direto da comunidade em processos criativos e artísticos.

Fonte: Elaboração própria a partir das fichas de estudo de caso.

3.2 Eficácia

QA2. Em que medida o programa atingiu os resultados previstos, incluindo quaisquer resultados diferenciais?

3. Até que ponto os *outputs* foram produzidos e os *outcomes* alcançados? Que fatores influenciaram o alcance dos resultados (*outputs* e *outcomes*)?

Outputs produzidos e os outcomes alcançados

Na globalidade, o grau de execução dos indicadores de realização e de resultado foi elevado, uma vez que os *outputs* e os *outcomes* estabelecidos pelo Programa Cultura foram alcançados e produzidos de forma significativa, conforme espelhado na Tabela 9.

A informação divulgada na *Concept Note*, possibilita a identificação do conjunto de indicadores estabelecidos pelo Programa Cultura para cada um dos PDP e *Calls* (1 e 2). Com base na mesma, constata-se que há um total de sete indicadores cujas metas estabelecidas pelos projetos dos estudos de caso não foram atingidas, designadamente (Tabela 8):

- Número anual de visitantes a locais de património cultural financiados e eventos relacionados com o património cultural;
- Receita anual (em euros) gerada por locais de património cultural revitalizados;
- Número de coleções arqueológicas subaquáticas disponibilizadas ao público;
- Número de dados arqueológicos dos sítios tornados virtualmente acessíveis ao público;
- Número de artigos desenvolvidos em conjunto submetidos a publicações revistas por pares;
- Número de projetos que envolvem cooperação com parceiros dos projetos dos PD;
- Número de funcionários/elementos dos estados doadores em intercâmbios;

No entanto, esta análise fica limitada aos resultados partilhados individualmente por cada um dos projetos contemplados no estudo de caso.

Por sua vez, a informação disponibilizada nos Relatórios Anuais de Reporte do Programa Cultura (2019-2024), permite uma análise global e verifica-se que o Programa não conseguiu alcançar as metas estabelecidas para três indicadores, designadamente (Tabela 9):

- Receita anual (em euros) gerada por locais de património cultural revitalizados: a meta era de 467 940,74€ (definida a partir de 2022) e o valor alcançado foi de 22 687,96€ (4,8%);
- Número de coleções arqueológicas subaquáticas disponibilizadas ao público: a meta eram 13, mas o projeto não conseguiu disponibilizar ao público nenhuma coleção arqueológica subaquática.
- Número de dados arqueológicos dos sítios tornados virtualmente acessíveis ao público: a meta apontava para dois, mas o Programa só conseguiu tornar um virtualmente acessível.

Tabela 8 – Outputs e outcomes dos projetos em análise nos estudos de caso

Outcome / Output	Indicador	Water World		FILMar		Centro Cultural Costeiro ¹⁸		Quinta Ciência Viva do Sal		Temporadas		INSUL'Arts		Malacate		ViViFicar		Particular Universal	
		M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R
Outcome 1	N.º anual de visitantes a locais de património cultural financiados e eventos relacionados com o património cultural	+44%	0	150 000	46 438	17 639	s/i	22 358	0 ¹⁹	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de postos de trabalho criados	13	3	7	7	3	s/i	6 (3H;3M) ₂₀	6 (4M;2H)	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	Receita anual (em euros) gerada por locais de património cultural revitalizados	n/a	-	n/a	-	20 346,34€	s/i	89 432 €	0€ ²¹	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
Output 1.1.	N.º de planos de sustentabilidade desenvolvidos relativos à exploração do património cultural	n/a	-	n/a	-	1	s/i	1	1	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de bens do património cultural preservados	n/a	-	n/a	-	1	s/i	2 +2 ²²	2+ 2	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de novas atividades sustentáveis implementadas em bens do património cultural restaurados	n/a	-	n/a	-	7	s/i	12	16 ²³	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-

¹⁸ Reportes mensais sem informação de execução física ao nível de indicadores.

¹⁹ O incumprimento deste indicador é justificado pelo facto de o final das intervenções colidir com o final do projeto, a 30 de abril de 2024. Esta alteração do cronograma físico deveu-se ao aumento dos custos face ao previsto no orçamento inicial, tornando-se necessário proceder a um ajustamento ao projeto de intervenção e efetuar um pedido de reprogramação física e financeira. O objetivo deste indicador é quantificar o número de visitantes anuais após o fim das intervenções, o que não foi possível concretizar. No entanto, informamos que, até ao encerramento do complexo para a intervenção (agosto de 2023), considerando o período anterior de 2021 até à referida data, o espaço foi visitado por aproximadamente 31.700 pessoas.

²⁰ ≤ 30 anos – 2; 31 -40 anos – 1; 41-50 anos – 2; ≥ 50 anos – 1

²¹ O incumprimento deste indicador é justificado pelo facto de o final das intervenções colidir com o final do projeto, a 30 de abril de 2024. Esta alteração do cronograma físico deveu-se ao aumento dos custos face ao previsto no orçamento inicial, tornando-se necessário proceder a um ajustamento ao projeto de intervenção e efetuar um pedido de reprogramação física e financeira.

²² 2 bens imóveis + 2 infraestruturas

²³ O aumento do número de atividades para os bens culturais imobiliários (de 12 para 16) foi justificado pela perspetiva real dos espaços e das suas funcionalidades após a conclusão das instruções.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Outcome / Output	Indicador	Water World		FILMar		Centro Cultural Costeiro ¹⁸		Quinta Ciência Viva do Sal		Temporadas		INSUL'Arts		Malacate		ViViFicar		Particular Universal	
		M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R
	N.º de manifestações do património cultural imaterial incluídas no projeto como uma parte do património cultural revitalizado	n/a	-	n/a	-	11	s/i	16	20 ²⁴	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
Output 1.2	Equipamento de laboratório de conservação do património subaquático	1	1	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de profissionais formados em gestão e conservação do património subaquático	20	61	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de coleções arqueológicas subaquáticas disponibilizadas ao público	13	0	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de sítios arqueológicos inventariados <i>in situ</i>	4	16	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de dados arqueológicos dos sítios tornados virtualmente acessíveis ao público	2	1	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
Output 1.3	Duração (em minutos) de filmes sobre o património cultural digitalizados	n/a	-	10 000	10 000	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	N.º de filmes relacionados com o mar que documentam o património cultural apresentados em eventos cinematográficos	n/a	-	30 ²⁵	100	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
Outcome 2	N.º de participantes em eventos de arte contemporânea financiados	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	11000	5957	2000	5021	7750	10295	11234	20 398	1170	1487
	N.º de postos de trabalho criados	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	15	4 + 24 prestações de serviços	20	21	5	5	40	54	7	5

²⁴ O aumento do número de manifestações culturais imateriais incluídos no projeto de revitalização (de 16 para 20) foi justificado pela necessidade de manter ativa a atividade imaterial em questão, compensando assim o encerramento dos edifícios ao público, bem como a aprovação da Candidatura do Sal Tradicional da Figueira da Foz a Património Cultural.

²⁵ No relatório nº12, datado de 10/04/2024, a meta é reprogramada para 20.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Outcome / Output	Indicador	Water World		FILMar		Centro Cultural Costeiro ¹⁸		Quinta Ciência Viva do Sal		Temporadas		INSUL'Arts		Malacate		ViViFicar		Particular Universal	
		M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R
	N.º de pessoas que receberam formação e que declaram ter melhorado as suas competências ou conhecimentos ²⁶	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Output 2.1	N.º de municípios de baixa densidade populacional envolvidos no desenvolvimento de projetos de arte contemporânea	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	3	4	11	15	1	1	6	37	1	1
	N.º de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	3	4	7	4	8	8	11	11	6	1
	N.º de participantes em ações de formação organizadas pelo programa	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	100 por temporada	4	4	3	4	4	44	4	405	1
	N.º de residentes locais em municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados pelo programa	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	500 por temporada	84	150	114	250	375	117	270	225	285
	N.º de produções artísticas programadas nos municípios de baixa densidade	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	28	33	20	18	10	10	12	14	22	27
	N.º de apresentações públicas das produções artísticas programadas nos municípios de baixa densidade populacional	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	28 produções > 52 apresentações	66	50	72			14	20	66	30
Outcome Bilateral	Nível de confiança entre as entidades cooperantes dos Estados beneficiários e dos Estados doadores	≥4.5	7	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	Nível de satisfação com a parceria	≥4.5	7	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	Percentagem de organizações cooperantes que aplicam os conhecimentos adquiridos através da parceria bilateral	≥50%	100%	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i

²⁶ Na *Concept Note*, inicialmente o indicador foi o nível de satisfação dos participantes com as ações de formação, com uma pontuação mínima de 75% [com uma meta de 50%] até 2021 foi o indicador considerado. A partir de 2022, passou a número de pessoas que receberam formação e que declaram ter melhorado as suas competências ou conhecimento.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Outcome / Output	Indicador	Water World		FILMar		Centro Cultural Costeiro ¹⁸		Quinta Ciência Viva do Sal		Temporadas		INSUL'Arts		Malacate		ViViFicar		Particular Universal	
		M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R
	N.º de artigos desenvolvidos em conjunto submetidos a publicações revistas por pares	2	1	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-
	Percentagem de artes contemporâneas produzidas bilateralmente	n/a	-	n/a	-	n/a	-	n/a	-	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Bilateral Output 1	N.º de projetos que envolvem cooperação com parceiros dos projetos dos PD	12	5		s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	N.º de profissionais dos estados doadores envolvidos na partilha de conhecimentos com os estados beneficiários	12	17		s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	N.º de profissionais dos estados beneficiários envolvidos na partilha de conhecimentos com os estados doadores	12	21		s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	N.º de funcionários/elementos dos estados beneficiários em intercâmbios	11	18		s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	N.º de funcionários/elementos dos estados doadores em intercâmbios	11	3		s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i

Fontes: Projeto Water World - Indicadores reportados no Relatório de Execução Física nº12 – 10/04/2024; Projeto FILMar - Indicadores reportados no Relatório de Execução Física nº12 – 10/04/2024; Projeto Quinta Ciência Viva do Sal - Indicadores reportados no Relatório Final de Execução Física (Anexo I – Indicadores do Projeto) de 24/01/2025; Projeto Temporadas - Indicadores reportados no Quadro Resumo de Indicadores Final V3; Projeto INSUL'Arts - Indicadores reportados no Relatório Final de Execução Física (Esclarecimento) de 25/08/2024; Projeto Malacate - Indicadores reportados no Relatório Final de Execução Física - indicadores do projeto (acumulado); Projeto ViViFicar - Indicadores reportados no Quadro Síntese de indicadores por semestre (Execução Física); Projeto Particular Universal - Indicadores reportados no Quadro Resumo de Indicadores por Semestre (acumulado) de 15/09/2024.

Nota: M – meta; R - resultado

Legenda:

	Meta não alcançada
	Meta quase alcançada
	Meta alcançada
	Meta ultrapassada

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Tabela 9 – Progresso dos *outputs* e *outcomes* do Programa Cultura entre 2019 e 2024

<i>Outcome/Output</i>	Indicador	Meta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Outcome 1	N.º anual de visitantes a locais de património cultural financiados e eventos relacionados com o património cultural	+44% (53.536 a partir de 2022)	0	0	-	-	7 138	61 823
	N.º de postos de trabalho criados	13	0	0	10	12	25	44
	Receita anual (em euros) gerada por locais de património cultural revitalizados	+27% (467.940,74€ a partir de 2022)	0	0	-	0	0 €	22 687,96€
Output 1.1.	N.º de planos de sustentabilidade desenvolvidos relativos à exploração do património cultural	5	0	0	-	6	7	13
	N.º de bens do património cultural preservados	5	0	0	-	0	0	11
	N.º de novas atividades sustentáveis implementadas em bens do património cultural restaurados	5	0	0	-	0	0	33
	N.º de manifestações do património cultural imaterial incluídas no projeto como uma parte do património cultural revitalizado	5	0	0	-	2	21	73
Output 1.2	Equipamento de laboratório de conservação do património subaquático	1	0	1	1	1	1	1
	N.º de profissionais formados em gestão e conservação do património subaquático	20	0	0	13	13	61	61
	N.º de coleções arqueológicas subaquáticas disponibilizadas ao público	13	0	0	-	0	0	0
	N.º de sítios arqueológicos inventariados in situ	4	0	0	-	1	16	16
	N.º de dados arqueológicos dos sítios tornados virtualmente acessíveis ao público	2	0	0	-	0	1	1
Output 1.3	Duração (em minutos) de filmes sobre o património cultural digitalizados	10 000	0	0	623	2 068	10 000	10 531
	N.º de filmes relacionados com o mar que documentam o património cultural apresentados em eventos cinematográficos	30	0	0	16	81	20	267
Outcome 2	N.º de participantes em eventos de arte contemporânea financiados	28 800	0	0	50	23 443	48 618	110 107
	N.º de postos de trabalho criados	8	0	0	30	53	75	142

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Outcome/ Output	Indicador	Meta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	N.º de pessoas que receberam formação e que declaram ter melhorado as suas competências ou conhecimentos ²⁷	28	-	-	-	0	58	58
Output 2.1	N.º de municípios de baixa densidade populacional envolvidos no desenvolvimento de projetos de arte contemporânea	8	0	0	14	22	31	74
	N.º de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras	8 (24 a partir de 2022)	0	0	40	50	38	65
	N.º de participantes em ações de formação organizadas pelo programa	32	0	0	-	57	134	134
	N.º de residentes locais em municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados pelo programa	2400	0	0	150	2 383	3 641	4 480
	N.º de produções artísticas programadas nos municípios de baixa densidade	80	0	0	20	158	245	595
	N.º de apresentações públicas das produções artísticas programadas nos municípios de baixa densidade populacional	800	0	0	5	189	923	997
Bilateral Outcome	Nível de confiança entre as entidades cooperantes dos Estados beneficiários e dos Estados doadores	≥4.5	-	-	-	6.83	6.83	6.83
	Nível de satisfação com a parceria	≥4.5	-	-	-	6.71	6.71	6.71
	Percentagem de organizações cooperantes que aplicam os conhecimentos adquiridos através da parceria bilateral	≥50%	-	-	-	-	-	100%
	N.º de artigos desenvolvidos em conjunto submetidos a publicações revistas por pares	2	-	-	-	0	0	0
	Percentagem de artes contemporâneas produzidas bilateralmente	15%	-	-	-	-	-	100%
Bilateral Output 1	N.º de projetos que envolvem cooperação com parceiros dos projetos dos PD	12	0	2	-	17	17	17
	N.º de profissionais dos estados doadores envolvidos na partilha de conhecimentos com os estados beneficiários	12	0	4	-	15	15	27
	N.º de profissionais dos estados beneficiários envolvidos na partilha de conhecimentos com os estados doadores	12	0	4	-	13	13	27
	N.º de funcionários/elementos dos estados beneficiários em intercâmbios	11	0	4	-	3	3	258

²⁷ Na *Concept Note*, inicialmente o indicador era o nível de satisfação dos participantes com as ações de formação, com uma pontuação mínima de 75% [com uma meta de 50%] até 2021 foi o indicador considerado. A partir de 2022, passou a número de pessoas que receberam formação e que declaram ter melhorado as suas competências ou conhecimento.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Outcome/ Output	Indicador	Meta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	N.º de funcionários/elementos dos estados doadores em intercâmbios	11	0	4	-	11	11	93

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios Anuais de Reporte do Programa Cultura (2019-2023) e Relatório Final do Programa de 2024.

Legenda:

	Meta não alcançada
	Meta quase alcançada
	Meta alcançada
	Meta ultrapassada

As restantes metas não só foram alcançadas, como esmagadora maioria foi claramente ultrapassada, no entanto, muitas destas metas foram alcançadas devido ao esforço efetuado no último ano de implementação do Programa.

De facto, os dados disponibilizados na Tabela 9 revelam que até 2023 a receita anual (em euros) gerada locais de património cultural revitalizados era inexistente, nenhum dos bens do património cultural se encontrava-se preservado e não havia novas atividades sustentáveis implementadas em bens do património cultural restaurados, o que corrobora a informação recolhida nos diversos momentos de auscultação dos vários *stakeholders* de que as requalificações das obras foram concluídas em 2024.

Por outro lado, muitos dos indicadores, ainda que já tivessem atingido as metas em 2023, apresentavam valores bastante inferiores aos que vieram a reportar em 2024 evidenciando o trabalho realizado no último ano de implementação do Programa. Alguns exemplos são o número de manifestações do património cultural imaterial incluídas no projeto como uma parte do património cultural revitalizado que passou de 21 em 2023 para 73 em 2024 ou o número de participantes em eventos de arte contemporânea financiados que passou de 48 618 em 2023 para 110 107 em 2024.

Fatores influenciaram negativamente o alcance dos resultados (outputs e outcomes)

Ao nível dos fatores que influenciaram negativamente o alcance dos resultados (*outputs* e *outcomes*) podem ser designados como internos e externos, bem como analisados com base em diversos aspetos organizacionais, administrativos, tecnológicos, económicos e contextuais, como seguidamente mencionados:

1. Reestruturações institucionais e desafios organizacionais

A reestruturação da DGPC e consequente criação do Património Cultural, I.P., criou entropias à gestão do Programa, gerando momentos de pausas/indefinições que atrasaram a implementação do programa. Por outro lado, foram identificados problemas de articulação e falta de definição de papéis entre o parceiro e o Operador do Programa numa fase inicial da implementação que também contribuiu para o atraso do começo dos trabalhos (ver resposta subquestão 6 da QA.2).

Paralelamente, a mudança constante nos elementos e da estrutura da equipa do Operador do Programa, essencialmente por questões contratuais, gerou instabilidade ao nível do acompanhamento e evidenciaram fragilidades na resposta às exigências do Programa. Particularmente as Entidades Promotoras dos projetos financiados sentiram essa dificuldade referindo inclusive, que por vezes, esta circunstância comprometeu a eficácia do trabalho.

2. Reforço de monitorização e acompanhamento dos projetos

O reforço de monitorização e acompanhamento dos projetos foi induzido pela Unidade de Gestão, com a finalidade de evitar atrasos e alcançar os *outputs* estabelecidos, sendo solicitado às Entidades Promotoras dos projetos financiados a realização de um reporte semanal (adicional aos reportes já estabelecidos). Nos diversos momentos de auscultação com os vários intervenientes ficou evidente a necessidade do processo de reporte ser simplificado, sem perder o rigor, por forma a não representar uma sobrecarga no trabalho desenvolvido pelas Entidades Promotoras.

A necessidade de reporte produziu excesso de burocracia e partilha de informação constante para diferentes entidades. Este foi o constrangimento mais mencionado no âmbito da realização dos estudos de caso. No entanto, esta estratégia possibilitou um acompanhamento mais próximo e uma avaliação contínua do progresso dos trabalhos, que permitiu identificar desafios e problemas em tempo útil.

3. Excesso de burocracia

A burocracia excessiva e complexa ao nível da gestão do financiamento e execução do projeto, a mudança nas regras, como as *timesheets*, e a exigência de reportes semanais afetaram a operacionalização dos projetos. Além disso, os processos burocráticos diferentes entre os países complicaram a implementação do projeto, consumindo tempo e recursos. Em determinadas etapas dos projetos, as exigências burocráticas e flexibilidade limitada nas regras e procedimentos do Programa foram consideradas um entrave para a execução fluída dos projetos.

4. Ausência de sistema/plataforma eletrónica de gestão da informação

A ausência de uma plataforma/sistema de informação, que possibilitasse a submissão de candidaturas e a monitorização dos projetos, prejudicou de forma significativa o reporte da execução física e financeira dos projetos. Em ambas as *Calls* e PDP o reporte foi desenvolvido através de inúmeros ficheiros Word e de Excel organizados de acordo com os vários reportes que o programa tinha que efetuar. No Eixo 2 do Programa Cultura, a DGArtes utilizou uma plataforma própria para a submissão de candidaturas e monitorização dos projetos, mas foi necessário manter a forma de reporte por ficheiros para garantir o acesso à informação por parte do Património Cultural, I.P.

5. Desafios da contratação pública

A contratação pública gerou alguns problemas e desafios, em ambos os eixos do Programa. No Eixo das Artes o Programa Cultura não teve em consideração as especificidades existentes no regime jurídico do sistema de apoio às artes. A título de exemplo, foi referido no trabalho de campo que, no âmbito do Programa um diretor artístico responsável por conceber uma candidatura, tem de ser posteriormente contratado pelo próprio projeto através de um procedimento de contratação pública. Este tipo de situações deverá ser repensado e acautelado desde o início, uma vez que condicionam a operacionalização do projeto, e consequentemente, poderão afetar o alcance das metas. A área da cultura é muito específica, e muitas vezes não se compadece com as diversas consultas que são necessárias serem realizadas no mercado no âmbito da contratação pública. No caso das artes, está subjacente os domínios autorais, e quando se escolhe um determinado artista, técnico de som, técnico de luz, etc., para um projeto, há um motivo para ser esse e não outro. Há uma dimensão muito específica, difícil de ser considerada no concurso público.

Em relação ao Eixo do Património Cultural, nas entrevistas transversais também foi reportado dificuldades associadas à contratação pública que atrasaram o início das intervenções dos projetos. Este é um procedimento exigente e demorado, sendo especialmente problemático no caso de promotores de projetos privados que não estão familiarizados com os procedimentos de contratação pública.

6. A pandemia e a guerra na Ucrânia

Eventos externos, como a pandemia COVID-19, a guerra na Ucrânia e consequente inflação, representaram condicionantes significativos, contribuindo para o aumento dos custos do projeto e provocando atrasos na execução das atividades. Nesse sentido houve a necessidade de ajustar os planos financeiros para garantir a viabilidade dos projetos, com recurso à reprogramação financeira e aumento do cofinanciamento: a reprogramação financeira incluiu uma redistribuição estratégica dos recursos e o aumento do cofinanciamento, permitindo que os custos adicionais fossem absorvidos pela Entidade Promotora, sem comprometer os resultados. Face aos atrasos causados por estes fatores foram adotados ajustes nos cronogramas dos projetos.

7. Atrasos nas obras com consequências nos resultados

Os desafios da contratação pública, o COVID-19 e a guerra da Ucrânia, contribuíram para os atrasos nas obras de requalificação e preservação do património cultural o que levou há já referida concentração de *outputs* na fase final do Programa.

Para lidar com atrasos nas obras e evitar que as atividades previstas fossem canceladas ou não realizadas, foi adotada como medida de mitigação, a realização de algumas atividades em espaços alternativos, na grande maioria das vezes cedidos pelos parceiros dos projetos, para garantir os objetivos previstos. Esta estratégia permitiu que o cronograma não tivesse muitos desvios, minimizando os riscos de execução.

8. Mudanças na importância dada ao projeto dada pela Entidade Promotora

A importância dada pela Entidade Promotora aos projetos em alguns casos sofreu alterações, associadas à mudança de executivos nas Câmaras Municipais/Governo Regional, contribuindo para dois cenários distintos: o risco de descontinuação de projetos (e.g. Quinta da Ciência Viva do Sal) e o reforço da necessidade de continuação e priorização de projetos com o aumento do cofinanciamento (e.g. Centro Cultural Costeiro).

Nas situações em que as prioridades institucionais sofreram alterações, verificando-se o risco de descontinuação foram promovidas reuniões frequentes com os parceiros do projeto como estratégia de mitigação, com o objetivo de reforçar o alinhamento estratégico, priorizar o projeto e garantir o compromisso.

Tabela 10 – Fatores que influenciaram negativamente o alcance dos resultados (*outputs* e *outcomes*) e estratégias de mitigação

Internos	Externos	Estratégias de mitigação
<ul style="list-style-type: none">– Reestruturação do Operador do Programa da DGPC para o Património Cultural, I.P.– Problemas de articulação e falta de definição de papéis entre Operador e parceiro numa fase inicial– Instabilidade na equipa do Operador do Programa – mudança constante nos elementos da equipa– Carga de trabalho associada ao reforço de monitorização e acompanhamento dos projetos– Ausência de sistema/plataforma eletrónica de gestão da informação	<ul style="list-style-type: none">– Pandemia COVID-19;– Guerra da Ucrânia e a consequente inflação– Contratação pública– Atrasos na execução das obras– Mudanças na importância dada ao projeto pela Entidade Promotora	<ul style="list-style-type: none">– Ajuste da periodicidade do reporte dos projetos– Reprogramação financeira– Aumento do cofinanciamento– Realização de algumas atividades em espaços alternativos– Promoção de reuniões com todos os parceiros

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, na Tabela 10 estão identificados os fatores internos e externos que influenciaram negativamente o alcance dos resultados do Programa Cultura, bem como as estratégias de mitigação utilizadas. Estas evidenciam a importância de uma gestão adaptativa e proativa, fundamental para superar desafios e garantir a concretização dos objetivos de programas complexos.

Fatores influenciaram positivamente o alcance dos resultados (*outputs* e *outcomes*)

Da realização do trabalho de campo, destacam-se três grandes fatores que influenciaram positivamente o alcance dos resultados do projeto:

- A cooperação efetiva e o envolvimento dos parceiros (nacionais e dos PD) e parcerias estratégicas e fiáveis (ver a resposta à subquestão 5 da QA2);
- Envolvimento ativo das populações locais e a criação de parcerias estratégicas a nível local que não só permitiram o alcance dos resultados, como nalguns casos a sua expansão, sendo igualmente um fator de garantia da sustentabilidade dos projetos.
- O desenvolvimento e capacitação organizacional das equipas dos projetos.

4. Mais algum output, para além dos identificados na *results framework*, foi materializado e contribuiu para os *outcomes* previstos e objetivos do programa? Se sim, quais?

No decorrer da avaliação, não foram identificados novos *outputs* do Programa para além dos identificados na *results framework*. No entanto os projetos financiados tiveram resultados não previstos (conforme Tabela 11) que revelaram a capacidade dos projetos financiados em gerar resultados mais amplos nas áreas cultural, social e económica, valorizando as comunidades abrangidas e promovendo o fortalecimento da identidade local e da coesão territorial.

O projeto FILMar constitui um exemplo paradigmático desta expansão de resultados, uma vez que, além da digitalização de um vasto acervo de filmes, teve como resultados a edição e publicação de livros e DVDs, a realização de cine-concertos, a organização de exposições e colóquios, e a utilização de filmes digitalizados em programas educativos. Estes contribuíram para alargar o alcance do património cinematográfico português, promover a sua visibilidade em contextos nacionais e internacionais e fomentar a educação cultural, e para o fortalecimento do reconhecimento e a relevância da Cinemateca Portuguesa.

No caso do Centro Cultural Costeiro, os *outputs* adicionais demonstraram um impacto significativo na comunidade, tais como o envolvimento de públicos especiais (crianças, idosos e pessoas com necessidades específicas), o uso de tecnologias inovadoras (robôs submarinos para explorar o fundo do mar), a realização da Exposição Internacional "Viver com o Oceano" em diversos locais, incluindo Bruxelas e Sri Lanka, e a criação de oportunidades de colaboração com agentes económicos noruegueses no setor de aquacultura. Estes tiveram como consequência a valorização do património cultural subaquático, a promoção do turismo sustentável e o fortalecimento da cooperação internacional.

Outro exemplo é o projeto Quinta Ciência Viva do Sal, que alcançou *outputs* adicionais como a valorização do património imaterial relacionado com o salgado, a melhoria das condições de trabalho associadas à produção de sal, o apoio à investigação científica e o forte envolvimento da comunidade local. Estas ações reforçaram a identidade cultural da região, promoveram o desenvolvimento socioeconómico sustentável e asseguraram a longevidade do projeto.

De igual modo, o projeto INSUL'Arts apresentou resultados inovadores ao descentralizar as ações culturais para novas localidades, alcançar públicos não previstos inicialmente e engajar as Juntas de Freguesia no apoio logístico, como a disponibilização de transporte para espetáculos. Além disso, a equipa do projeto adotou novos procedimentos de gestão (organizacionais e financeiros) que, embora não obrigatórios, refletiram uma evolução significativa nas práticas de gestão e planeamento cultural.

Por fim, iniciativas como o projeto Particular Universal demonstraram a capacidade de transformar os ganhos do projeto em benefícios duradouros. Elementos da equipa criaram uma entidade, a

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Associação Particular Universal, para dar continuidade ao trabalho iniciado, enquanto novos processos de aprendizagem e expansão da rede de artistas solidificaram os resultados. O impacto positivo e prolongado na comunidade local, incluindo o apoio à criação artística, exemplifica a amplitude das dinâmicas culturais geradas.

Estes exemplos evidenciam que, para além dos *outputs* previstos, a implementação dos projetos do Programa Cultura gerou benefícios adicionais que ampliaram a sua relevância e impacto. Estes resultados reforçam a importância de uma abordagem flexível e adaptativa na gestão de projetos culturais, permitindo a maximização dos recursos e a promoção de dinâmicas inovadoras, com benefícios culturais, sociais e económicos que ultrapassam as metas originalmente estabelecidas.

Tabela 11 – Outputs (extra results framework) que contribuíram para os *outcomes* e objetivos do Programa

Projetos	Outputs (extra results framework)	Outcomes
Water World	Partilha de conhecimento e experiências no domínio: <ul style="list-style-type: none"> documentação 3D dedicada a bens culturais subaquáticos; carta arqueológica subaquática; registo dedicado para sítios arqueológicos subaquáticos; deteção remota (geofísica) de sítios arqueológicos subaquáticos metodologias de intervenção no domínio da conservação e exposição de materiais orgânicos.	Reforço/Melhoria na gestão do património cultural Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no Programa
FILMar	Edição e publicação de livros e DVDs. Realização de cine-concertos, Organização de exposições e colóquios e filmes digitalizados em programas educativos. Visibilidade e reconhecimento da Cinemateca Portuguesa.	
Centro Cultural Costeiro / Sesimbra	Trabalho com públicos especiais: idosos, crianças e pessoas com necessidades específicas (e.g. saúde mental). Disponibilização de tecnologias inovadoras: utilização de robôs submarinos (ROVs) que permitiram à comunidade sesimbrense ver o fundo do mar (experiência inédita para muitos pescadores). Exposição Internacional "Viver com o Oceano": desenvolvida em colaboração com as comunidades locais e internacionais (exibida em diversos locais como Bruxelas e Sri Lanka). Visitas de agentes económicos noruegueses: nomeadamente empresas de aquacultura e transformação de pescado visitaram o projeto, criando oportunidades de colaboração e desenvolvimento sustentável.	
Quinta Ciência Viva do Sal	Valorização do salgado e das atividades associadas.	
Temporadas	Criação de novas parcerias e redes de colaboração. Mobilização de comunidades locais em torno do projeto cultural e a integração de atividades culturais em programas educacionais. Adaptação e resiliência: necessidade de adaptabilidade e agilidade face às mudanças e desafios, demonstrando resiliência e capacidade de resposta. Novas práticas de gestão: utilização de plataformas online para facilitar o reporte e a auditoria foi uma inovação que surgiu como resposta aos desafios enfrentados.	Melhoria no acesso às artes contemporâneas nos municípios de baixa densidade populacional Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no Programa
INSUL'Arts	Alcance de novos públicos: descentralização das ações do Funchal para outras áreas, como a Calheta, levou o projeto a públicos que não eram inicialmente previstos (Circulação de espetáculos e a formação de novos criadores). Envolvimento das Juntas de Freguesia: algumas ofereceram transporte para levar pessoas aos espetáculos, aumentando o alcance do projeto. Desenvolvimento e capacitação organizacional: a execução e experiência obtida com o projeto proporcionou uma transformação na forma de trabalhar da equipa, com maior controlo e gestão detalhada dos orçamentos e ações. A adoção de novos procedimentos na gestão dos fundos da DGArtes, mesmo não sendo obrigatórios, foi um resultado positivo não previsto.	

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Projetos	Outputs (extra results framework)	Outcomes
Malacate	Criação do Conselho Malacate, que garante a continuidade das dinâmicas culturais pós-projeto. Forte mobilização da comunidade, que superou expectativas em termos de participação e apropriação do projeto.	
ViViFicar	-	
Particular Universal	Continuidade do trabalho: vários elementos da equipa fundaram uma nova entidade, a Associação Particular Universal, com sede em Castro Marim, para continuar o trabalho iniciado pelo projeto. Ampliação da rede de artistas com quem a equipa do projeto trabalha. Aprendizagem e melhoria de processos: a <i>open call</i> para as residências foi um processo difícil de seleção, mas recompensador. A equipa aprendeu muito sobre organização e métodos de trabalho, refinando o modus operandi para futuros projetos. Impacto positivo na comunidade: um resultado não previsto foi o impacto positivo e duradouro na comunidade local. A confiança e a generosidade das pessoas locais, que abriram suas portas e compartilharam suas histórias, foram além das expectativas. Desenvolvimento artístico: muitos artistas desenvolveram trabalhos que se tornaram proveitosos para suas vidas artísticas após a candidatura. Três dos projetos estão a editar discos, e uma peça específica para Castro Marim foi desenvolvida e está em circulação.	

Fonte: Elaboração própria com base nas fichas de estudo de caso

5. Quão eficaz foi a contribuição dos parceiros na concretização dos objetivos e resultados dos projetos?

Nas duas *Calls* lançadas pelo Programa Cultura foram estabelecidos requisitos obrigatórios que as parcerias tinham que cumprir de forma a que os projetos pudessem ser financiados:

- Na *Call* 1, no caso de a Entidade Promotora ser privada, a parceria tinha de incluir uma entidade pública da administração local, regional ou central;
- Na *Call* 2 a parceria tinha que ter pelo menos um município e uma entidade artística dos PD.

De forma a estimular as parcerias com entidades dos PD e fomentar as relações bilaterais, foram organizados em 2019 dois eventos de *matching*, um para cada uma das *Calls*²⁸, que em conjunto com outras iniciativas desenvolvidas pelos promotores dos projetos (como por exemplo pesquisas na internet), levou a que todos os 15 projetos aprovados nas duas *Calls* incluíssem entidades dos PD nas suas parcerias, sendo estas predominantemente provenientes da Noruega.

É opinião geral entre os interlocutores de que as parcerias dos projetos foram frutíferas com um envolvimento sólido quer dos parceiros nacionais, quer dos parceiros dos PD. Analisando especificamente os projetos dos estudos de caso, verifica-se que estes apresentaram parcerias com entidades diversas incluindo associações, entidades públicas, municípios, fundações, etc. É de destacar que, tirando os PDP, todos os projetos analisados tinham o envolvimento de municípios enquanto promotores ou parceiros, bem como quatro projetos tiveram o envolvimento de mais de um parceiro dos PD: FILMar, Centro Cultural Costeiro, Malacate e Temporadas.

²⁸ Para mais detalhes ver questão seguinte.

Tabela 12 – Constituição das parcerias dos projetos estudos de caso

Projetos	Promotor e Parceiros	
Water world	Promotor	Centro Nacional de Arqueologia Subaquática (CNANS)
	Parceiros Nacionais	-
	PPD	Norsk Maritimt Museum
FILMar	Promotor	Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema, I.P.
	Parceiros Nacionais	-
	PPD	Norwegian Film Institute of Oslo (NFI) Biblioteca Nacional da Noruega
Quinta Ciência Viva do Sal	Promotor	Câmara Municipal da Figueira da Foz
	Parceiros Nacionais	Ciência Viva - Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica Universidade de Coimbra
	PPD	VilVite – Bergen Science Center
Centro Cultural Costeiro	Promotor	Camara Municipal de Sesimbra
	Parceiros Nacionais	Associação dos Armadores da Pesca Artesanal e Local do Centro e Sul ArtesanalPesca - Organização de Produtores de Pesca, CRL
		Museu Marítimo de Norsk The Arctic University Museum of Norway (UiT)
	PPD	
ViViFicar	Promotor	Ci.CLO Plataforma de Fotografia
	Parceiros Nacionais	Município de Alijó Município de Mêda Município de Torre de Moncorvo Município de Lamego Fundação Museu do Douro
		Surnadal Billag AS
Malacate	Promotor	Associação Cultural Cepa Torta
	Parceiros Nacionais	Município de Mértola
	PPD	Røros Kommune Lise Wulff
Particular Universal	Promotor	OUT.RA - Associação Cultural
	Parceiros Nacionais	Município de Castro Marim Teatro do Vestido Filho Único
	PPD	NyMusikk
INSUL'Arts	Promotor	Associação dos Amigos da Arte Inclusiva - Dançando com a Diferença
	Parceiros Nacionais	Município de Funchal Centro de Artes e do Espetáculo de Viseu
	PPD	DybwikDans
Temporadas	Promotor	Anda&Fala - Associação Cultural
	Parceiros Nacionais	Município de Ponta Delgada
	PPD	North Norwegian Art Centre / LIAF Noruega Cycle Music and Art Festival Islândia
		LungA Art Festival Islândia

Fonte: Elaboração própria com base nas fichas de estudo de caso

Nota: PPD – Parceiros dos Países Doadores

O envolvimento dos parceiros nacionais e dos PD nos projetos foi sistematizado na tabela seguinte, tendo como base a informação obtida durante o trabalho de campo. Centrou-se a análise na frequência de contacto ao longo da implementação do projeto, o tipo de participação dos parceiros na fase de elaboração da candidatura e, posteriormente, na fase de execução, e o tipo de iniciativas bilaterais realizadas.

Tabela 13 – Sistematização do papel dos parceiros nos projetos estudos de caso

Projetos	Frequência do contacto		Tipo de envolvimento				Ações bilaterais		Observações
			Elaboração da proposta		Execução				
	N	PD	N	PD	N	PD	Portugal	Países Doadores	
Water World	n/a	s/i	n/a	s/i	n/a	s/i	s/i	s/i	-
FILMar	n/a	Ocasional	n/a	Informado	n/a	Informado e Participação nas atividades propostas	Elementos da comunidade norueguesa e islandesa, investigadores, programadores e críticos integraram júris de festivais realizados em Portugal Visita dessa delegação ao laboratório	Organização de uma sessão com vários filmes em Bergen por parte do FILMar (envio dos filmes traduzidos)	-
Centro Cultural Costeiro	Ocasional	Frequente	Informado	Participação no desenho	Informado e Participação na execução das atividades propostas	Aconselhamento e Participação na execução das atividades propostas	Organização das atividades relacionadas com a tradição de pesca em Sesimbra e acolhimento da comitiva norueguesa em Portugal Participação na delegação portuguesa que visitou a Noruega	Visita da delegação norueguesa a Portugal Organização em parceria da exposição internacional “Viver com o oceano” Aprendizagem de técnica específica de reconstrução de barcos	Trabalho em sinergias e bilaterais Oportunidades de sucesso e de conhecimento e aprendizagem Norte-Sul Parcerias fiáveis.
Quinta Ciência Viva do Sal	Frequente	Ocasional	Participação no desenho (Co-escrita)	Informado	Aconselhamento e Participação na execução das atividades propostas	Informado	Organização e dinamização de atividades no âmbito das visitas da delegação norueguesa	Duas visitas da delegação norueguesa a Portugal	Sentimento do Parceiro do País Doador de convidado e não participante no projeto
Temporadas	Frequente	Frequente	Informado	Informado	Informado e Participação na execução das atividades propostas	Aconselhamento e Participação na execução das atividades propostas	s/i	Visitas e apresentações dos artistas noruegueses aos Açores	Diferentes níveis de relação com os diversos parceiros noruegueses Parceria efetiva e produtiva
INSUL'Arts	Frequente	Frequente	Informado e Integração de contributos numa fase posterior	Informado e Integração de contributos numa fase posterior	Aconselhamento e Participação na execução das atividades propostas	Aconselhamento e Participação na execução das atividades propostas	Acolhimento da companhia norueguesa na Madeira	Criação da performance em colaboração com a companhia portuguesa Digressão pela Madeira para apresentar a performance Atividades replicadas em Viseu	Teatro Viriato teve uma importância muito grande porque já tinha sido beneficiado no Programa anterior
Malacate	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Projetos	Frequência do contacto		Tipo de envolvimento				Ações bilaterais		Observações
			Elaboração da proposta		Execução				
	N	PD	N	PD	N	PD	Portugal	Países Doadores	
ViViFicar	Frequente	Ocasional	Informado e Integração de contributos numa fase posterior	s/i	Aconselhamento e Participação na execução das atividades propostas	Informado e Participação na execução das atividades propostas	n/a	Participação de quatro artísticas em residências nas regiões do município	Um dos parceiros nacionais teve uma importância muito significativa porque já tinha sido beneficiário no Programa anterior.
Particular Universal	Frequente	s/i	Aconselhamento	s/i	Aconselhamento e Participação na execução das atividades propostas	Informado e Participação na execução das atividades propostas	Residências artísticas dos artísticas portuguesas na Noruega	Residências artísticas dos artísticas noruegueses em Castro Marim Acolhimento da exposição na Noruega Presença no simpósio final do projeto no Museu do Douro	Acompanhamento transversal das atividades no território por parte do parceiro Município. Um dos parceiros nacionais teve uma importância muito significativa porque já tinha sido beneficiário no Programa anterior.

Fonte: Elaboração própria com base nas fichas de estudo de caso

Legenda: o; n/a – não se aplica; s/i – sem informação

A análise desta tabela deu origem uma tipologia de envolvimento dos parceiros, constituída pelas seguintes categorias:

- Envolvimento passivo - os parceiros têm um papel mínimo ou limitado na execução do projeto. A sua contribuição restringe-se a participações pontuais em atividades específicas.
- Envolvimento ativo - os parceiros participam de forma mais consistente ao longo do projeto, participando na execução de atividades do projeto.
- Envolvimento proativo – o parceiro está completamente envolvido no projeto, colaborando nalguns casos desde a fase de candidatura. Na fase de implementação contribui para a execução do projeto com aconselhamento e está envolvido na execução de atividades do projeto.

Esta tipologia foi aplicada aos estudos de caso, constatando-se que, em termos gerais, as parcerias eram consolidadas quer com os parceiros nacionais, quer com os parceiros dos PD a participarem de forma ativa ou proativa nos projetos, contribuindo para a concretização dos seus objetivos e resultados.

Tabela 14 – Tipo de envolvimento nos projetos dos parceiros nacionais e dos parceiros dos Países Doadores

		Parceiros dos Países Doadores		
		Proativos	Ativos	Passivos
Parceiros nacionais	Proativos	Temporadas INSUL'Arts	ViViFicar Particular Universal	Quinta Ciência Viva do Sal
	Ativos	Centro Cultural Costeiro	-	-
	Passivos	-	-	-
Sem parceiros nacionais		-	FILMar	-

Fonte: elaboração própria

Ao nível dos parceiros nacionais, verifica-se em termos gerais um grande envolvimento destes nos projetos, a grande maioria envolvidos ativamente já na fase de elaboração da proposta, mediante o aconselhamento, o envio de contributos ou a co-escrita da mesma. Na fase de execução os parceiros nacionais tiveram um papel de aconselhamento/apoio à sua implementação a par do envolvimento na execução das atividades, com contactos frequentes entre si. De todos os projetos dos estudos de caso, apenas no Centro Cultural Costeiro se verificou uma menor participação dos parceiros nacionais, ainda que esta fosse ativa, uma vez que foi reportado que o contacto com estes era menos frequente, que na fase de elaboração da candidatura os parceiros nacionais apenas receberam informação, não participando na sua elaboração, e que na implementação participaram na execução das atividades, não tendo um papel tão ativo ao nível do aconselhamento/apoio à implementação.

No que se refere aos parceiros dos PD, denota-se uma tendência para um menor envolvimento quando comparando com os parceiros nacionais, ainda que na sua grande maioria estes sejam bastante ativos

nos projetos. Destacam-se os parceiros dos projetos Temporadas, INSUL'Arts e Centro Cultural Costeiro que estiveram envolvidos nos projetos desde a fase de elaboração da proposta com a participação no desenho do projeto ou envio de contributos. Ao longo da implementação estiveram muito envolvidos nas atividades com, por exemplo, a organização de exposições em parcerias, desenvolvimento de ações de formação, envolvimento de artistas em residências em Portugal, criação de performances, etc., dando igualmente apoio/aconselhamento à execução do mesmo.

Um menor envolvimento dos parceiros dos PD verificou-se no projeto Quinta Ciência Viva do Sal. De acordo com os dados recolhidos, o contacto com o parceiro foi esporádico/ocasional tendo este apenas recebido informação sobre a candidatura e a execução do projeto. O parceiro do país doador no trabalho de campo referiu não ter sentido uma participação efetiva no projeto, principalmente face às expectativas iniciais, considerando que foi mais um convidado do que um participante, focando o seu envolvimento em duas visitas da delegação norueguesa a Portugal.

6. De que forma as parcerias podem ser maximizadas, atendendo aos benefícios gerados entre promotores dos projetos e os parceiros internacionais e nacionais?

Como já foi referido o Programa Cultura, tendo como preocupação facilitar e promover compatibilidade e correspondências entre promotores, parceiros nacionais e parceiros dos PD no âmbito do estabelecimento de parcerias, promoveu em 2019 duas iniciativas de *matching*:

- Em setembro, no âmbito da *Call 1* foi organizado pela DGPC e apoiado pelo Norwegian Directorate for Cultural Heritage e o Icelandic Center for Research o evento "On Board Meeting". Este evento teve como finalidade incentivar a discussão de ideias, a partilha de experiências e conhecimentos, bem como o desenvolvimento de objetivos comuns entre parceiros. A composição por sessões de *matchmaking* e *pitching* visou promover a cocriação de projetos e teve 78 participantes de Portugal, Noruega e Islândia de várias entidades públicas e privadas destes países.
- Em novembro foi organizado pela DGArtes, DGPC e Arts and Council Norway, no âmbito da *Call 2*, o seminário "Connecting Dots – Matchmaking Seminar", com objetivos semelhantes do evento anterior. Este contou com 160 participantes de várias entidades de Portugal, Noruega e Liechtenstein.

Estas iniciativas foram mencionadas nos diversos momentos de auscultação, e mesmo, nos casos dos projetos em que o resultado não culminou no estabelecimento da parceira, foi avaliada como uma iniciativa positiva e de ampliação da rede de *networking*.

Na análise das parcerias, e no seguimento da resposta à questão anterior, foram identificadas no âmbito dos estudos de caso não só um conjunto de mais-valias que estas trazem aos projetos/entidades como também um conjunto de desafios que lhes são associadas que permitem identificar as principais dimensões a trabalhar para que estas possam ser maximizadas.

Tabela 15 – Mais-valias e desafios das parceiras nos projetos em análise no estudo de caso

Projetos	Mais-valias	Desafios
Water World	s/i	s/i
FILMar	<p>Complementaridade de Recursos e Conhecimentos: parceria permitiu a troca de conhecimentos e recursos, como a digitalização de filmes e a gestão de cópias.</p> <p>Acesso a Novos Mercados e Audiências: introdução de filmes noruegueses em festivais portugueses e vice-versa ampliou o alcance cultural e a visibilidade dos filmes.</p> <p>Fortalecimento Institucional: colaboração com instituições internacionais fortaleceu a posição da Cinemateca Portuguesa no cenário global, permitindo-lhe responder a pedidos internacionais de digitalização.</p> <p>Diversidade de Conhecimento: parceria entre diferentes países traz uma diversidade de conhecimentos e experiências que enriquecem o projeto.</p> <p>Networking: criação de redes de contato entre instituições de diferentes países pode levar a novas oportunidades de colaboração no futuro.</p> <p>Impacto Cultural: projetos que envolvem parcerias internacionais podem ter um impacto significativo na promoção da cultura local e na troca cultural entre os países.</p>	<p>Logísticos e Operacionais: distância e as diferenças operacionais entre Portugal e Noruega criaram desafios logísticos, como a dificuldade de acesso aos arquivos noruegueses. A logística complexa pode atrasar a execução do projeto e aumentar os custos.</p> <p>Diferenças Culturais e de Expectativas: diferença nas expectativas de disseminação do projeto entre Portugal e Noruega levou a ajustes na execução do projeto. As diferenças culturais e de expectativas podem causar mal-entendidos e necessitar de ajustes contínuos.</p> <p>Dependência de Financiamento Externo: dependência do financiamento norueguês e a necessidade de justificar despesas não realizadas criaram tensões na parceria, assim como criam incertezas e vulnerabilidades financeiras.</p> <p>Desafios de Comunicação: diferenças linguísticas e culturais podem dificultar a comunicação e a compreensão mútua.</p> <p>Gestão de Expectativas: divergências nas expectativas e objetivos dos parceiros que podem levar a conflitos.</p> <p>Burocracia: processos burocráticos e regulatórios diferentes entre os países podem complicar a implementação do projeto.</p> <p>Recursos Limitados: falta de recursos, como pessoal qualificado em gestão de projetos, pode ser um obstáculo significativo ao desenvolvimento do projeto e da parceria.</p>
Centro Cultural Costeiro	<p>Troca de Conhecimentos e Experiências: colaboração com parceiros internacionais trouxe conhecimentos especializados e novas tecnologias. A troca de experiências permitiu a aprendizagem mútua, bem como aquisição de novas habilidades e técnicas.</p> <p>Fortalecimento de Relações Bilaterais: parceria fiável que facilitou futuras colaborações e projetos científicos entre Portugal e Noruega, tal como a realização de atividades conjuntas e criação de novos projetos. Disponibilidade e capacidade de acolhimento dos Parceiros Nacionais dos Parceiros do País Doador.</p> <p>Visibilidade e Reconhecimento: projeto apresentado em diversos países, aumentando a visibilidade de Sesimbra. As iniciativas culturais destacaram a importância do património marítimo.</p> <p>Acesso a Recursos: Parcerias facilitaram o acesso a financiamento, tecnologia e expertise. Estabelecimento de conexões duradouras úteis para futuros projetos.</p>	<p>Burocracia Excessiva: processos complexos na gestão do financiamento e execução do projeto consumiu tempo e recursos. A mudança nas regras, como as <i>timesheets</i>, complicaram a gestão e aumentaram a carga de trabalho. Pouca flexibilidade do Programa, nomeadamente para as especificidades da realidade norueguesa e exigência de prazos de resposta muito apertados.</p> <p>Problemas de Liquidez Financeira: falta de liquidez financeira dificultou a execução do projeto, exigindo ajustes e priorizações. Aumento de Custos: A guerra na Ucrânia aumentou os custos da empreitada, exigindo um esforço adicional da parceria.</p> <p>Excesso de Reportes: exigência de reportes semanais afetou a operacionalização do projeto, desviando recursos da execução para a documentação.</p> <p>Diferenças Culturais e Organizacionais: divergências nas práticas de trabalho e expectativas podem gerar conflitos e mal-entendidos e desistências na participação. A documentação e requerimentos do processo de candidatura e de condução do projeto são excessivamente complicados e burocráticos muito distintos de outros programas de financiamento europeus, particularmente na</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Projetos	Mais-valias	Desafios
		perspetiva do Parceiro do País Doador (e.g. a obrigatoriedade de apresentar uma declaração de honra do diretor financeiro).
Quinta Ciência Viva do Sal	<p>Sinergia de Conhecimentos: parcerias trazem uma diversidade de conhecimentos e experiências que podem enriquecer o projeto. A combinação de diferentes perspetivas pode levar a soluções inovadoras.</p> <p>Recursos Compartilhados: acesso a diferentes fontes de financiamento. Utilização de infraestruturas e recursos tecnológicos dos parceiros.</p> <p>Apoio e Colaboração: suporte mútuo em momentos de dificuldade e expansão da rede de contatos e oportunidades de networking.</p>	<p>Comunicação: diferenças linguísticas podem criar barreiras e dificultar a comunicação (e.g. momentos de trabalho nos quais a língua de divulgação era o português, na visita aos produtores e locais não estavam familiarizados com o inglês o que dificultou a interação). A falta de clareza e transparência pode levar a mal-entendidos e interpretações</p> <p>Alinhamento da visão: a priorização dos objetivos e das condições face às circunstâncias para o alcance dos mesmos podem ser ligeiramente distintos e não aparentar estarem completamente alinhados (e.g. preservar o conceito de Quinta Ciência Viva e as condições necessárias para o mesmo).</p> <p>Conflitos de Interesse: parceiros podem ter objetivos diferentes que não estão completamente alinhados.</p> <p>Burocracia e Complexidade: processos administrativos complexos e lentos que influenciam a implementação do projeto.</p> <p>Expetativas de colaboração do Parceiro do País Doador: que consideração de que foi uma participação efetiva muito reduzida no projeto, apesar do ótimo acolhimento (e.g. sentimento de convidado e não de participação ativa nomeadamente ao nível da realização de atividades e discussão da pesquisa e ciência)</p>
Temporadas	<p>Potencialização de Recursos: combinação de recursos financeiros, materiais e humanos, aumentando a capacidade de execução do projeto (e.g. colaboração do Parceiro Nacional ao nível das necessidades logísticas de alocação e transportes dos Parceiros do País Doador).</p> <p>Ampliação do Impacto: colaborações estratégicas podem alcançar um público maior e causar um impacto mais significativo.</p> <p>Inovação: diversidade de ideias e experiências dos parceiros pode levar a soluções inovadoras.</p> <p>Sustentabilidade: parcerias bem estruturadas podem garantir a continuidade e sustentabilidade das iniciativas a longo prazo (e.g. aumento da verba disponibilizada pelo Parceiro Nacional para outros projetos da Entidade Promotora e perspetiva de novas colaborações com Parceiros dos Países Doador).</p> <p>Flexibilidade: possibilita maior adaptabilidade às mudanças e desafios que possam surgir durante o projeto.</p>	<p>Burocracia: peso significativo na implementação do projeto, devido à necessidade de reporte constante (e.g. pedidos inesperados e não contemplados no contrato inicial que dificultaram a capacidade de resposta do projeto, com necessidade de articulação com os parceiros e frequências e timings reduzidos). Esta questão teve um peso mais significativo para os Parceiros do País Doador, dado que os mesmos têm estruturas pequenas, sem grande suporte administrativo, o que dificultava a capacidade de resposta.</p> <p>Dependência do financiamento: estruturas pequenas, quer ao nível da Entidade Promotora quer dos Parceiros dos Países Doador, com um projeto ambicioso e orçamento elevado, o que causou desafios e stress aquando dos atrasos nos pagamentos por parte do Programa Cultura.</p>
INSUL'Arts	Troca de Experiências e Conhecimentos: parcerias internacionais trazem uma variedade de conhecimentos e práticas, enriquecendo o projeto. A colaboração com parceiros	Comunicação e Coordenação: diferenças culturais e linguísticas são desafiantes. A comunicação entre parceiros de diferentes países pode ser desafiadora.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Projetos	Mais-valias	Desafios
	<p>internacionais aumenta a visibilidade dos projetos e abre portas para novas oportunidades.</p> <p>Recursos e Logística: parcerias locais facilitam a execução de atividades e a descentralização das ações. A partilha de infraestruturas possibilita a utilização de espaços e recursos dos parceiros para realizar atividades – potencialização de recursos.</p> <p>Envolvimento Comunitário: parcerias locais ajudam a envolver a comunidade nas atividades do projeto. As parcerias permitem replicar programas culturais, ações e alcançar públicos em diferentes regiões.</p> <p>Inovação e Sustentabilidade: diversidade de perspetivas promove soluções inovadoras.</p> <p>Fortalecimento de Relações: parcerias bem-sucedidas fortalecem relações entre organizações e comunidades.</p>	<p>Gestão e Burocracia: a complexidade administrativa aumenta a carga burocrática nas parcerias.</p> <p>Flexibilidade Orçamentária: ajustar o orçamento conforme as necessidades do projeto e do parceiro pode ser complicado.</p> <p>Riscos de Dependência: dependência excessiva de um parceiro pode ser arriscada.</p> <p>Burocracia: processo muito burocrático e pesado, especialmente quando a estrutura da Entidade Promotora não estava preparada (e.g. a carga de trabalho levou a fases de trabalho intensivas mesmo após o término do projeto).</p>
Malacate	s/i	s/i
ViviFicar	<p>Diversidade de Perspetivas: inclusão de parceiros de diferentes países e culturas traz novas ideias e abordagens inovadoras.</p> <p>Credibilidade: colaboração com parceiros renomados aumenta a credibilidade e atrai mais apoio.</p> <p>Sinergias: colaboração entre projetos pode resultar em benefícios complementares e maior impacto.</p>	<p>Burocracia: excessiva, desafiante e cansativa, particularmente na perspetiva dos Parceiros do País Doador e Nacionais (e.g. equipas reduzidas com limitações na capacidade de resposta, face ao rigor, especificidades e <i>timings</i> de resposta). Houve necessidade de reformular a estrutura da equipa da Entidade Promotora para responder aos objetivos do projeto.</p> <p>Comunicação: diferenças linguísticas podem dificultar a comunicação, nomeadamente ao nível da articulação dos artísticas com a comunidade (e.g. estratégia de atribuição de um embaixador, responsável pela articulação entre família e artística).</p> <p>Diferenças Culturais e Organizacionais: natureza do projeto envolveu o cruzamento entre diferentes colaboradores, tradições e situações, que por vezes resultaram em expectativas divergentes sobre o trabalho e os resultados (e.g. formas de trabalho distintas e a necessidade de adaptação).</p> <p>Compromisso Variável: Nem todos os parceiros podem estar igualmente comprometidos, afetando a execução do projeto.</p> <p>Processos administrativos pesados: condicionam o trabalho, visto que podem atrasar o progresso e aumentar a carga de trabalho.</p>

Projetos	Mais-valias	Desafios
Particular Universal	<p>Diversidade de Expertise: parcerias trazem diferentes habilidades e conhecimentos, enriquecendo o projeto. A diversidade de perspectivas pode levar a soluções inovadoras e criativas.</p> <p>Acesso a Recursos: parcerias podem facilitar o acesso a diferentes fontes de financiamento e permitir a utilização de infraestrutura e recursos dos parceiros para melhorar a execução do projeto.</p> <p>Ampliação de Rede de networking: parcerias ampliam a rede de contatos, possibilitando futuras colaborações.</p> <p>Visibilidade: projetos realizados em parceria ganham maior visibilidade e reconhecimento.</p>	<p>Linguagem e exigências importadas de programas de financiamento europeu mais dedicados a empresas e investimentos: dificultou a compreensão dos Parceiros envolvidos, realidade distinta no mundo das artes contemporâneas que implicou um acompanhamento de proximidade por parte da Entidade Promotora.</p> <p>Barreiras Linguísticas: diferenças linguísticas podem dificultar a comunicação.</p> <p>Falta de Transparência: problemas de comunicação podem levar a mal-entendidos e conflitos.</p> <p>Diferenças Culturais: podem resultar em expectativas divergentes sobre o trabalho e os resultados e criar a necessidade de adaptação às diferentes formas de trabalho e normas culturais.</p> <p>Gestão de Conflitos: podem surgir devido a diferenças de opinião ou interesses e ser necessária habilidades de negociação para resolver conflitos de maneira eficaz.</p> <p>Burocracia e Exigências: excesso de burocracia e exigências burocráticas podem ser um entrave para a execução fluida do projeto. Flexibilidade limitada nas regras e procedimentos pode dificultar adaptações necessárias.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nas fichas de estudo de caso

Da análise da tabela constata-se que as parcerias possuem como principais mais valias:

- A complementaridade/partilha de recursos e conhecimentos entre parceiros o que potencia os resultados dos projetos;
- Acesso a novos mercados e audiências uma vez que as parcerias trazem mais visibilidade e reconhecimento aos projetos e abrem portas para novos públicos e mercados, aumentando a sua disseminação e impacto;
- Networking com a criação de redes de contacto entre instituições de diferentes países;
- Fortalecimento institucional uma vez que as parcerias aumentam a credibilidade e a capacidade institucional das entidades, facilitando futuras colaborações e financiamentos;
- Garantia de continuidade e sustentabilidade das iniciativas a longo prazo (no caso de parcerias bem estruturadas);
- Envolvimento da comunidade nas atividades do projeto, principalmente em parcerias com entidades locais.

No que se refere aos desafios colocados à parceria, da análise da tabela acima, mais do que problemas específicos na relação entre parceiros, foram identificados problemas transversais da implementação do Programa e já referenciados na QA2 – subquestão de avaliação 3.

No entanto, entre os desafios específicos identificados ao nível das parcerias as questões da comunicação são efetivamente as mais prementes, sendo as barreiras linguísticas referidas em quase todos os estudos de caso. Apesar da comunicação com os parceiros dos PD ser feita em Inglês, esta

demonstrou limitações, quer pela qualidade das traduções, quer pela insuficiência de documentos traduzidos que permitissem aos parceiros dos PD o efetivo acompanhamento do projeto. Por outro lado, as questões linguísticas foram igualmente uma limitação nas iniciativas conjuntas (por exemplo visitas de estudo) quando a língua predominante era o português ou o norueguês e estavam presentes elementos que não falavam inglês. Por outro lado, em alguns projetos, como por exemplo, Quinta Ciência Viva do Sal referiram que a falta de clareza e transparência na comunicação do projeto teve influência no desenvolvimento da parceria.

As parcerias tiveram igualmente desafios colocados por diferenças culturais e de expectativas, o que dificultou a compreensão mútua. A existência de distintas práticas de trabalho (principalmente entre parceiros de diferentes países) e expectativas diferentes sobre o trabalho a realizar e os resultados a obter criaram alguns obstáculos às parcerias. A título de exemplo, no projeto FILMar foi referida a diferença de expectativas dos parceiros no que se refere à disseminação do projeto e aos objetivos do mesmo que trouxe algumas necessidades de acerto dentro da parceria.

A distância geográfica e as diferenças operacionais entre os países, também foram referidas, uma vez que criam desafios logísticos. Essa logística complexa é passível de atrasar a execução do projeto e aumentar os custos.

A dependência de financiamento externo e a necessidade de justificar despesas levam a atrasos de pagamentos o que muitos parceiros, sendo de pequena dimensão, têm dificuldades em suportar. Por sua vez, processos burocráticos diferentes entre os países, não só complicaram a implementação dos projetos, como afetaram as parcerias, consumindo tempo e recursos. Como já referido ao longo do relatório, em determinadas etapas dos projetos, as exigências burocráticas e flexibilidade limitada nas regras e procedimentos do Programa foram consideradas um entrave para a execução fluída dos projetos, afetando todos os parceiros.

Face ao exposto, e apesar do Programa ter tido parcerias frutíferas, para que estas sejam maximizadas propõe-se o desenvolvimento de algumas estratégias.

Para garantir uma comunicação clara, é crucial incitar as parcerias a manter reuniões regulares onde se discuta o progresso, desafios e soluções para o projeto. O estabelecimento de um calendário de reuniões periódicas, bem estruturadas e com agendas claras e objetivos definidos, onde todos os envolvidos possam partilhar atualizações sobre o andamento do projeto, identificar obstáculos e propor soluções é determinante para comunicação entre parceiros e para a gestão de expectativas. É igualmente relevante a partilha aberta de documentos relevantes, como relatórios financeiros, cronogramas de atividades e resultados esperados. A criação de canais de comunicação dedicados, onde os parceiros possam aceder informações atualizadas (como pastas partilhadas com a informação do projeto), pode promover um ambiente de confiança e colaboração.

No âmbito das parcerias com entidades dos PD, a definição de requisitos linguísticos para os promotores pode desempenhar um papel fundamental na facilitação da comunicação entre os parceiros. A implementação da obrigatoriedade de determinados documentos dos projetos serem em inglês pode ser uma solução prática para garantir que todos os parceiros conseguem comunicar de maneira eficiente, bem como a possibilidade de financiamento de serviços de tradução/interpretação sempre que tal seja justificável.

Por outro lado, ficou patente que é importante reconhecer e respeitar as diferenças culturais entre os parceiros. A sensibilidade cultural e a adaptação às normas e práticas de trabalho de cada país podem

facilitar a comunicação e fortalecer a parceria, bem como a definição clara de papéis e responsabilidades de cada parceiro desde a fase de candidatura, e a garantia que as expectativas de todos estão alinhadas, evitando confusões e sobreposições de tarefas o que facilita a gestão do projeto, permitindo uma coordenação mais eficiente das atividades.

Parceria do Programa

Analisando a parceria entre o Operador do Programa, o parceiro nacional e parceiros dos PD, em termos gerais esta revelou-se frutífera tendo sido realizado um trabalho colaborativo para uma boa implementação do Programa e a ultrapassagem dos obstáculos já identificados.

O Património Cultural, I.P., e a DGArtes são entidades que se complementam tendo em atenção os eixos do Programa, sendo, no entanto, de referir que esta foi uma parceria que evoluiu no tempo. No início do Programa foram evidentes algumas tensões relacionadas, por um lado, com as culturas organizacionais e de reporte distintas entre o Património Cultural, I.P., e a DGArtes (nas entrevistas foi referido que havia uma tendência concorrencial entre as entidades), e por outro, com a falta de definição explícita nos documentos orientadores do Programa de regras de gestão e de governação do Programa, explicitando concretamente o papel/atribuições de cada uma das entidades. Como foi referido numa das entrevistas realizadas, os documentos do Programa Cultura referem frequentemente “o Operador/Parceiro”, não sendo evidente a quem cabe a competência/responsabilidade, o que gerou constrangimentos no desenvolvimento do Programa e na relação entre parceiros. Por sua vez, o parceiro do Programa, tinha algumas limitações na sua autonomia ficando dependente do Operador do Programa para a tomada final de decisões, gerando atrasos e problemas de comunicação.

As iniciativas bilaterais desenvolvidas, financiadas pelo Fundo de Relações Bilaterais, ainda que relativamente recentes, foram determinantes para a relação com os parceiros dos PD. Estas focaram-se na troca de experiências, visitas e partilha de conhecimentos entre o Património Cultural, I.P., e a DGArtes com os parceiros do Programa dos PD

, sendo consideradas essenciais e uma das grandes mais valias do Programa. O Património Cultural, I.P., a este nível demonstrou algumas dificuldades na definição deste tipo de atividades, devido à já referida constante mudança da equipa do Programa. Não foi definida uma estratégia concertada desde o início do Programa de como operacionalizar este Fundo, nem foram definidas iniciativas bilaterais direcionadas para os beneficiários.

3.3 Coerência, sustentabilidade e impacto

QA3. Qual a compatibilidade do programa com outras intervenções no país, setor ou instituição e até que ponto os benefícios do programa poderão continuar?

7. Quais foram as sinergias e ligações com outras intervenções do Operador/Parceiro do Programa?

No âmbito do Património Cultural, I.P., enquanto operador nacional, não foram criadas sinergias e ligações com outras intervenções (o que, de acordo com as entrevistas, se pode atribuir à constante mudança na composição da equipa). Os estudos de caso corroboram esta observação, não tendo sido identificadas evidências de articulação com outras intervenções do operador ou do parceiro.

Nos estudos de caso do Eixo 1, os projetos selecionados por concurso foram promovidos por autarquias e tiveram parceiros nacionais exteriores ao setor cultural: num dos casos, instituições de ensino superior e ciência (Universidade de Coimbra e Ciência Viva - Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica) e, noutro, duas entidades privadas do setor pesqueiro (Associação dos Armadores da Pesca Artesanal e Local do Centro e Sul e ArtesanalPesca - Organização de Produtores de Pesca).

No Eixo 2, há mais evidências de sinergias com outras intervenções da DGArtes. Algumas entidades que já beneficiavam do sistema de apoio às artes recorreram ao Programa Cultura para desenvolver projetos mais específicos, o que permitiu nesses casos criar ligações entre projetos. É o caso da associação Anda&Fala, financiada pela DGArtes e que, no âmbito do Programa Cultura, é promotora do projeto Temporadas (Açores).

Outra forma de articulação foi a que resultou de parcerias entre estruturas apoiadas pela DGArtes e entidades beneficiárias do Programa Cultura. Por exemplo, a Entidade Promotora do INSUL'Arts, sediada no Funchal, estabeleceu parceria com o Centro de Artes e do Espetáculo de Viseu, responsável pela gestão do Teatro Viriato, em Viseu. No caso do projeto Temporadas, foi criada uma parceria com a Materiais Diversos, estrutura também financiada pela DGArtes.

As diferenças de resultados nos dois eixos refletem lógicas institucionais muito distintas nos dois domínios. No domínio das artes, o papel do Estado materializa-se no apoio aos agentes de criação artística; em contrapartida, a salvaguarda e valorização do património implica a atuação direta do Estado (central, regional e local), conforme estabelecido na Lei de Bases do Património Cultural²⁹. Assim, a posição da DGArtes como organismo público responsável pela gestão do sistema de apoio à criação e programação artística favorece uma maior capilaridade das relações dentro do setor das artes.

²⁹ Lei n.º 107/2001, de 08 de setembro.

8. O programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros programas similares no mesmo setor/área do programa? Se sim, como?

Para responder à questão de avaliação, é relevante o conceito de Valor Acrescentado, que permite analisar se a mudança resultante do Programa acresce ao valor que teria resultado de atividades semelhantes realizadas apenas no quadro dos instrumentos nacionais ou de outros programas europeus. Por outras palavras, a noção de valor acrescentado leva a indagar se há intervenções que, na ausência do Programa, provavelmente não ocorreriam por não estarem abrangidas por outros programas existentes (i.e, efeito de complementaridade do Programa), se há intervenções que ocorrem a uma maior escala financeira (i.e, efeito de adicionalidade do Programa), ou que ocorrem mais cedo (i.e, efeito de antecipação).

Da análise realizada, é possível afirmar que o Programa Cultura acrescenta valor e evita, na sua maioria, duplicação com programas semelhantes no setor da cultura e nas suas áreas de intervenção. As evidências de coerência externa face a outros instrumentos de política pública, tanto nacionais como europeus, apontam sobretudo no sentido da complementaridade (alargamento do âmbito das intervenções) da adicionalidade (aumento do volume de investimento), ou mesmo da antecipação, do que propriamente da sobreposição. Não se detetaram evidências de efeito de substituição (candidatura de projeto a este programa que poderia ser submetido, com os mesmos contornos, a outro programa), e alguns *stakeholders* disseram que o facto de o Programa Cultura estabelecer parâmetros específicos (relação com PD, territórios de baixa densidade) os motivou a desenvolver novas ideias de projetos. De facto, o Programa é amplamente reconhecido pela sua abordagem direcionada a preocupações específicas associadas aos dois principais objetivos, a melhoria de gestão do património cultural costeiro e subaquático e a melhoria do acesso às artes em territórios de baixa densidade.

A comparação mais relevante é com o Programa da União Europeia Europa Criativa, com o qual o Programa Cultura apresenta maior convergência de objetivos e transversalidade de áreas de intervenção e, assim, maior potencial de sobreposição. O Programa Europa Criativa tem com objetivo central promover a cooperação cultural entre atores do espaço da União Europeia, através do fortalecimento das relações entre Estados-Membros neste setor. Com uma dotação de 1,46 mil milhões de Euros ao longo de sete anos no período entre 2014 e 2020, o Programa tinha como duplo objetivo salvaguardar a diversidade cultural e linguística e reforçar a competitividade dos sectores culturais e criativos europeus, incluindo arquitetura, património cultural, design, literatura, música e artes do espetáculo e audiovisual. Em comparação com o Europa Criativa, alguns entrevistados consideraram que o enfoque específico do Programa Cultura favorece o desenvolvimento de projetos diferentes, sugerindo complementaridade em vez de sobreposição. O Programa diferencia-se também pela valorização das parcerias com os PD, ao promover o intercâmbio com países fora do espaço da União Europeia – o que constitui mais um elemento diferenciador do Programa Europa Criativa.

No domínio da gestão do património cultural, comparativamente a outros programas relevantes, que tendem a ter objetivos mais amplos, o Programa Cultura apresenta uma combinação singular de elementos. Um fator altamente distintivo é o seu direcionamento para o património cultural das zonas costeiras. Assim, embora outros programas visem igualmente melhorar a gestão integrada – com a dupla componente de reabilitação física do património edificado e de revitalização através de componentes imateriais, como atividades de dinamização dos espaços, com o envolvimento das

comunidades locais – a ênfase na dimensão costeira não é um objetivo estratégico, o que a torna uma característica distintiva do Programa Cultura.

O REVIVE, gerido pelo Turismo de Portugal, é um programa que visa abrir o património público devoluto ao investimento privado para o desenvolvimento de projetos turísticos, através da concessão da sua exploração. As modalidades de apoio aos privados são uma linha de crédito com garantia mútua e, para os projetos localizados no interior do país, um prémio de desempenho até 20% da componente de apoio do Turismo de Portugal – no caso do Programa Cultura, outro dos fatores diferenciadores é a elevada taxa de financiamento direto (85%).

Assim, no âmbito do património cultural costeiro e subaquático, o Programa não apresentou qualquer sobreposição, preenchendo lacunas na intervenção neste domínio. Através do projeto Water World, o Programa Cultura veio intervir numa área marcada pelo desinvestimento público, tendo-se revelado uma peça essencial para a recapacitação dos meios técnicos e de recursos humanos do CNANS, reforçando o investimento na transferência deste centro para novas instalações – uma verba de 1,5 milhões de euros, proveniente do orçamento da DGPC (organismo que antecedeu o atual Património Cultural, I.P.)³⁰.

O Centro Cultural Costeiro beneficiou de apoios complementares do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e do Mar2030, permitindo a criação de um “museu vivo” que integra a construção naval com o património cultural, algo que não poderia ter sido totalmente realizado apenas com financiamento específico do sector. De facto, programas como o Mar2020 e o Mar2030 são mais orientados para os setores económicos ligados ao mar do que para a vertente cultural, o que reforça o valor acrescentado do Programa Cultura no domínio do património costeiro.

Noutro projeto relacionado com o património costeiro, um dos parceiros referiu o Programa Valorizar, gerido pelo Turismo de Portugal, que visava apoiar a regeneração e reabilitação dos espaços públicos com interesse para o turismo, a valorização turística do património cultural e natural do país, nomeadamente promovendo condições para a desconcentração da procura. O Programa Cultura, ao apoiar não só a reabilitação, mas também a promoção, o envolvimento da comunidade e o desenvolvimento de atividades, revelou-se mais abrangente do que o Programa Valorizar (que para objetivos globais semelhantes, num projeto implantado noutro território, exigiu ao parceiro uma montagem financeira composta por diversos financiamentos). Acresce que, fruto do objetivo de diversificar os destinos turísticos e reduzir a pressão turística sobre o litoral, os apoios ao turismo tenderão a valorizar os projetos de reabilitação de património mais afastados das zonas costeiras.

No caso do PDP2 (FILMar), o Programa Cultura constituiu o primeiro financiamento a uma operação sistemática de digitalização de acervo cinematográfico, antecipando o financiamento posterior do PRR. Por outro lado, os filmes selecionados tinham temas relacionados com o mar. A partir do momento em que a digitalização contou com financiamento do PRR, foi possível gerir as prioridades de títulos para digitalização de modo a garantir a complementaridade entre os programas.

Ainda relativamente ao FILMar, no objetivo de disseminação, o projeto articulou-se com festivais – por exemplo, Motelx, Indie Lisboa, Caminhos do Cinema Português, Porto/Post/Doc – que se enquadram na intervenção do ministério da Cultura na área do cinema, através do ICA - Instituto do Cinema e do Audiovisual. Também aqui o Programa Cultura atuou de forma complementar, permitindo alargar a

³⁰ <https://culturaportugal.gov.pt/pt/saber/2021/11/novas-instalacoes-do-cnans-em-xabregas/>

programação aqueles eventos a nichos temáticos, de outro modo, não seriam facilmente contemplados.

No Eixo de combate às assimetrias regionais da oferta cultural, o Programa diferencia-se pela centralidade do critério de implantação territorial das atividades. O principal instrumento nacional para apoio às artes é o sistema da DGArtes, que contempla um mecanismo que visa corrigir assimetrias territoriais, mas cujo efeito se limita a atenuar um profundo desequilíbrio na distribuição do financiamento. Nas modalidades bienal e quadrienal, está previsto um limite à concentração de apoios por região (NUTS II), impedindo que qualquer região absorva mais de 40% da dotação global anual disponível. Como demonstra o relatório mais recente da DGArtes, relativo a 2022, no programa de apoio sustentado, na modalidade quadrienal, esse limite foi atingido, com 40% da dotação (50,24 milhões de Euros) canalizada para projetos Área Metropolitana de Lisboa³¹.

Desde 2023, a DGArtes disponibiliza um outro programa diretamente orientado para combater assimetrias territoriais, mas a sua dotação é substancialmente inferior (1.910 mil euros em 2023, 500 mil euros em 2024³²). Como instrumento de descentralização territorial e acesso mais amplo às artes, destaca-se ainda a Rede Portuguesa de Arte Contemporânea (RPAC). Porém, mais de dois terços dos 76 equipamentos que integram esta rede situam-se na faixa litoral do país, e cerca de metade nas regiões urbanas de Lisboa, Porto e Coimbra. Este conjunto de elementos permite evidenciar o caráter distintivo do Programa Cultura.

Das entrevistas realizadas no âmbito dos estudos de caso, resultam vários exemplos de adicionalidade quer na vertente financeira, quer também no reforço de *know how* e de capacitação institucional. Como exemplo de adicionalidade financeira, refira-se o exemplo do projeto de arte inclusiva INSUL'Arts. Embora a Fundação Calouste Gulbenkian disponha de programas de apoio com o mesmo objetivo (PARTIS & Art for Change), com um limite de financiamento de 35 mil euros por projeto, o financiamento disponível no âmbito do Programa Cultura é substancialmente superior, com uma subvenção máxima de 400.000 euros na *Call* 2. O financiamento oferecido foi considerado invulgarmente elevado para os padrões nacionais, entendendo-se que foi por isso possível ampliar significativamente o impacto dos projetos.

Como exemplo de valor acrescentado a nível da capacitação institucional, um dos estudos de caso considerou que o Programa, ao permitir a profissionalização das entidades participantes, permitiu que se tornassem elegíveis para apoios da DGArtes. Noutro caso, um dos parceiros noruegueses assinalou na entrevista que o envolvimento no projeto trouxe um ganho de credibilidade para a sua associação, relativamente às entidades públicas norueguesas e em particular ao Norwegian Arts Council, ao evidenciar a capacidade da sua estrutura para gerir projetos de maior dimensão, o que poderá contribuir para melhorar as hipóteses de financiamentos futuros.

Das entrevistas realizadas no âmbito dos estudos de caso, resultam também vários exemplos de complementaridade – ou seja, o Programa Cultura permite abranger públicos-alvo distintos de outros programas semelhantes. Por exemplo, uma das entidades apoiadas identificou que o acesso ao financiamento do Programa 2020 ou 2030 a nível local é muitas vezes difícil para as entidades não

³¹ Direção-Geral das Artes, Relatório de Atividades e de Autoavaliação 2022, disponível em: https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/DGArtes_RAA_2022.pdf

³² Programa de apoio em parceria. Dados disponíveis em https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/manual_candidato_pap2023_programacao.pdf e https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/manual_candidato_arteseperiferias_urbanas_v02.pdf

públicas, o que torna o Programa Cultura uma alternativa valiosa para estas organizações. Noutro caso, o apoio foi articulado com outros programas – PRR e Europa Criativa, criando sinergias e complementaridades que alargaram o âmbito e a eficácia das atividades.

Tabela 16 - Valor acrescentado do Programa Cultura – evidências nos estudos de caso

	Adicionalidade			Complementaridade	Antecipação
	Financeira	Know-how	Capacitação institucional		
Water World	x		x		
Centro Cultural Costeiro		x		x	
Quinta Ciência Viva do Sal		x			
FILMar	x		x	x	x
INSUL'Arts	x			x	
Particular Universal	x			x	
Temporadas	x				
ViViFicar	x			x	
Parceiros dos PD		x	x		

Fonte: Elaboração própria

9. Em que medida é provável que os benefícios do programa continuem nos próximos cinco anos?

A análise da sustentabilidade dos benefícios gerados pelo Programa Cultura, no horizonte temporal de cinco anos após o seu término, deve considerar a natureza diferenciada das intervenções realizadas, bem como os contextos institucionais e territoriais em que se desenvolveram. O Programa operou em dois eixos, cada um com dinâmicas próprias e desafios distintos de continuidade.

No domínio do Património Cultural, a natureza física das intervenções — nomeadamente a reabilitação de edifícios históricos e a valorização de património em zonas costeiras — favorece a persistência dos benefícios. Os efeitos estruturais destas intervenções são, por definição, mais duradouros e tendem a reforçar o capital territorial e a atratividade cultural e turística das regiões envolvidas.

Um exemplo claro é o projeto FILMar, implementado pela Cinemateca Portuguesa, que consistiu na digitalização e difusão do património cinematográfico relacionado com o mar. Este projeto tem um impacto sustentável, uma vez que produziu conteúdos que permanecerão acessíveis e utilizáveis por instituições culturais locais, cineclubes, museus e escolas. Apesar dos desafios relacionados com a continuidade das equipas técnicas após o financiamento, a Cinemateca Portuguesa tem vindo a integrar os recursos e capacidades adquiridas em novos projetos, o que reforça a sustentabilidade futura das ações desenvolvidas.

Outro caso é o projeto Water World, que investiu na capacitação de recursos humanos e técnicos especializados na conservação do património cultural subaquático. Este projeto, além de criar postos de trabalho especializados, estabeleceu procedimentos duradouros de conservação e restauro, e desenvolveu parcerias internacionais com instituições académicas e laboratórios especializados. Estas

parcerias garantem que os conhecimentos adquiridos continuem a traduzir-se em práticas sustentáveis a longo prazo.

O projeto Quinta Ciência Viva do Sal, na Figueira da Foz, concretizou uma estratégia de revitalização do património salineiro local através da educação e ciência, promovendo emprego e desenvolvimento económico local. Os mecanismos institucionais, infraestruturais e educativos estabelecidos pelo projeto asseguram que estes benefícios sejam sustentáveis e se ampliem no futuro próximo. Do mesmo modo, o Centro Cultural Costeiro em Sesimbra constituiu-se numa plataforma sólida de preservação das tradições piscatórias e navais, com fortes parcerias internacionais e uma estrutura integrada de atividades educativas, culturais e económicas locais. A criação de um espaço físico e virtual permanente para a preservação do património e a capacitação contínua da comunidade através de workshops e intercâmbios científicos são elementos que favorecem fortemente a continuidade, a sustentabilidade e até a expansão dos benefícios a médio e longo prazo.

Neste Eixo, é de destacar a obrigatoriedade dos projetos apresentarem, em sede de candidatura, um Plano de Sustentabilidade com um horizonte de cinco anos. Durante o trabalho de campo, as entidades envolvidas mostraram comprometimento em cumprir esse requisito. Paralelamente, destacaram a importância de manter as parcerias existentes e de submeter novas candidaturas a outras linhas de financiamento. Também foi expressa a intenção de estabelecer novas parcerias estratégicas para promover a sustentabilidade dos projetos a médio e longo prazo.

Por sua vez, os projetos desenvolvidos no âmbito do Eixo das Artes, embora tenham mobilizado de forma expressiva agentes culturais e promovido avanços relevantes no acesso e na participação cultural em territórios periféricos, enfrentam desafios significativos em relação à sua continuidade. Essa fragilidade decorre, em grande medida, do carácter pontual e efêmero de muitas das ações realizadas, bem como da ausência de estruturas locais permanentes que assegurem sua manutenção e sustentabilidade ao longo do tempo. As entrevistas realizadas revelaram que diversos promotores dos projetos não estão sediados nos territórios onde atuaram, o que limita a possibilidade de enraizamento e consolidação das iniciativas. Ainda assim, durante o trabalho de campo observou-se o compromisso das entidades envolvidas, assim como um esforço concreto na busca por novas fontes de financiamento que viabilizem a continuidade das ações, conforme será detalhado a seguir.

O projeto Malacate exemplifica uma abordagem de regeneração territorial com forte sustentabilidade futura. O projeto transformou a Mina de São Domingos num espaço artístico-cultural, estabelecendo um novo polo atrativo para visitantes e criando dinâmicas comunitárias através da arte contemporânea. Importa salientar que o Malacate gerou estruturas duradouras, como o Conselho Malacate e o arquivo de memórias locais "Livro Lugar", elementos essenciais para o acompanhamento contínuo das atividades culturais e artísticas que asseguram a manutenção do impacto do projeto para além da sua execução direta.

Outro caso é o projeto Particular Universal, que se destaca pelo envolvimento profundo da comunidade local através da criação artística. A produção e documentação cultural resultantes, incluindo arquivos sonoros e comunitários, constituem ferramentas e recursos duradouros que continuarão a beneficiar a comunidade. Este modelo colaborativo e inclusivo favorece a perpetuação dos benefícios culturais e sociais alcançados. Além disso, foi fundada uma nova entidade, a Associação Particular Universal, para continuar o trabalho iniciado pelo projeto. Esta associação mantém a sede em Castro Marim, assegurando uma continuidade significativa dos esforços artísticos e culturais iniciados durante o projeto.

Do mesmo modo, no Norte de Portugal, o projeto ViViFicar atuou de forma eficaz no sentido de responder aos desafios de fixação populacional e desenvolvimento cultural através da promoção da arte contemporânea em municípios de baixa densidade. A capacitação de jovens mediadores locais, a formação dos parceiros municipais na gestão cultural e o reforço das redes de colaboração são fatores estruturantes que contribuirão decisivamente para que os impactos positivos perdurem no tempo. Além disso, surgiu uma nova associação cultural em Coriscada (Mêda), e uma jovem embaixadora local criou uma associação para promover atividades culturais em Alijó, sinalizando uma clara continuidade organizacional.

No contexto insular (Madeira), o projeto INSUL'Arts abordou diretamente questões de inclusão social, acesso à cultura e capacitação local no setor artístico. Ao criar redes internacionais e melhorar a formação técnica local, o projeto estabeleceu condições ideais para a continuidade da criação artística e empregabilidade cultural nas comunidades insulares, proporcionando condições para a manutenção de um ambiente cultural dinâmico e sustentável. As parcerias estabelecidas durante o projeto, especialmente com parceiros internacionais como a Noruega, continuam ativas, proporcionando colaboração contínua e desenvolvimento de novos projetos. A capacitação de pessoal técnico especializado durante o projeto também garante a continuidade das atividades e iniciativas culturais futuras.

Nos Açores, o projeto Temporadas promoveu significativamente o ecossistema cultural regional através de práticas sustentáveis e intercâmbio cultural internacional, estabelecendo infraestruturas culturais que continuarão a ser polos de dinamização cultural e artística. A abordagem colaborativa da gestão e execução das atividades garante que a comunidade permaneça envolvida e beneficiada a longo prazo.

Um fator importante para a garantia da sustentabilidade dos projetos é, no Eixo do Património, a obrigatoriedade da parceria incluir uma entidade pública da administração local, regional ou central (no caso da Entidade Promotora ser privada) e no Eixo das Artes a obrigatoriedade da parceria incluir municípios situados nos territórios de baixa densidade. Os municípios são importantes promotores da cultura a nível local através da definição de políticas e programas, e o seu envolvimento nos projetos, não só é passível de gerar apropriação sobre as atividades implementadas como também os seus responsáveis (presidentes de câmara e vereadores) testemunham, em primeira mão, os efeitos e importância que estas assumem junto das comunidades, sensibilizando e motivando para o desenvolvimento destas (e de outras) atividades culturais no futuro.

Concluindo, os benefícios materiais (reabilitação do património) apresentam uma maior probabilidade de subsistência, ao passo que os benefícios imateriais (mobilização artística, práticas culturais participativas) tendem a depender de fatores externos como a existência de financiamento complementar, continuidade institucional e apoio político às políticas de coesão cultural. O potencial de continuidade existe, mas está estreitamente vinculado à criação de condições propícias à consolidação das dinâmicas geradas.

Por último, outro ponto a destacar como promissor é a componente bilateral do Programa. A articulação com os parceiros dos PD permitiu o desenvolvimento de redes de cooperação e iniciativas de intercâmbio com valor acrescentado. Em particular, os projetos com forte componente relacional e de coprodução internacional têm maior probabilidade de gerar desdobramentos futuros e novas colaborações, como exemplifica a iniciativa bilateral dinamizada pela DGArtes, que envolveu diversas entidades europeias.

10. Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais dos sistemas necessárias para sustentar os benefícios ao longo do tempo?

A análise transversal dos estudos do caso dos projetos apoiados pelo Programa Cultura revela a importância crítica de desenvolver um conjunto integrado de capacidades nos sistemas culturais locais. A sustentabilidade dos benefícios gerados por esses projetos não depende unicamente do êxito na sua execução técnica, mas da consolidação de cinco dimensões fundamentais: capacidades financeiras e económicas, sociais, ambientais e institucionais. Essas dimensões, interligadas entre si, sustentam a permanência e o impacto das iniciativas no longo prazo, mesmo após o término dos financiamentos iniciais.

A **capacidade financeira** destaca-se como uma das mais determinantes para a sustentabilidade dos projetos. A experiência mostra que o financiamento inicial é essencial para a implementação, mas insuficiente para garantir a continuidade das ações. A ausência de estratégias de viabilidade económica a longo prazo, como evidenciado nos projetos FILMar e INSUL'Arts, compromete a manutenção das equipas e das atividades. A dependência excessiva de concursos públicos com orçamentos restritos e imprevisíveis reforça essa fragilidade.

Para mitigar esse risco, é imprescindível a adoção de planos de financiamento multianual, a diversificação das fontes de financiamento (públicas e privadas) e o fortalecimento da capacidade de captação de fundos. Estratégias como a criação de lojas de produtos locais, bilhética, oferta de atividades educativas pagas e parcerias com os municípios e o setor privado mostram-se eficazes. A capacidade de adaptação financeira, como demonstrado pela Quinta Ciência Viva do Sal, que reprogramou fundos e manteve as atividades face a desafios externos, é também uma competência crucial.

A sustentabilidade económica está intimamente ligada à capacidade dos projetos de gerar valor para os territórios onde se inserem. A dinamização da economia local, o estímulo ao empreendedorismo e a valorização dos saberes e recursos endógenos são pilares para criar efeitos multiplicadores. Exemplos como o Centro Cultural Costeiro, que promoveu produtos ligados à pesca artesanal e fomentou microempresas, ou a Quinta Ciência Viva do Sal, com a valorização da salicultura tradicional, ilustram modelos bem-sucedidos. Esses projetos demonstram que iniciativas culturais e patrimoniais podem gerar receitas e emprego, sobretudo quando articuladas com cadeias de valor locais e estratégias integradas de desenvolvimento regional, turismo e cultura. O Malacate, ao tornar a Mina de São Domingos um polo de atração cultural e turística, mostra o potencial de impacto económico em projetos de natureza artística.

Ao **nível da capacidade social**, a apropriação local das iniciativas é essencial para a sua continuidade. A participação ativa das comunidades — desde a cocriação artística à mediação cultural — fortalece o vínculo entre os projetos e o território. Projetos como Particular Universal, ViViFicar e INSUL'Arts demonstraram que, ao envolver diretamente os cidadãos, especialmente jovens e grupos vulneráveis, é possível criar uma cidadania cultural ativa e reforçar a coesão social. A formação de mediadores culturais locais, como no ViViFicar, e a inclusão de pessoas com deficiência nas ações do INSUL'Arts são exemplos de como a diversidade e a capacitação aumentam o impacto social e tornam os projetos mais representativos. A sustentabilidade passa, assim, pelo empoderamento comunitário desde as fases iniciais.

Embora nem sempre valorizada, a **dimensão ambiental** é decisiva, especialmente em contextos costeiros ou insulares. Projetos como Water World e Temporadas integraram preocupações ambientais nas suas práticas, promovendo a conservação do património natural e subaquático, e a sensibilização ecológica. A valorização dos saberes tradicionais sustentáveis, a adoção de práticas ecológicas na gestão cultural e a integração da educação ambiental são estratégias essenciais para proteger os recursos que sustentam os próprios projetos. Em tempos de alterações climáticas, é imperativo que a sustentabilidade ambiental seja parte integrante da conceção e implementação de qualquer iniciativa cultural.

A **solidez institucional** dos promotores e a existência de estruturas de gestão estáveis revelaram-se fatores críticos para o sucesso dos projetos. A falta de definição de responsabilidades, ausência de sistemas de informação e burocracia excessiva foram obstáculos apontados por vários agentes. A existência de equipas técnicas qualificadas e parcerias bem estruturadas, como observado na Quinta Ciência Viva do Sal e no projeto Temporadas, facilitou a execução eficiente e a capacidade de resposta a imprevistos.

A **cooperação internacional** também se destacou como um vetor de fortalecimento institucional, ampliando redes, partilhando boas práticas e garantindo visibilidade. A boa governança, a transparência e a profissionalização da gestão cultural são indispensáveis para garantir a eficácia dos projetos e a continuidade dos seus benefícios.

A sustentabilidade dos projetos culturais e patrimoniais depende da existência de ecossistemas locais resilientes, capazes de articular recursos financeiros, competências técnicas, valorização económica e envolvimento social e ambiental. A experiência dos projetos apoiados pelo Programa Cultura demonstra que, quando estas dimensões são trabalhadas de forma integrada e desde a fase de conceção, os impactos não só se multiplicam como se enraízam nos territórios, tornando-se parte do seu desenvolvimento futuro.

QA4. Até que ponto e a que nível o programa gerou ou é suscetível de gerar efeitos significativos, positivos ou negativos, intencionais ou não intencionais?

11. Quais foram os impactos planeados e não planeados dos projetos financiados nos grupos e regiões abrangidas?

Os projetos financiados pelo Programa Cultura foram concebidos com objetivos estratégicos, orientados para a valorização da identidade local, o reforço da coesão territorial e o estímulo ao desenvolvimento cultural, social e económico, procurando ter como impacto o aumento do desenvolvimento sustentável do contexto socioeconómico local e o combate às assimetrias regionais no acesso às artes e promoção da inclusão e coesão. Apesar da consistência dos objetivos estratégicos do Programa Cultura e da sua concretização através de múltiplos projetos com forte ancoragem territorial, importa reconhecer que a avaliação destes impactos é condicionada por vários fatores. Em primeiro lugar, alguns dos projetos ainda se encontravam em fase de conclusão no momento da realização da avaliação ou foram implementados com atraso, o que limita a possibilidade de observar efeitos a médio e longo prazo. Acresce que os impactos culturais — sobretudo os de natureza social e simbólica — são, por definição, mediatos, e o seu surgimento depende da apropriação dos projetos

pelas comunidades locais. Como tal, embora se identifiquem áreas com forte potencial de impacto, os efeitos concretos sobre os comportamentos, as atitudes e as dinâmicas sociais/culturais e o seu impacto no desenvolvimento sustentável e no combate nas assimetrias regionais no acesso às artes só poderão ser devidamente aferidos com o tempo.

Neste sentido, esta avaliação identifica possíveis áreas de impacto e evidências de mudança em curso. O Programa criou condições favoráveis: abriu espaços patrimoniais à comunidade, introduziu novas narrativas e práticas culturais, expôs as populações à arte contemporânea, e reforçou redes de cooperação local e internacional. Todavia, se essas experiências provocarão transformações duradouras nos modos de viver, pensar e agir das populações envolvidas, dependerá das suas respostas futuras.

O Programa permitiu também um maior autoconhecimento das populações sobre o seu território, bem como um uso mais qualificado de edifícios e espaços culturais. Através da combinação entre investimentos em infraestrutura (componente “hardware”) e atividades de mediação, formação e criação artística (componente “software”), registou-se um aumento da oferta cultural local.

Projetos como o FILMar digitalizaram património fílmico português sobre o mar, democratizando o seu acesso em todo o país. A Quinta Ciência Viva do Sal combinou tradição salineira, inovação científica e turismo educativo, criando novas dinâmicas de valorização territorial. Na área das artes, projetos como o Malacate, Particular Universal e ViViFicar promoveram o envolvimento direto da população em processos criativos, estimulando o pensamento crítico e a reinterpretação das paisagens e memórias locais. Ao mesmo tempo, estes projetos contribuíram para a profissionalização do setor cultural, ao gerarem novos empregos, capacitação e novas redes de trabalho.

Outro resultado amplamente cumprido foi o reforço da cooperação internacional. As parcerias com entidades da Noruega, Islândia e Liechtenstein permitiram a troca de saberes técnicos, metodologias de trabalho e experiências culturais, fortalecendo as equipas e expandindo horizontes para os territórios envolvidos.

O Programa claramente levou ao reforço da autoestima coletiva e do sentimento de pertença nas comunidades. A valorização do território e a visibilidade dada às tradições, práticas e histórias locais geraram um orgulho nas populações e uma nova consciência do valor do património imaterial. Além disso, os projetos fomentaram um aumento inesperado da capacidade institucional dos municípios parceiros, sobretudo aqueles que possuíam pouca experiência em gestão de projetos culturais. A participação obrigou à adaptação de práticas e ao desenvolvimento de competências em áreas como planeamento, reporte, produção e cooperação internacional.

O Programa teve igualmente efeitos transversais que reforçam ainda mais o papel transformador dos projetos. Em primeiro lugar, verificou-se um fortalecimento do tecido comunitário, com maior colaboração entre diferentes grupos da população (jovens, idosos, pescadores, artistas, técnicos). Essa construção de laços e reconhecimento mútuo fortaleceu o capital social local. Desta forma, os projetos contribuíram também para uma maior visibilidade de territórios periféricos (insulares) e marginalizados, como a Madeira, os Açores ou zonas do interior alentejano e duriense, ao colocá-los no centro de redes de criação e difusão artística internacional. Esta nova visibilidade potenciou futuras oportunidades culturais e turísticas.

Outro efeito particularmente relevante foi a educação para a cidadania e o pensamento crítico, promovida através da arte e da cultura. Questões como a ecologia, a igualdade de género, a

desertificação, a migração ou a inclusão foram abordadas por meio de linguagens criativas e acessíveis, criando espaços de diálogo e aprendizagem em comunidade. Alguns projetos provocaram ainda uma mudança na atitude na comunidade e até mesmo na administração pública local, que passou a valorizar mais a cultura contemporânea como ferramenta de desenvolvimento. Esta transformação possibilita o desenvolvimento de políticas culturais futuras que sejam mais inovadoras e integradas. Adicionalmente, destaca-se a produção de conteúdos culturais duradouros, como os arquivos sonoros, os livros, as exposições e os objetos artísticos, que permanecerão como património (espólio) e recurso educativo. Ao mesmo tempo, o contacto com processos criativos estimulou a emergência de novas ideias, coletivos e microprojetos locais, multiplicando o efeito catalisador da intervenção cultural.

Concluindo, como já referido o impacto cultural depende, em última instância, dos comportamentos, usos e significados que as populações atribuirão às experiências vividas. A avaliação aponta, portanto, para um elevado potencial de impacto e evidências de transformação em curso, mas reconhece que o verdadeiro alcance das mudanças dependerá da forma como as comunidades continuarão a dar sentido e a prolongar o legado dos projetos no futuro.

4. Conclusões da avaliação

Apresenta-se, de seguida, as principais conclusões da avaliação onde num, primeiro ponto se efetua a avaliação da TdM e se verifica quais dos mecanismos explicitados se observaram no Programa Cultura, sendo igualmente efetuada a avaliação do peso inferencial das evidências com a aplicação dos testes da Análise de Processo e, num segundo ponto, são apresentadas as principais conclusões da avaliação com a avaliação global da resposta a cada QA e as respetivas recomendações.

4.1 Avaliação da Teoria da Mudança

Após a resposta a todas as questões de avaliação, e antes de se apresentarem as conclusões e recomendações, é relevante fazer a sistematização dos resultados da avaliação, tendo como base a TdM apresentada no início do presente relatório.

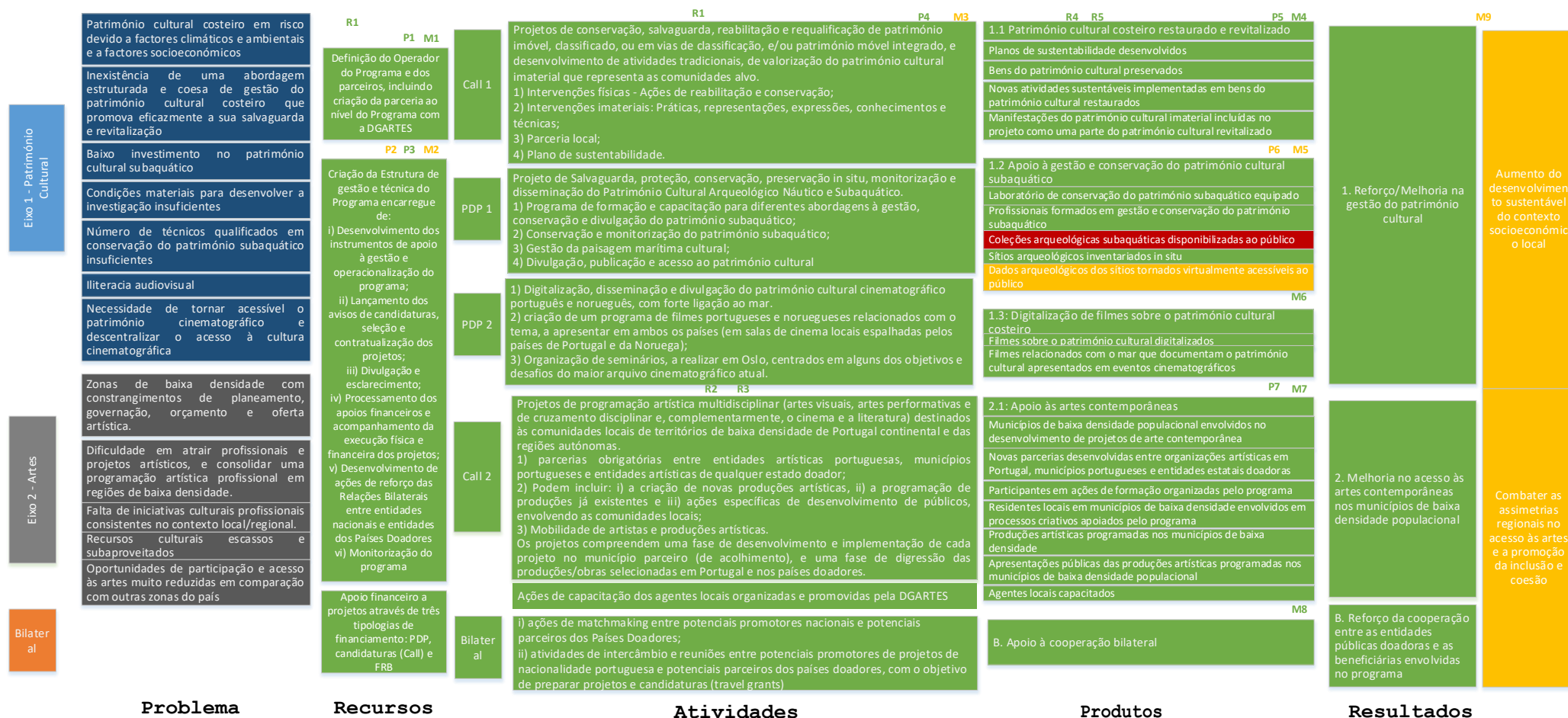
Como se pode observar na Figura 3, em termos gerais o Programa realizou o que se tinha proposto, tendo só registados alguns mecanismos em que não correram como previsto ou que a avaliação não conseguiu confirmar:

- A implementação do Programa ao nível da gestão e operacionalização teve um conjunto de condicionantes que tiveram efeitos na sua execução. Estas foram desde a falta de estabilidade dos membros da equipa do Operador de Programa, a documentos de gestão desatualizados e falta de clareza de papéis entre o Património Cultural, I.P., e a DGArtes. O Programa atingiu grande parte das metas, mas a sua execução teve o pico no último ano de implementação, o que demonstra que estes fatores, associados a outros como o COVID-19 e a guerra na Ucrânia, tiveram impacto significativo nas atividades a realizar. O modelo de execução e implementação teve dificuldades em assegurar a boa execução do Programa (M2).
- As evidências obtidas não conseguiram comprovar a relação direta entre os apoios financeiros e a satisfação das carências identificadas no Património Cultural Costeiro, no Património Arqueológico Náutico e Subaquático, no Património Cultural Cinematográfico e na Programação Artística (M3). No entanto, tudo aponta neste sentido uma vez que o Programa financiou projetos que tinham objetivos que iam no sentido de suprimir estas carências.
- Devido a não se ter conseguido realizar o trabalho de campo do PDP1 as evidências obtidas não permitem confirmar inequivocamente a presença do mecanismo relacionado com este projeto, no entanto, os dados obtidos apontam no sentido de que o PDP1 ao assentar a inventariação de sítios arqueológicos, a disseminação do património cultural subaquático e a criação de capacidades e competências para a conservação e gestão deste património, contribuiu para o reforço/melhoria na gestão do património cultural (M5). Por outro lado, ao nível dos produtos o projeto este não conseguiu atingir a meta referente às coleções arqueológicas subaquáticas disponibilizadas ao público e, não cumpriu, mas esteve perto de cumprir, a meta dos dados arqueológicos dos sítios tornados virtualmente acessíveis ao público.
- Por último, apesar de, em termos gerais o Programa ter atingido os seus resultados, não foi possível aferir os seus impactos (M9), uma vez que os impactos da área da cultura surgem da apropriação dos projetos pelas comunidades locais, algo que só pode ser devidamente aferido após passado algum tempo da sua conclusão.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

Figura 3 – Avaliação da Teoria da Mudança do Programa Cultura



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

- Nexos causais que não foram realizados
- Nexos causais que não ocorreram como previsto ou que não é possível confirmar
- Nexos causais que foram realizados

As evidências obtidas na avaliação demonstram ter um elevado peso inferência, revelando-se em alguns casos serem necessárias e suficientes para comprovar a existência do mecanismo. Na tabela seguinte para cada um dos mecanismos da TdM são apresentadas as evidências recolhidas no âmbito da avaliação que permitiram confirmar ou refutar cada um deles, bem como os testes que estipulam o peso inferencial que essas evidências possuem.

Tabela 17 - Análise do peso inferencial das evidências – aplicação dos testes

Mecanismo 1	As entidades selecionadas para promotor e parceiros do Programa por deterem o <i>know-how</i> associado aos desafios e objetivos do Programa aumentam a capacidade de resposta do Programa para que se satisfaçam as carências identificadas e se cumpram os objetivos
Evidência obtida	<p>Nas entrevistas realizadas todos os <i>stakeholders</i> auscultados referiram que o Património Cultural, I.P. e a DGArtes são as entidades nacionais mais relevantes para a implementação do Programa, devido à sua experiência nas respetivas áreas de atuação. Analisando as atribuições destas entidades verifica-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> – O Eixo 1 que tem como objetivos promover a reabilitação e a requalificação do património cultural móvel, imóvel e imaterial das áreas costeiras e disseminar o património cultural subaquático e promover o acesso ao património cultural cinematográfico está sob coordenação do Património Cultural, I.P. (assim como todo o Programa no geral), enquanto entidade responsável pela gestão do património cultural em Portugal, tendo como uma das suas atribuições o estudo, investigação e divulgação do património cultural imóvel e imaterial português. – O Eixo 2 que visa reforçar a oferta artística, o acesso e a participação nas Artes em territórios de baixa densidade está sob coordenação do parceiro DGArtes que é a entidade nacional de coordenação e execução das políticas de apoio às artes. <p>No que se refere ao modelo de governação, as evidências revelam que a parceria entre Património Cultural, I.P. e DGArtes evoluiu ao longo do Programa: no início do existiram algumas tensões resultado de diferentes culturas organizacionais e da indefinição existente nos documentos orientadores do Programa do papel/atribuições de cada uma. No entanto, estas tensões foram posteriormente ultrapassadas e a parceria revelou-se frutífera e teve capacidade de resposta para ultrapassar os obstáculos com que o Programa se deparou (COVID 19 e guerra na Ucrânia, por exemplo) e o cumprimento dos objetivos.</p>
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>Smoking-gun test</i>
Argumentação	As evidências obtidas dão uma forte previsão da existência do mecanismo: as entidades selecionadas possuem o <i>know-how</i> adequado para os desafios e objetivos do Programa e a parceria estabelecida, ainda que com algumas dificuldades iniciais, foi efetiva e contribuiu para o sucesso do Programa. No entanto, se estas evidências não fossem obtidas não se poderia refutar inequivocamente o mecanismo, pois, por exemplo a capacidade de resposta do Programa para a satisfação das carências e o cumprimento dos objetivos poderia ser obtida com entidades com outro tipo de <i>know how</i> , ou por uma parceria que tivesse revelado mais problemas de articulação entre entidades.
Mecanismo 2	Com as atividades de gestão e operacionalização do Programa estava criado um modelo de execução e implementação do Programa que permitia assegurar a sua boa execução
Evidência obtida	<p>Se em termos teóricos a operacionalização do Programa tinha um modelo que permitia assegurar a boa execução, em termos práticos, as evidências revelam que este se deparou com um conjunto de problemas que influenciaram a implementação do Programa, ainda que este no fim tivesse conseguido atingir quase todas as metas a que se propunha.</p> <p>No que se refere aos instrumentos de gestão operacional produzidos, no geral os avisos de abertura de candidatura foram considerados bem estruturados com tipologias de operação, condições de elegibilidade, prazos e critérios de seleção claramente definidos (nos estudos de caso, apenas o projeto Temporadas discordou referindo haver falta de clareza nos critérios de elegibilidade que afetou a pontuação dos projetos). Foram igualmente realizadas sessões de esclarecimento e materiais de apoio para auxiliar a compreensão do processo de submissão de candidaturas e os requisitos associados ao Programa.</p> <p>Ao nível da equipa do Programa, foi apontada a desatualização/desadequação do Sistema de Gestão e Controlo que não acompanhou as alterações estruturais efetuadas no Operador do Programa, mantendo a necessidade de reporte a unidades que não se encontravam operacionais (existiam, mas sem elementos), o que gerou alguns problemas, por exemplo atrasos relevantes ao nível dos relatórios das verificações no local.</p>

	<p>Por outro lado, este não definiu claramente as atribuições entre Promotor e Parceiro do Programa o que gerou, numa fase inicial, problemas de articulação e falta de definição de papéis entre Promotor e Parceiro.</p> <p>A monitorização/acompanhamento dos projetos alterou-se ao longo da implementação do Programa, passando para reportes semanais como forma de tentar mitigar os atrasos que se começaram a revelar. Apesar desta medida ter tido resultados positivos na implementação do Programa, este reporte foi desadequado em alguns projetos cuja implementação é mais demorada e traduziu-se num aumento acentuado da carga de trabalho quer para o Promotor e Parceiro do Programa, quer para as Entidade Promotoras dos projetos o que trouxe um excesso de burocracia (num processo que por si só já é bastante burocrático) o que em alguns projetos gerou bloqueamentos.</p> <p>Por outro lado, ao nível das equipas, as evidências revelam igualmente alguns problemas. Foi reportada a dificuldade inicial de contratação de elementos com as competências necessárias, nomeadamente conhecimentos em gestão de fundos e as equipas tiveram que ser reforçadas à medida que o Programa se foi desenvolvendo. As equipas necessitariam de ter a tempo inteiro um financeiro e um jurista para auxiliar com os reportes e os procedimentos contratuais que o Programa exige (nomeadamente a contratação pública), o que não aconteceu.</p> <p>Verificou-se igualmente uma mudança constante nos elementos da equipa do Promotor do Programa, essencialmente por questões contratuais, o que gerou instabilidade ao nível do acompanhamento dos projetos e evidenciou fragilidades na resposta às exigências do Programa.</p>
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>hoop test</i>
Argumentação	No caso deste mecanismo, as evidências obtidas reduzem a confiança na sua presença, uma vez que estas apontam para a existência de vários problemas nas atividades de gestão e operacionalização do Programa que condicionaram a sua execução.
Mecanismo 3	Os apoios financeiros concedidos ao abrigo do Programa satisfazem as carências identificadas no Património Cultural Costeiro, no Património Arqueológico Náutico e Subaquático, no Património Cultural Cinematográfico e na Programação Artística
Evidência obtida	<p>As evidências obtidas com as entrevistas e os estudos de caso revelam que o financiamento concedido pelo Programa Cultura não só foi adequado para a implementação dos projetos aprovados e o alcance dos objetivos propostos (tendo sido referido que ultrapassa os montantes padrões de financiamento nacionais no setor das Artes), como também teve capacidade para se adaptar aos obstáculos externos com que os projetos se depararam, nomeadamente o aumento dos preços resultado da guerra da Ucrânia, mediante a execução de reprogramações.</p> <p>Por outro lado, os projetos financiados, tinham objetivos que iam no sentido de suprimir carências identificadas no Património Cultural Costeiro, no Património Arqueológico Náutico e Subaquático, no Património Cultural Cinematográfico e na Programação Artística. Nos projetos estudos de caso os objetivos eram:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Water World - desenvolver uma nova abordagem a nível da salvaguarda, proteção, conservação, preservação in situ, monitorização e divulgação do património arqueológico náutico e subaquático; – FILMar – descentralizar e divulgar o património cinematográfico analógico português sobre a paisagem marítima, mediante a digitalização e posterior exibição de filmes sobre esta temática; – Quinta Ciência Viva do Sal - conservação, reabilitação e revitalização do património cultural costeiro associado à Salina do Corredor da Cobra, através de parcerias capazes de dinamizar ativamente os recursos do Património Cultural Costeiro da Figueira da Foz; – Centro Cultural Costeiro - dinamizar a economia local, promover a pesca sustentável e a identidade da atividade piscatória, salvaguardar ofícios tradicionais como a construção naval em madeira, valorizar o património cultural marítimo, implementar novas tecnologias para transformação de pescado, e incentivar a produção de conhecimento sobre o mar, através da criação de parcerias com entidades norueguesas e locais; – ViViFicar - reforçar o acesso, capacitação, espírito crítico e envolvimento da população, em particular dos jovens adultos, fomentando a criação de vínculos com a região e contribuindo para o seu desenvolvimento cultural; – Malacate – revitalizar a Mina de S. João com um trabalho artístico contemporâneo e inovador, que surgirá do encontro entre os locais e uma comunidade de artistas nacionais e internacionais, sustentado num vasto processo de mediação comunitária; – Particular Universal – desenvolver na Vila de Castro Marim co-criações artísticas ligadas aos temas da identidade, da memória e da paisagem de forma a responder às necessidades culturais da vila, ampliando a sua oferta cultural e promovendo propostas artísticas inovadoras.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<ul style="list-style-type: none"> – INSUL’Arts - criar um novo dinamismo artístico e cultural na Região Autónoma da Madeira com recurso ao desenvolvimento de uma oferta programática em artes contemporâneas. – Temporadas - organizar e apresentar novas propostas e ampliar referências no campo alargado das artes, bem como fomentar colaborações entre artistas, agentes e organizações nos Açores e em relação a outras geografias, em específico a Islândia e a Noruega. <p>De uma forma generalizada os projetos conseguiram alcançar os seus objetivos, logo, durante a sua implementação contribuíram para ultrapassar as carências identificadas pelo Programa</p>
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>hoop test</i> .
Argumentação	As evidências encontradas vão no sentido de confirmar a presença do mecanismo, no entanto, não são suficientes para o confirmar uma vez que não se conseguiu estabelecer uma relação direta e inequívoca entre os apoios financeiros e o tipo de carências que estes satisfizeram dentro das áreas identificadas.
Mecanismo 4	Projetos assentes na reabilitação e revitalização de património cultural, simultaneamente material e imaterial, promovidos por parcerias relevantes contribuem para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural
Evidência obtida	<p>As evidências recolhidas no trabalho de campo e análise documental, revelam que em termos gerais as parcerias dos projetos da <i>Call 1</i> foram frutíferas com um envolvimento sólido, quer dos parceiros nacionais, quer dos parceiros dos Países Doadores (nos estudos de caso efetuados, apenas o envolvimento do parceiro dos Países Doadores no projeto Quinta Ciência Viva do Sal foi menos ativo). As parcerias tiveram o envolvimento de municípios, à exceção do projeto de Fenais a Fenais não tinha o envolvimento de um município, mas tinha o envolvimento de uma entidade da administração pública regional (o projeto foi implementado pelo Museu Carlos Machado através da Direção Regional da Cultura dos Açores). Todos os projetos desta <i>Call</i> apresentaram intervenções no património material (movel e imóvel) e um planeamento de atividades/eventos que foram realizadas para a dinamização do património imaterial das comunidades. De acordo com o Relatório Final do Programa (pp. 4-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> – De Fenais a Fenais – O projeto desenvolveu uma intervenção em dois imóveis em vias de classificação de interesse público e municipal: um edifício datado do século XVI, e uma escola do plano dos centenários da Lombrinha da Maia, construída em 1950. Neste projeto destacou-se o grande envolvimento da comunidade local no desenvolvimento de todas as suas atividades. – Coastal Memory Fort – O projeto restaurou o Forte de Paimogo, uma estrutura do século XVII, que foi transformada num centro cultural onde, durante a implementação do projeto, foram realizadas mais de 37 sessões comunitárias – Centro de Artes Náuticas – O projeto teve o seu foco nas técnicas de construção e reparação de embarcações em madeira, listadas no Inventário Nacional do Património Cultural Imaterial de Portugal. O projeto criou espaços dedicados para oficinas, formação e exposições, incluindo a restauração de uma réplica de um navio do século XVI e a construção de uma embarcação tradicional chamada <i>catraia</i>. – Quinta Ciência Viva do Sal – O projeto destaca a revitalização da produção tradicional de sal, com a reabilitação da Salina do Corredor da Cobra, introduzindo novas funções como um espaço criativo, laboratório aberto e spa salino. Atividades como passeios de barco, oficinas de colheita de sal e caminhadas interpretativas envolveram a comunidade e os turistas, reforçando a apropriação cultural e a identidade local. – Estaleiro Museu do Porto Brandão - O projeto restaurou um estaleiro que se encontrava em decadência, e preservou técnicas tradicionais de construção naval com a criação de um museu e um centro de formação. A transformação do estaleiro num espaço comunitário para capacitação e intercâmbio cultural permitiu promover o orgulho local e o desenvolvimento económico. – Centro Cultural Costeiro - O projeto reabilitou um edifício para receber as coleções do Museu Marítimo e criou instalações de pesquisa, promovendo o conhecimento sobre as tradições marítimas e a pesca sustentável.
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>smoking-gun test</i> .
Argumentação	As evidências obtidas dão uma forte previsão da existência do mecanismo: os projetos financiados na <i>Call 1</i> estavam assentes na reabilitação e revitalização de património material e imaterial e contribuíram para a melhoria da gestão do Património Cultural, ou seja, contribuíram para a sua conservação, valorização e tornaram-no acessível às comunidades. No entanto, se estas evidências não fossem obtidas não se poderia refutar inequivocamente o mecanismo, pois os projetos poderiam ter desenvolvido outras formas de contribuir para a melhoria da gestão do património cultural.

Mecanismo 5	O PDP1 ao assentar não só na inventariação de sítios arqueológicos, mas também na disseminação do património cultural subaquático e na criação de capacidades e competências para a conservação e gestão deste património, contribuiu para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural.
Evidência obtida	De acordo com as evidências obtidas mediante a análise dos relatórios do projeto, verifica-se que este instalou um laboratório de conservação de arqueologia subaquática e que formou 61 profissionais (ultrapassando a meta de 20 profissionais) mediante várias ações de formação, como por exemplo em monitorização de sítios e preservação in situ em Portugal em áreas de ensaio selecionadas ou em fotogrametria e aquisição de dados em Portugal em áreas de teste selecionadas. O projeto permitiu aumentar o número de coleções arqueológicas subaquáticas disponíveis ao público, o número de dados sobre sítios arqueológicos acessíveis ao público e os quadros profissionais e da investigação na gestão e conservação do património subaquático (através da cooperação bilateral). Ao nível da sustentabilidade a cooperação bilateral desenvolvida com o parceiro dos PD tem permitido formar técnicos a nível nacional e desenvolver capacidades internas no promotor que vão permitir uma abordagem permanente na gestão de bens culturais subaquáticos em Portugal, tanto no campo da arqueologia como da conservação.
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>hoop test</i>
Argumentação	As evidências encontradas vão no sentido de confirmar a presença do mecanismo, no entanto, não se pode afirmar que são suficientes para o confirmar, contribuindo para esta afirmação o facto de não ter sido possível realizar o trabalho de campo deste estudo de caso.
Mecanismo 6	O PDP 2 ao digitalizar e apresentar filmes sobre o património cultural costeiro, promove o acesso e divulgação do património cultural cinematográfico português e norueguês relevante e culturalmente valioso, o que permite contribuir para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural.
Evidência obtida	As evidências recolhidas mostram que o projeto FILMar atingiu as metas a que se propôs tendo sido digitalizados 10000 minutos de filmes ligados à temática do mar e do património cultural costeiro o que corresponde a um total de 100 filmes, ultrapassando a meta estabelecida de 30 filmes. Foram realizadas atividades de promoção e programação do trabalho desenvolvido, mediante a difusão dos títulos digitalizados em contextos específicos, foram realizados programas de televisão e os filmes foram exibidos em festivais, o que aumentou a visibilidade e o reconhecimento do projeto. No total os filmes tiveram 225000 espectadores (que inclui os números de audiência das emissões dos filmes na RTP) o que mais do que duplicou a meta estabelecida de 100000 expectadores. Os filmes digitalizados encontram-se disponíveis para acesso livre ao público no site da Cinemateca ("Cinemateca Digital"). O projeto garante a sua sustentabilidade mediante a continuidade da parceria e a formação de uma equipa técnica especializada para a continuação das atividades, bem como criou um interesse contínuo na cultura costeira norueguesa e portuguesa, promovendo o intercâmbio cultural entre os dois países.
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>doubly-decisive test</i>
Argumentação	As evidências recolhidas são fortes e claramente confirmam que o mecanismo está presente e que o PDP2 promoveu o acesso e divulgação do património cultural cinematográfico português e norueguês e que tal contribuiu para melhorar a gestão do património cultural, na área do cinema. Caso não se tivessem obtido estas evidências, a confiança na existência do mecanismo seria reduzida.
Mecanismo 7	O desenvolvimento de projetos assentes em parcerias com o envolvimento de municípios de baixa densidade, entidades artísticas portuguesas e entidades artísticas de qualquer estado doador, para a criação de novas produções/obras artísticas, ou na programação de produções/obras já existentes e ações específicas de formação de públicos vem reforçar a oferta artística e a participação nas Artes em territórios de baixa densidade, melhorando assim o acesso às artes contemporâneas nestes territórios.
Evidência obtida	As evidências recolhidas no trabalho de campo e análise documental, revelam que em termos gerais as parcerias dos projetos da <i>Call 2</i> foram frutíferas com um envolvimento sólido, quer dos parceiros nacionais, quer dos parceiros dos Países Doadores. Uma vez que foi estipulado no Aviso de Abertura de Candidaturas que a parceria tinha que ter pelo menos um município, todos os projetos tinham municípios enquanto entidades parceiras. De acordo com a informação obtida nos estudos de caso as comunidades envolveram-se ativamente na implementação das produções/obras artísticas dos projetos, permitindo assim um maior acesso às artes, que se mantém após o fim do financiamento EEA Grants: – ViViFicar - o projeto envolveu 231 residentes, superando a meta inicial de 120. Todas as atividades planeadas, como oficinas, exposições e visitas guiadas, foram realizadas com a participação da comunidade. O trabalho com a comunidade foi muito mais aprofundado do que inicialmente previsto. Os residentes locais receberam os artistas de forma calorosa e a figura do mediador foi estratégica para abrir portas e

	<p>proporcionar uma experiência especial de relação entre artista e comunidade. A interação entre artistas e residentes levou à formação de novas associações culturais, como em Coriscada e Mêda. O projeto continua ativo, com uma segunda edição, com uma duração diferente das residências (primavera, verão e outono), criando uma dinâmica completamente diferente. mas estando sempre presente junto do município e da comunidade. Três municípios querem continuar a desenvolver o projeto no seu território.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Malacate – O projeto teve o envolvimento ativo da comunidade local, (envolveu 375 residentes, quando a meta estabelecida era 250) que participou como coautora nas atividades artísticas, reforçando o sentimento de pertença e identidade. Especificamente os jovens participaram em oficinas, ações educativas e artísticas adaptadas ao contexto escolar e a população sénior participou em atividades artísticas adaptadas, como o espetáculo “À Noite no Mercado”. Em termos globais o projeto permitiu o acesso a experiências culturais contemporâneas num território de baixa densidade onde estas eram escassas. Foi criado o Conselho Malacate, composto por membros da comunidade, que garante a continuidade da programação cultural e da gestão participativa após o fim do financiamento. – Particular Universal – O projeto envolveu a comunidade local na criação de um arquivo sonoro que celebra o património material e imaterial da região (envolveu a participação de 285 residentes, tendo como meta 225). A realização de residências artísticas e atividades culturais proporcionou à comunidade local acesso a formas de arte contemporânea que não eram comuns na região, enriquecendo a oferta cultural. O projeto teve um resultado positivo e duradouro na comunidade local. A confiança e a generosidade das pessoas locais, que abriram suas portas e compartilharam suas histórias, foram além das expectativas. Por outro lado, nas apresentações finais dos espetáculos, em alguns casos o número de espectadores foi muito maior do que o previsto, demonstrando um grande interesse e envolvimento da comunidade. Vários elementos da equipa do projeto fundaram uma nova entidade, a Associação Particular Universal, com sede em Castro Marim, para continuar o trabalho iniciado. – INSUL’Arts – No projeto foram criadas e apresentadas ao público produções artísticas e trabalhos de mediação cultural em diversas áreas artísticas gerando oportunidades para o envolvimento direto de diferentes comunidades nas performances. O projeto procurou garantir que as populações em espaços periféricos da ilha da Madeira pudessem desfrutar de atividades artísticas e culturais. Por outro lado, o projeto facilitou a formação de pessoal técnico especializado na Madeira, essencial para a execução das atividades. A capacitação de profissionais locais foi um aspeto crucial, garantindo que as necessidades técnicas do projeto fossem atendidas. Algumas ações e projetos iniciados com o apoio do Programa Cultura continuam a ter impacto e estão a ser levados adiante, como a circulação de espetáculos e a formação de novos criadores. – Temporadas - O projeto permitiu envolver muitas pessoas localmente através de bolsas de criação e programação, transformando a perceção sobre o trabalho cultural e artístico nos Açores. Estas bolsas ajudaram a envolver a comunidade local e a fortalecer a relação com as estruturas culturais da cidade e da ilha. A mobilização de comunidades locais em torno deste projeto e a integração de atividades culturais em programas educacionais contribuíram para o aumento da participação da comunidade, promovendo a aprendizagem, valorizando a cultura entre os jovens e fortalecendo o sentimento de pertença e identidade cultural. <p>No âmbito desta <i>Call</i>, foram igualmente efetuadas ações de formação de públicos, dividida em 6 módulos: políticas públicas, dimensões artísticas e de programação, gestão de projetos artísticos, fontes de financiamento, direito da cultura e dimensões transversais. Nestas ações participaram 134 pessoas, das quais 81 pertenciam às equipas de projetos apoiados pelo Programa Cultura dos dois eixos, sendo os restantes participantes elementos de equipas de estruturas culturais não apoiadas pelo Programa, assim como outros agentes locais que trabalhavam profissionalmente na área da cultura e/ou intervenção territorial.</p>
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>smoking-gun test</i> .
Argumentação	As evidências obtidas dão uma forte previsão da existência do mecanismo: os projetos financiados na <i>Call 2</i> tiveram parcerias efetivas, as atividades artísticas desenvolvidas nos projetos envolveram ativamente as comunidades locais e permitiram um maior acesso às artes nos territórios. No entanto, se estas evidências não tivessem sido obtidas não se poderia refutar inequivocamente a presença do mecanismo pois, outros fatores/evidências poderiam contribuir para a presença do mecanismo.
Mecanismo 8	As ações bilaterais desenvolvidas e as parcerias criadas entre Portugal e os Países doadores permitem intercâmbio, partilha de experiências e aprofundamento do trabalho em rede o que contribui para o Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no Programa.

Evidência obtida	<p>Todos os projetos financiados tiveram parcerias com entidades dos Países Doadores e as evidências recolhidas com as entrevistas e os estudos de caso revelam que, em termos gerais, as parcerias foram frutíferas com um envolvimento sólido, quer dos parceiros nacionais, quer dos parceiros dos Países Doadores (nos estudos de caso efetuados, apenas o envolvimento do parceiro dos Países Doadores no projeto Quinta Ciência Viva do Sal foi menos ativo). Os parceiros estiveram proactivamente envolvidos nos projetos, sendo que alguns colaboraram já na fase de elaboração da candidatura.</p> <p>São apontadas como as grandes mais valias destas parcerias a complementaridade/partilha de recursos e conhecimentos entre parceiros, o acesso a novos mercados e audiências com a abertura a novos públicos e mercados e o <i>networking</i> com a criação de redes de contactos entre instituições de diferentes países, suscetíveis de se prolongarem no tempo – em vários projetos as parcerias com as entidades dos países doadores mantiveram-se inclusive para o desenvolvimento de novas iniciativas (como por exemplo aconteceu no projeto Centro Cultural Costeiro).</p> <p>As evidências apontam igualmente para o facto das iniciativas bilaterais desenvolvidas financiadas pelo Fundo de Relações Bilaterais, terem sido determinantes para a relação com os parceiros dos países doadores. Focaram-se na troca de experiências, visitas e partilha de conhecimentos entre o Património Cultural, I. P., e a DGArtes com os parceiros do Programa dos Países Doadores, sendo consideradas essenciais e uma das grandes mais valias do Programa.</p>
Especificação do teste	Com base nas evidências recolhidas está-se perante um <i>doubly-decisive test</i> .
Argumentação	As evidências recolhidas são fortes e claramente confirmam que o mecanismo está presente e houve um reforço da cooperação entre as entidades nacionais e dos países doadores. Caso não se tivessem obtido estas evidências, seria difícil explicar de que forma as ações bilaterais e as parcerias teriam permitido o reforço da cooperação entre as entidades dos países envolvidos no Programa.
Mecanismo 9	A cooperação cultural, o empreendedorismo cultural e a gestão do património cultural, principalmente em territórios de baixa densidade, são meios que levam ao Aumento do desenvolvimento sustentável do contexto socioeconómico local, ao combate às assimetrias regionais no acesso às artes e à promoção da inclusão e coesão
Evidência obtida	<p>Não foi possível no âmbito da avaliação a recolha de evidências sobre o impacto do Programa uma vez que:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Alguns dos projetos ainda se encontravam em fase de conclusão no momento da avaliação ou foram implementados com atraso, o que limita a possibilidade de verificação de efeitos a médio e longo prazo; – Os impactos da área da cultura são mediatos, principalmente os de natureza social e simbólica, e surgem da apropriação dos projetos pelas comunidades locais, algo que só pode ser devidamente aferido após passado algum tempo da sua conclusão.
Especificação do teste	—
Argumentação	—

4.2 Conclusões e recomendações

Relevância

QA 1. Os objetivos e a conceção do programa respondem às necessidades dos países beneficiários, dos Países Doadores e de todos os parceiros/organismos envolvidos?

1. O programa foi bem desenhado para responder às necessidades das partes interessadas?

Conclusões

O desenho do Programa Cultura revela-se, em geral, adequado para corresponder tanto às necessidades dos Países Beneficiários, como dos PD, tendo em conta o conjunto de organismos de gestão do Programa e parceiros locais envolvidos. Os dois eixos de intervenção correspondem a necessidades identificadas no País Beneficiário. O primeiro Eixo visava a melhoria da gestão do património cultural, concretizando-se em intervenções na gestão do património cultural (material e imaterial) costeiro, subaquático e na digitalização de património fílmico ligado ao mar. O segundo Eixo tinha como objetivo combater às assimetrias no acesso à oferta artística, sendo concretizado através de projetos culturais e artísticos realizados em territórios de baixa densidade, capazes promover a mobilidade e o emprego em profissões artísticas. Importa salientar que o património cultural costeiro e o acesso à cultura em territórios de baixa densidade, apesar de inscritos nos objetivos estratégicos nacionais são, do ponto de vista do financiamento público, lacunares. As modalidades de intervenção revelam-se coerentes com os objetivos, combinando projetos pré-definidos, geridos por organismos de tutela direta do Ministério da Cultura, e projetos selecionados através de concurso público.

Paralelamente, o reforço da cooperação cultural entre PD e beneficiários constitui um terceiro Eixo de intervenção, traduzindo um objetivo geral do Programa. Nesse sentido, um dos requisitos dos projetos era a constituição de parcerias internacionais. Para os PD, a relevância assentou sobretudo nesta dimensão de intercâmbio cultural e de conhecimento técnico, e não tanto na dimensão financeira.

Para os parceiros locais, a relevância do Programa foi avaliada como adequada ou muito adequada, sobretudo pelo reconhecimento de que o financiamento proporcionado foi determinante para a concretização dos projetos.

Recomendações

R1. Manter o foco nos dois eixos do programa definidos como prioritários para Portugal, a valorização do património cultural costeiro, na dupla vertente material e imaterial, e o desenvolvimento da oferta cultural nos territórios de baixa densidade, através da atração de projetos e profissionais para estes territórios.

2. Em que medida é que o Programa promove a identidade local e os projetos financiados contribuem para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional e qual o grau de envolvimento efetivo das respetivas populações?

Conclusões

O Programa Cultura teve um papel essencial na valorização da identidade local, promovendo uma relação estreita entre os projetos e as comunidades onde se inseriram. Através da recuperação de patrimónios, saberes e memórias, os projetos reforçaram a consciência coletiva e criaram novas formas de expressão cultural.

Embora o Programa Cultura não tivesse como exigência a articulação direta com estratégias formais de desenvolvimento socioeconómico local ou regional, muitos dos projetos financiados revelaram resultados a nível económico, sobretudo através da valorização dos recursos endógenos e do estímulo a cadeias de valor locais. A ausência de integração explícita com instrumentos de planeamento territorial ou económico limitou, contudo, uma maior articulação com políticas públicas de desenvolvimento. Ainda assim, os projetos ativaram estratégias como a promoção do empreendedorismo cultural, a criação de emprego qualificado, a atração de novos públicos e a dinamização de setores complementares como o turismo, a pesca tradicional, o artesanato ou os serviços educativos.

O envolvimento efetivo das populações foi uma das mais-valias do Programa Cultura, contribuindo significativamente para a apropriação comunitária dos projetos. As iniciativas foram, em grande medida, cocriadas com as comunidades, respeitando os seus saberes e estimulando a sua participação ativa. Esta proximidade garantiu, não só o sucesso imediato das ações, como também a sua sustentabilidade a longo prazo, ao criar laços duradouros entre cultura e território.

Recomendações

R2. Articular os projetos com estratégias de desenvolvimento regional: Promover a integração futura das iniciativas culturais com planos estratégicos locais e regionais, reforçando a coerência territorial e o alinhamento com políticas públicas (Atores – modelo de governança).

R3. Consolidar mecanismos de participação comunitária: Incentivar a continuidade de modelos de governança participativa e práticas colaborativas, envolvendo ativamente as populações em todas as fases dos projetos.

Eficácia

QA 2. Em que medida o programa atingiu os resultados previstos, incluindo quaisquer resultados diferenciais?

3. Até que ponto os *outputs* foram produzidos e os *outcomes* alcançados? Que fatores influenciaram o alcance dos resultados (*outputs* e *outcomes*)?

Conclusões

De forma global, os indicadores de realização e de resultado do Programa Cultura mostram um elevado grau de execução. A maioria das metas definidas para os *outputs* e *outcomes* foram alcançadas, e até ultrapassadas. No entanto a análise longitudinal dos dados evidencia que o último ano do Programa foi decisivo para estes resultados, o que indica um esforço na execução dos projetos no fim do período de execução.

O alcance dos resultados (*outputs* e *outcomes*) foi moldado por uma combinação de fatores internos e externos. Os fatores internos prendem-se com a reestruturação do Operador do Programa, problemas de articulação e falta de definição de papéis entre Operador e parceiro numa fase inicial de implementação do Programa, instabilidade na equipa do Operador do Programa com a mudança constante nos elementos da equipa, carga de trabalho associada ao reforço de monitorização e acompanhamento dos projetos e ausência de sistema/plataforma eletrónica de gestão da informação.

Os fatores externos relacionam-se com a pandemia COVID-19, a guerra da Ucrânia e a consequente inflação, os procedimentos de contratação pública, atrasos na execução das obras e mudanças na importância dada ao projeto pela Entidade Promotora.

Esses fatores representaram desafios significativos para o progresso dos projetos. As estratégias identificadas, como reprogramação financeira, aumento do cofinanciamento, envolvimento ativo de parceiros e populações locais, e promoção de reuniões, demonstram esforços consistentes para superar os desafios e garantir a continuidade e sucesso dos projetos.

A adaptação proativa às circunstâncias adversas foi crucial para alcançar os resultados pretendidos. A capacidade de reprogramar atividades e envolver ativamente os parceiros provou ser um fator essencial para superar as dificuldades.

Recomendações

R4. Implementar um sistema de informação, que permita a submissão de candidaturas, 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 a fácil extração de informação para as auditorias e para os reportes que o Programa Cultura necessita de efetuar perante a UNG, AD&C e FMO.

R5. Instituir uma estrutura de gestão do Programa estável e multidisciplinar, com contratos de trabalho adequados, reduzindo a rotatividade das equipas e reforçando a memória institucional e a capacidade de acompanhamento técnico.

R6. Rever e clarificar o modelo de governação, garantindo que as responsabilidades entre operador e parceiro estão claramente definidas e que existe uma coordenação eficaz e permanente entre as entidades envolvidas.

R7. Promover capacitação técnica e administrativa contínua para as entidades promotoras e parcerias dos projetos e equipas de gestão, especialmente nos domínios da contratação pública, reporte financeiro e gestão de projetos culturais.

R8. Adotar abordagens diferenciadas no que se refere à monitorização e acompanhamento dos projetos, ajustadas às especificidades dos setores das artes e do património, e que considerem a natureza própria dos seus ritmos, formatos e objetivos.

R9. Procurar reduzir a burocracia 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

4. Mais algum output, para além dos identificados na *results framework*, foi materializado e contribuiu para os *outcomes* previstos e objetivos do programa? Se sim, quais?

Conclusões

No decorrer da avaliação, não foram identificados novos *outputs* do Programa para além dos identificados na *results framework*. No entanto os projetos financiados tiveram resultados não previstos que revelaram a capacidade dos projetos financiados em gerar resultados mais amplos nas áreas cultural, social e económica, valorizando as comunidades abrangidas e promovendo o fortalecimento da identidade local e da coesão territorial.

Esses resultados surgem da integração nos projetos de atividades que inicialmente não estavam planeadas como por exemplo novas iniciativas de divulgação dos projetos (como a edição e publicação de livros, realização de novas exposições, colóquios, etc.), a criação de novas parcerias, ou o aprofundamento, para além do esperado, do envolvimento das comunidades locais. Projetos como o FILMar, Centro Cultural Costeiro e Particular Universal, revelaram a capacidade de expansão face à proposta inicial demonstrando flexibilidade e adaptabilidade em gerar valor para além do esperado.

Recomendações

R10. Incentivar a flexibilidade na gestão dos projetos, através da adoção de uma abordagem adaptativa, permitindo que os projetos explorem novas oportunidades de impacto para além do *framework* inicial.

R11. Criar mecanismos para monitorizar e documentar resultados não previstos, destacando boas-práticas e aprendizagens.

R12. Estimular colaborações interinstitucionais no decorrer dos projetos para maximizar o impacto dos seus resultados.

R13. Apoiar a criação de iniciativas com potencial de continuidade, como associações ou estruturas que assegurem a longevidade dos impactos culturais e sociais.

5. Quão eficaz foi a contribuição dos parceiros na concretização dos objetivos e resultados dos projetos?

Conclusões

O Programa Cultura revelou desde o início uma preocupação com as parcerias a serem constituídas não só com a instituição de requisitos obrigatórios para a sua constituição (como por exemplo a necessidade da inclusão de municípios e entidades dos PD), como também com a organização de eventos de *matching* para a criação de ligações entre entidades nacionais e entidades dos PD.

Em termos gerais as parcerias revelaram-se relevantes, efetivas e foram determinantes para a concretização dos objetivos e resultados dos projetos. Quer os parceiros nacionais, quer os parceiros dos PD estiveram envolvidos nos projetos, muitos estabelecendo esse envolvimento desde a fase de desenho da candidatura. Denota-se, no entanto, a tendência para um menor envolvimento por parte dos parceiros dos PD.

Recomendações

R14. De forma a uniformizar as relações de parceria entre parceiros nacionais e parceiros dos PD recomenda-se a definição nos avisos de abertura de candidaturas de diretivas para esta participação, como por exemplo necessidade dos parceiros dos PD ficarem responsáveis pela implementação de uma das atividades do projeto.

6. De que forma as parcerias podem ser maximizadas, atendendo aos benefícios gerados entre promotores dos projetos e os parceiros internacionais e nacionais?

Conclusões

O Programa Cultura, através dos encontros de *matching*, demonstrou um compromisso significativo em facilitar e promover a compatibilidade e correspondência entre os promotores, parceiros nacionais e parceiros dos PD. As iniciativas foram avaliadas positivamente, contribuindo para a ampliação da rede de *networking* e fortalecendo as relações entre os participantes.

As parcerias apresentam um conjunto de mais valias, mas têm associado igualmente um conjunto de desafios. A existência de problemas de comunicação resultado de diferenças linguísticas, culturais e de expectativas entre parceiros dificultam a compreensão mútua, bem como atrasos de pagamentos e procedimentos burocráticos muito exigentes e diferentes entre países trazem tensões às parcerias.

A parceria do Programa, apesar de alguns problemas iniciais na relação entre o Operador do Programa e o parceiro, foi frutífera e determinante para ultrapassar os obstáculos que surgiram à implementação do Programa. As iniciativas desenvolvidas financiadas pelo Fundo de Relações Bilaterais, vieram consolidar as relações com os parceiros dos PD.

Recomendações

R15. A continuidade e expansão de eventos de *matching* para incluir mais entidades promotoras e parceiros internacionais.

R16. De forma a mitigar os problemas de comunicação das parcerias, introduzir nos avisos de abertura de candidatura a necessidade de explicitação da comunicação interna dos projetos (periodicidade de reuniões, canais de divulgação de informação, etc.) de forma a ser assegurada a adequada disseminação de informação entre os parceiros.

R17. Introduzir nos avisos de abertura de candidaturas 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 PD. Os custos relativos a estas obrigações devem ser despesas elegíveis e consideradas nos orçamentos dos projetos em sede de candidatura.

R18. Definição clara nos documentos orientadores do Programa das responsabilidades entre Operador do Programa e parceiro nacional, garantindo que estes possuem níveis de autonomia adequadas às funções desempenhadas.

R19. Definir e executar iniciativas financiadas pelo Fundo de Relações Bilaterais desde o início da implementação do Programa de forma potenciar as relações entre Portugal e os PD na área da cultura.

R20. Recurso ao Fundo de Relações Bilaterais para o desenvolvimento de iniciativas que estimulem o conhecimento e a troca de experiências entre os beneficiários do Programa de forma a promover o conhecimento mútuo, a troca de experiências entre entidades com objetivos/interesses comuns (ex. workshops temáticos, visitas de estudo, etc.)

Coerência, sustentabilidade e impacto

QA 3. Qual a compatibilidade do programa com outras intervenções no país, setor ou instituição e até que ponto os benefícios do programa poderão continuar?

7. Quais foram as sinergias e ligações com outras intervenções do Operador/Parceiro do Programa?

Conclusões

No âmbito do Património Cultural, I.P., não foram identificadas evidências de articulações relevantes com outras intervenções do operador ou do parceiro. No Eixo 2, sob a responsabilidade da DGArtes, há várias evidências de sinergias. Algumas entidades já apoiadas pela DGArtes recorreram ao Programa Cultura para desenvolver projetos específicos, criando ligações entre diferentes iniciativas. Também se verificaram sinergias entre estruturas apoiadas pela DGArtes e entidades beneficiárias do Programa Cultura.

Para as diferenças de resultados podem contribuir modelos institucionais distintos. A posição da DGArtes como organismo público responsável pela gestão do sistema de apoios a entidades culturais favorece à partida uma maior capilaridade das relações no setor das artes. Já na salvaguarda do património, onde o papel central do Estado é menos propiciador de sinergias, teria de ter sido feito um sobreinvestimento que o Património Cultural teve dificuldade em fazer, o que foi agravado pela elevada rotatividade das equipas.

Recomendações

R21. Prever ações específicas que visem, no âmbito do Património Cultural, I.P., reforçar a articulação entre entidade promotora, entidades beneficiárias e outros parceiros, de modo a aumentar a capilaridade das relações no setor do património cultural.

8. O programa acrescenta valor, evitando a duplicação, com outros programas similares no mesmo setor/área do programa? Se sim, como?

Conclusões

Quanto à análise de valor acrescentado, as evidências de coerência externa face a outros instrumentos de política pública, tanto nacionais como europeus, apontam sobretudo no sentido da complementaridade (alargamento do âmbito das intervenções), da adicionalidade (aumento do volume de investimento), ou mesmo da antecipação. Alguns *stakeholders* assinalaram que as especificidades do Programa Cultura (valorização do património costeiro, foco em territórios de baixa densidade, relação com PD) os motivou a desenvolver novas ideias de projetos. De facto, o Programa é amplamente reconhecido pela sua abordagem direcionada a preocupações específicas associadas aos dois principais objetivos, a melhoria de gestão do património cultural costeiro e subaquático e a melhoria do acesso às artes em territórios de baixa densidade.

A nível de adicionalidade financeira, o Programa oferece financiamentos significativamente superiores a outros programas nacionais com os mesmos objetivos. Em termos de capacitação institucional, o Programa permitiu a profissionalização de alguns parceiros nacionais, tornando-os elegíveis para apoios da DGArtes. Por fim, o Programa Cultura abrange públicos-alvo distintos, sendo uma alternativa valiosa para entidades que, por não serem de natureza pública, têm mais dificuldade em beneficiar de apoio noutros programas, como foi referido relativamente aos programas Portugal 2020 e Portugal 2030.

Recomendações

R22. Manter os aspetos diferenciadores do programa, nomeadamente elevados níveis de financiamento por projeto e orientação para públicos-alvo que, pela sua natureza jurídica ou dimensão, não são elegíveis, ou não são considerados prioritários, no âmbito de outros programas de apoio

9. Em que medida é provável que os benefícios do programa continuem nos próximos cinco anos?

Conclusões

A sustentabilidade dos benefícios do Programa Cultura nos próximos cinco anos apresenta diferentes perspetivas e níveis de probabilidade de continuidade conforme os eixos de intervenção.

No Eixo do Património Cultural, a durabilidade é mais evidente devido à natureza física e estrutural das intervenções, como a reabilitação de edifícios, a valorização do património e a capacitação técnica. Vários projetos demonstram impactos sustentáveis através de conteúdos acessíveis, a criação de infraestruturas duradouras e o fortalecimento institucional. Esses investimentos geraram bases sólidas que favorecem a continuidade, especialmente com o compromisso assumido pelas entidades em manter parcerias e procurar novos mecanismos de financiamentos. As intervenções no Património Cultural, devido à sua natureza física e estruturante, demonstram elevada resiliência e impacto duradouro nos territórios costeiros intervencionados.

No Eixo das Artes, embora tenham sido alcançados avanços relevantes na mobilização cultural e inclusão de territórios periféricos, a continuidade apresenta maiores fragilidades. A falta de estruturas locais permanentes e a rotatividade das equipas dificultam o enraizamento dos projetos. Ainda assim, vários projetos mostram esforços concretos de continuidade através da criação de associações locais, a capacitação de mediadores e a articulação internacional. A componente comunitária e a institucionalização de algumas iniciativas indicam que parte dos impactos poderá ser mantida.

Adicionalmente, a dimensão bilateral do Programa potenciou relações institucionais com entidades dos PD, das quais resultaram iniciativas de intercâmbio e partilha de boas práticas, com potencial de continuidade além do período de financiamento, sobretudo no Eixo das Artes.

Embora existam elementos promissores para a continuidade dos benefícios, a sua viabilidade plena dependerá da capacidade institucional dos promotores para manter dinâmicas locais, da existência de financiamento complementar, e da correção dos constrangimentos operacionais verificados.

Recomendações

R23. Incluir em sede de candidatura a necessidade de se elaborarem planos de sustentabilidade obrigatórios para cada projeto apoiado, com metas e recursos definidos para além do financiamento inicial, assegurando o alinhamento com estratégias culturais e de desenvolvimento local.

R24. Estabelecer mecanismos de financiamento complementar (nacionais ou regionais) para continuidade de projetos culturais em territórios de baixa densidade, assegurando a consolidação dos resultados.

R25. Manter a obrigatoriedade das parcerias incluírem entidades públicas da administração local, regional ou central enquanto entidades com poder de decisão e recursos que podem ser mais valias na sustentabilidade dos projetos.

10. Quais são as capacidades financeiras, económicas, sociais, ambientais e institucionais dos sistemas necessárias para sustentar os benefícios ao longo do tempo?

Conclusões

A sustentabilidade dos benefícios do Programa Cultura depende do fortalecimento de diversas capacidades sistémicas. A capacidade financeira é essencial para garantir fontes de financiamento adicionais que permitam a continuidade das atividades, especialmente nas artes.

Esta revelou-se crítica, pois muitos dos projetos, apesar de bem-sucedidos na execução inicial e final, enfrentam dificuldades para manter atividades sem financiamento continuado. A diversificação de fontes de receita, de parcerias público-privadas e de mecanismos de autossustentação, são estratégias essenciais para mitigar essa fragilidade. A adaptabilidade financeira, como demonstrado por alguns projetos, é também uma competência-chave para responder a desafios imprevistos.

Os projetos com maior potencial de sustentabilidade foram aqueles que geraram valor nos territórios, integrando-se em cadeias de economia local, turismo e valorização de saberes tradicionais. Vários projetos, ilustram como a cultura pode impulsionar o empreendedorismo e o desenvolvimento regional. A capacidade económica, por sua vez, está ligada ao desenvolvimento local e à valorização do investimento realizado, promovendo a atratividade turística e o dinamismo económico.

Na dimensão social destaca o papel da participação comunitária, essencial para apropriação e continuidade das ações. Projetos que envolveram cidadãos desde o início, capacitaram mediadores locais e incluíram grupos vulneráveis conseguiram fortalecer a coesão e a cidadania cultural, são fatores cruciais para a continuidade dos impactos sociais e culturais.

A dimensão ambiental, apesar de menos visível, revelou-se decisiva em contextos sensíveis como zonas costeiras e insulares. A integração de práticas sustentáveis, a valorização de saberes ecológicos e a educação ambiental foram elementos estratégicos em alguns projetos. A capacidade ambiental requer políticas coerentes de resiliência climática e preservação ambiental, integrando as infraestruturas recuperadas em estratégias sustentáveis.

A capacidade institucional mostrou-se essencial: estruturas de gestão estáveis, equipas técnicas qualificadas, boa governança e cooperação internacional são pilares para assegurar a continuidade dos projetos. A experiência do Programa evidencia que, quando essas dimensões são trabalhadas de forma integrada, os efeitos tornam-se duradouros e transformadores nos territórios.

Recomendações

R26. Incentivar, desde a fase de candidatura os projetos a terem mecanismos de autossustentação como bilheteira ou uma rede de oferta de serviços ao público e/ou a procurarem integrar-se em cadeias da economia local, turismo e valorização de saberes tradicionais como forma de aumentar a sua capacidade financeira.

R27. Manter (ou ampliar) a forte componente do Programa de envolvimento das comunidades locais desde o início da implementação dos projetos, com a participação ativa na realização das atividades.

R28. Estimular nos projetos financiados a integração de práticas sustentáveis, a valorização de saberes ecológicos e a educação ambiental.

QA 4. Até que ponto e a que nível o programa gerou ou é suscetível de gerar efeitos significativos, positivos ou negativos, intencionais ou não intencionais?

11. Quais foram os impactos planeados e não planeados dos projetos financiados nos grupos e regiões abrangidas?

Conclusões

No momento da avaliação alguns projetos ainda se encontravam em fase de conclusão ou tinham sido implementados com atraso, limitando assim a observação de efeitos a médio e longo prazo, uma vez que os impactos culturais e a aferição de efeitos duradouros, especialmente os sociais e simbólicos, dependem da apropriação pelas comunidades.

Ainda assim a avaliação aponta, para um elevado potencial de impacto e evidências de transformação em curso, mas reconhece que o verdadeiro alcance das mudanças dependerá da forma como as comunidades continuarão a dar sentido e a prolongar o legado dos projetos no futuro.

Ficou patente que o Programa criou condições favoráveis à mudança, como a abertura de espaços patrimoniais à comunidade, a introdução de novas narrativas e práticas culturais, a exposição à arte contemporânea e o reforço de redes de cooperação. Além disso, promoveu um maior autoconhecimento das populações sobre o seu território, um reforço da autoestima coletiva e um uso mais qualificado de edifícios e espaços culturais, aumentando assim a oferta cultural local.

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>)

Documentos Programa Cultura

- *Concept Note* do Programa Cultura – Mecanismo de Financiamento do Espaço Económico Europeu EEA Grants 2014-2021;
- Aviso de Concurso 1 – Desenvolvimento Local através da Salvaguarda e da Revitalização do Património Cultural Costeiro;
- Aviso de Concurso 2 – Connecting Dots - Mobilidade Artística e Desenvolvimento de Públicos;
- Manual de Procedimentos do Promotor Programa Cultura – Mecanismo de Financiamento do Espaço Económico Europeu EEA Grants 2014-2021;
- Relatórios Anuais de Reporte do Programa Cultura (2019-2023);
- Formulários de candidatura ou Resumo de apresentação da candidatura dos projetos financiados;
- Contratos de financiamento dos projetos financiados entre a Entidade Promotora e o Programa Cultura;
- Acordo de parceria para a execução do projeto entre a Entidade Promotora e os Parceiros;
- Descrição dos projetos financiados;
- Formulários de reprogramação dos projetos financiados;
- Relatórios de execução física do Programa Cultura e dos projetos financiados;
- Resumo de indicadores dos projetos financiados;
- Relatório final dos projetos financiados.

Legislação

- [Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2021](#) - Autorização de Despesa Programa Cultura;
- [Resolução do Conselho de Ministros n.º 72/2016, de 24 de novembro](#), através da qual é aprovado o Programa Nacional para a Coesão Territorial (PNCT), no anexo I, definida a Agenda para o Interior, no anexo II, e identificados os territórios de baixa densidade abrangidos pelo PNCT, no anexo III;
- [Decreto-Lei n.º 103/2017, de 24 de agosto](#), que estabelece o regime de atribuição de apoios financeiros do Estado, através da Direção-Geral das Artes (DGArces), a entidades que exerçam atividades profissionais nas áreas das artes visuais, das artes performativas e de cruzamento disciplinar;

- [Regulamento \(UE\) n.º 1295/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de dezembro de 2013](#), que cria o Programa Europa Criativa (2014-2020);
- [Lei n.º 71/98, de 3 de novembro](#), que estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado;
- [Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de setembro](#), que regulamenta as bases do enquadramento jurídico do voluntariado;
- [Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2021](#), autorização de Despesa Programa Cultura.

Referências bibliográficas

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.

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.

Outra documentação

- Documentação partilhada pelos projetos financiados;
- Websites do Programa Cultura e dos projetos financiados

ANEXO I – 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 À COORDENAÇÃO/ SUPERVISÃO GERAL (Promotor e parceiro do Programa)

Relevância e coerência do desenho do Programa

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Cultura? Que tipo de necessidades foram identificadas? Como foram definidos os eixos e objetivos? Os PDP foram definidos com base em que critérios?
- Qual foi o input dos Donnor Program Partners (Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA) | Arts and Culture Norway) no desenho do Programa? Foram identificadas pelo país doador necessidades específicas a que o Programa Cultura deveria dar resposta?
- Em termos gerais em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional? E a nível local e regional? E a nível dos Países Doadores?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias nacionais relevantes no domínio da Cultura? Se sim, quais?
- As prioridades e necessidades nacionais alteraram-se desde a conceção da *Concept Note* e a assinatura do Acordo de Programa? Se sim, essa alteração tornou certos domínios do Programa mais relevantes e exigentes do que o inicialmente previsto?
- Foram criadas sinergias entre o Programa e outras intervenções do Património Cultural, I.P., e da DGArtes? De que forma? E sinergias entre o Programa Cultura e outros programas similares no mesmo setor/área? Estas sinergias foram planeadas no desenho do Programa ou surgiram à medida que este foi implementado?
- De que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares? Existem sobreposições com programas similares?
- Existem evidências de que os resultados alcançados tenham beneficiado dessas sinergias (com outros programas ou com intervenções do operador/parceiro do Programa)? Se sim, de que forma? Com que evidências?

Modelo de governação e gestão do Programa

- O modelo de governação do Programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- Quais as vantagens e desvantagens para o Património Cultural, I.P., em ser o Operador do Programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter o Património Cultural, I.P., como operador?
- Este Programa tem como parceiro a DGArtes. Quais as vantagens e desvantagens desta parceria para o Programa?

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- Este Programa tem ainda como parceiros a Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA) e a Arts and Culture Norway. Quais as vantagens e desvantagens destas parcerias para o Programa?
- 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?
- No que diz respeito ao reporte, foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa? Com que frequência? Identifica algum tipo de limitações/lacunas ou áreas de melhoria neste domínio? Quais?
- Um dos elementos essenciais no reporte diz respeito ao sistema de informação. Estava prevista a criação de um SI partilhado que desse suporte à gestão das candidaturas e ao acompanhamento e controlo das atividades. Este sistema foi desenvolvido? Como decorreu o processo? De que forma foi efetuada a gestão das candidaturas, o acompanhamento e controlo das atividades sem/ até a existência desse SI? Que limitações e dificuldades identificam neste processo?
- No futuro, que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação, plataforma dedicada...)?
- Considera que a estrutura da equipa do Operador do Programa era a mais adequada? Considera que tiveram lacunas na sua orgânica? Se sim quais? Existiram áreas/domínios atuação não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Qual o nº de recursos humanos dedicados à gestão do Programa? Este número é adequado quer em número, quer em competências? Sentiram algum tipo de limitações? O que poderia ser melhorado?
- A verba disponível para a gestão do Programa e acompanhamento dos projetos é suficiente? Justifique.

Execução do Programa e concretização dos objetivos/resultados

- Como caracteriza a adesão ao Programa Cultura? (p. ex número de candidaturas nas diferentes prioridades ou o fluxo de candidaturas; variação entre eixos, etc.)?
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- A execução do Programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu em algum em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Identifica aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?
- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance das metas e dos resultados do Programa? Considera que o Programa conseguiu alcançar os seus objetivos? (como foram definidas as metas e que critérios/metodologia esteve subjacente ao seu estabelecimento?)
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou foram menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores (internos ou externos) 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? E de que forma contribuíram para os objetivos do Programa?
- O financiamento do Programa Cultura revelou-se adequado para alcançar os objetivos propostos?
- Os projetos apoiados tenderam a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos disponibilizados? Ou pelo contrário, tiveram dificuldade em atingir os objetivos?
- No que diz respeito à cooperação bilateral, que tipo de iniciativas foram desenvolvidas? Quais as iniciativas que considera terem tido mais sucesso? Quais os principais motivos desse sucesso (investimento adequado,

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

envolvimento dos beneficiários nacionais e dos parceiros internacionais, etc.)? As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?

- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas que na sua opinião seriam pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?

Impacto do Programa

- Os projetos apoiados contribuíram para promover a identidade local? Quais e quais as evidências desse contributo? As populações locais foram efetivamente envolvidas nos projetos?
- Os projetos apoiados contribuíram para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional? De que forma? Clarifique dando exemplos.
- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas nacionais?

Sustentabilidade

- Na sua perspetiva, os resultados dos projetos e do Programa são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?
- Os projetos financiados na *Call* 1 incluíam a obrigatoriedade de apresentação de um Plano de sustentabilidade do projeto após o investimento, para um período mínimo de cinco anos. Existe algum tipo de monitorização destes planos?
- Qual a perceção que têm da eficácia das ações de capacitação dinamizadas na *Call* 2 para a sustentabilidade dos projetos financiados?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador/parceiro dos resultados dos projetos apoiados? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos? 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? Tem feedback dos promotores a esse respeito?
- 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 COORDENAÇÃO EXECUTIVA (Promotor e parceiro do Programa)

Relevância e coerência do desenho do Programa

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Cultura?
- Que tipo de necessidades foram identificadas? Como foram definidos os eixos e objetivos? Os PDP foram definidos com base em que critérios?
- Qual foi o input dos Donnor Program Partners (Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA) | Arts and Culture Norway) no desenho do Programa? Foram identificadas pelo país doador necessidades específicas a que o Programa Cultura deveria dar resposta?
- Em termos gerais em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional? E a nível local e regional? E a nível dos Países Doadores?
- O Programa está alinhado com as políticas públicas/estratégias nacionais relevantes no domínio da Cultura? Se sim, quais?
- As prioridades e necessidades nacionais alteraram-se desde a conceção da *Concept Note* e a assinatura do Acordo de Programa? Se sim, essa alteração tornou certos domínios do Programa mais relevantes e exigentes do que do que o inicialmente previsto?
- Foram criadas sinergias entre o Programa e outras intervenções do Património Cultural, I.P., e da DGArtes? De que forma? E sinergias entre o Programa Cultura e outros programas similares no mesmo setor/área? Estas sinergias foram planeadas no desenho do Programa ou surgiram à medida que este foi implementado?
- De que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares? Existem sobreposições com programas similares?
- Existem evidências de que os resultados alcançados tenham beneficiado dessas sinergias (com outros programas ou com intervenções do operador/parceiro do Programa)? Se sim, de que forma? Com que evidências?

Modelo de governação e gestão do Programa

- O modelo de governação do Programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- Quais as vantagens e desvantagens para o Património Cultural, I.P., em ser o Operador do Programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter o Património Cultural I.P como operador?
- Este Programa tem como parceiro a DGArtes. Quais as vantagens e desvantagens desta parceria para o Programa?
- Este Programa tem ainda como parceiros a Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA) e a Arts and Culture Norway. Quais as vantagens e desvantagens destas parcerias para o Programa?
- No que diz respeito aos projetos apoiados, o modelo de governação era adequado (na *Call* 1 era obrigatório que o projeto fosse implementado em regime de parcerias, caso a Entidade Promotora fosse privada e na *Call* 2 parcerias obrigatórias entre entidades artísticas portuguesas, municípios portugueses e entidades artísticas de qualquer estado doador)? As parcerias eram 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?
- O Programa desenvolveu um conjunto de instrumentos de gestão operacional (Manual de procedimentos, Sistema de gestão e Controlo, avisos, checklists, plano de comunicação, etc.). Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados (avisos de abertura; critérios de seleção; condições de elegibilidade; calendário; etc.)? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?
- Em termos gerais como foi efetuada a análise e seleção dos projetos? (Houve dois processos e métodos, de alguma forma distintos - no Eixo 1 a criação de uma bolsa de avaliadores e a existência de um referencial de mérito, por exemplo). Quais as mais valias/limitações encontradas?)
- Em termos gerais como foi efetuada a gestão e monitorização/acompanhamento dos projetos? Que ações são desenvolvidas?
- 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?
- As verificações administrativas e no local são asseguradas por entidades externas. Em termos gerais, como funcionou este processo? Identificam limitações? Seria mais vantajoso a realização deste acompanhamento por recursos internos?
- 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?
- No que diz respeito ao reporte, foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa? Com que frequência? Identifica algum tipo de limitações/lacunas ou áreas de melhoria neste domínio? Quais?
- Um dos elementos essenciais no reporte diz respeito ao sistema de informação. Estava prevista a criação de um SI partilhado que desse suporte à gestão das candidaturas e ao acompanhamento e controlo das atividades. Este sistema foi desenvolvido? Como decorreu o processo? De que forma foi efetuada a gestão das candidaturas, o acompanhamento e controlo das atividades sem/ até a existência desse SI? Que limitações e dificuldades identificam neste processo?
- No futuro, que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação, plataforma dedicada...)?
- Considera que a estrutura da equipa do Operador do Programa era a mais adequada? Considera que tiveram lacunas na sua orgânica? Se sim quais? Existiram áreas/domínios atuação não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Qual o nº de recursos humanos dedicados à gestão do Programa? Este número é adequado quer em número, quer em competências? Sentiram algum tipo de limitações? O que poderia ser melhorado?
- A verba disponível para a gestão do Programa e acompanhamento dos projetos é suficiente? Justifique.

Execução do Programa e concretização dos objetivos/resultados

- Como caracteriza a adesão ao Programa Cultura? (p. ex número de candidaturas nas diferentes prioridades ou o fluxo de candidaturas; variação entre eixos, etc.)?
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- A execução do Programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu em algum em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Identifica aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance das metas e dos resultados do Programa? Considera que o Programa conseguiu alcançar os seus objetivos? (como foram definidas as metas e que critérios/metodologia esteve subjacente ao seu estabelecimento?)
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou foram menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores (internos ou externos) 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? E de que forma contribuíram para os objetivos do Programa?
- O financiamento do Programa Cultura revelou-se adequado para alcançar os objetivos propostos?
- Os projetos apoiados tenderam a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos disponibilizados? Ou pelo contrário, tiveram dificuldade em atingir os objetivos?
- No que diz respeito à cooperação bilateral, que tipo de iniciativas foram desenvolvidas? 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.)? As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?
- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas que na sua opinião seriam pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?
- Das entidades que se inscreveram nos eventos de *matchmaking*, tem ideia de quantos apresentaram uma candidatura? E das que beneficiaram de apoio à deslocação e que beneficiaram dos *travel grants*, quantos é que efetivamente apresentaram uma candidatura?
- De uma forma abrangente, na sua opinião, qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos? Na sua perspetiva, a cooperação entre as partes manter-se-á para além da vigência do Programa?

Impacto do Programa

- Os projetos apoiados contribuíram para promover a identidade local? Quais e quais as evidências desse contributo? As populações locais foram efetivamente envolvidas nos projetos?
- Os projetos apoiados contribuíram para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional? De que forma? Clarifique dando exemplos.
- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas nacionais?

Sustentabilidade

- Na sua perspetiva, os resultados dos projetos e do Programa são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- Os projetos financiados na *Call* 1 incluíam a obrigatoriedade de apresentação de um Plano de sustentabilidade do projeto após o investimento, para um período mínimo de cinco anos. Existe algum tipo de monitorização destes planos?
- Qual a perceção que têm da eficácia das ações de capacitação dinamizadas na *Call* 2 para a sustentabilidade dos projetos financiados?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador/parceiro dos resultados dos projetos apoiados? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos? 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? Tem feedback dos promotores a esse respeito?
- 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 PROGRAMA³³

- Quais são as suas funções no Programa Cultura? Está afeto ao Programa a tempo integral ou parcial?

Gestão do Programa

- O Programa desenvolveu um conjunto de instrumentos de gestão operacional (Manual de procedimentos, Sistema de gestão e Controlo, avisos, checklists, plano de comunicação, etc.). Os procedimentos adotados e os instrumentos operacionais desenvolvidos revelaram-se adequados (avisos de abertura; critérios de seleção; condições de elegibilidade; calendário; etc.)? Quais as principais lacunas/fragilidades que encontra neste domínio?
- Em termos gerais como foi efetuada a análise e seleção dos projetos? (Houve dois processos e métodos, de alguma forma distintos - no Eixo 1 a criação de uma bolsa de avaliadores e a existência de um referencial de mérito, por exemplo). Quais as mais valias/limitações encontradas?)
- Em termos gerais como foi efetuada a gestão e monitorização/acompanhamento dos projetos? Que ações são desenvolvidas?
- 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?
- As verificações administrativas e no local são asseguradas por entidades externas. Em termos gerais, como funcionou este processo? Identificam limitações? Seria mais vantajoso a realização deste acompanhamento por recursos internos?
- 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?
- No que diz respeito ao reporte, foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa? Com que frequência? Identifica algum tipo de limitações/lacunas ou áreas de melhoria neste domínio? Quais?
- Um dos elementos essenciais no reporte diz respeito ao sistema de informação. Estava prevista a criação de um SI partilhado que desse suporte à gestão das candidaturas e ao acompanhamento e controlo das atividades. Este sistema foi desenvolvido? Como decorreu o processo? De que forma foi efetuada a gestão das candidaturas, o acompanhamento e controlo das atividades sem/ até a existência desse SI? Que limitações e dificuldades identificam neste processo?
- No futuro, que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação, plataforma dedicada...)?
- Considera que a estrutura da equipa do Operador do Programa era a mais adequada? Considera que tiveram lacunas na sua orgânica? Se sim quais? Existiram áreas/domínios atuação não cobertos ou parcialmente cobertos?
- Qual o nº de recursos humanos dedicados à gestão do Programa? Este número é adequado quer em número, quer em competências? Sentiram algum tipo de limitações? O que poderia ser melhorado?
- A verba disponível para a gestão do Programa e acompanhamento dos projetos é suficiente? Justifique.

Modelo de governação

³³ A avaliar a pertinência e necessidade e adaptar consoante as funções do técnico.

- O modelo de governação do Programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo? (vantagens e desvantagens do operador e dos parceiros – nacional e internacionais).
- No que diz respeito aos projetos apoiados, o modelo de governação era adequado? As parcerias eram 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?

Execução do Programa e concretização dos objetivos/resultados

- Como caracteriza a adesão ao Programa Cultura? (p. ex número de candidaturas nas diferentes prioridades ou o fluxo de candidaturas; variação entre eixos, etc.)?
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- A execução do Programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu em algum em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Identifica aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?
- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance das metas e dos resultados do Programa? Considera que o Programa conseguiu alcançar os seus objetivos? (como foram definidas as metas e que critérios/metodologia esteve subjacente ao seu estabelecimento?)
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou foram menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores (internos ou externos) 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? E de que forma contribuíram para os objetivos do Programa?
- O financiamento do Programa Cultura revelou-se adequado para alcançar os objetivos propostos?
- Os projetos apoiados tenderam a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos disponibilizados? Ou pelo contrário, tiveram dificuldade em atingir os objetivos?
- No que diz respeito à cooperação bilateral, que tipo de iniciativas foram desenvolvidas? 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.)? As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?
- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas que na sua opinião seriam pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?
- Das entidades que se inscreveram nos eventos de *matchmaking*, tem ideia de quantos apresentaram uma candidatura? E das que beneficiaram de apoio à deslocação e que beneficiaram dos *travel grants*, quantos é que efetivamente apresentaram uma candidatura?
- De uma forma abrangente, na sua opinião, qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos? Na sua perspetiva, a cooperação entre as partes manter-se-á para além da vigência do Programa?

Impacto do Programa

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- Os projetos apoiados contribuíram para promover a identidade local? Quais e quais as evidências desse contributo? As populações locais foram efetivamente envolvidas nos projetos?
- Os projetos apoiados contribuíram para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional? De que forma? Clarifique dando exemplos.
- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas nacionais?

Sustentabilidade

- Na sua perspetiva, os resultados dos projetos e do Programa são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?
- Os projetos financiados na *Call* 1 incluíam a obrigatoriedade de apresentação de um Plano de sustentabilidade do projeto após o investimento, para um período mínimo de cinco anos. Existe algum tipo de monitorização destes planos?
- Qual a perceção que têm da eficácia das ações de capacitação dinamizadas na *Call* 2 para a sustentabilidade dos projetos financiados?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador/parceiro dos resultados dos projetos apoiados? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos? 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? Tem feedback dos promotores a esse respeito?
- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do Programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

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

Relevância e coerência do desenho do Programa

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Cultura? Que tipo de necessidades foram identificadas? Como foram definidos os eixos e objetivos? Os PDP foram definidos com base em que critérios?
- Qual foi o input dos Donnor Program Partners (Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA) | Arts and Culture Norway) no desenho do Programa? Foram identificadas pelo país doador necessidades específicas a que o Programa Cultura deveria dar resposta?
- Em termos gerais em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional? E a nível local e regional? E a nível dos Países Doadores?
- Foram criadas sinergias entre o Programa Cultura e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma? E sinergias entre o Programa e outras intervenções do Património Cultural, I.P., e da DGArtes? Estas sinergias foram planeadas no desenho do Programa ou surgiram à medida que este foi implementado?
- De que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares? Existem sobreposições com programas similares?

Modelo de governação e gestão do Programa

- O modelo de governação do Programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- Quais as vantagens e desvantagens para o Património Cultural, I.P., em ser o Operador do Programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter o Património Cultural, I.P., como operador?
- Este Programa tem como parceiro a DGArtes. Quais as vantagens e desvantagens desta parceria para o Programa?
- Este Programa tem ainda como parceiros a Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA) e a Arts and Culture Norway. Quais as vantagens e desvantagens destas parcerias para o Programa?
- 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?
- No que diz respeito ao reporte, foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa? Com que frequência? Identifica algum tipo de limitações/lacunas ou áreas de melhoria neste domínio? Quais?
- Um dos elementos essenciais no reporte diz respeito ao sistema de informação. Estava prevista a criação de um SI partilhado que desse suporte à gestão das candidaturas e ao acompanhamento e controlo das atividades. Este sistema foi desenvolvido? Como decorreu o processo? De que forma foi efetuada a gestão das candidaturas, o acompanhamento e controlo das atividades sem/ até a existência desse SI? Que limitações e dificuldades identificam neste processo?
- No futuro, que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação, plataforma dedicada...)?
- A estrutura de gestão do Programa Cultura, nomeadamente considerando os RH alocados e o envelope financeiro do Programa, é equivalente à de outros programas financiados pelo mecanismo em Portugal? Considera que a equipa do Operador do Programa foi adequada para cumprimento da sua missão? Considera que tiveram lacunas na sua orgânica? Se sim quais? Existiram áreas/domínios atuação não cobertos ou parcialmente cobertos?

Concretização dos objetivos/resultados e impactos

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa? Considera que o Programa conseguiu alcançar os seus objetivos?
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou foram menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores (internos ou externos) 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? E de que forma contribuíram para os objetivos do Programa?
- No que diz respeito à cooperação bilateral, que tipo de iniciativas foram desenvolvidas? 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.)? As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?
- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas que na sua opinião seriam pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?
- De uma forma abrangente, na sua opinião, qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos? Na sua perspetiva, a cooperação entre as partes manter-se-á para além da vigência do Programa?

Impacto e sustentabilidade

- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Considera que os resultados do Programa são duradouros? Na sua opinião que resultados vão perdurar mais?
- Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?
- O Programa promoveu novas formas de cooperação capazes de perdurar para além da sua vigência? Tem feedback dos promotores a esse respeito?
- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do Programa sejam sustentáveis/duradouros?

1.5 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA AOS PARCEIROS DOS PAÍSES DOADORES

(Norwegian Directorate for Cultural Heritage; Arts and Culture Norway)³⁴

Relevância e coerência do desenho do Programa

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Cultura? Que tipo de necessidades foram identificadas? Como foram definidos os eixos e objetivos? Os PDP foram definidos com base em que critérios?

³⁴ O guião será posteriormente traduzido para inglês para a realização da entrevista aos parceiros dos PD

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- Qual foi o input dos Donnor Program Partners (Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA) | Arts and Culture Norway) no desenho do Programa? Foram identificadas pelo país doador necessidades específicas a que o Programa Cultura deveria dar resposta?
- Em termos gerais em que medida as prioridades escolhidas e as modalidades de execução respondem às necessidades e lacunas existentes a nível nacional? E a nível local e regional? E a nível dos Países Doadores?
- Foram criadas sinergias entre o Programa Cultura e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma? E sinergias entre o Programa e outras intervenções do Património Cultural, I.P., e da DGArtes? Estas sinergias foram planeadas no desenho do Programa ou surgiram à medida que este foi implementado?
- De que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares? Existem sobreposições com programas similares?

Modelo de governação e gestão do Programa

- O modelo de governação do Programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- Quais as vantagens e desvantagens em o Património Cultural, I.P., ser o operador do Programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter o Património Cultural, I.P., como operador?
- Este Programa tem como parceiro a DGArtes. Quais as vantagens e desvantagens desta parceria para o Programa?
- Quais as vantagens e desvantagens para a Norwegian Directorate for Cultural Heritage (RA)/ a Arts and Culture Norway ser parceira do Programa? E quais as vantagens e desvantagens para o Programa?
- 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?
- Em termos gerais como foi efetuada a gestão e monitorização/acompanhamento dos projetos? Que ações são desenvolvidas?
- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da gestão e acompanhamento do Programa/projeto que sentiram? Foram adotadas, durante a implementação, estratégias para superar esses estrangulamentos? Que tipo de melhorias foram sendo introduzidas?
- No futuro, que melhorias podem ser implementadas para uma melhor gestão e controlo da implementação do Programa/projeto (e.g. documentos a melhorar/ produzir, capacitação,...)?
- Considera que a estrutura da equipa do Operador do Programa era a mais adequada? Considera que tiveram lacunas na sua orgânica? Se sim quais? Existiram áreas/domínios atuação não cobertos ou parcialmente cobertos?
- A verba disponível para a gestão do Programa e acompanhamento dos projetos é suficiente? Justifique.

Execução do Programa e concretização dos objetivos/resultados

- Como caracteriza a adesão ao Programa Cultura? (p. ex número de candidaturas nas diferentes prioridades ou o fluxo de candidaturas; variação entre eixos, etc.)?
- Como avalia a qualidade global das candidaturas submetidas e das operações aprovadas?
- A execução do Programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu em algum em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Identifica aspetos e procedimentos a melhorar para tornar a implementação mais eficiente?

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance das metas e dos resultados do Programa? Considera que o Programa conseguiu alcançar os seus objetivos? (como foram definidas as metas e que critérios/metodologia esteve subjacente ao seu estabelecimento?)
- Que resultados alcançados destacaria? Por outro lado, existem resultados que não foram alcançados, ou foram menos bem alcançados?
- Na sua opinião, que fatores (internos ou externos) 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? E de que forma contribuíram para os objetivos do Programa?
- O financiamento do Programa Cultura revelou-se adequado para alcançar os objetivos propostos?
- Os projetos apoiados tenderam a alcançar mais resultados face aos previstos com os recursos disponibilizados? Ou pelo contrário, tiveram dificuldade em atingir os objetivos?
- No que diz respeito à cooperação bilateral, que tipo de iniciativas foram desenvolvidas? 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.)? As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?
- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas que na sua opinião seriam pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?
- De uma forma abrangente, na sua opinião, qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos? Na sua perspectiva, a cooperação entre as partes manter-se-á para além da vigência do Programa?

Impacto do Programa

- Os projetos apoiados contribuíram para promover a identidade local? Quais e quais as evidências desse contributo? As populações locais foram efetivamente envolvidas nos projetos?
- Os projetos apoiados contribuíram para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional? De que forma? Clarifique dando exemplos.
- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas nacionais?

Sustentabilidade

Na sua perspectiva, os resultados dos projetos e do Programa são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?

Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?

Os projetos financiados na *Call* 1 incluíam a obrigatoriedade de apresentação de um Plano de sustentabilidade do projeto após o investimento, para um período mínimo de cinco anos. Existe algum tipo de monitorização destes planos?

Qual a perceção que têm da eficácia das ações de capacitação dinamizadas na *Call* 2 para a sustentabilidade dos projetos financiados?

Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador/parceiro dos resultados dos projetos apoiados? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos? 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? Tem feedback dos promotores a esse respeito?

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 EMBAIXADA DA NORUEGA

Relevância e coerência do desenho do Programa

- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Programa Cultura? Que tipo de necessidades foram identificadas? Como foram definidos os eixos e objetivos? Os PDP foram definidos com base em que critérios?
- Qual foi o input da Embaixada da Noruega no desenho do Programa?
- O país doador identificou necessidades específicas que espera a que o Programa Cultura responda? Se sim, quais?
- De que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares? Foram criadas sinergias entre o Programa Cultura e outros programas similares no mesmo setor/área? De que forma? Existem sobreposições com programas similares?

Modelo de governação e gestão do Programa

- O modelo de governação do Programa é o mais adequado? Está satisfeito com este modelo?
- Quais as vantagens e desvantagens em o Património Cultural, I.P., ser o operador do Programa? Quais as vantagens e desvantagens para o Programa em ter o Património Cultural, I.P., como operador?
- Este Programa tem como parceiro a DGArtes. Quais as vantagens e desvantagens desta parceria para a DGArtes e para o Programa? E em relação aos parceiros internacionais?
- Considera que a estrutura da equipa do Operador do Programa era a mais adequada? Considera que tiveram lacunas na sua orgânica? Se sim quais? Existiram áreas/domínios atuação não cobertos ou parcialmente cobertos?

Execução do Programa e concretização dos objetivos/resultados

- Em termos gerais como é que a Embaixada da Noruega acompanhou a implementação do Programa? Que ações foram desenvolvidas? Que limitações identifica nessas ações?
- A execução do Programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu em algum em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- De um modo geral, como avaliam a capacidade de alcance dos resultados do Programa? Considera que o Programa 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?
- O financiamento do Programa Cultura revelou-se adequado para alcançar os objetivos propostos?

No que diz respeito à cooperação bilateral, que tipo de iniciativas foram desenvolvidas? 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.)? As relações bilaterais foram fomentadas e os recursos adequados, nomeadamente no que se refere ao investimento?

- Em que áreas a cooperação bilateral foi mais fraca? Houve iniciativas que na sua opinião seriam pertinentes que não se realizaram por falta de investimento?
- Das entidades que se inscreveram nos eventos de *matchmaking*, tem ideia de quantos apresentaram uma candidatura? E das que beneficiaram de apoio à deslocação e que beneficiaram dos *travel grants*, quantos é que efetivamente apresentaram uma candidatura?
- De uma forma abrangente, na sua opinião, qual é o valor acrescentado das parcerias bilaterais para todos os envolvidos? Na sua perspectiva, a cooperação entre as partes manter-se-á para além da vigência do Programa?

Impacto e Sustentabilidade

- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Na sua perspectiva, os resultados do Programa são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais? 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?

1.7 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA À AD&C/ IGF³⁵

- Operacionalmente qual é o papel da AD&C/IGF no Programa Cultura?
- Como avalia a gestão do Programa Cultura?
- (AD&C) Em termos gerais como é que a AD&C acompanhou a implementação do Programa? Que ações foram desenvolvidas? Que limitações identifica nessas ações?
- A execução do Programa sofreu atrasos? O atraso foi transversal aos diversos eixos/avisos ou incidiu em algum em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- (IGF) Durante o período de vigência do Programa foram realizadas auditorias internas ou externas à implementação do Programa?
- (IGF) Quais foram os principais resultados dessas auditorias?

³⁵ A avaliar a pertinência e necessidade de realização destas entrevistas.

- (IGF) Que recomendações foram feitas?

1.8 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA AOS PROMOTORES (ESTUDOS DE CASO)³⁶

Relevância e coerência do desenho do Programa/projeto

- De que forma tomou conhecimento do aviso de abertura de candidaturas ao qual apresentou o projeto?
- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Projeto (explorar a participação na sessão de *matchmaking* e *travel grants*)? Os parceiros – nacionais e internacionais – estiveram envolvidos no desenho do projeto?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) eram claros e com critérios de elegibilidade e seleção/referencial de mérito bem definidos? Os materiais de apoio/sessões de esclarecimento (caso tenham existido) realizados pelo operador do Programa foram suficientes e adequados às necessidades?
- De que forma entende que o Programa Cultura foi de encontro às suas necessidades? Teria realizado o projeto/investimento na ausência do Programa Cultura?
- Os apoios disponibilizados pelo Programa Cultura respondem às efetivas necessidades das partes interessadas (do promotor e parceiros)?
- Identifica programas ou formas de apoio com objetivos semelhantes aos do PROGRAMA CULTURA?
- **[Se, sim]** de que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares? O Programa Cultura está a apoiar áreas específicas ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Considera que existem sobreposições com programas similares? Se sim, porque optou pelo PROGRAMA CULTURA (e.g., melhores taxas de financiamento, oportunidade de calendário, etc.)
- Foram criadas (prevê que venham a ser criadas) sinergias entre o seu projeto e outros projetos financiados pelo Programa Cultura? E relativamente a projetos financiados por outros programas? Neste caso, essa sinergia, traduziu-se em complementaridade de financiamentos?

Gestão e execução do projeto

- Pode-nos descrever a estrutura da parceria? Qual o papel de cada parceiro na implementação do projeto? A parceria do projeto foi efetiva? Teve a participação de todas as entidades?
- A pluralidade e diversidade da parceria é um fator determinante da boa execução e alcance dos resultados do projeto? Em que medida? A possibilidade/obrigatoriedade do estabelecimento de parcerias com instituições dos Países Doadores, é uma característica do Programa Cultura que valoriza? **[Se sim]** No seu caso em particular de que forma a parceria estabelecida com uma instituição de um país doador contribuiu para o alcance dos objetivos do projeto/do investimento?
- Considera que a estrutura da equipa do projeto era a mais adequada, quer em número de elementos quer em termos das competências?
- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da implementação projeto que sentiram? Esses constrangimentos são internos (p.e., falta de RH com experiência de gestão de projetos, reduzido empenho dos parceiros na produção de deliverables, etc.) ou externos (e.g., inoperacionalidade frequente da plataforma de submissão dos documentos relativos à monitorização, submissão de despesas, etc.)?

³⁶ O guião será posteriormente traduzido para inglês para a realização da entrevista

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- Que medidas e procedimentos adotaram para os ultrapassar [internos]? E da parte da entidade gestora do Programa, foram adotadas medidas e procedimentos facilitadores na vigência do seu projeto que queira referir?
- A execução do projeto sofreu atrasos? O atraso foi transversal às diversas atividades ou incidiu em alguma em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Em termos gerais como é que foi efetuada a monitorização/acompanhamento dos projetos por parte do Programa Cultura? Que ações foram desenvolvidas? Que limitações identifica?
- Foram criados canais específicos por parte do PROGRAMA CULTURA para receber feedback dos beneficiários do Programa de modo a permitir ajustes em tempo real para melhorar a eficácia e eficiência do projeto?
- No que diz respeito ao reporte, foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa? Com que frequência? Identifica algum tipo de limitações/lacunas ou áreas de melhoria neste domínio? Quais?

Eficácia

- De um modo geral, como avalia a capacidade de alcance das metas e dos resultados do projeto? Considera que o projeto conseguiu alcançar os seus objetivos? O seu projeto alcançou mais resultados (superou as metas a que se propôs) face aos previstos com os recursos solicitados? Ou pelo contrário, teve dificuldade em atingir os objetivos? O financiamento demonstrou estar adequado?
- 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?
- Houve fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados do projeto?
- Quais os aspetos e procedimentos a adotar para melhorar os resultados obtidos?

Impacto

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios considera que seu projeto produziu?
- O projeto respondeu a necessidades e lacunas a nível local/regional?
- Os projetos apoiados contribuíram para promover a identidade local? Quais e quais as evidências desse contributo? As populações locais foram efetivamente envolvidas nos projetos?
- Os projetos apoiados contribuíram para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional? De que forma? Clarifique dando exemplos.
- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?

- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas nacionais?

Sustentabilidade

- Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- **[Se não]** Que condições permitiriam que os resultados obtidos fossem duradouros?
- **[Projetos em parceria]** A parceria (refira-se separadamente a cada um dos parceiros nacionais e internacionais) estabelecida na candidatura já existia? Permanece ativa após a conclusão do projeto?
- **[Se não]** Julga que essa parceria se vai manter ativa no futuro? De que forma? Quais as vantagens para a sua instituição da manutenção dessa parceria?
- A conclusão do projeto abriu a oportunidade a novas sinergias ou parcerias (que não a apresentada em candidatura)?
- Considera que essas parcerias ou sinergias iriam acontecer mesmo na ausência do projeto financiado pelo PROGRAMA DO CULTURA?
- Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?
- Os projetos financiados na *Call* 1 incluíam a obrigatoriedade de apresentação de um Plano de sustentabilidade do projeto após o investimento, para um período mínimo de cinco anos. Existe algum tipo de monitorização destes planos?
- Qual a perceção que têm da eficácia das ações de capacitação dinamizadas na *Call* 2 para a sustentabilidade dos projetos financiados?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador/parceiro dos resultados dos projetos apoiados? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos? 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? Tem feedback dos promotores a esse respeito?
- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do Programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

1.9 GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRETIVA AOS PARCEIROS (ESTUDOS DE CASO)

Relevância e coerência do desenho do Programa/ projeto

- De que forma tomou conhecimento do aviso de abertura de candidaturas ao qual apresentou o projeto?
- Pode-nos explicar um pouco como foi desenhado o Projeto (explorar a participação na sessão de *matchmaking* e *travel grants*)? Os parceiros – nacionais e internacionais – estiveram envolvidos no desenho do projeto?
- A regulamentação e os avisos de abertura de concurso (tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos, critérios de seleção...) eram claros e com critérios de elegibilidade e seleção/referencial de mérito bem definidos? Os materiais de apoio/sessões de esclarecimento (caso tenham existido) realizados pelo operador do Programa foram suficientes e adequados às necessidades?

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- De que forma entende que o Programa Cultura foi de encontro às suas necessidades? Teria realizado o projeto/investimento na ausência do Programa Cultura?
- Os apoios disponibilizados pelo Programa Cultura respondem às efetivas necessidades das partes interessadas (do promotor e parceiros)?
- Identifica programas ou formas de apoio com objetivos semelhantes aos do PROGRAMA CULTURA?
- **[Se, sim]** de que forma o Programa se distingue de outros com objetivos similares? O Programa Cultura está a apoiar áreas específicas ou está a acrescentar mais financiamento a áreas já apoiadas por outras fontes? Considera que existem sobreposições com programas similares? Se sim, porque optou pelo PROGRAMA CULTURA (e.g., melhores taxas de financiamento, oportunidade de calendário, etc.)
- Foram criadas (prevê que venham a ser criadas) sinergias entre o seu projeto e outros projetos financiados pelo Programa Cultura? E relativamente a projetos financiados por outros programas? Neste caso, essa sinergia, traduziu-se em complementaridade de financiamentos?

Gestão e execução do projeto

- Pode-nos descrever a estrutura da parceria? Qual o papel de cada parceiro na implementação do projeto? A parceria do projeto foi efetiva? Teve a participação de todas as entidades?
- A pluralidade e diversidade da parceria é um fator determinante da boa execução e alcance dos resultados do projeto? Em que medida? A possibilidade/obrigatoriedade do estabelecimento de parcerias com instituições dos Países Doadores, é uma característica do Programa Cultura que valoriza? **[Se sim]** No seu caso em particular de que forma a parceria estabelecida com uma instituição de um país doador contribuiu para o alcance dos objetivos do projeto/do investimento?
- Considera que a estrutura da equipa do projeto era a mais adequada, quer em número de elementos quer em termos das competências?
- Quais os maiores estrangulamentos ao nível da implementação projeto que sentiram? Esses constrangimentos são internos (p.e., falta de RH com experiência de gestão de projetos, reduzido empenho dos parceiros na produção de deliverables, etc.) ou externos (e.g., inoperacionalidade frequente da plataforma de submissão dos documentos relativos à monitorização, submissão de despesas, etc.)?
- Que medidas e procedimentos adotaram para os ultrapassar [internos]? E da parte da entidade gestora do Programa, foram adotadas medidas e procedimentos facilitadores na vigência do seu projeto que queira referir?
- A execução do projeto sofreu atrasos? O atraso foi transversal às diversas atividades ou incidiu em alguma em particular? Que fatores considera que terão influenciado esses atrasos? Que medidas foram tomadas para mitigar os atrasos?
- Em termos gerais como é que foi efetuada a monitorização/acompanhamento dos projetos por parte do Programa Cultura? Que ações foram desenvolvidas? Que limitações identifica?
- Foram criados canais específicos por parte do PROGRAMA CULTURA para receber feedback dos beneficiários do Programa de modo a permitir ajustes em tempo real para melhorar a eficácia e eficiência do projeto?
- No que diz respeito ao reporte, foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa? Com que frequência? Identifica algum tipo de limitações/lacunas ou áreas de melhoria neste domínio? Quais?

Eficácia

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

- De um modo geral, como avalia a capacidade de alcance das metas e dos resultados do projeto? Considera que o projeto conseguiu alcançar os seus objetivos? O seu projeto alcançou mais resultados (superou as metas a que se propôs) face aos previstos com os recursos solicitados? Ou pelo contrário, teve dificuldade em atingir os objetivos? O financiamento demonstrou estar adequado?
- 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?
- Houve fatores externos que influenciaram (positiva ou negativamente) o alcance dos resultados do projeto?
- Quais os aspetos e procedimentos a adotar para melhorar os resultados obtidos?

Impacto

- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios considera que seu projeto produziu?
- O projeto respondeu a necessidades e lacunas a nível local/regional?
- Os projetos apoiados contribuíram para promover a identidade local? Quais e quais as evidências desse contributo? As populações locais foram efetivamente envolvidas nos projetos?
- Os projetos apoiados contribuíram para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional? De que forma? Clarifique dando exemplos.
- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas nacionais?

Sustentabilidade

- Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- **[Se não]** Que condições permitiriam que os resultados obtidos fossem duradouros?
- **[Projetos em parceria]** A parceria (refira-se separadamente a cada um dos parceiros nacionais e internacionais) estabelecida na candidatura já existia? Permanece ativa após a conclusão do projeto?
- **[Se não]** Julga que essa parceria se vai manter ativa no futuro? De que forma? Quais as vantagens para a sua instituição da manutenção dessa parceria?
- A conclusão do projeto abriu a oportunidade a novas sinergias ou parcerias (que não a apresentada em candidatura)?
- Considera que essas parcerias ou sinergias iriam acontecer mesmo na ausência do projeto financiado pelo PROGRAMA DO CULTURA?

- Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?
- Os projetos financiados na *Call* 1 incluíam a obrigatoriedade de apresentação de um Plano de sustentabilidade do projeto após o investimento, para um período mínimo de cinco anos. Existe algum tipo de monitorização destes planos?
- Qual a perceção que têm da eficácia das ações de capacitação dinamizadas na *Call* 2 para a sustentabilidade dos projetos financiados?
- Que tipo de “apropriação” é feita pelo operador/parceiro dos resultados dos projetos apoiados? Está pensado algum tipo de apoio/estratégia para a continuidade e capitalização destes projetos? 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? Tem feedback dos promotores a esse respeito?
- Está definida uma estratégia para assegurar que os resultados do Programa sejam sustentáveis/duradouros? Qual e que recursos são necessários?

2. Guiões de *focus group*

2.1 GUIÕES DE FOCUS GROUP AOS *STAKEHOLDERS* (ESTUDOS DE CASO)

- Como teve conhecimento do projeto? De que forma foi envolvido no projeto? (explorar a participação e tipo de participação nas atividades do projeto)
- Em termos gerais estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas?
- De um modo geral, que tipo de efeito (resultado) de longo prazo e em que domínios considera que seu projeto produziu?
- O projeto respondeu a necessidades e lacunas a nível local/regional?
- Os projetos apoiados contribuíram para promover a identidade local? Quais e quais as evidências desse contributo? As populações locais foram efetivamente envolvidas nos projetos?
- Os projetos apoiados contribuíram para as estratégias de desenvolvimento socioeconómico local e regional? De que forma? Clarifique dando exemplos.
- Com a operacionalização do Programa identifica mudanças/efeitos, ao nível dos grupos e das regiões abrangidas, que lhe possam ser atribuíveis? Se sim, quais?
 - Qual acha que foi o contributo do Programa Cultura para essa(s) mudança(s)?
 - Essa(s) mudanças eram expectáveis ou são efeitos imprevistos do Programa Cultura?
 - Existem domínios em que o projeto deveria ter suscitado mudanças, mas essas não foram totalmente concretizadas?
- Consegue identificar, com exemplos, em que medida os resultados das intervenções estão a contribuir para os objetivos das políticas públicas nacionais?

Sustentabilidade

- Na sua perspetiva, os resultados do projeto são duradouros? Quais resultados considera que vão perdurar mais?
- **[Se não]** Que condições permitiriam que os resultados obtidos fossem duradouros?
- Existe capacidade financeira, económica, social e institucional para os projetos e respetivos resultados continuarem?

ANEXO II – FICHAS DOS ESTUDOS DE CASO

Neste anexo são apresentadas as fichas dos estudos de caso elaboradas após a análise da informação documental disponibilizada pelo Operador do Programa e a conclusão do trabalho de campo.

Outcome 1- Reforço/Melhoria na gestão do património cultural

Projeto Pré-Definido 1 – Water World: Capacitação e Competências para a Conservação e Gestão do Património Cultural Subaquático

ESTUDO DE CASO #1 Water World			
PROGRAMA CULTURA			
EIXO	Designação	Eixo do Património Cultural	
	Objetivos	Recuperar, reabilitar e revitalizar o património cultural costeiro (material e imaterial), evitando que as comunidades locais percam a sua própria memória coletiva	
CALL/PDP			
	Aviso Designação	Pre-defined project 1- Building capacity skills for the conservation and management of underwater heritage	
	Objetivos	Gerais	Nova abordagem a nível da salvaguarda, proteção, conservação, preservação in situ, monitorização e divulgação do património arqueológico náutico e subaquático
		Específicos	<ul style="list-style-type: none">Programa de formação e capacitação para diferentes abordagens à gestão, conservação e divulgação do património subaquáticoConservação e monitorização do património subaquáticoGestão da paisagem marítima culturalDivulgação, publicação e acesso ao património cultural
	Taxa de financiamento	100%	
	Montante mínimo	-	
	Montante máximo	995.000€	
	Áreas Prioritárias	<ul style="list-style-type: none">"Identidade e Cultura"	
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA			
Designação		Water World ³⁷	
Prioridade		Investimento em melhores e mais especializados recursos humanos e equipamentos para a gestão e desenvolvimento de procedimentos de conservação integral	
Data de Início		03/06/2020	
Data de conclusão		30/03/2024	
Montante Aprovado		995.000,00 €	
Apoio Aprovado		995.000,00 €	
Apoio Executado		477.999,30 €	
Tx Execução Montante Aprovado		48,04% (Executado)	
Tx Execução Apoio Aprovado		48,04% (Executado)	

³⁷ Projeto baseado em condições institucionais, de conhecimento e estruturais pré-existentes.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Promotor		Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) ³⁸ no Departamento de Bens Culturais, mais precisamente o laboratório de conservação e restauro do Centro Nacional de Arqueologia Subaquática (CNANS) ³⁹					
Natureza do Promotor		Entidade pública					
Parceiros	Nacionais	-					
		-					
		-					
		-					
		-					
		-					
		-					
	Estados Doadores	Stiftelsen Norsk Folkemuseum/Norsk Maritimt Museum					
-							
Internacionais. Outros		-					
Outros <i>stakeholders</i> identificados		– Unidade Laboratorial Central de Arqueologia e Conservação do Património Subaquático do Instituto Politécnico de Tomar (atividade Formação e Capacitação) – Curso de Licenciatura em Conservação-Restauro da Universidade Nova/FCT, Lisboa (atividade Formação e Capacitação) – Laboratório Hércules da Universidade de Évora (atividade Formação e Capacitação) – FaroArm (atividade Formação e Capacitação)					
Equipa	Total H M	4 H 4 – M 0 ⁴⁰					
Âmbito Territorial		Nacional e Internacional					
PROJECTO – DETALHE							
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado			Programa <i>Call</i>		Projeto ⁴¹	
				Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁴²
		Aumento de visitantes a locais e/ou eventos relacionados com o património cultural subaquático nacional	+44% (53.536 a partir de 2022)	61 823	+44%	0	
		Criação de postos de trabalho na área do património cultural subaquático	13	44	13	3	
		Nível de confiança estabelecido entre entidades cooperantes nos Estados Beneficiários e Estados Doadores	≥4.5	6.83	≥4.5	7	
		Nível de satisfação com a parceria	≥4.5	6.71	≥4.5	7	
		Aplicação de conhecimentos adquiridos na relação bilateral da parceria pelas organizações cooperantes	≥50%	100%	≥50%	100%	
		Projetos resultantes da cooperação com o parceiro de projeto doador	12	17	12	5	
		Profissionais do DP envolvidos na partilha de conhecimento com BS	12	27	12	17	
		Profissionais do BS envolvidos na partilha de conhecimento com DP	12	27	12	21	
		Intercâmbios do DP no BS	11	258	11	18	
		Intercâmbios do BS no DP	11	93	11	3	
		Realização		Programa		Projeto	

³⁸ A sua missão é assegurar a gestão, salvaguarda, recuperação, conservação e restauro dos bens integrantes do património cultural, material e imaterial, bem como desenvolver e implementar a estratégia nacional de museus e promover estudos técnicos e científicos relativos ao património arquitetónico, artístico, arqueológico e às ciências arqueológicas, em parceria com outras entidades, nomeadamente universidades e centros de investigação.

³⁹ Única entidade nacional responsável pela conservação e restauro de arqueologia subaquática portuguesa, motivo pelo qual o Projeto foi previamente pré-definido. Com um acervo de 7000 achados arqueológicos registados no inventário do património, dos quais 1500 destroços portugueses estão localizados em 45 países, e a coleção inclui também património subaquático de 56 nações encontrado em águas portuguesas.

⁴⁰ Os números diferem entre relatórios de execução física (n.º 3 – 7 | 6 – 1; n.º 9 – 6 | 5 – 1).

⁴¹ Taxa de realização física (ações realizadas) - 78,04%.

⁴² Fonte: Indicadores reportados no Relatório de Execução Física nº12 – 10/04/2024.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
	Instalação de laboratórios de conservação de arqueologia subaquática	1	1	1	1
	Treino e formação de técnicos de património cultural subaquático (arqueologia e conservação)	20	61	20	61
	Cedência de peças/coleções arqueológicas para exposições	13	0	13	0
	Documentação in situ de Sítios arqueológicos subaquáticos	4	16	4	16
	Disponibilização de sítios arqueológicos subaquáticos para visita in situ ou virtual	2	1	2	1
	Publicação de resultados científicos do projeto	2	0	2	1 ⁴³
Indicadores contratualizados – Outros	N/A ⁴⁴				
	N/A				
	N/A				
Problema Abordado	– Baixo investimento no sector património cultural subaquático em Portugal nos últimos anos (não considerado prioritário)				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> – Estabelecer parcerias com instituições e pessoal dedicado à investigação, gestão e conservação do património arqueológico subaquático; – Estimular o interesse das academias pelo ensino da arqueologia náutica e subaquática em geral, e especificamente pela conservação e restauro deste património; – Estabelecer um procedimento de conservação integral do património arqueológico subaquático nas instituições portuguesas; – Contribuir para a qualificação do mercado de trabalho nacional no sector da arqueologia marítima; – Contribuir para a troca de experiências e promover a formação com outros países; – Permitir o acesso ao património subaquático português; – Devolver o património subaquático português às comunidades locais, de forma a reforçar a sua história e identidade, bem como atenuar as assimetrias regionais. 				
Instrumentos de Política enquadramentos	<ul style="list-style-type: none"> – Legislação nacional, que regula a atividade arqueológica em meio subaquático (Decreto-Lei n.º 164/97 de 27 de junho) – Lei de Bases da Política e do Regime de Proteção e Valorização do Património Cultural (Lei 107/2001) – Aprovação da orgânica da Direção-Geral do Património Cultural (Decreto-Lei n.º 115/2012, de 25 de maio) – Convenção da UNESCO para a Proteção do Património Cultural Subaquático 2001 Aviso n.º 6/2012, aprovado pela Resolução da Assembleia da República n.º 51/2006 e ratificado pelo Decreto do Presidente da República Portuguesa n.º 65/2006 – Iniciativas de Desenvolvimento Local de Base Comunitária⁴⁵ 				
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Formação e Capacitação para diferentes abordagens de gestão, conservação e disseminação subaquática: <ul style="list-style-type: none"> – Ações de formação e especialização para o pessoal da DGPC, incluindo visitas de estudo com parceiros doadores – Workshops com as partes interessadas (organizações públicas e privadas, universidades, profissionais, investigadores e estudantes de alto nível, do DS e BS) para permitir um programa de capacitação, promovendo o debate científico sobre conceitos e técnicas de gestão, conservação, restauro e divulgação do património subaquático 2. Conservação e monitorização do património subaquático: <ul style="list-style-type: none"> – Aquisição de equipamento para levantamento e conservação e de tecnologia de documentação, como digitalizador 3D, incluindo colocação em funcionamento e formação dos utilizadores 				

⁴³ Divergência de valores entre o Relatório Final do Programa e os relatórios do projeto.

⁴⁴ N/A – Não se aplica

⁴⁵ Com vista à implementação de novas estratégias que promovam o desenvolvimento, a diversificação e a competitividade das economias locais e também a melhoria das condições de vida das populações. Atualmente, estão em curso várias estratégias e planos de ação de DLBC para territórios específicos, incluindo zonas pesqueiras e costeiras - que incluem algumas que se encontram dentro das “zonas teste” propostas pelo Projeto:

- A zona das Berlengas (Peniche) está incluída no GAL PESCAS OESTE, que é promovido pela ADEPE - Associação de Desenvolvimento de Peniche;
- A envolvente estuarina / lagunar do rio Vouga está incluída no GAL REGIÃO DE AVEIRO, promovido pela CIM AVEIRO - Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de tratamentos de conservação de forma a devolver o património subaquático às comunidades - Trabalho interdisciplinar para permitir a conservação de bens culturais, a preservação in situ e a monitorização do património subaquático <p>3. Gestão da paisagem cultural marítima:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Testar em algumas zonas da costa portuguesa diversos métodos de localização, cartografia e avaliação de sítios de património subaquático - Realizar monitorização in situ utilizando métodos fotogramétricos em sítios arqueológicos subaquáticos selecionados - Avaliação e investigação do património subaquático nas áreas de teste com base em informação de arquivos, população local e investigação arqueológica <p>4. Difusão e acesso ao património cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não digital: devolver os bens culturais às comunidades locais para serem expostos em museus nacionais e locais, instalar itinerários de património subaquático para mergulhadores e integrá-los no turismo de mergulho, exposições de rua nas comunidades piscatórias de onde os bens são originários - Digital: melhorar a informação de arquivo numa base de dados em linha existente, a fim de divulgar o património subaquático a um público mais vasto. Desenvolver a modelação 3D e a reconstrução virtual para facilitar a visualização de sítios arqueológicos subaquáticos para não mergulhadores
Obstáculos e desafios que visava responder	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de condições materiais para o desenvolvimento da investigação que originou uma diminuição do número de técnicos qualificados em conservação do património cultural subaquático e processos de reestruturação organizacional - Desinvestimento no ensino superior no domínio da investigação e da formação profissional especializada
Relevância do Programa para a realização do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Preservação e conservação dos bens arqueológicos recolhidos - Inventário do património cultural subaquático - Acessibilidade do património cultural subaquático ao público em geral (prioridade nacional) - Investimento no sector património cultural subaquático em Portugal, não considerado uma prioridade nacional nos últimos anos
Adequação do Programa às necessidades	S/I
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto apresenta uma forte coerência com a Estratégia Nacional de Turismo - Projeto articulado e coerente com a "Estratégia Nacional para o Mar" (2013-2020)⁴⁶
Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)	S/I
Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)	S/I
Fatores de Sucesso	S/I
Fatores de insucesso	S/I
Impactos/ Efeitos	<p>Promotor e parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação do laboratório de conservação (CNANS) como sede de projetos multidisciplinares de preservação do património cultural subaquático - Aumento do número de coleções arqueológicas subaquáticas disponíveis ao público em geral - Aumento do número de dados sobre sítios arqueológicos acessíveis ao público em geral - Aumento dos quadros profissionais e da investigação na gestão e conservação do património subaquático, através da cooperação bilateral - Aumento dos levantamentos arqueológicos bilaterais
	<p>Grupos-alvo/destinatários⁴⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ação de formação com FaroArm e liofilizador em Portugal - Aquisição de equipamento para levantamento e avaliação em conservação (corrómetro, medidor de espessura ultrassónico aquático e dois digitalizadores 3D)

⁴⁶ Construção de um modelo de desenvolvimento assente na preservação e utilização sustentável dos recursos e serviços que se relacionam com os ecossistemas marinhos, apontando assim um caminho de longo prazo para um crescimento económico inteligente, sustentável e inclusivo, assente na componente marítima.

⁴⁷ DGPC, nomeadamente o laboratório e pessoal relacionado com o património subaquático; o público em geral, especialmente as comunidades locais; universidades, estudantes do ensino secundário e investigadores; museus locais e nacionais; instituições dos Estados Doadores, bem como outras organizações públicas e privadas; arqueólogos; outros profissionais e académicos interessados na conservação e salvaguarda do património subaquático.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		<ul style="list-style-type: none"> – Ação de formação sobre monitorização de sítios e preservação in situ em Portugal em áreas de ensaio selecionadas – Ação de formação em fotogrametria e aquisição de dados em Portugal em áreas de teste selecionadas – Melhoria considerável das condições de trabalho dos profissionais que trabalham na gestão e conservação do património subaquático – Aumento do número de investigadores e técnicos qualificados a trabalhar na conservação do património subaquático no contexto português
	Identidade local	S/I
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de modelos de gestão de sítios arqueológicos subaquáticos – Ações digitais comunicadas ao público e às comunidades científicas através da base de dados online da DGPC – Reforço do diálogo entre instituições públicas culturais, investigadores e comunidades locais – Valorização do património subaquático português, nacional e internacionalmente, e promoção do turismo nacional
	Outros	<ul style="list-style-type: none"> – Promoção do restauro e a revitalização do património material e imaterial nas zonas costeiras – Reforço da parceria bilateral entre Portugal e a Noruega, particularmente no sector cultural e, mais especificamente, no domínio do património cultural subaquático, por consequência do envolvimento de um conjunto diversificado de intervenientes, de diferentes atividades, estendendo os efeitos para além do domínio do património cultural subaquático <p><u>Bilaterais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Partilha de conhecimento e de experiências no domínio da documentação 3D dedicada a bens culturais subaquáticos – Aconselhamento técnico no processo de seleção de equipamentos para aquisição no âmbito do projeto – Partilha de experiência no domínio da carta arqueológica subaquática – Partilha de conhecimento e de metodologias de intervenção no domínio da conservação e exposição de materiais orgânicos, – Partilha de conhecimento e de experiências no domínio do registo dedicado para sítios arqueológicos subaquáticos – Partilha de conhecimento e de experiências no domínio da deteção remota (geofísica) de sítios arqueológicos subaquáticos
	Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental	Cooperação bilateral desenvolvida com os parceiros do Norsk Maritim Museum tem permitido formar técnicos a nível nacional e desenvolver capacidades internas no CNANS que vão imprimir uma abordagem indelével na gestão de bens culturais subaquáticos em Portugal, tanto no campo da arqueologia como da conservação, que contribuirá para a sustentabilidade do projeto após o financiamento, não obstante dos retrocessos que se antecipam com a redução de recursos humanos do CNANS findo o financiamento.

Projeto Pré-Definido 2 – FILMar: Digitalização do Património Cinematográfico

ESTUDO DE CASO #2		
FILMar		
PROGRAMA CULTURA		
EIXO	Designação	Eixo do Património Cultural
	Objetivos	Recuperar, reabilitar e revitalizar o património cultural costeiro (material e imaterial), evitando que as comunidades locais percam a sua própria memória coletiva
CALL/PDP		
	Aviso Designação	Pre-defined project 2 – FILMar Capacitation for a strategy of decentralization of access to film heritage
	Objetivos	Gerais
		-
		Específicos
		<ul style="list-style-type: none"> Intercâmbio bilateral com duas entidades norueguesas (Norway Film Institute e National Library of Norway - Film and Broadcasting); Criação de um programa de filmes portugueses e noruegueses relacionados com o tema, promovendo o conhecimento sobre ambos os territórios e respetivas tradições do Mar; Organização de seminários, a realizar em Oslo, centrados em alguns dos objetivos e desafios do maior arquivo de filmes da atualidade (projeção de filmes, digitalizados ou a digitalizar no âmbito deste PDP, permitindo uma troca de conhecimentos que beneficiará diretamente os resultados do projeto) A sua atividade compreende a concretização de 10 mil minutos de património fílmico e a organização de sessões no território nacional em parceria com os principais agentes do setor (distribuidores, exibidores, festivais, projetos de formação e de mediação, cineclubes e museus).
	Taxa de financiamento	100%
	Montante mínimo	-
	Montante máximo	-
	Áreas Prioritárias	Património fílmico
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
Designação		FILMar
Prioridade		Projeto de digitalização do património fílmico dedica-se à inventariação, digitalização e difusão do cinema português na sua relação com o mar.
Data de Início		8 de janeiro de 2020
Data de conclusão		30 de abril de 2024
Montante Aprovado		981 324,81 €
Apoio Aprovado		981.324,81 €
Apoio Executado		90,00% (à data de 11-03-2025)
Tx Execução Montante Aprovado		90,00%
Tx Execução Apoio Aprovado		90,00% (Executado)
Promotor		Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema, I.P.
Natureza do Promotor		A Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema é o organismo nacional, tutelado pelo Ministro da Cultura.
Parceiros	Nacionais	N/A
	Estados Doadores	Norwegian Film Institute of Oslo (NFI)
		Biblioteca Nacional da Noruega
	Internacionais. Outros	N/A
Outros stakeholders identificados		N/A
Equipa	Total (H M)	7 (3 H 4 M)

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	<p>A equipa do projeto FILMar foi considerada adequada em termos de competências, mas enfrentou desafios significativos relacionados às condições de trabalho e à sustentabilidade a longo prazo. A gestão eficiente e as adaptações feitas durante a pandemia foram cruciais para o sucesso do projeto. Os <i>stakeholders</i> reforçaram a importância e impacto da coordenação comprometida e disponível no envolvimento de diversos parceiros e sucesso do projeto.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Competências e Seleção: O projeto exigia técnicos especializados em preservação, digitalização, correção de cor e tratamento de som. Estes profissionais são poucos no país, no entanto, foram realizados concursos e entrevistas para selecionar as pessoas mais qualificadas. As pessoas contratadas eram as melhores disponíveis, e muitas delas continuaram a trabalhar em outros projetos da Cinemateca, como o PRR (Plano de Recuperação e Resiliência).2. Condições de Trabalho: Não eram ideais, com remunerações baixas e falta de subsídios, agravado pela pandemia, que trouxe desafios adicionais. Houve um esforço interno para aumentar os salários dos técnicos, alinhando-os com os funcionários do quadro da Cinemateca, o que resultou num aumento de 10% sobre o valor base contratual.3. Continuidade e Sustentabilidade: A continuidade das pessoas contratadas não está garantida, o que representa um desafio para a sustentabilidade do projeto a longo prazo. A coordenação do projeto após o término oficial não foi prevista no orçamento, resultando em trabalho pro bono para garantir o acompanhamento necessário.4. Impacto e Reconhecimento: O projeto teve um impacto significativo, com reconhecimento pelo trabalho realizado. As auditorias foram bem recebidas, e o projeto foi considerado um sucesso. A Cinemateca foi convidada a desenvolver um projeto de cooperação bilateral, demonstrando a confiança na sua capacidade de execução.				
Âmbito Territorial		Lisboa, mas com a difusão acabou por ter um âmbito nacional.				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa Call		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁴⁸
		Número anual de visitantes aos bens culturais e participação nos eventos culturais apoiados	+44% (53.536 a partir de 2022)	61 823	150 000	46 438
		Número de empregos criados	13	44	7	7
	Realização		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Duração (em minutos) de filmes digitalizados de património cultural cinematográfico	10 000	10 531	10 000	10 000
		Número de filmes relacionados com o mar que documentam o património cultural apresentado em eventos cinematográficos	30 ⁴⁹	267	30 ⁵⁰	100
		Compartilhar experiências entre promotor e parceiro e dar visibilidade e promover o cinema e o património cultural dos países envolvidos	S/I.	S/I.	24	9
		Promoção e disseminação da identidade cultural das comunidades costeiras em todo o	S/I.	S/I.	100 000	225 000 ⁵¹

⁴⁸ Fonte: Indicadores reportados no Relatório de Execução Física nº12 – 10/04/2024.

⁴⁹ Indicador não mencionado na tabela do *Annex 1: Results achieved* da *Concept Note*, mas nas especificações do PDP 2.

⁵⁰ No relatório nº12, datado de 10/04/2024, a meta é reprogramada para 20.

⁵¹ Consideram-se como espectadores, em substituição ao termo visitantes, os espectadores das sessões presenciais e os espectadores das emissões com filmes FILMar na RTP (números de audiência monitorizados pela RTP). Nesse sentido, não é possível prever o número de espectadores antecipadamente, pelo que será adotada esta metodologia para validação do número alcançado no conjunto das ações, visto que as ações realizadas em parceria com a RTP não decorrem diretamente da responsabilidade da organização, nomeadamente no que respeita à comunicação e exibição.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		território expressa e representada nos filmes digitalizados disponibilizados para as atividades de programação				
		Organização de seminários internacionais	S/I.	S/I.	2 ⁵²	1
Indicadores contratualizados - Outros		N/A				
		N/A				
		N/A				
Problema Abordado		Em Portugal, existe um vasto arquivo nacional de filmes, composto principalmente por obras em formato analógico, que — considerando o surgimento de ecrãs digitais que transformaram completamente o panorama de exibição na virada do novo milénio — se torna inacessível para a população, principalmente fora de Lisboa. Num país com uma forte ligação histórica ao mar e todas as questões culturais, sociais, económicas e ambientais que derivam dessa ligação, existe uma memória coletiva que precisa ser continuamente partilhada e tornada acessível, contribuindo para objetivos como o combate ao analfabetismo audiovisual, a descentralização do acesso à cultura cinematográfica e a promoção de um melhor conhecimento da identidade cultural local e nacional.				
Objetivos		Descentralização e divulgação do património cinematográfico analógico português sobre a paisagem marítima, através de um projeto de digitalização Objetivos principais: <ul style="list-style-type: none"> • Trazer à luz imagens em movimento atualmente armazenadas nos arquivos da Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema em formatos analógicos como 35mm, 16mm e outros. • Aumentar o acesso ao património cultural cinematográfico como forma de contribuir para uma melhor compreensão da história nacional, tradições e identidade. • Estimular o uso do património cinematográfico digitalizado por diferentes entidades a nível local (clubes de cinema, escolas, entidades artísticas, etc.). 				
Instrumentos de Política enquadramentos		O objetivo de descentralizar o acesso à cultura, nomeadamente ao cinema, faz parte da estratégia do governo (refletida nas Grandes Opções do Plano e na estratégia de Valorização do Território).				
Atividades		Foram realizados 5 tipos distintos de atividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Retrospectiva de filmes portugueses no parceiro norueguês; 2. Itinerância nacional de filmes digitalizados; 3. Exibição de filmes na televisão pública; 4. Programação em parceiros terceiros; 5. Organização de exposições em colaboração com parceiros. 				
Obstáculos e desafios que visava responder		O FILMar, propôs-se a superar estes desafios por meio da digitalização, restauração e promoção do património cinematográfico, enquanto fomentava o acesso inclusivo, a descentralização cultural e o intercâmbio de boas práticas internacionais.				
Relevância do Programa para a realização do projeto		Os diferentes intervenientes no projeto FILMar realçaram a relevância do Programa Cultura para a operacionalização do projeto, dado que o financiamento permitiu proporcionar os recursos financeiros, técnicos e colaborativos necessários para alcançar os objetivos de digitalização e difusão do património fílmico português. De forma mais detalhada, possibilitou: <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Facilitação e estruturação do Projeto</u> Definição prévia: Projeto pré-definido, o que significa que já havia uma estrutura e objetivos claros estabelecidos pelo Programa Cultura, facilitando a implementação e garantindo que os recursos fossem direcionados de maneira eficiente. Apoio institucional: A Cinemateca Portuguesa, sendo uma entidade de pleno direito dentro do Ministério da Cultura, recebeu suporte institucional significativo, crucial para a realização do projeto. <ol style="list-style-type: none"> 2. <u>Recursos e financiamento</u> Financiamento adequado: O Programa Cultura forneceu os recursos financeiros necessários para a digitalização do património fílmico, a instalação de um laboratório digital e a execução de um programa de exposições e circulação nacional. Flexibilidade financeira: A pandemia trouxe desafios, mas também oportunidades, como o PRR, que permitiu à Cinemateca utilizar o laboratório digital para digitalizar filmes e integrar o orçamento de atividades com verbas inicialmente destinadas à externalização. <ol style="list-style-type: none"> 3. <u>Parcerias e colaborações</u> 				

⁵² A meta sofre várias alterações nos vários relatórios. Relatório de Execução Física nº12 (o último), a meta é 2. Nos relatórios nº 7, 6, 5 e 3 é de 1 e nos relatórios nº 4 e 9, é de 0. No formulário de pedido de reprogramação aprovado no dia 10/04/2024 a meta é de 2.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Parceria internacional: A colaboração com o Norwegian Film Institute of Oslo foi uma exigência do Programa, trazendo uma dimensão internacional ao projeto e facilitando a troca de conhecimentos e experiências.</p> <p>Aderência e envolvimento dos <i>stakeholders</i>: O projeto envolveu mais de 70 parceiros em todo o país, promovendo uma ampla disseminação e colaboração com entidades locais e regionais.</p> <p>4. <u>Impacto e sustentabilidade</u></p> <p>Impacto nacional: Impacto significativo na preservação e disseminação do património fílmico português, alcançando uma presença nacional e envolvendo diversas comunidades.</p> <p>Sustentabilidade: A criação do laboratório digital e a digitalização dos filmes são resultados duradouros que continuarão a beneficiar a Cinemateca e o público em geral.</p> <p>5. <u>Adaptação e resiliência</u></p> <p>Adaptação às circunstâncias: A pandemia e outros desafios externos exigiram adaptações criativas, como a utilização do tempo de confinamento para construir o laboratório e a realização de sessões virtuais e presenciais adaptadas.</p> <p>Resiliência do projeto: A capacidade de adaptação e a resiliência demonstradas pelo projeto garantiram que os objetivos fossem alcançados, apesar das adversidades.</p>
Adequação do Programa às necessidades	<p>O Programa Cultura mostrou-se altamente adequado às necessidades do projeto FILMar, fornecendo os recursos financeiros, logísticos e institucionais necessários para a sua implementação e sucesso. A flexibilidade, o apoio às parcerias e a capacidade de adaptação às circunstâncias adversas foram fundamentais para garantir que o projeto alcançasse os seus objetivos e criasse um impacto duradouro. O alinhamento com os objetivos do projeto, nomeadamente a digitalização do património fílmico (disponibilização dos recursos para digitalização e criação de um laboratório digital) e a exibição e disseminação do mesmo (apoio para exibição e uso educativo dos filmes digitalizados), foi essencial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio financeiro e logístico, com a disponibilização de financiamento adequado (recurso essencial para a operacionalização das atividades do projeto) e flexibilidade financeira (adaptação a circunstâncias imprevistas como a pandemia). 2. Parcerias e colaborações, promoção do investimento no parceiro internacional (colaboração com o Norwegian Film Institute of Oslo). 3. Adaptação às circunstâncias, através da resiliência diante das adversidades, como a pandemia.
Instrumentos e procedimentos do Programa Cultura (regulamentação da candidatura, acompanhamento e monitorização)	<p>As regulamentações e o edital de propostas foram considerados claros, com critérios de elegibilidade e seleção bem definidos. No entanto, o projeto já estava desenhado antes da entrada do parceiro internacional - Norwegian Film Institute of Oslo, visto ser um PDP.</p> <p>Na perspetiva da Entidade Promotora, a monitorização do Programa Cultura foi eficaz, mas enfrentou desafios significativos devido a circunstâncias externas e limitações internas. A flexibilidade e o suporte institucional foram cruciais para a adaptação e o sucesso do projeto FILMar. No entanto, há áreas de melhoria, especialmente na adequação dos formulários de reporte e na comunicação dos resultados.</p> <p>1. <u>Acompanhamento e reprogramação</u></p> <p>Flexibilidade: Possibilidade de reprogramações (particularmente financeiras para garantir a continuidade das atividades) e ajustes conforme necessário, especialmente devido à pandemia e à guerra na Ucrânia.</p> <p>Apoio institucional: Suporte institucional significativo, crucial para a realização do projeto.</p> <p>2. <u>Desafios na monitorização</u></p> <p>Formulários genéricos: Os formulários de reporte não eram adequados à especificidade dos projetos, dificultando a quantificação e a validação dos resultados.</p> <p>Comunicação e visibilidade: Dificuldades na comunicação e na visibilidade do laboratório digital, apesar dos esforços para promover o projeto.</p> <p>3. <u>Relatórios e auditorias</u></p> <p>Relatórios frequentes: A execução física e financeira do projeto foi monitorizada através de relatórios semestrais, trimestrais e quadrimestrais.</p> <p>Auditorias: A Deloitte foi responsável pela validação das faturas, mas houve atrasos significativos que impactaram o fluxo financeiro do projeto</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	<p>Houve articulação e complementaridade com outras medidas do promotor/parceiro e outras medidas do setor no projeto FILMar. Seguidamente são enumerados pontos que ilustram o mesmo:</p> <p>1. <u>Sinergias</u></p> <p>Sinergias com outros projetos: Financiados pelo Programa Cultura e por outros programas. Por exemplo, em Vila do Conde, foi realizada a última exposição "Animar", e em Sesimbra, foram apresentados filmes em colaboração com a Câmara Municipal de Sesimbra. Essas sinergias permitiram a complementaridade de financiamentos e a ampliação do alcance do projeto.</p>

	<p>PRR (Plano de Recuperação e Resiliência): Permitiu à Cinemateca digitalizar todo o seu património fílmico, utilizando o laboratório digital montado pelo projeto FILMar. Isso abriu um campo de negociação com os parceiros e permitiu a integração de atividades não previstas inicialmente.</p> <p>Complementaridade de financiamentos: O orçamento que a Cinemateca deveria alocar para a construção do laboratório foi utilizado na digitalização, e o orçamento inicialmente previsto para a externalização foi integrado em atividades adicionais.</p> <p>2. <u>Parcerias e colaborações</u></p> <p>Norwegian Film Institute of Oslo: Essencial, apesar das dificuldades logísticas e culturais. A colaboração incluiu a troca de filmes e a participação de profissionais noruegueses em eventos em Portugal.</p> <p>Outras instituições: Colaborações com festivais, museus e cineclubes em Portugal e no exterior, como o Festival de Lyon e a Cinemateca da Islândia, ampliaram o alcance do projeto. A Cinemateca colaborou com festivais e eventos locais, como o Curtas de Vila do Conde e o Motel X, para garantir a exibição dos filmes digitalizados. O projeto garantiu uma presença contínua em várias regiões de Portugal, promovendo a identidade local e envolvendo as comunidades.</p>
<p>Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)</p>	<p>O modelo de gestão e a qualidade da parceria no projeto FILMar foram fundamentais para o seu sucesso. A colaboração estreita entre a Cinemateca Portuguesa e os parceiros, a capacidade de adaptação às circunstâncias adversas e o suporte institucional foram cruciais para alcançar os objetivos do projeto. No entanto, houve desafios significativos, especialmente relacionados às diferenças culturais e logísticas, condições de exibição e gestão de recursos humanos.</p> <p>1. <u>Modelo de gestão</u></p> <p>Estrutura da parceria: A Cinemateca Portuguesa foi o principal promotor do projeto, com o Norwegian Film Institute of Oslo como parceiro oficial. A gestão do projeto envolveu uma colaboração estreita entre a direção da Cinemateca e os parceiros.</p> <p>Coordenação e supervisão: A responsabilidade da direção da Cinemateca – diretor e subdiretor – acompanhou todas as questões de gestão do projeto. A coordenação foi realizada através de reuniões regulares e articulação com os parceiros.</p> <p>2. <u>Envolvimento e contributo dos parceiros</u></p> <p>Contributo dos parceiros: Contribuíram de várias formas, incluindo a disponibilização de filmes, a participação em júris de festivais, e a colaboração em eventos e seminários. A Cinemateca Norueguesa forneceu filmes e apoio técnico, enquanto os parceiros locais ajudaram na organização de eventos e na promoção do cinema português.</p> <p>Norwegian Film Institute of Oslo: A parceria com a Cinemateca Norueguesa foi essencial, apesar das dificuldades logísticas e culturais. A colaboração incluiu a troca de filmes e a participação de profissionais noruegueses em eventos em Portugal.</p> <p>Outras instituições: Colaborações com festivais, museus e cineclubes em Portugal e no exterior, como o Festival de Lyon e a Cinemateca da Islândia, ampliaram o alcance do projeto.</p> <p>Envolvimento de <i>stakeholders</i> locais: O projeto envolveu mais de 70 parceiros em todo o país, promovendo uma ampla colaboração e garantindo que as necessidades locais fossem atendidas.</p> <p>3. <u>Limitações e dificuldades</u></p> <p>Pandemia COVID-19 e guerra na Ucrânia: O projeto teve de se adaptar às condições impostas, o que exigiu flexibilidade e reorganização das atividades e a procura por soluções criativas para continuar a desenvolver o trabalho.</p> <p>Diferenças culturais e organizacionais: A colaboração com o Norwegian Film Institute enfrentou desafios devido a diferenças culturais e logísticas, como a dificuldade de acesso aos arquivos noruegueses. A falta de proximidade física com alguns parceiros dificultou a colaboração direta e a realização de algumas atividades previstas.</p> <p>Condições de exibição: A falta de sistemas de projeção digital adequados no país foi um obstáculo significativo. A Cinemateca teve de alugar projetores e encontrar soluções alternativas para garantir que os filmes fossem exibidos em condições adequadas.</p> <p>Gestão de recursos humanos: A contratação e retenção de técnicos especializados foram dificultadas pelas condições de trabalho e remuneração. Houve necessidade de ajustar os salários dos técnicos para acompanhar a inflação e garantir a continuidade do trabalho.</p> <p>Questões financeiras: A gestão financeira foi desafiante, com a necessidade de reprogramar o orçamento várias vezes para garantir a continuidade das atividades. A falta de financiamento contínuo após o término do projeto FILMar criou um vazio na continuidade das atividades (sustentabilidade do projeto).</p> <p>Gestão da parceria do projeto: Na perspetiva do parceiro do país doador - Norwegian Film Institute, teria sido uma mais-valia reuniões regulares e orientação contínua sobre os recursos disponíveis, que poderia contribuir para a continuidade e a capitalização dos resultados obtidos.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)	<p>Previsto (Alcançado):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de equipamento e adaptação das instalações. • 7 avançados para realizar as diferentes atividades. • Os 10.000 minutos de digitalização inicialmente propostos estão concluídos. • Atividades de promoção e programação do trabalho desenvolvido - Difusão dos títulos digitalizados em contextos específicos.
Fatores de Sucesso	<p>Os fatores de sucesso do projeto FILMar incluem o apoio institucional e financeiro, parcerias estratégicas, capacitação e desenvolvimento de competências, adaptação e resiliência, impacto regional e local, sustentabilidade e continuidade, e visibilidade e comunicação. Estes fatores garantiram que o projeto alcançasse os seus objetivos e criasse um impacto duradouro na preservação e disseminação do património fílmico português.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio institucional e financiamento: O financiamento adequado e o suporte institucional do Programa Cultura foram cruciais para a realização do projeto (criação de um laboratório digital e digitalização do património fílmico), complementados pelo financiamento do PRR (integração de atividades adicionais e digitalização de mais filmes). 2. Cooperação efetiva e parcerias estratégicas: Incluindo o Norwegian Film Institute of Oslo (dimensão global ao projeto e facilitou a troca de conhecimentos e experiências) e colaboração com festivais, museus e cineclubes em Portugal e no exterior (ampliação do alcance do projeto e garantia da exibição dos filmes digitalizados). A diversidade e pluralidade da parceria possibilitou a troca de conhecimentos entre os países, contribuindo significativamente para a execução bem-sucedida do projeto. O estabelecimento de parcerias duradouras e a criação de sinergias com outros projetos foram fatores importantes para resolver problemas, garantir o progresso do projeto e continuar além da duração do projeto, garantindo a sustentabilidade dos resultados. 3. Adaptação às circunstâncias adversas e desenvolvimento de competências: Contribuiu para o alcance dos objetivos do projeto. A Cinemateca utilizou o tempo de confinamento para construir o laboratório e adaptar o projeto, encontrando soluções criativas para problemas logísticos e financeiros, como a falta de sistemas de projeção digital adequados no país. 4. Impacto regional e local: Garantiu uma presença contínua em várias regiões de Portugal, promovendo a identidade local e envolvendo as comunidades e sua participação ativa. 5. Sustentabilidade e continuidade: Através da criação do laboratório digital (resultado duradouro que continuará a beneficiar a Cinemateca e o público em geral) e disponibilização dos filmes digitalizados para exibição e uso educativo (sustentabilidade dos resultados a longo prazo). 6. Visibilidade e comunicação do projeto: A promoção do mesmo, com a realização de programas de televisão e a participação em festivais, aumentaram a visibilidade e o reconhecimento do projeto.
Fatores de insucesso	<p>Os fatores de insucesso do projeto FILMar incluíram desafios logísticos e técnicos, diferenças culturais e organizacionais, questões financeiras, desafios institucionais, impacto da pandemia e da guerra, desafios na difusão e programação, e limitações na sustentabilidade. Esses fatores combinados impactaram a implementação e os resultados do projeto, exigindo adaptações e soluções criativas para superar os obstáculos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Desafios logísticos e técnicos</u> <p>Falta de projetores DCP: A ausência de projetores DCP em algumas regiões dificultou a exibição dos filmes digitalizados, exigindo a adaptação das condições de exibição e a busca de soluções alternativas.</p> <p>Atrasos na entrega de equipamentos: A pandemia de COVID-19 e a guerra na Ucrânia causaram atrasos na entrega de equipamentos necessários para a digitalização e exibição dos filmes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. <u>Diferenças culturais e organizacionais</u> <p>Colaboração com parceiros noruegueses: Diferenças nas filosofias de trabalho entre a Cinemateca Portuguesa e os parceiros noruegueses criaram desafios na implementação do projeto. A falta de proximidade física com alguns parceiros dificultou a colaboração direta e a realização de algumas atividades previstas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. <u>Questões financeiras</u> <p>Gestão financeira: A necessidade de reprogramar o orçamento várias vezes para garantir a continuidade das atividades. A falta de financiamento contínuo após o término do projeto FILMar criou um vazio na continuidade das atividades.</p> <p>Custos elevados: Custos associados à digitalização e exibição dos filmes, incluindo a emissão de chaves KDM, foram significativos e limitaram a capacidade de exibir os filmes em algumas regiões.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. <u>Desafios institucionais</u>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		<p>Burocracia e requisitos técnicos: A necessidade de cumprir requisitos técnicos e burocráticos, como a emissão de chaves KDM e a obtenção de licenças, complicou a implementação do projeto. A falta de sincronia entre os objetivos e a realidade local também foi um desafio.</p> <p>Limitações na contratação de pessoal: A contratação de técnicos especializados foi limitada pelas condições de trabalho oferecidas pelo Programa, que não eram ideais, o que afetou a capacidade de atrair e reter profissionais qualificados.</p> <p>5. <u>Impacto da pandemia e da guerra</u></p> <p>Pandemia de COVID-19: Causou a suspensão de atividades e a necessidade de reorganizar o projeto, nomeadamente a adaptação das atividades de digitalização e exibição às novas realidades impostas pelo confinamento. Este fator foi igualmente identificado nos documentos do projeto.</p> <p>Guerra na Ucrânia: Afetou a disponibilidade de materiais e equipamentos, causando mais atrasos e complicações na implementação do projeto.</p> <p>6. <u>Desafios na difusão e programação</u></p> <p>Falta de público em algumas regiões: A falta de público interessado em cinema português dificultou a realização de sessões de exibição, exigindo esforços adicionais para atrair e envolver a comunidade local.</p> <p>Desinteresse pelo cinema português: Refletido nas baixas taxas de audiência, foi um desafio constante. Para contornar esta questão, apostou-se em estratégias de divulgação e promoção para aumentar o interesse e a participação do público.</p> <p>7. <u>Limitações na sustentabilidade</u></p> <p>Falta de continuidade: A ausência de financiamento contínuo e de uma estratégia clara para a continuidade do projeto após o término do FILMar criaram um vazio na continuidade das atividades, que afetará a sustentabilidade a longo prazo dos resultados alcançados.</p>
Impactos/ Efeitos	Promotor e parceiros	<p><u>Promotor:</u> Cinemateca Portuguesa</p> <p>Capacitação e infraestrutura: Criação de um laboratório digital que permitiu a digitalização de um vasto acervo de filmes, aumentando a capacidade técnica e a infraestrutura da instituição.</p> <p>Reconhecimento e prestígio: Aumento do prestígio da Cinemateca, tanto nacional quanto internacionalmente, consolidando-a como uma referência na preservação e digitalização de património fílmico.</p> <p>Continuidade e sustentabilidade: Garantia da continuidade do trabalho de digitalização e utilização do laboratório para outros projetos futuros.</p> <p><u>Parceiros:</u> Norwegian Film Institute of Oslo e Outros</p> <p>Colaboração internacional: Fortalecimento das relações bilaterais e promoção da troca de conhecimentos e práticas.</p> <p>Participação em festivais e eventos: Aumento da visibilidade e difusão do cinema português e norueguês através da participação em festivais de cinema e eventos culturais.</p>
	Grupos-alvo/destinatários	<p><u>Comunidades locais e públicos de cinema</u></p> <p>Acesso ao património fílmico: Filmes portugueses digitalizados, muitos dos quais nunca tinham sido exibidos antes, aumentando a apreciação e o conhecimento sobre o cinema português.</p> <p>Educação e formação: Realização de sessões de cinema em escolas e universidades, proporcionando uma experiência educativa valiosa e aumentando a consciência sobre a importância da preservação do património cultural.</p> <p>Envolvimento cultural: Envolvimento direto das comunidades locais em atividades culturais, promovendo maior participação nas iniciativas culturais.</p>
	Identidade local	<p><u>Preservação e promoção da identidade cultural</u></p> <p>Resgate de memórias locais: Exibição de filmes relacionados com a história e cultura locais, ajudando a resgatar memórias e tradições, fortalecendo a identidade cultural das comunidades.</p> <p>Valorização do património: Digitalização e exibição de filmes históricos, contribuindo para a valorização do património cultural local e promovendo maior reconhecimento e orgulho pela herança cultural.</p>
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<p>Atração de visitantes e turismo cultural: Realização de sessões de cinema e eventos culturais que atraíram visitantes, promovendo o turismo cultural e gerando benefícios económicos para as regiões envolvidas.</p> <p>Criação de oportunidades de emprego: Contratação de técnicos especializados e realização de eventos culturais, criando oportunidades de emprego e estimulando a economia local.</p> <p>Fortalecimento das infraestruturas culturais: Contribuição para o fortalecimento das infraestruturas culturais locais, como cinemas e museus, melhorando as condições para a realização de eventos culturais futuros.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Outros	<p>Sustentabilidade e continuidade: A criação do laboratório digital e a digitalização dos filmes são resultados duradouros que continuarão a beneficiar a Cinemateca e o público em geral.</p> <p>Visibilidade e reconhecimento: Aumento da visibilidade e reconhecimento da Cinemateca Portuguesa, tanto a nível nacional quanto internacional.</p> <p>Produção de conhecimento: Geração de novos conhecimentos sobre a presença do mar no património fílmico português, contribuindo para a pesquisa e a educação.</p>
Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental	<p>O projeto FILMar demonstrou viabilidade económica, responsabilidade social e consciência ambiental. A criação de um laboratório digital e a digitalização de um grande número de filmes deixaram um legado duradouro. A continuidade das parcerias e a formação de uma equipa técnica especializada garantem que os resultados do projeto possam ser mantidos e expandidos no futuro. No caso deste projeto, a coordenação é externa por força do Programa, desta forma, o mesmo devia ter previsto uma bolsa orçamental para situações em que há coordenações externas. Ou seja, o término do projeto não é acautelado pelo Programa. A qualificação das equipas e a especialização têm de ser tão finas e cuidadas, é muito exigente e depois não se protege.</p> <p><u>Sustentabilidade do Projeto FILMar</u></p> <p>1. Financeira e económica</p> <p>Disponibilização de filmes: Restaurados e legendados estão agora disponíveis para futuras exposições e distribuição, gerando receitas contínuas.</p> <p>Eventos futuros: A Cinemateca e o NFI podem utilizar esses recursos em eventos futuros, garantindo um retorno financeiro a longo prazo.</p> <p>2. Social</p> <p>Intercâmbio cultural: O projeto gerou um interesse contínuo na cultura costeira norueguesa e nos filmes portugueses, promovendo um intercâmbio cultural que beneficia as comunidades envolvidas.</p> <p>Fortalecimento de laços culturais: A cooperação com a Cinemateca Portuguesa e a embaixada de Portugal fortaleceu os laços culturais entre os países.</p> <p>3. Ambiental</p> <p>Preservação cultural sustentável: A digitalização e restauração de filmes reduzem a necessidade de materiais físicos e promovem o acesso digital, contribuindo para a preservação cultural sustentável.</p> <p><u>Sustentabilidade da Parceria</u></p> <p>1. Financeira e económica</p> <p>Projetos colaborativos: A parceria entre o NFI, a Cinemateca Portuguesa e a Biblioteca Nacional tem potencial para continuar a gerar projetos colaborativos que podem atrair financiamento adicional.</p> <p>Benefícios económicos: A continuidade das parcerias pode levar a novos projetos que beneficiem economicamente todas as partes envolvidas.</p> <p>2. Social</p> <p>Base para futuras colaborações: Criou-se uma base sólida para futuras colaborações, promovendo a troca de conhecimentos e experiências entre os países.</p> <p>Projetos culturais e educativos: A cooperação contínua pode levar a novos projetos culturais e educativos que beneficiem as comunidades locais.</p> <p>3. Ambiental</p> <p>Projetos sustentáveis: A parceria pode explorar projetos futuros que incluam a sustentabilidade ambiental como um componente, como a promoção de filmes que abordem questões ambientais ou a utilização de práticas sustentáveis na produção e exibição de filmes.</p> <p><u>Recomendações para melhoria da sustentabilidade</u></p> <p>Gestão de projetos: Na perspectiva do NFI, será importante no futuro promover uma gestão de projetos mais estruturada, com reuniões regulares para acompanhar o progresso e as finanças, garantindo a continuidade e o sucesso dos projetos futuros.</p> <p>Comprometimento dos parceiros: Garantir que todos os parceiros estão comprometidos com suas responsabilidades e que haja uma comunicação clara e contínua pode fortalecer a parceria e melhorar os resultados.</p> <p>Exploração de novas oportunidades: Explorar novas oportunidades de financiamento e colaboração pode garantir a sustentabilidade financeira e económica dos projetos. Incorporar práticas sustentáveis e promover a conscientização ambiental pode aumentar o impacto positivo dos projetos.</p>

Quinta Ciência Viva do Sal - Cooperação, salvaguarda e inovação

ESTUDO DE CASO #3		
QUINTA CIÊNCIA VIVA DO SAL		
PROGRAMA CULTURA		
EIXO	Designação	Eixo do Património Cultural
	Objetivos	Recuperar, reabilitar e revitalizar o património cultural costeiro (material e imaterial), evitando que as comunidades locais percam a sua própria memória coletiva
CALL/PDP		
	Aviso Designação	
	Objetiv	Gerais
		Específicos
	Taxa de financiamento	
	Montante mínimo	
	Montante máximo	
	Áreas Prioritárias	
<div>CALL 1 – LOCAL DEVELOPMENT THROUGH THE RESTORATION AND REVITALIZATION OF COASTAL CULTURAL HERITAGE</div> <div>Reabilitação e revitalização do património cultural costeiro (material e imaterial), evitando que as comunidades locais percam a sua própria memória coletiva.</div> <div>85% (75% para obra e 25% para ações imateriais)</div> <div>500.000 €</div> <div>750.000 €</div> <div><ul style="list-style-type: none">• Património cultural imaterial (práticas, representações, expressões, saberes, competências, bem como os instrumentos, objetos, artefactos e espaços culturais que lhes estão associados) relacionadas com o património cultural imóvel que se pretende recuperar e valorizar.• Património Arquitetónico (fortificações de defesa da costa, faróis, monumentos religiosos, edifícios de interesse histórico, como mercados, fábricas, quartéis de pescadores ou centros históricos, entre outros)• Património Arqueológico (vestígios da ocupação humana nas zonas costeiras e da relação destas comunidades com os recursos do mar - aglomerados habitacionais de diferentes épocas, fábricas romanas de salga de peixe, depósitos pré-históricos de conchas, entre outros)</div>		
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
Designação		Quinta Ciência Viva do Sal - Cooperação, salvaguarda e inovação
Prioridade		Património cultural imaterial (preservação da tradição associada à atividade salineira, e exploração de oportunidades, tendo como rumo a criatividade e a inovação aplicadas ao sal e aos seus produtos associados)
Data de Início		31 de julho de 2021 (data do contrato do projeto)
Data de conclusão		30 de abril de 2024 (data reformulada pelo Programa)
Montante Aprovado		981 038,41€
Apoio Aprovado		833 882,65€
Apoio Executado		750.494,38 €
Tx Execução Montante Aprovado		S/I.
Tx Execução Apoio Aprovado		90,00% (Executado)
Promotor		Câmara Municipal da Figueira da Foz
Natureza do Promotor		Pública
Parceiros	Nacionais	Ciência Viva - Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica
		Universidade de Coimbra
	Estados Doadores	VilVite – Bergen Science Center
	Internacionais. Outros	N/A
Outros stakeholders identificados		–

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Equipa	Total (H M)	22 4H – 14M			
		Entidade	RH (Cand.)	RH (Rep.)	Especialidades (RH)
		Câmara Municipal da Figueira da Foz	8	8 (2H; 6M)	1 membro responsável pela coordenação geral do projeto, 2 técnicos com experiência na gestão de visitas focadas no tema sal, 1 membro com experiência em serviço educativo, 1 membro com experiência no acompanhamento de empresas e responsável pela certificação do sal artesanal, 2 membros com experiência no processo de extração de sal artesanal (mamotos) e 1 arquiteto – responsável pelo planeamento da operação urbanística.
		Ciência Viva (ANCTT)	5	5 (1H; 4M)	Licenciados em ciências exatas e naturais, museologia e arquitetura, com experiência de ciência e tecnologia. Responsáveis pela definição do conceito-chave e desenvolvimento de conteúdos essenciais no contexto da revitalização do património imaterial a integrar na programação "Quinta Ciência Viva do Sal".
		Universidade de Coimbra	5	5 (1H; 4M)	Investigadores na área das Ciências do Mar com experiência em investigação em sistemas costeiros, na transferência de conhecimento para empresas, e em comunicação de ciência e sensibilização ambiental. Funções de coordenação e implementação de atividades de investigação e cocriação e coordenação e implementação do Plano de Comunicação do Projeto.
Equipa	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	VilVite – Bergen Science Center	4	(s/i)	Membro com experiência na gestão de atividades e desenvolvimento de conteúdos que cruzam ciência e educação, além da experiência em comunicação e <i>marketing</i> . Apoio na divulgação do património cultural costeiro da Figueira da Foz e divulgação internacional do projeto.
		Fonte: Candidatura e Reprogramação do Projeto			
		A estrutura da equipa foi bem planeada e executada, com uma combinação eficaz de competências e uma comunicação eficiente entre os parceiros, permitindo que o projeto alcançasse os seus objetivos, apesar dos desafios enfrentados.			
		1. Composição da Equipa Diversidade de competências: Membros de diferentes instituições, cada um trazendo competências específicas e complementares. Isso incluía conhecimentos científicos, gestão de projetos e envolvimento comunitário. Número de elementos: Suficiente para atender às necessidades do projeto. A equipa foi capaz de se adaptar às mudanças e desafios ao longo do projeto.			
		2. Papel dos parceiros Universidade de Coimbra (UC): Responsável pela componente científica e pela adaptação do espaço às suas funcionalidades. Ciência Viva (CV): Promoção da literacia científica e desenvolvimento de atividades para diferentes públicos. Parceiro Internacional (VilVite, Bergen Science Center): Contribuição com experiências e conteúdos científicos relevantes, além de ajudar a entender a perceção internacional do projeto.			
Equipa	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	3. Colaboração e comunicação Gestão principal: O promotor do projeto geria a comunicação e convocava reuniões, garantindo que todos os parceiros estivessem alinhados. Reuniões regulares: Para discutir o progresso das tarefas, necessidades de apoio e ajustes necessários.			
		4. Adaptação e flexibilidade face aos constrangimentos: A equipa foi flexível e capaz de se adaptar a desafios como a pandemia, a guerra na Ucrânia e mudanças no executivo municipal, que implicaram uma revisão do plano ao nível da arquitetura e ambição para o edificado prevista na fase da candidatura. Houve necessidade de revisar planos arquitetónicos e orçamentários de forma colaborativa.			

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Âmbito Territorial		Salgado da Figueira da Foz (conjunto de salinas solares) Freguesia de Lavos Concelho da Figueira da Foz Distrito de Coimbra Região Centro de Portugal, Sudoeste Europeu				
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁵³
		Número anual de visitantes aos bens culturais imóveis e participação nos eventos culturais apoiados	+44% (53.536 a partir de 2022)	61 823	22 358	0 ⁵⁴
		Número de empregos criados (por género e idade)	13	44	6 (3H;3M) ⁵⁵	6 (4M;2H)
		Receita anual (em euros) gerada pela revitalização dos bens culturais	+27% (467.940,74 € a partir de 2022)	22 687,96€	89 432 €	0€ ⁵⁶
	Realização		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Número de planos de sustentabilidade desenvolvidos para o património cultural costeiro	5	13	1	1
		Número de bens culturais imóveis conservados	5	11	2 +2 ⁵⁷	2+ 2
		Número de novas atividades/funções atribuídas aos bens culturais imóveis	5	33	12	16 ⁵⁸
		Número de manifestações culturais imateriais, incluídas no projeto de revitalização	5	73	16	20 ⁵⁹
Indicadores contratualizados - Outros		Indicadores bilaterais				
		Número de efetivos dos Estados beneficiários nos intercâmbios			S/I.	-

⁵³ Fonte: Indicadores reportados no Relatório Final de Execução Física (Anexo I – Indicadores do Projeto) de 24/01/2025.

⁵⁴ O incumprimento deste indicador é justificado pelo facto de o final das intervenções colidir com o final do projeto, a 30 de abril de 2024. Esta alteração do cronograma físico deveu-se ao aumento dos custos face ao previsto no orçamento inicial, tornando-se necessário proceder a um ajustamento ao projeto de intervenção e efetuar um pedido de reprogramação física e financeira. O objetivo deste indicador é quantificar o número de visitantes anuais após o fim das intervenções, o que não foi possível concretizar. No entanto, informamos que, até ao encerramento do complexo para a intervenção (agosto de 2023), considerando o período anterior de 2021 até à referida data, o espaço foi visitado por aproximadamente 31.700 pessoas.

⁵⁵ ≤ 30 anos – 2; 31 -40 anos – 1; 41-50 anos – 2; ≥ 50 anos – 1

⁵⁶ O incumprimento deste indicador é justificado pelo facto de o final das intervenções colidir com o final do projeto, a 30 de abril de 2024. Esta alteração do cronograma físico deveu-se ao aumento dos custos face ao previsto no orçamento inicial, tornando-se necessário proceder a um ajustamento ao projeto de intervenção e efetuar um pedido de reprogramação física e financeira.

⁵⁷ 2 bens imóveis + 2 infraestruturas

⁵⁸ O aumento do número de atividades para os bens culturais imobiliários (de 12 para 16) foi justificado pela perspetiva real dos espaços e das suas funcionalidades após a conclusão das instruções.

⁵⁹ O aumento do número de manifestações culturais imateriais incluídos no projeto de revitalização (de 16 para 20) foi justificado pela necessidade de manter ativa a atividade imaterial em questão, compensando assim o encerramento dos edifícios ao público, bem como a aprovação da Candidatura do Sal Tradicional da Figueira da Foz a Património Cultural.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	Número de efetivos dos Estados dadores nos intercâmbios	S/I.	-
Problema Abordado	Conservação das salinas tradicionais, comum em vários contextos geográficos e que se verificava, fortemente, no salgado da Figueira da Foz.		
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preservar, conservar e valorizar: Os elementos patrimoniais, paisagísticos, ambientais e ecológicos da Salina do Corredor da Cobra e sua envolvente, através da remodelação e revitalização do edificado para fins culturais, turísticos e sociais. 2. Reforçar o sentimento de pertença: E de apropriação cultural do público em geral, nacional e internacional, relativamente à Salina do Corredor da Cobra e ao seu património imaterial, assim como a valorização dos recursos endógenos a ela associados. 3. Promover a ciência, a tecnologia e a inovação: Associadas às utilizações do sal, através da realização de projetos de investigação e inovação e de iniciativas participativas e colaborativas, contribuindo para o desenvolvimento local sustentável. 		
Instrumentos de Política enquadramentos	S/I		
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> – Remodelação e Revitalização (A1) <ol style="list-style-type: none"> a) Intervenção estrutural no Edifício principal (atual Núcleo Museológico do Sal) (A1.1) b) Requalificação do Armazém do Sal (A1.2) c) Intervenção estrutural da Salina do Corredor da Cobra (Marinha de Sal) e valorização da zona envolvente (A1.3) – Dinamização e Valorização dos Recursos Endógenos e do Património Imaterial (A2) <ol style="list-style-type: none"> a) Divulgação nacional e internacional do contexto histórico e cultural do produto sal e sua valorização (A2.1) b) Dinamização por Entidades Externas (A2.2) – Investigação e Cocriação (A3) <ol style="list-style-type: none"> a) Investigação Aplicada (A3.1) b) Processos Participativos, de Partilha e de Cocriação (A3.2) 		
Obstáculos e desafios que visava responder	<p>Desvalorização do espaço afeto à Salina do Corredor da Cobra</p> <ul style="list-style-type: none"> – Abandono parcial de alguns dos compartimentos da marinha de sal; – Fraca dinamização do Armazém do Sal; – Degradação do Pedarium; – Falta de aproveitamento do espaço para formação e investigação; – Degradação de motas próximas à salina; – Ausência de estratégia de dinamização coletiva para diferentes públicos e de uma estratégia integradora do desenvolvimento local do complexo museológico; 		
Relevância do Programa para a realização do projeto	Muito significativo, sem o Programa seria muito difícil obter o financiamento necessário para a valorização do edificado. Contributo importante para a preservação e conservação do património cultural ao nível do salgado. Envolvimento e promoção do contacto entre diferentes entidades devido à obrigação da parceira internacional.		
Adequação do Programa às necessidades	<p>Sim, a reabilitação do edificado: O espaço foi renovado e adaptado com vista à criação de novas valências que trouxeram novos públicos e uma nova interação com a comunidade, algo que sem o financiamento dificilmente aconteceria. Valorização do património costeiro através da criação da Quinta Ciência Viva em torno da temática do sal e do salgado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio financeiro Financiamento significativo: Crucial para a sua realização. Sem este apoio, seria difícil avançar com o projeto, especialmente na adaptação do espaço e na criação de novas valências que trouxeram novos públicos e interação com a comunidade. 2. Suporte e Monitorização Regulamentação clara: As regulamentações e avisos de abertura de concurso eram claros, com critérios de elegibilidade e seleção bem definidos. Apoio adequado: Sempre que houve necessidade de esclarecimentos, a entidade Operadora do Programa foi eficiente em fornecer respostas, seja por e-mail ou telefone. Houve também imensas reuniões com o Programa para garantir o acompanhamento adequado. Houve a necessidade de reprogramação da candidatura da Quinta Ciência Viva do Sal a 31 de março de 2023, devido aos custos adicionais das obras, o que teve implicações na redução da dimensão da obra inicialmente prevista (redução de espaços e valências). No entanto, na perspetiva dos parceiros, importa melhorar ao nível de: Feedback e ajustes em tempo real: Verificou-se a ausência de mecanismos formais de feedback e ajustes em tempo real, o que foi uma limitação. O único mecanismo formalizado era um formulário de comunicação mensal sobre as ações de comunicação previstas. Metodologia do reporte dos relatórios pouco clara: Resultados trimestrais não cumulativos e redundantes. Relatórios, embora úteis, às vezes eram redundantes e não cumulativos, o que dificultava a análise completa do progresso do projeto. 		

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Flexibilidade nos prazos: A necessidade de maior flexibilidade nos prazos de execução física foi destacada como crucial para a realização de algumas atividades, especialmente em contextos desafiantes.</p> <p>Monitorização e Acompanhamento: Aumentar o acompanhamento e a monitorização na execução do projeto, com mais reuniões de acompanhamento e pontos de situação, poderia ajudar a garantir que os objetivos do projeto estão a ser alcançados.</p> <p>Atrasos nos pagamentos do Programa Cultura.</p> <p>No âmbito do trabalho de campo, surgiram as seguintes recomendações:</p> <p>Bolsa de tempo extra: Considerar a possibilidade de contemplar uma bolsa de tempo extra no calendário do projeto, caso necessário. Isso permitiria que determinadas atividades ou envolvimento de parceiros fossem realizados de forma mais eficaz, especialmente tendo em consideração os contextos desafiantes, como a pandemia e a guerra na Ucrânia, que impactaram significativamente o projeto.</p> <p>Relatórios cumulativos: Implementar relatórios cumulativos que permitam uma visão mais completa do progresso do projeto, facilitando a análise e a avaliação dos resultados. Introdução de campos gráficos nos relatórios, com uma calendarização das atividades, onde os parceiros possam indicar o progresso das suas contribuições.</p>
<p>Instrumentos e procedimentos do Programa Cultura (regulamentação da candidatura, acompanhamento e monitorização)</p>	<p>No que se refere aos instrumentos e procedimentos do Programa Cultura, é consensual a importância da regulamentação clara e bem definida, sessões de esclarecimento eficazes, e a necessidade de ferramentas eficientes para monitorização e reporte. Apesar dos desafios enfrentados, especialmente devido à pandemia e à guerra na Ucrânia, a flexibilidade e adaptação foram basilares para o sucesso do projeto.</p> <p><u>Regulamentação da candidatura</u></p> <p>Avisos de abertura de concurso: Bem estruturados, com tipologias de operações, condições de elegibilidade, prazos e critérios de seleção claramente definidos. Isso facilitou a compreensão e a preparação da candidatura.</p> <p>Critérios de elegibilidade e seleção: Claros e bem definidos, permitindo uma análise detalhada e uma boa pontuação para o projeto. No entanto, a complexidade dos textos e memórias descritivas foi mencionada como um desafio.</p> <p><u>Acompanhamento</u></p> <p>Sessões de esclarecimento: Online úteis, especialmente durante a pandemia, proporcionando apoio contínuo e tirando dúvidas. A equipa do Programa foi prestável e disponível.</p> <p>Reuniões de feedback: Houve uma reunião de apresentação de todos os projetos, mas a falta de reuniões frequentes de feedback foi uma limitação.</p> <p><u>Monitorização</u></p> <p>Relatórios de acompanhamento: O modelo de acompanhamento incluía a produção de relatórios frequentes, mas foi mencionado que este modelo estava desatualizado e não fazia mais sentido na prática atual. A frequência e a complexidade dos relatórios foram vistas como um desafio.</p> <p>Plataformas de submissão: A submissão de documentos e despesas foi feita através de plataformas específicas, mas houve dificuldades com a operacionalidade frequente dessas plataformas, o que complicou o processo de monitorização.</p> <p><u>Reporte</u></p> <p>Relatórios frequentes: Relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do Programa. No entanto, a falta de ferramentas imediatas para análise financeira e física foi mencionada como uma limitação, exigindo que a equipa fizesse análises manuais detalhadas.</p> <p>Ferramentas de análise: A ausência de uma plataforma eficiente para análise rápida e fácil dos dados financeiros e físicos foi um desafio significativo. A equipa teve de fazer análises manuais, o que tornou o processo moroso e complexo.</p> <p><u>Desafios e medidas adotadas</u></p> <p>Pandemia e guerra na Ucrânia: Causaram atrasos significativos e dificuldades na implementação do projeto, afetando a disponibilidade de materiais e os prazos.</p> <p>Reprogramação do projeto: Foi necessário reprogramar o projeto, incluindo ajustes financeiros e de calendário, para mitigar os atrasos e dificuldades. A flexibilidade e adaptação da equipa foram cruciais para superar esses desafios.</p> <p>Flexibilidade e adaptação: A equipa do projeto teve de ser flexível e adaptar-se às mudanças, muitas vezes com respostas rápidas e soluções imediatas para problemas emergentes.</p> <p><u>Avaliação e Resultados</u></p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Impacto local e regional: O projeto contribuiu para promover a identidade local e envolver a comunidade, apesar dos desafios enfrentados. A colaboração entre parceiros locais e internacionais foi enriquecedora.</p> <p>Sustentabilidade: Preocupação contínua, com a necessidade de buscar financiamento adicional e manter parcerias ativas para garantir a continuidade dos resultados. A busca por novos financiamentos e a adaptação às exigências dos parceiros foram mencionadas como estratégias para garantir a sustentabilidade.</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	Contactos estabelecidos e interesses mútuos no desenvolvimento e no acompanhamento informal do desenvolvimento de projetos. Oportunidade de participar no evento de apresentação dos projetos financiados, onde houve troca de contactos e de objetivos dos projetos, mas não em termos de parceria efetiva e concreta.
Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)	<p>Gestão principal: Pela Entidade Promotora, com reuniões regulares e colaboração entre parceiros na tomada de decisões.</p> <p>Envolvimento de parceiros nacionais: Desde a fase de conceção, com sessões de brainstorming e coescrita. Escrita conjunta do projeto, por forma a dar resposta não só aos objetivos que se pretendia para o projeto, mas também a conjugá-los com os requisitos do Programa. Com o intuito de perceber como é que, havendo a colaboração do Parceiro do País Doador, poderia haver benefício das atividades em conjunto, e como é que se ia dando resposta aos requisitos.</p> <p>Parceiro do País Doador: Não sentiu que participou de forma significativa no projeto face às expectativas e ao estabelecimento do contributo inicial (salvaguarda do património cultural, particularmente na criação do conceito, e no envolvimento da comunidade, nomeadamente escolas e comunidades na zona ocidental da Noruega, com a programação de atividades experimentais e espetáculos de ciência). Eventualmente, a pandemia e os custos adicionais da obra não facilitaram. O sentimento que prevalece foi de convidados em vez de participantes no projeto, nomeadamente ao nível da realização de atividades e colaboração na investigação.</p> <p>Mudança de executivo autárquico: Durante o projeto, exigiu convencer o novo executivo da validade e do futuro do projeto, o que levou a atrasos adicionais.</p>
Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)	Relativamente aos indicadores número anual de visitantes aos bens culturais imóveis e participação nos eventos culturais apoiados e à receita anual (em euros) gerada pela revitalização dos bens culturais não foram possíveis de alcançar, devido ao aumento dos custos face ao previsto no orçamento inicial, que tornou necessário proceder a um ajustamento ao projeto de intervenção e efetuar um pedido de reprogramação física e financeira, que consequentemente atrasou a obra, levando ao final das intervenções colidir com o final do projeto, a 30 de abril de 2024.
Fatores de Sucesso	<p>Adaptação do plano de arquitetura, o plano readaptado que permitiu a reabilitação do espaço se concretizasse, mesmo com recursos limitados, devido ao aumento dos custos de materiais.</p> <p>Flexibilidade e realização de atividades em outros locais, algumas atividades que estavam previstas para o espaço reabilitado foram realizadas em outros locais, garantindo que os objetivos e atividades do projeto fossem mantido o máximo possível.</p> <p>Mobilização do novo executivo autárquico, a mudança de executivo autárquico revelou a necessidade de convencer o novo executivo da validade e do futuro do projeto através da apresentação dos benefícios e a importância do projeto</p> <p>Comunicação e colaboração eficiente entre os parceiros do projeto e a Entidade Promotora foi crucial, sempre que surgiam dúvidas ou necessidades de esclarecimento, houve articulação, por contacto telefónico e/ou e-mail.</p> <p>Envolvimento ativo da comunidade local e <i>stakeholders</i>, fundamental para o sucesso do projeto. Reuniões com produtores de sal e outros atores locais ajudaram a criar um canal de comunicação eficaz e a motivar a participação da comunidade.</p>
Fatores de Insucesso	Custos adicionais da obra e impactos da guerra na Ucrânia ao nível do stock de material, que consequentemente contribuiu para o atraso na obra, mais concretamente na remodelação e revitalização do edificado e espaço, que implicaram a adaptação da obra inicialmente prevista, na medida do que era possível concretizar à data, sem comprometer os objetivos. Num futuro a médio prazo pretendem reverter algumas questões que tiveram de ser adaptadas, face às condições que eram apresentadas. A base do projeto foi assegurada, garantido que os objetivos se mantinham, assim como os resultados previstos.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		<p>Atrasos no cronograma previsto para o projeto. Os custos provocaram atrasos face ao previsto e muitas das atividades dependentes da renovação do espaço. <u>Estratégia de adaptação das atividades</u> com a comunidade noutros espaços que não aquele que estava inicialmente previsto.</p> <p><u>Necessidade de prorrogação de prazos</u> para a execução física das atividades foi crucial, mas nem sempre possível, o que impactou a realização de algumas atividades.</p> <p>Burocracia, tornou a execução de despesas elegíveis mais complicada e demorada.</p>
Impactos/ Efeitos	Promotor e parceiros	<p>Reabilitação do edificado, ainda que limitado pela necessidade de reavaliação dos custos.</p> <p>Reforço dos laços entre VilVite – Bergen Science Center e Ciência Viva.</p> <p>Relações estabelecidas antes do projeto e fortalecidas durante a execução, com potencial para novas colaborações.</p>
	Grupos-alvo/destinatários	<p>Envolvimento da comunidade, com particular ênfase para os produtores locais ao envolvê-los em ações e reuniões, criando um canal de comunicação eficaz e fazendo-os sentir ouvidos e valorizados. A adaptação do espaço e a criação de novas valências atraíram novos públicos e promoveram uma maior interação com a comunidade, fortalecendo a identidade local.</p> <p>Sensibilização para a importância de valorização do património cultural.</p> <p>Eventos e ciclos de atividades abertos ao público, com convidados de várias temáticas, teve uma aceitação muito boa e envolveu a comunidade de forma significativa.</p>
	Identidade local	<p>Valorização do património costeiro e do salgado, destaque para a importância cultural e histórica da produção de sal na região da Figueira da Foz.</p> <p>Envolvimento ativo da comunidade local, incluindo produtores de sal, aquacultores e atores do turismo, que ajudou a criar um sentimento de pertença e valorização das tradições locais.</p> <p>Atividades educativas e de sensibilização em escolas e para o público em geral, abordando temas relacionados com o património costeiro e turístico. Estas atividades ajudaram a sensibilizar a comunidade para a importância do património local.</p> <p>Reativação do Núcleo Museológico do Sal, que contribuiu para a preservação e promoção da história e cultura locais.</p>
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<p>Consciencialização, importância do património do salgado e potencial para educação, sensibilização e promoção.</p> <p>Turismo científico, contribuição para o desenvolvimento de turismo de cariz científico na região.</p>
	Outros	<p>Economia do Mar, projeto alinhado com as estratégias locais de desenvolvimento da economia do mar, contribuindo para a valorização do salgado e das atividades associadas.</p>
Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental		<p>Continuidade das parcerias estabelecidas durante o projeto, tanto nacionais quanto internacionais, têm potencial para continuar e fortalecer a identidade local a longo prazo.</p> <p>Plano de sustentabilidade, pensado para além dos 5 anos, garantindo a continuidade das atividades e a promoção da identidade local.</p>

Centro Cultural Costeiro | Sesimbra: Criação do Centro de Conhecimento e Cultura Marítima e Valorização do Património Cultural Costeiro Sesimbrense

ESTUDO DE CASO #4			
Centro Cultural Costeiro			
PROGRAMA CULTURA			
EIXO	Designação	Eixo do Património Cultural	
	Objetivos	Recuperar, reabilitar e revitalizar o património cultural costeiro (material e imaterial), evitando que as comunidades locais percam a sua própria memória coletiva	
CALL/PDP			
	Aviso Designação		
	CALL 1 – LOCAL DEVELOPMENT THROUGH THE RESTORATION AND REVITALIZATION OF COASTAL CULTURAL HERITAGE		
	Objetivos	Gerais	A Call 1 destina-se a financiar projetos que contribuam para a conservação, salvaguarda e reabilitação de património cultural costeiro classificado, ou em vias de classificação, visando a sua revitalização para o desenvolvimento sustentado das comunidades locais. Conservação e reabilitação de património edificado e/ou património móvel integrado visando a sua revitalização para as comunidades locais, nomeadamente na conversão em espaços em centros de memória, de interpretação e desenvolvimento de atividades tradicionais, reforçando sentimentos de pertença, de apropriação da cultura, saber e identidade. Pretende ainda valorizar património cultural imaterial que representa as comunidades alvo prevenindo a perda da sua memória e transmissão para as gerações futuras.
		Específicos	Recuperação e revitalização do património cultural costeiro degradado e dar-lhe-á novas funções na e para a comunidade local, por exemplo, como espaços comunitários, locais culturais, centros de artesanato tradicional e empresas locais, entre outros.
	Taxa de financiamento		85 %
	Montante mínimo		500.000 €
	Montante máximo		750.000 €
	Áreas Prioritárias		<ul style="list-style-type: none">• Património cultural imaterial, (práticas, representações, expressões, saberes, competências, bem como os instrumentos, objetos, artefactos e espaços culturais que lhes estão associados) relacionadas com o património cultural imóvel que se pretende recuperar e valorizar.• Património Arquitetónico (fortificações de defesa da costa, faróis, monumentos religiosos, edifícios de interesse histórico, como mercados, fábricas, quartéis de pescadores ou centros históricos, entre outros)• Património Arqueológico (vestígios da ocupação humana nas zonas costeiras e da relação destas comunidades com os recursos do mar - aglomerados habitacionais de diferentes épocas, fábricas romanas de salga de peixe, depósitos pré-históricos de conchas, entre outros)
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA			
Designação		Centro Cultural Costeiro Sesimbra	
Prioridade		Dinamizar a economia local, promover a pesca sustentável e a identidade da atividade piscatória, salvaguardar ofícios tradicionais como a construção naval em madeira, valorizar o património cultural marítimo, implementar novas tecnologias para transformação de pescado, e incentivar a produção de conhecimento sobre o mar, através da criação de parcerias com entidades norueguesas e locais.	
Data de Início		Abril de 2021 (s/precisão)	
Data de conclusão		Maio de 2024 (s/precisão)	
Montante Aprovado		1 277 585 € (Excel)	
Apoio Aprovado		750 000 € (Excel)	
Apoio Executado		918.739,91 €	
Tx Execução Montante Aprovado		S/I.	
Tx Execução Apoio Aprovado		82,44% (Executado)	
Promotor		Camara Municipal de Sesimbra (CMS)	
Natureza do Promotor		Administração pública (local)	
	Nacionais	Associação dos Armadores da Pesca Artesanal e Local do Centro e Sul	

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		ArtesanalPesca - Organização de Produtores de Pesca, CRL				
	Estados Doadores	Museu Marítimo de Norsk				
		The Arctic University Museum of Norway (UiT)				
	Internacionais. Outros	N/A				
Outros stakeholders identificados		N/A				
Equipa	Total (H I M) Total (H I M)	S/I				
	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	<p>Adequada, tanto em termos técnicos como na execução das atividades previstas. A parceria foi eficaz, com a participação de todas as entidades envolvidas, incluindo organizações de produtores e associações de pescadores.</p> <p>Composição: definida previamente pelo Município de Sesimbra.</p> <p>Competências: técnicos qualificados foram alocados ao projeto, incluindo especialistas em comunicação, gestão de obra, fiscalização, arquitetura e financeiro. A diversidade de competências foi crucial para o sucesso do projeto, combinando conhecimentos em cultura, ciência, artes e tecnologia.</p> <p>Colaboração eficaz: A colaboração entre os parceiros foi eficaz, com cada entidade desempenhando um papel específico na implementação do projeto, como exposições, workshops e expedições. Contou com a colaboração do Conselho Municipal das Pescas e elementos dos parceiros, tais como professores, pós-doutorados e alunos de doutoramento da UIT.</p> <p><u>Vantagens, Desafios e Soluções</u></p> <p>Serviços Municipais: utilização dos serviços municipais para diversas áreas do projeto, como comunicação e gestão de obra. A disponibilidade dos técnicos qualificados do município foi identificada como uma mais-valia significativa para o projeto. O empenho total da equipa foi crucial para superar os desafios e garantir o sucesso do projeto.</p> <p>Estrangulamentos: Alguns dos maiores estrangulamentos foram relacionados com a burocracia e os timings do financiamento. A execução do projeto sofreu atrasos principalmente devido à empreitada e à burocracia, mas a equipa conseguiu mitigar esses atrasos através de ajustes e reprogramações.</p> <p>Medidas Internas: Alocação de recursos financeiros e humanos adicionais ao projeto e estabelecimento do projeto como prioritário pelo Presidente do CMS.</p>				
Âmbito Territorial		Sesimbra				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa Call		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁶⁰
		Número anual de visitantes aos bens culturais imóveis e participação nos eventos culturais apoiados	+44% (53.536 a partir de 2022)	61 823	17 639	S/I.
		Número de empregos criados (por género e idade)	13	44	3	S/I.
	Realização	Receita anual (em euros) gerada pela revitalização dos bens culturais	+27% (467.94 0,74€ a partir de 2022)	22 687,96€	20 346,34€	S/I.
			Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
	Número de planos de sustentabilidade desenvolvidos para o património cultural costeiro	5	13	1	S/I.	

⁶⁰ Reportes mensais sem informação de execução física ao nível de indicadores.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		Número de bens culturais imóveis conservados	5	11	1	S/I.
		Número de novas atividades/funções atribuídas aos bens culturais imóveis	5	33	7	S/I.
		Número de manifestações culturais imateriais, incluídas no projeto de revitalização	5	73	11	S/I.
Indicadores contratualizados - Outros	N/A					
	N/A					
	N/A					
Problema Abordado		Sesimbra, localizada na Área Metropolitana de Lisboa, é conhecida pela sua rica biologia marinha e clima temperado. O projeto visa revitalizar as atividades marítimas tradicionais de Sesimbra, que têm perdido dinamismo devido à falta de diversificação económica e envelhecimento populacional. O objetivo é preservar e promover a memória coletiva e a sustentabilidade das práticas tradicionais, através da criação do Centro como plataforma de governança e parcerias locais.				
Objetivos		<p>Pretende-se promover a identidade da atividade piscatória como ativo de desenvolvimento sustentável, valorizando o estudo e a salvaguardar dos seus aspetos patrimoniais e apoiando medidas inovadores dirigidas à pesca artesanal e aos processos de tratamento do pescado, fatores inclusivos de progresso para a comunidade costeira, para tal, é essencial a instalação do Centro de Conhecimento e Cultura Marítima, novo equipamento para preservação do património e para valorização socioeconómica do mar e nova plataforma para estratégias de cooperação.</p> <p>Como grandes objetivos: 1.º Promover a salvaguarda do património cultural marítimo através de uma estrutura de conservação, estudo, proteção e promoção social e cultural, formalizando base transversal de trabalho para a diversificação da atividade económica local e promoção do empreendedorismo, melhorando a qualidade de vida da comunidade ao longo de todo o projeto com capacidade para replicação de benefícios; 2.º Estimular os setores da pesca artesanal e da construção naval com competências para o crescimento económico ambientalmente sustentável, mediante um modelo de governança participado que envolva diferentes intervenientes ao longo de todo o projeto numa parceria prolongada para além do seu limite temporal.</p> <p>O Projeto constitui-se assim por oito ações:</p> <p>I. Reabilitar o edifício centenário, onde será instalado o Centro de Conhecimento e Cultura Marítima, com valência museológica integrando laboratórios de conservação, gabinetes de investigação, reserva visitável e área para atividades educativas;</p> <p>II. Constituir um novo sistema digital de gestão de incentivo para objetos e multimédia, otimizando a esperança de memórias e testemunhos, mas também de objetos, fruindo a ligação entre estes e como memórias de cada doador;</p> <p>III. Criar uma loja para promoção e venda de produtos tradicionais recuperados, como conservas em lata, fabricadas a partir da pesca artesanal, ativo para o empreendedorismo local;</p> <p>IV. Promover o intercâmbio de conhecimento nas áreas da construção naval, conservação e restauro museológico, técnicas de pesca e transformação de pescado, incrementando novas tecnologias e partilha de experiências;</p> <p>V. Implementar uma campanha de divulgação e comunicação para afirmação do sentido identitário local, mediante as parcerias constituídas e a eleição dos benefícios ativos da pesca sustentável;</p> <p>VI. Conceber um programa de atividades partilhadas com a comunidade em torno do património cultural marítimo, envolvendo novos atores locais e ao mesmo tempo diversificando como potencialidades de públicos;</p> <p>VII. Realizar um evento-exposição, "Pensar o Futuro dos Oceanos", em Portugal e na Noruega, focado nos jovens que iniciam o seu futuro profissional quanto à pertinência das atividades marítimas e da pesca sustentável;</p> <p>VIII. Organizar seminários de divulgação científica resultado das parcerias comuns, contando com a presença de pesquisadores, alunos, e membros da comunidade, para divulgação dos resultados alcançados.</p>				
Instrumentos de Política enquadramentos		S/I.				
Atividades		São previstas oito ações: Reabilitação de edifício para Centro de Conhecimento e Cultura Marítima; novo sistema de inventário; área de merchandising de produtos locais; intercâmbio de conhecimentos técnicos; campanha de comunicação da identidade local; atividades sobre				

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>património marítimo; evento para jovens dedicado à pesca sustentável; organização de seminários de divulgação científica.</p> <p>Atividade 1.1. «Execução dos Trabalhos em Obra»; Atividade 1.2. «Funcionamento do Centro de Conhecimento de Cultura Marítima»; Atividade 2.1. «Aquisição do sistema»; Atividade 2.2 «Recolha de registos orais / materiais, junta da comunidade»; Atividade 2.3. «Publicação de catálogo imaterial»; Atividade 3.1. «Execução de trabalhos de preparação da loja "Yes Sesimbra"»; Atividade 3.2. «Funcionamento da loja de merchandising »; Atividade 4.1. «Intercâmbio realizado em Portugal»; Atividade 4.2. «Intercâmbio realizado na Noruega»; Atividade 5. «Campanha de comunicação da identidade local» «5.1. Apresentação pública do projeto a parceiros e comunidade»; Atividade 5. «Campanha de comunicação da identidade local» «5.2. Campanha de comunicação»; Atividade 6.1. «Palestras, oficinas e apresentações»; Atividade 7.1. «Realização do evento-exposição em Portugal»; Atividade 7.2 «Realização do evento-exposição na Noruega»; Atividade 8.1. «Realização de encontros temáticos»; Atividade 8.2. «Sessão de apresentação final de resultados»; Atividade «Acompanhamento e Monitorização» «Reuniões monitorização trimestral com parceiros»; Atividade «Acompanhamento e Monitorização» «Avaliação anual da execução do Projeto»;</p>
Obstáculos e desafios que visava responder	<p>Sesimbra revela hoje menor dinamismo nas atividades marítimas tradicionais, reflexo de uma economia com reduzida base de diversificação que ofusca a sua identidade comunitária, dificultando a sua apropriação a esse legado com risco de perda coletiva. Pretende-se com o Projeto salvaguardar o património marítimo através de uma estrutura de estudo e promoção cultural, melhorando a qualidade de vida da comunidade e capacitando-a na replicação de benefícios, enquanto se estimula os setores da pesca artesanal e da construção naval com habilitações económicas ambientalmente sustentáveis.</p>
Relevância do Programa para a realização do projeto	<p>Papel significativo: O projeto do centro cultural costeiro desempenha um papel crucial, oferecendo uma estrutura organizada e recursos essenciais para o seu sucesso.</p> <p>Financiamento: O programa disponibiliza um financiamento significativo, contribuindo com 750.000 euros para o projeto, totalizando um investimento de mais de 1 milhão de euros, o que permitiu a execução de diversas atividades e componentes do projeto.</p> <p>Parcerias e cooperação: Facilita a colaboração entre entidades locais e internacionais, como o Museu Marítimo da Noruega e a Universidade Ártica da Noruega, promovendo o intercâmbio de conhecimentos e tecnologias.</p> <p>Conservação e promoção cultural: Apoia a preservação do património cultural marítimo, incluindo a reabilitação de edifícios históricos e a criação de espaços museológicos e educativos. O programa visa salvaguardar o património cultural marítimo, promovendo a pesca sustentável e valorizando ofícios tradicionais.</p> <p>Inovação e tecnologia: Incentiva a implementação de novas tecnologias na transformação de pescado e na gestão de objetos culturais, aumentando a eficiência e a qualidade das atividades realizadas.</p> <p>Envolvimento comunitário: Promove atividades partilhadas com a comunidade, fortalecendo o sentido de identidade local e incentivando a participação ativa dos moradores.</p> <p>Planeamento e gestão de recursos: Promove a definição clara dos objetivos, etapas e recursos necessários, facilitando o planeamento e a execução do projeto. Permite uma gestão eficiente dos recursos financeiros, humanos e materiais, garantindo que sejam utilizados de forma otimizada.</p>
Adequação do programa às necessidades	<p>Adequado às necessidades do projeto: Garantiu que o Centro Cultural Costeiro de Sesimbra alcançasse os seus objetivos de preservação cultural, inovação e envolvimento comunitário.</p> <p>Relevância e Coerência: O Programa Cultura EEA Grants foi fundamental para a realização do Centro Cultural Costeiro de Sesimbra. Sem o apoio financeiro e as parcerias proporcionadas pelo programa, o projeto não teria sido executado da mesma forma. A Câmara Municipal de Sesimbra (CMS) foi convidada a participar no programa, o que facilitou o desenvolvimento de uma proposta de projeto em colaboração com parceiros internacionais, como a Universidade Ártica da Noruega (UIT) e o Museu Marítimo da Noruega.</p> <p>Financiamento: Crucial, especialmente para a reabilitação do imóvel histórico e para as ações imateriais. O programa conseguiu acompanhar financeiramente o aumento dos custos devido à guerra na Ucrânia, o que foi essencial para a continuidade do projeto.</p> <p>Parcerias e Cooperação: Com entidades internacionais, como a UIT e o Museu Marítimo da Noruega, foram determinantes para o sucesso do projeto. Essas parcerias permitiram a troca de conhecimentos e tecnologias, além de promoverem a internacionalização do projeto.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Planeamento e Organização: A CMS tem uma unidade orgânica especializada em estudos e candidaturas, o que contribuiu para a gestão eficiente do projeto.</p> <p>Monitorização e Acompanhamento: A monitorização do projeto foi realizada através de relatórios mensais e trimestrais, além de contactos diretos e de proximidade. Apesar de algumas limitações burocráticas, o acompanhamento foi eficaz.</p> <p>Comunicação: Entre todos os envolvidos foi promovida de forma eficaz, garantindo que todos estivessem informados e alinhados com os objetivos do projeto.</p> <p>Qualidade: Sustentar altos padrões de qualidade, assegurando que os resultados atendessem às expectativas e requisitos estabelecidos.</p> <p>Impacto e Sustentabilidade: Impacto significativo na preservação do património cultural marítimo e na promoção da identidade local. As relações bilaterais estabelecidas são duradouras e continuarão a gerar oportunidades de colaboração.</p>
Instrumentos e procedimentos do Programa Cultura (regulamentação da candidatura, acompanhamento e monitorização)	<p><u>Regulamentação da candidatura</u></p> <p>Avisos de abertura: Claros e bem definidos, especificando as tipologias de operações, condições de elegibilidade, prazos e critérios de seleção. Isso facilita a compreensão dos requisitos para a candidatura.</p> <p>Formulários de candidatura: Detalhados e exigem informações específicas sobre o projeto, incluindo objetivos, etapas e recursos necessários.</p> <p>Materiais de apoio: Sessões de esclarecimento e materiais de apoio são disponibilizados para ajudar os candidatos a entenderem melhor o processo de candidatura e os requisitos do Programa.</p> <p><u>Acompanhamento e monitorização</u></p> <p>Reportes mensais e trimestrais: A monitorização do projeto é realizada através de reportes mensais e trimestrais, que incluem informações detalhadas sobre a execução financeira e operacional do projeto.</p> <p>Contactos diretos e de proximidade: O acompanhamento é feito através de contactos diretos e de proximidade, permitindo um feedback contínuo e ajustes em tempo real para melhorar a eficácia e eficiência do projeto.</p> <p>Relatórios de execução: Relatórios de execução intermédios e finais são exigidos, detalhando o progresso do projeto, os resultados alcançados e as despesas realizadas.</p> <p>Procedimentos de Contratação Pública: Teria sido uma mais-valia uma <i>checklist</i> relativa à conformidade dos procedimentos de contratação pública, utilizada para garantir que todas as contratações sejam realizadas de acordo com as regulamentações aplicáveis. O dossier do projeto deve ser organizado de forma a incluir todos os documentos relevantes, facilitando a auditoria e fiscalização.</p> <p><u>Avaliação e fiscalização</u></p> <p>Auditorias: Realizadas para verificar a conformidade do projeto com as regulamentações e garantir a correta utilização dos recursos financeiros.</p> <p><i>Timesheets</i>: A introdução durante a execução do projeto implica um controlo detalhado das horas despendidas pelos técnicos, garantindo a transparência e a eficiência na gestão do tempo.</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	<p>Sim, a articulação e complementaridade do Programa Cultura com outras medidas do promotor/parceiro e do setor foram bastante eficazes e fundamentais para o sucesso e impacto do projeto, permitindo contribuir para o impacto socioeconómico e identidade local.</p> <p>Outros Projetos: Foram criadas sinergias entre o projeto do Centro Cultural Costeiro e outros projetos financiados pelo Programa Cultura, como a visita ao Centro de Artes Náuticas e a colaboração no projeto do estaleiro naval.</p> <p>Parceiros locais e internacionais: A parceria com o Museu Marítimo da Noruega e a UIT foi fundamental para a troca de conhecimentos e tecnologias. A UIT, por exemplo, possibilitou a utilização de robôs que permitiram à comunidade sesimbrense ver o fundo do mar. Esta parceria contribuiu com tecnologias inovadoras, como o scanner 3D, que permite uma manutenção menos intrusiva nas embarcações centenárias. A Associação ArtesanalPesca, um dos parceiros nacionais, convidou os parceiros noruegueses para o seu almoço de Natal, fortalecendo as relações bilaterais.</p> <p>Outras medidas do setor: O projeto beneficiou de outras medidas de apoio, como o PRR e o Mar 2030. A CMS apresentou uma candidatura ao financiamento para a criação do Museu Estaleiro, que visa a reconstrução de um estaleiro do século XX. A complementaridade entre o Programa Cultura e outras medidas do setor permitiu a criação de um museu vivo em parceria com a comunidade, integrando a construção de navios com recurso a construtores navais.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

<p>Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)</p>	<p>Modelo de gestão e a qualidade da parceria foram essenciais para o sucesso do projeto, apesar das limitações e dificuldades enfrentadas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura da Parceria: A parceria foi bem definida pela CMS, com a participação de entidades locais e internacionais. O município tem uma divisão especializada em estudos e candidaturas, o que facilitou a gestão do projeto. Os parceiros internacionais, como a UiT e o Museu Marítimo da Noruega, desempenharam papéis cruciais na implementação do projeto, contribuindo com conhecimentos técnicos e tecnológicos. 2. Envolvimento e contributo dos parceiros: A UiT colaborou intensamente, trazendo tecnologias inovadoras como robôs submarinos e scanners 3D, que permitiram uma manutenção menos intrusiva nas embarcações centenárias. A Associação dos Armadores da Pesca Artesanal e Local do Centro e Sul e a Artesanal Pesca tiveram um papel exemplar no acolhimento das delegações norueguesas, promovendo uma verdadeira conexão entre todos os parceiros. A exposição "Viver com o Oceano" foi desenvolvida em colaboração com as comunidades locais e internacionais, particularmente com o investimento da UiT, e exibida em diversos locais como Bruxelas e Sri Lanka. 3. Limitações e dificuldades: A burocracia foi um dos maiores estrangulamentos, com timings de financiamento que não correspondiam às necessidades de liquidez do município. A empreitada, devido à guerra na Ucrânia, sofreu um aumento exponencial dos custos, exigindo um esforço significativo do município para manter a candidatura. A auditoria realizada pela Deloitte enfrentou dificuldades devido ao desconhecimento do Código de Trabalho associado à Contratação Pública. A introdução de novas regras durante a execução do projeto, como as <i>timesheets</i>, implicou mais tarefas e horas despendidas, causando dificuldades na adaptação. 4. Capacidade de resposta: O município alocou recursos financeiros e humanos adicionais ao projeto, estabelecendo-o como prioritário. A reprogramação foi necessária devido à redução do prazo de finalização e aos atrasos causados pela empreitada e pela pandemia. 5. Qualidade da parceria: A pluralidade e diversidade da parceria foram determinantes para a boa execução e alcance dos resultados do projeto. A obrigatoriedade de estabelecer parcerias com instituições dos PD valorizou o programa, permitindo às entidades portuguesas abrir horizontes à escala europeia e mundial. A política de internacionalização do Museu e a escolha cirúrgica dos parceiros contribuíram para o sucesso do projeto. A parceria com a UiT e o Museu Marítimo da Noruega foi fundamental para alcançar os objetivos do projeto.
<p>Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)</p>	<p><u>Resultados e Objetivos Previstos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalação do Centro Cultural Costeiro: O projeto conseguiu instalar o Centro Cultural Costeiro, incluindo um laboratório de conservação e restauro de objetos de museu. 2. Cocriação artística: Com a Universidade Ártica da Noruega (UiT), envolvendo a comunidade sesimbrense. 3. Envolvimento da comunidade: A comunidade sesimbrense foi ativamente envolvida, promovendo a participação em diversas atividades culturais e educativas. 4. Reabilitação do imóvel histórico: A reabilitação do imóvel histórico classificado foi realizada com sucesso, permitindo a instalação do Centro Cultural Costeiro. 5. Promoção da identidade local: Valorizando a profissão piscatória e a pesca sustentável. <p><u>Resultados e Objetivos Não Previstos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho com públicos especiais: O projeto incluiu atividades com públicos especiais, como idosos, crianças e pessoas com necessidades específicas, além de criação artística com pessoas com doença mental. 2. Disponibilização de tecnologias inovadoras: A UiT trouxe robôs submarinos (ROVs) que permitiram à comunidade sesimbrense ver o fundo do mar, uma experiência inédita para muitos pescadores. 3. Exposição Internacional: "Viver com o Oceano" foi desenvolvida em colaboração com as comunidades locais e internacionais, sendo exibida em diversos locais como Bruxelas e Sri Lanka. 4. Visitas de agentes económicos noruegueses: Empresas de aquacultura e transformação de pescado visitaram o projeto, gerando oportunidades de colaboração e desenvolvimento sustentável. <p><u>Fatores que Influenciaram Positivamente o Alcance dos Resultados</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empenho do Município: O empenho e a priorização do projeto pelo município foram fundamentais para o sucesso. 2. Colaboração internacional: O empenho do Professor Jorge Santos (UiT) e dos parceiros locais e internacionais foi crucial. 3. Dimensão lúdica: A dimensão lúdica, conciliada com a troca de aprendizagens e conhecimentos, ajudou a conectar as pessoas e os parceiros.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Fatores que Influenciaram Negativamente o Alcance dos Resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Burocracia: A burocracia e os timings de financiamento que não correspondiam às necessidades de liquidez do município foram desafios significativos. 2. Guerra: A guerra aumentou exponencialmente os custos da empreitada, exigindo um esforço significativo do município para manter a candidatura. 3. Pandemia: A pandemia contribuiu para atrasos na execução do projeto.
Fatores de Sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empenho do Município: A CMS priorizou o projeto, alocando recursos financeiros e humanos adicionais. 2. Parcerias Fiáveis e boa colaboração internacional: Escolha de parceiros com boas referências e obrigatoriedade de parcerias com instituições dos PD. As parcerias com a UiT e o Museu Marítimo da Noruega trouxeram conhecimentos técnicos e tecnológicos. 3. Envolvimento da comunidade: A comunidade sesimbrense participou ativamente em atividades culturais e educativas, fortalecendo a identidade local. 4. Dimensão lúdica: Atividades como a pesca com embarcações locais ajudaram a conectar pessoas e parceiros, promovendo a troca de conhecimentos. 5. Tecnologias inovadoras: Uso de robôs submarinos e scanners 3D para manutenção menos intrusiva e experiências inéditas. 6. Flexibilidade e Adaptação: Capacidade de adaptação a desafios como burocracia e aumentos de custos devido à guerra na Ucrânia. 7. Impacto Socioeconómico: Desenvolvimento local e regional através de novas tecnologias e técnicas de transformação de pescado, incluindo a construção de uma nova fábrica. 8. Promoção da Identidade Local: Valorização da profissão piscatória e pesca sustentável, fortalecendo o sentido de identidade local.
Fatores de Insucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Burocracia: Um dos maiores estrangulamentos, com timings de financiamento que não correspondiam às necessidades de liquidez do município. Isso dificultou a celeridade na execução do projeto. Na perspetiva dos parceiros do país doador, a burocracia foi excessiva e complexa. A documentação e os requisitos do processo de candidatura e execução do projeto foram considerados excessivamente complicados e burocráticos, especialmente quando comparados com outros programas de financiamento europeus e noruegueses. A imagem do programa foi afetada pela carga de trabalho e burocracia, desestimulando a participação de alguns parceiros noruegueses. 2. Obra: A guerra na Ucrânia aumentou exponencialmente os custos da empreitada, exigindo um esforço significativo do município para manter a candidatura. Houve um aumento de 341.000€ nos custos, que não estavam inicialmente previstos. 3. Pandemia: Contribuiu para atrasos na execução do projeto, afetando o cronograma e a realização de atividades previstas. 4. Auditoria/fiscalização: Realizada pela Deloitte, enfrentou dificuldades devido ao desconhecimento do Código de Trabalho associado à Contratação Pública. Isso causou problemas na fiscalização do financiamento. 5. Alterações às regras durante a execução: A introdução de novas regras, como as <i>timesheets</i>, implicou mais tarefas e horas despendidas, causando dificuldades na adaptação e na gestão do tempo. A mudança de regras a meio do programa, como a redução do prazo de finalização de dezembro de 2024 para abril de 2024, causou problemas no cronograma e exigiu ajustes frequentes. 6. Reprogramação pouco flexível e explicada: A reprogramação do projeto deveria ter sido mais flexível e bem explicada. A inconstância da equipa operadora do programa, com coordenadores e técnicos mudando frequentemente, dificultou a continuidade e a comunicação eficaz. 7. Constrangimentos financeiros: A necessidade de liquidez para fazer os cabimentos financeiros foi um desafio, especialmente quando o município teve de fazer opções devido à falta de liquidez. Na análise dos parceiros do país doador, os atrasos de pagamentos por parte do Programa Cultura complicaram o processo e afetaram a vontade de participação. Embora a UiT tenha conseguido absorver os atrasos, outras organizações podem ter enfrentado dificuldades significativas.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		<p>8. Falta de flexibilidade: Na ótica dos parceiros do país doador, houve pouca flexibilidade do Programa para acomodar especificidades da realidade norueguesa, como a exigência de informações irrelevantes (e.g., freguesias na Noruega) e exigências rígidas, como a obrigatoriedade de apresentar declarações de honra e outras formalidades que não se aplicam na Noruega.</p> <p>9. Comunicação e suporte: Para os parceiros do país doador, houve a perceção de falta de acompanhamento e suporte ativo por parte do operador do programa e de que o feedback foi limitado. Os canais específicos para receber feedback dos beneficiários não foram eficazes em permitir ajustes em tempo real.</p> <p>10. Diferenças Culturais: Práticas administrativas culturais entre Portugal e Noruega não foram adequadamente acomodadas pelo Programa na perspetiva dos parceiros do país doador. Houve a perceção de uma postura de superioridade e formalismos excessivos por parte do operador do Programa.</p>
Impactos/ Efeitos	Promotor e parceiros	<p>Fortalecimento das parcerias: Promoveram a troca de conhecimentos e tecnologias, enriquecendo o projeto.</p> <p>Colaboração Contínua: A parceria entre a CMS e a UiT continua ativa, com planos para novos projetos e intercâmbios futuros.</p> <p>Capacitação e aprendizagem: Parceiros locais e internacionais tiveram a oportunidade de aprender novas técnicas e tecnologias, como o uso de robôs submarinos e scanners 3D, que foram introduzidos pela UiT. Os parceiros, incluindo professores, pós-doutorados e alunos de doutoramento da UiT, foram capacitados e envolvidos em atividades que ampliaram as suas competências.</p>
	Grupos-alvo/destinatários	<p>Envolvimento da comunidade: A comunidade foi envolvida em diversas atividades culturais e educativas, fortalecendo o sentido de identidade local e incentivando a participação ativa dos moradores.</p> <p>Inclusão de públicos especiais: Foram incluídos públicos especiais, como idosos, crianças e pessoas com necessidades específicas, além de criação artística com pessoas com doença mental.</p>
	Identidade local	<p>Valorização da profissão piscatória e a pesca sustentável: A comunidade sesimbrense foi envolvida em diversas atividades, fortalecendo o sentido de identidade local.</p> <p>Preservação do Património Cultural: A reabilitação do imóvel histórico e a criação de espaços museológicos e educativos ajudaram a preservar o património cultural marítimo de Sesimbra.</p>
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<p>Valorização da profissão piscatória: A promoção da pesca sustentável e a valorização da profissão piscatória contribuíram para a sustentabilidade económica da região.</p> <p>Investimento em infraestrutura: A construção do Centro Cultural Costeiro e outras iniciativas relacionadas ao mar contribuíram para o desenvolvimento económico local.</p> <p>Criação de empregos: O projeto gerou oportunidades de emprego e capacitação para os envolvidos.</p> <p>Visitas de agentes económicos noruegueses: Empresas de aquacultura e transformação visitaram o projeto, gerando oportunidades de colaboração e desenvolvimento sustentável.</p>
	Outros	<p>Exposição internacional: "Viver com o Oceano" foi desenvolvida em colaboração com as comunidades locais e internacionais, sendo exibida em diversos locais como Bruxelas e Sri Lanka.</p> <p>Sustentabilidade do projeto: A exposição continua a circular globalmente, e os materiais desenvolvidos estão disponíveis online, garantindo a durabilidade dos resultados.</p> <p>Sustentabilidade ambiental: Foco em iniciativas relacionadas ao mar, alinhadas com a década dos oceanos, promovendo a conservação e a educação ambiental.</p> <p>Inovação e criatividade: A obrigatoriedade de colaboração entre parceiros de diferentes culturas e disciplinas gerou novas oportunidades de sucesso e conhecimento.</p>
Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental		<p>Sim, o projeto do Centro Cultural Costeiro de Sesimbra apresenta sustentabilidade em várias dimensões: financeira, económica, social e ambiental.</p> <p><u>1. Financeira</u></p> <p>Planeamento financeiro estratégico: O projeto contou com um planeamento financeiro robusto, incluindo orçamentos precisos e previsões financeiras detalhadas. Isso garantiu a alocação eficiente dos recursos e a continuidade do projeto mesmo diante de imprevistos. A criação de reservas financeiras e a identificação de fontes alternativas de financiamento foram práticas essenciais para assegurar a sustentabilidade financeira do projeto.</p>

	<p>Gestão eficiente de recursos: A gestão eficiente de recursos financeiros, humanos e materiais foi fundamental. A alocação correta e a utilização otimizada dos recursos garantiram que o projeto permanecesse dentro do orçamento e alcançasse os seus objetivos.</p> <p>2. <u>Económica</u> Desenvolvimento local: O projeto contribuiu para o desenvolvimento socioeconómico local e regional, através do contacto com novas tecnologias e técnicas de transformação de pescado. A construção de uma nova fábrica terá um impacto significativo no desenvolvimento local. A valorização da profissão piscatória e a promoção da pesca sustentável também contribuíram para a sustentabilidade económica da região.</p> <p>Parcerias e colaborações: As parcerias com entidades internacionais, como a UiT e o Museu Marítimo da Noruega, trouxeram conhecimentos técnicos e tecnológicos que enriqueceram o projeto e promoveram o desenvolvimento económico sustentável.</p> <p>3. <u>Social</u> Envolvimento da comunidade: A comunidade sesimbrense participou ativamente em diversas atividades culturais e educativas, fortalecendo o sentido de identidade local e incentivando a participação ativa dos moradores. A inclusão de públicos especiais, como idosos, crianças e pessoas com necessidades específicas, foi um aspeto importante da sustentabilidade social do projeto. A dimensão lúdica, conciliada com a troca de aprendizagens e conhecimentos, ajudou a conectar as pessoas e os parceiros. Atividades como a pesca com embarcações disponibilizadas pelos parceiros nacionais permitiram aos parceiros noruegueses conhecer a realidade local.</p> <p>4. <u>Ambiental</u> Práticas sustentáveis: O projeto adotou práticas sustentáveis, como a utilização de tecnologias inovadoras e a promoção da pesca sustentável, minimizando os impactos ambientais negativos. A reabilitação do imóvel histórico foi realizada de forma a preservar o património cultural e ambiental da região. A educação e a conscientização sobre a importância da preservação ambiental foram promovidas através de atividades educativas e culturais, envolvendo a comunidade local e os parceiros internacionais.</p>
--	---

Outcome 2 - Melhoria no acesso às artes contemporâneas nos municípios de baixa densidade populacional

ViViFicar

ESTUDO DE CASO #5		
VIVIFICAR		
PROGRAMA CULTURA		
EIXO	Designação	Eixo das Artes
	Objetivos	Suporte a projetos de Programação Artística que reforçam a oferta artística, o acesso e da participação nas Artes em territórios de baixa densidade de Portugal continental e das regiões autónomas. Os projetos têm um carácter multidisciplinar, abrangendo as artes visuais, as artes performativas e de cruzamento disciplinar
CALL/PDP		
	Aviso Designação	CALL 2 CONCURSO «CONNECTING DOTS – MOBILIDADE ARTÍSTICA E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS»
	Objetivos	Gerais
		<ul style="list-style-type: none"> - Alargar o diálogo cultural e promover a identidade europeia através da compreensão da diversidade cultural no contexto da participação e da elaboração de projetos de arte contemporânea. - Estimular o acesso à diversidade multicultural que caracteriza a arte e cultura contemporâneas e promover o intercâmbio cultural e artístico entre a Islândia, o Liechtenstein, a Noruega e Portugal.
		Específicos
		<ul style="list-style-type: none"> - A cooperação cultural entre artistas e especialistas, organizações artísticas e instituições de Portugal e dos PD, destacando-se o carácter obrigatório das parcerias a estabelecer entre uma ou mais entidades artísticas portuguesas, uma ou mais entidades artísticas dos PD e um ou mais municípios de acolhimento portugueses. - Promove a mobilidade de artistas e produções artísticas em Portugal e facilita o trabalho em rede, ao nível local, regional e nacional, permitindo mais oportunidades para intercâmbio de projetos artísticos, transferência de saberes, partilha de valores e oportunidades para a resolução coletiva de problemas. - Prossecução de objetivos transversais, em matéria de boa governança, questões ambientais, desenvolvimento sustentável e igualdade de género.
	Taxa de financiamento	85%
	Montante mínimo	250.000,00€
	Montante máximo	400.000,00€
	Áreas Prioritárias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos de programação artística multidisciplinar, concebidos para as comunidades locais nos territórios de baixa densidade em Portugal Continental, envolvendo atividades em pelo menos duas das seguintes disciplinas artísticas: arquitetura, artes plásticas, artes de rua, circo contemporâneo, cruzamentos disciplinares, dança, design, fotografia, novos media, música e teatro. O cinema e a literatura poderão ser considerados apenas como complementares das áreas acima mencionadas.
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
Designação		ViViFicar
Prioridade		Promover a fixação populacional em municípios de baixa densidade no Douro, através de diálogos criativos e perspetivas socioeconómicas, ecológicas e culturais.
Data de Início		15 de julho de 2021 (Contrato)
Data de conclusão		31 de outubro de 2023 (Relatório) 14/07/2023 (Contrato)
Montante Aprovado		538 940,00 €
Apoio Aprovado		400 000,00 €
Apoio Executado		387.626,00 €
Tx Execução Montante Aprovado		S/I.
Tx Execução Apoio Aprovado		90,00%
Promotor		Ci.CLO Plataforma de Fotografia
Natureza do Promotor		Sociedade Unipessoal

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Parceiros	Nacionais	Município de Alijó				
		Município de Mêda				
		Município de Torre de Moncorvo				
		Município de Lamego				
		Fundação Museu do Douro				
	Estados Doadores	Surnadal Billag AS				
	Internacionais. Outros	N/A				
Outros <i>stakeholders</i> identificados		Colaboração: UTAD / Asia Europe Foundation / Culture Action Europe				
		Mecenas: BPI / Fundação "la Caixa"				
		Media Partner: P3 (Público)				
Equipa	Total H M					
	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	<p>Adequada, com diversidade de parceiros, formação de mediadores, envolvimento ativo dos municípios e reestruturação da equipa. As medidas adotadas para superar os desafios internos e externos contribuíram para a eficácia da gestão e execução do projeto.</p> <p><u>Composição da equipa</u></p> <p>Diversidade de parceiros: vários parceiros, cada um com responsabilidades distintas. Reestruturação necessária: inicialmente estruturada conforme as necessidades previstas, mas houve necessidade de contratar mais uma pessoa para fortalecer a gestão.</p> <p><u>Competências e capacitação</u></p> <p>Experiência e aprendizagem: municípios de baixa densidade populacional tiveram que aprender a gerir projetos de grande envergadura, o que foi uma oportunidade de crescimento.</p> <p>Formação de mediadores: jovens locais foram contratados como mediadores para apoiar os artistas, proporcionando formação e garantindo presença constante no território.</p>				
Âmbito Territorial		Norte (NUT II)				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa <i>Call</i>		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁶¹
		Número anual de pessoas que assistem /participam em eventos apoiados de arte contemporânea	28 800	110 107	11 234	20 398
		Número de empregos criados (desagregados por género, idade)	8	142	40	54
	Realização		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Número de produções artísticas programadas em municípios de baixa densidade	80	595	12	14
		Número de residentes nos municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados	2 400	4 480	117	270
		Número de municípios de baixa densidade envolvidos no desenvolvimento de projetos de artes contemporâneas	8	74	6	37
		Número de apresentações públicas das produções artísticas	800	997	14	20

⁶¹ Fonte: Indicadores reportados no Quadro Síntese de indicadores por semestre (Execução Física).

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		programadas em municípios de baixa				
		Número de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras	8 (24 a partir de 2022)	65	11	11
		Número de participantes em ações de formação organizadas pelo programa	32	134	44	4
Indicadores contratualizados - Outros		N/A				
		N/A				
		N/A				
Problema Abordado		O projeto ViViFicar aborda vários problemas relacionados à fixação populacional e ao desenvolvimento cultural em municípios de baixa densidade na região do Douro.				
Objetivos		<p>Fixação populacional: encontrar respostas criativas para o desafio da fixação populacional em municípios de baixa densidade na região do Douro, promovendo diálogos com as comunidades locais.</p> <p>Desenvolvimento cultural: contribuir para o desenvolvimento cultural da região através da criação e exibição de obras de arte específicas para a comunidade, envolvendo artistas locais, nacionais e noruegueses.</p> <p>Empoderamento e envolvimento: reforçar o acesso, o empoderamento, o pensamento crítico e o envolvimento da população, especialmente dos jovens adultos, criando conexões com a região.</p> <p>Educação e aprendizagem criativa: promover processos de aprendizagem criativa com impacto a médio e longo prazo, criando sinergias entre artistas, populações e território.</p> <p>Sustentabilidade e inclusão: integrar práticas sustentáveis e inclusivas, envolvendo a comunidade na preservação e valorização do património cultural e natural.</p>				
Instrumentos de Política enquadreadores		S/I.				
Atividades		ATIVIDADE N.º C1 — Despesas transversais para implementação do projeto; ATIVIDADE N.º C2 — Encontros Vivos - Residências artísticas; ATIVIDADE N.º P1 — Programa de Exposições; ATIVIDADE N.º DP1 — Programa de Desenvolvimento de Públicos.				
Obstáculos e desafios que visava responder		<p>O projeto ViViFicar, promovido pela Ci.Clo, teve como principal desafio responder à necessidade de revitalizar territórios de baixa densidade populacional, promovendo o envolvimento direto das comunidades locais através da arte contemporânea. A Entidade Promotoravisava combater o isolamento cultural e a fraca valorização da identidade local, criando dinâmicas participativas com artistas residentes e populações locais. Os principais obstáculos incluíram limitações de recursos financeiros, desafios logísticos associados à pandemia e a necessidade de gerir um projeto inovador em contextos rurais. A nível nacional, os municípios parceiros (como Mêda, Alijó, Torre de Moncorvo e Lamego) enfrentaram o desafio de apoiar e integrar uma abordagem cultural contemporânea nas suas comunidades, contribuindo com espaços, articulação local e envolvimento comunitário para o sucesso do projeto.</p>				
Relevância do Programa para a realização do projeto		<p>Muito significativa para a realização do projeto, essencial para a viabilidade, gestão, impacto e sustentabilidade do projeto ViViFicar, proporcionando os recursos e o apoio necessários para superar desafios e alcançar os objetivos propostos.</p> <p>Financiamento e viabilidade: o apoio financeiro foi crucial para cobrir os custos de implementação, incluindo salários, produções e outras despesas operacionais.</p> <p>Apoio na gestão do projeto: o Programa forneceu um quadro regulatório claro e critérios de elegibilidade bem definidos, o que facilitou a gestão do projeto. As sessões de esclarecimento e os materiais de apoio foram adequados às necessidades dos promotores. A relação próxima e colaborativa com a DGArtes permitiu uma aprendizagem mútua e a melhoria contínua dos processos de gestão e execução do projeto.</p> <p>Parcerias e colaboração: o Programa promoveu o estabelecimento de parcerias com parceiros dos PD, essenciais para a implementação das atividades e para o alcance dos objetivos do projeto. A inclusão de parceiros nacionais e internacionais promoveu uma diversidade de competências e experiências que enriqueceram o projeto.</p> <p>Impacto comunitário: o projeto conseguiu envolver as comunidades locais de maneira significativa, criando relações de proximidade e amizade entre os artistas e os residentes, facilitado pelo apoio do Programa Cultura, que proporcionou os recursos necessários para essas interações. O projeto contribuiu igualmente para o desenvolvimento socioeconómico local,</p>				

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>promovendo a identidade cultural e criando oportunidades de emprego e colaboração nas comunidades envolvidas.</p> <p>Sustentabilidade e continuidade: o Programa ajudou a criar um impacto duradouro nas comunidades, com alguns artistas comprando propriedades locais e continuando a colaborar com os residentes. A formação de jovens mediadores (intermediários) e a criação de novas parcerias culturais são exemplos de como o Programa contribuiu para a sustentabilidade e a continuidade dos resultados do projeto.</p>
Adequação do programa às necessidades	<p>Adequado às necessidades do projeto ViViFicar, fornecendo os recursos financeiros, estruturais e de gestão necessários para a sua implementação e sucesso.</p> <p>Apoio Financeiro: o projeto dependia fortemente do financiamento do Programa Cultura para ser viável. Embora houvesse desafios iniciais com atrasos na liberação das parcelas de financiamento, o Programa forneceu os recursos necessários para a continuidade do projeto.</p> <p>Parcerias e Colaboração: a obrigatoriedade de estabelecer parcerias com instituições dos PDfoi vista como uma mais-valia. Essas parcerias foram essenciais para a implementação das atividades e para o alcance dos objetivos do projeto. A diversidade de parceiros, incluindo entidades nacionais e internacionais, trouxe uma riqueza de competências e experiências que beneficiaram o projeto.</p> <p>Impacto Comunitário: o projeto contribuiu para o desenvolvimento socioeconómico local, promovendo a identidade cultural e criando oportunidades de emprego e colaboração nas comunidades envolvidas.</p>
Instrumentos e procedimentos do Programa Cultura (regulamentação da candidatura, acompanhamento e monitorização)	<p>Avaliação positiva, em termos de clareza dos critérios, adequação dos materiais de apoio, e a relação colaborativa com a DGArtes. No entanto, houve desafios significativos na gestão e auditoria, que geraram dificuldades, mas também proporcionaram oportunidades de aprendizagem e melhoria dos processos internos.</p> <p>1. <u>Regulamentação da candidatura</u> Clareza dos critérios: a regulamentação e os avisos de abertura de concurso foram considerados claros, com critérios de elegibilidade e seleção bem definidos. As regras e objetivos eram bastante definidos, o que facilitou a candidatura. Materiais de apoio: os materiais de apoio e as sessões de esclarecimento realizados pelo operador do programa foram considerados suficientes e adequados às necessidades dos promotores.</p> <p>2. <u>Acompanhamento e monitorização</u> Relação com a DGArtes: a relação próxima e colaborativa foi fundamental. A DGArtes foi prestável e compreensiva, proporcionando um apoio constante e solidário durante todo o processo. Desafios na gestão e auditoria: o processo de gestão e auditoria foi complexo e muitas vezes contraditório, com pedidos de informações duplicados e correções frequentes. Isso gerou entropia e dificuldades, mas também proporcionou uma oportunidade de aprendizagem e melhoria dos processos internos. Feedback e ajustes: foram criados canais específicos para receber feedback dos beneficiários do programa, permitindo ajustes em tempo real para melhorar a eficácia e eficiência do projeto. Produção de relatórios: foram produzidos relatórios frequentes e detalhados sobre a execução financeira e operacional do programa. Inicialmente, houve problemas com o <i>template</i> de Excel criado, mas esses problemas foram resolvidos ao longo do tempo. Transparência e segurança: a relação próxima com a DGArtes trouxe transparência e segurança para todos os envolvidos. Sempre que havia qualquer dificuldade ou necessidade de esclarecimento, a DGArtes estava disponível para ajudar.</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	<p>Altamente articulado e complementar. As sinergias criadas, a diversidade de parceiros, a complementaridade de financiamentos, o impacto local e regional, e as estratégias de sustentabilidade e continuidade foram fatores cruciais para o sucesso do projeto.</p> <p><u>Sinergias com outros projetos</u> Bienal de fotografia do Porto: o projeto teve uma exposição coletiva apresentada no Museu do Douro, que também foi divulgada na bienal de fotografia do Porto, alcançando um público mais internacional. Desta forma, verifica-se uma complementaridade entre os projetos e a capacidade de promover a identidade local em um contexto mais amplo. Europa Criativa: a Entidade Promotora participou em candidaturas ao programa Europa Criativa, tanto como líder quanto como parceiro. A experiência adquirida com o Programa Cultura ajudou a reorganizar a equipa e a ganhar confiança para se candidatar a projetos mais ambiciosos. Diversidade de parceiros: o projeto envolveu uma variedade de parceiros, incluindo o Museu do Douro, municípios de baixa densidade populacional, e parceiros internacionais como o Surnadal. Cada parceiro contribuiu com suas valências específicas, enriquecendo o projeto. Fundação la Caixa e Europa Ásia: apoiaram na divulgação do projeto e no financiamento, utilizando seus canais de comunicação para alcançar um público maior. Complementaridade de financiamentos com outros programas: o projeto articulou-se com outros programas de apoio, como o PRR e o Europa Criativa, criando sinergias e</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	complementaridades de financiamentos. Isso permitiu uma maior abrangência e eficácia na implementação das atividades.
Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)	<p>O modelo de gestão e a qualidade da parceria foram fundamentais para o sucesso do projeto, apesar das limitações e dificuldades enfrentadas. A diversidade dos parceiros e o envolvimento ativo das comunidades locais foram aspetos positivos, enquanto os desafios administrativos e a necessidade de financiamento foram áreas que necessitavam de melhorias.</p> <p>1. <u>Modelo de gestão</u> Estrutura da parceria: a parceria envolveu artistas noruegueses e portugueses, com um plano de projeto desenvolvido durante seis semanas em cada local. A estrutura incluiu tutoriais onde os artistas apresentaram os seus projetos, com a participação de professores experientes. Função de cada parceiro: cada parceiro tinha um papel específico na implementação do projeto. Por exemplo, os professores noruegueses ajudaram os artistas a desenvolver os seus programas através de tutoriais.</p> <p>2. <u>Qualidade da parceria</u> Diversidade e pluralidade: a diversidade dos artistas envolvidos foi vista como um fator positivo para o sucesso do projeto. A parceria incluiu artistas com diferentes formações e especialidades, o que contribuiu para a riqueza do projeto. Envolvimento dos parceiros: os parceiros estavam envolvidos na conceção e seleção dos artistas. A colaboração foi eficaz, embora houvesse desafios administrativos que precisavam ser abordados.</p> <p>3. <u>Contributo dos parceiros</u> Impacto local e regional: a parceria teve um impacto significativo nas comunidades locais e regionais, promovendo a identidade local e envolvendo os habitantes nos projetos. A participação ativa dos moradores foi um resultado importante. Credibilidade: a participação no projeto aumentou a credibilidade das organizações envolvidas, tanto a nível local quanto regional, especialmente no contexto norueguês.</p> <p>4. <u>Limitações e dificuldades</u> Processos administrativos pesados: um dos principais desafios foi a necessidade de lidar com processos administrativos pesados e erráticos, que exigiam um upgrade administrativo para melhorar a eficiência. Atrasos devidos à covid-19: a pandemia de covid-19 causou atrasos na implementação do projeto, afetando o cronograma e a execução das atividades. Necessidade de financiamento: a obtenção de financiamento foi identificada como crucial para a continuidade dos projetos. A falta de financiamento adequado foi uma limitação significativa.</p> <p>5. <u>Soluções e melhorias</u> Feedback e monitorização: o Programa criou canais específicos para receber feedback dos beneficiários, permitindo ajustes em tempo real para melhorar a eficácia e eficiência do projeto. Upgrade administrativo: sugerido que futuros projetos considerem um upgrade administrativo desde o início para lidar melhor com os processos pesados.</p>
Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)	<p><u>Resultados e objetivos previstos</u></p> <p>Envolvimento da comunidade: o projeto envolveu 231 residentes, superando a meta inicial de 120. Todas as atividades planeadas, como oficinas, exposições e visitas guiadas, foram realizadas com sucesso. Impacto socioeconómico: o projeto promoveu a identidade cultural e criou novas oportunidades de emprego e colaboração nas comunidades envolvidas.</p> <p><u>Resultados e objetivos não previstos</u></p> <p>Formação de novas associações: a interação entre artistas e residentes levou à criação de novas associações culturais, como em Coriscada, Mêda. Continuidade do projeto: alguns artistas compraram propriedades locais e continuam a colaborar com os residentes. Três municípios querem continuar a desenvolver o projeto. Criação de novas iniciativas: uma jovem embaixadora fundou uma associação que desenvolve atividades culturais em Alijó.</p>
Fatores de Sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envolvimento e receção da comunidade: as comunidades locais receberam os artistas de forma calorosa, criando relações de proximidade e amizade que perduram até hoje. A figura do embaixador foi estratégica para abrir portas na comunidade e proporcionar uma experiência especial de relação entre artista e comunidade. 2. Impacto socioeconómico: o projeto contribuiu para o desenvolvimento socioeconómico local, promovendo a identidade cultural e criando oportunidades de emprego e colaboração. A interação entre artistas e residentes levou à formação de novas associações culturais, como em Coriscada e Mêda. 3. Continuidade do projeto: alguns artistas compraram propriedades locais e continuam a colaborar com os residentes. Três municípios quiseram continuar a desenvolver o projeto no seu território, indicando um resultado duradouro do projeto. 4. Educação e Formação: as oficinas e protocolos de colaboração tiveram um papel importante na formação de jovens na área da fotografia e do vídeo, com colaboração estreita com escolas e agrupamentos.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		<p>5. Interação positiva entre parceiros: a interação entre os diferentes intervenientes foi descrita como muito positiva, com uma boa comunicação e cooperação entre todos os parceiros. A presença constante dos responsáveis pelo projeto na equipa do Programa Cultura e a troca de e-mails sobre diversas situações foram destacadas.</p> <p>6. Promoção da identidade local: o projeto contribuiu para promover a identidade local, envolvendo as populações nas atividades culturais e valorizando as tradições locais. Houve um impacto positivo no desenvolvimento socioeconómico local e regional, com aumento do turismo e da atividade económica nas freguesias.</p> <p>7. Diversidade e pluralidade da parceria: a inclusão de artistas com diferentes formações e especialidades enriqueceu o projeto e contribuiu para a sua qualidade. A colaboração entre artistas noruegueses e portugueses trouxe uma variedade de perspetivas e habilidades.</p> <p>8. Qualidade das exposições: a execução bem-sucedida das exposições, especialmente na Noruega, contou com a ajuda de técnicos qualificados que montaram tudo perfeitamente.</p>
Fatores de insucesso		<p>1. Desafios financeiros: houve atrasos significativos no pagamento das parcelas de financiamento, gerando medo e incerteza sobre a continuidade do projeto.</p> <p>2. Complexidade do processo: o processo de gestão e auditoria foi complexo e muitas vezes contraditório, com pedidos de informações duplicados e correções frequentes.</p> <p>3. Pandemia: trouxe desafios adicionais, especialmente para um projeto que envolvia proximidade e interação comunitária. A implementação de residências artísticas em casas de famílias locais foi particularmente desafiadora.</p> <p>4. Territórios de baixa densidade: trabalhar em municípios de baixa densidade populacional, com equipas reduzidas e territórios remotos, exigiu um esforço adicional de adaptação e aprendizagem.</p> <p>5. Processos administrativos pesados: a necessidade de lidar com processos administrativos complexos e erráticos foi um desafio significativo. A burocracia envolvida nos relatórios e na documentação foi cansativa e cara, especialmente porque não estava coberta pelo financiamento do programa.</p> <p>6. Falta de uma estrutura administrativa eficiente: foi um fator que limitou a eficácia do projeto. Houve necessidade de considerar um upgrade administrativo desde o início do projeto para lidar melhor com os processos pesados.</p> <p><u>Medidas adotadas</u></p> <p>1. Fortalecimento da equipa: contratação de mais pessoal e redefinição de processos internos.</p> <p>2. Preparação e comunicação: apresentações do projeto nas aldeias e a figura dos embaixadores ajudaram a preparar o terreno e a desmistificar a situação para as comunidades locais.</p> <p>3. Apoio e colaboração: a relação próxima e empática com a DGArtes foi fundamental para superar as dificuldades e garantir a continuidade do projeto.</p> <p>4. Facilitação do trabalho: os municípios contribuíram muito de perto no acompanhamento e em tudo o que foi necessário para obter o resultado final. Houve uma grande disponibilidade tanto da equipa quanto da parte dos municípios para que os prazos fossem cumpridos.</p> <p>5. Monitorização eficaz: a monitorização do projeto foi realizada de forma eficaz, com reuniões frequentes e feedback contínuo. Foram produzidos relatórios detalhados sobre a execução financeira e operacional do programa.</p>
Impactos/ Efeitos	Promotor e parceiros	<p>Capacitação e aprendizagem: o projeto proporcionou uma oportunidade de aprendizagem e crescimento para os promotores e parceiros, especialmente os municípios de baixa densidade populacional, nomeadamente no acolhimento de projetos de grande envergadura, com exigências específicas na área da arte contemporânea.</p> <p>Fortalecimento das parcerias: a colaboração entre os diversos parceiros foi fortalecida. Cada parceiro contribuiu com suas valências específicas, enriquecendo o projeto.</p> <p>Interação positiva: a interação entre os diferentes intervenientes foi descrita como muito positiva, com boa comunicação e cooperação entre todos os parceiros.</p> <p>Envolvimento ativo: todos os parceiros, incluindo técnicos locais e o Museu do Douro, participaram ativamente na implementação do projeto.</p>
	Grupos-alvo/destinatários	<p>Envolvimento da comunidade: o projeto conseguiu envolver as comunidades locais de maneira significativa, criando relações de proximidade e amizade entre os artistas e os residentes. Isso levou à formação de novas associações culturais e iniciativas locais.</p> <p>Formação de jovens: as oficinas tiveram um papel importante na formação de jovens na área da fotografia e do vídeo, com colaboração estreita com escolas e agrupamentos. Isso proporcionou oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para os jovens envolvidos.</p> <p>Impacto na educação: a interação com os alunos foi muito interessante, com os alunos retratando suas preocupações e interesses locais.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Identidade local	<p>Promoção da identidade cultural: o projeto contribuiu para promover a identidade cultural das comunidades envolvidas, destacando suas características únicas e tradições. As atividades de mediação e as oficinas ajudaram a fortalecer a conexão entre os residentes e sua cultura local.</p> <p>Visibilidade internacional: a exposição coletiva apresentada na bienal de fotografia do Porto e no Museu do Douro alcançou um público mais internacional, aumentando a visibilidade da identidade cultural local.</p> <p>Valorização das tradições: o projeto valorizou as tradições locais, especialmente pelo envolvimento das pessoas das aldeias e freguesias onde ocorreram as exposições.</p> <p>Continuidade e evolução: o projeto teve uma continuidade e um contato direto com as pessoas, ao contrário de outros eventos que se esgotavam no ato.</p>
Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<p>Criação de oportunidades de emprego: o projeto criou novas oportunidades de emprego para os residentes locais, incluindo a remuneração de embaixadores e mediadores, e a utilização de fornecedores locais.</p> <p>Desenvolvimento de novas associações: a interação entre artistas e residentes levou à formação de novas associações culturais, como em Coriscada e Mêda, onde um grupo de mulheres continua a se encontrar semanalmente para continuar o trabalho iniciado com a artista.</p> <p>Continuidade do projeto: alguns artistas compraram propriedades locais e continuam a colaborar com os residentes. Três municípios querem continuar a desenvolver o projeto no seu território, indicando um impacto duradouro.</p> <p>Aumento do turismo: o projeto atraiu visitantes para as freguesias, aumentando o turismo local e beneficiando a economia local.</p> <p>Fixação de população: houve um interesse crescente em fixar população nas freguesias, com algumas pessoas optando por se estabelecer na região devido à qualidade de vida oferecida.</p>
Outros	<p>Impacto educacional: o projeto teve um impacto significativo na área de educação, com atividades culturais desenvolvidas em colaboração com escolas e agrupamentos. As oficinas proporcionaram formação na área da fotografia e do vídeo.</p> <p>Sustentabilidade: a continuidade do projeto em edições futuras e a manutenção do formato do mediador são estratégias para garantir a sustentabilidade dos resultados. A regularidade anual de encontros com as comunidades e a partilha do trabalho desenvolvido também contribuem para a sustentabilidade.</p> <p>Sinergias e parcerias: foram criadas sinergias entre o projeto e outros projetos financiados pelo Programa Cultura, resultando em complementaridade de financiamentos e enriquecimento em termos de aprendizagem.</p> <p>Descentralização cultural: o projeto adotou uma política de descentralização, realizando atividades culturais nas freguesias, como apresentações e concertos.</p>
Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental	<p>Continuidade no terreno: o projeto continua ativo, mesmo que não com o mesmo fôlego e dimensão, mas está presente junto do município e da comunidade.</p> <p>Familiaridade da comunidade: a comunidade está mais familiarizada com o projeto, facilitando assim implementação das atividades.</p> <p>Trabalho aprofundado: o trabalho com a comunidade foi muito mais aprofundado, aumentando a intimidade entre artistas, embaixadores, comunidade e território.</p> <p>Resultados visuais poderosos: os resultados visuais são muito mais poderosos devido à maior profundidade do trabalho.</p> <p>Dinâmica viva: a estratégia é manter o projeto ativo, mesmo que não com a mesma dimensão, continuando a trabalhar no território com regularidade anual.</p> <p>Segunda edição: na segunda edição, os projetos foram mais aprofundados, com uma duração diferente das residências (primavera, verão e outono), criando uma dinâmica completamente diferente. Um dos artistas da segunda edição em Torre de Moncorvo, inicialmente solitário, teve uma revolução na relação com o mediador, criando uma relação bonita e mágica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regularidade anual: permitir que haja uma regularidade anual, com artistas a circular, encontros com as comunidades e partilha do trabalho desenvolvido, tanto no contexto das comunidades quanto para um público mais abrangente. • Formato do mediador: mantiveram o formato do mediador, que continua a acompanhar os artistas. • Formação de mediadores: mediadores jovens contratados têm a oportunidade de fazer formação e acompanhar todo o processo, sendo significativo para suas vidas. • Feedback positivo: recebido feedback incrível dos jovens mediadores, que beneficiaram do projeto tanto a nível profissional quanto pessoal.

Malacate

ESTUDO DE CASO #6		
MALACATE		
PROGRAMA CULTURA		
EIXO	Designação	Eixo das Artes
	Objetivos	Suporte a projetos de Programação Artística que reforçam a oferta artística, o acesso e da participação nas Artes em territórios de baixa densidade de Portugal continental e das regiões autónomas. Os projetos têm um caráter multidisciplinar, abrangendo as artes visuais, as artes performativas e de cruzamento disciplinar
CALL/PDP		
	Aviso Designação	CALL 2 CONCURSO «CONNECTING DOTS – MOBILIDADE ARTÍSTICA E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS»
	Objetivos	Gerais
		<ul style="list-style-type: none"> - Alargar o diálogo cultural e promover a identidade europeia através da compreensão da diversidade cultural no contexto da participação e da elaboração de projetos de arte contemporânea. - Estimular o acesso à diversidade multicultural que caracteriza a arte e cultura contemporâneas e promover o intercâmbio cultural e artístico entre a Islândia, o Liechtenstein, a Noruega e Portugal.
		Específicos
		<ul style="list-style-type: none"> - A cooperação cultural entre artistas e especialistas, organizações artísticas e instituições de Portugal e dos PD, destacando-se o caráter obrigatório das parcerias a estabelecer entre uma ou mais entidades artísticas portuguesas, uma ou mais entidades artísticas dos PD de um ou mais municípios de acolhimento portugueses. - Promove a mobilidade de artistas e produções artísticas em Portugal e facilita o trabalho em rede, ao nível local, regional e nacional, permitindo mais oportunidades para intercâmbio de projetos artísticos, transferência de saberes, partilha de valores e oportunidades para a resolução coletiva de problemas. - Prossecução de objetivos transversais, em matéria de boa governança, questões ambientais, desenvolvimento sustentável e igualdade de género.
	Taxa de financiamento	85%
	Montante mínimo	250.000,00€
	Montante máximo	400.000,00€
	Áreas Prioritárias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos de programação artística multidisciplinar, concebidos para as comunidades locais nos territórios de baixa densidade em Portugal Continental, envolvendo atividades em pelo menos duas das seguintes disciplinas artísticas: arquitetura, artes plásticas, artes de rua, circo contemporâneo, cruzamentos disciplinares, dança, design, fotografia, novos media, música e teatro. O cinema e a literatura poderão ser considerados apenas como complementares das áreas acima mencionadas.
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
Designação		Malacate
Prioridade		O projeto Malacate tem como objetivo transformar a Mina de São Domingos, em Mértola, num espaço de intervenção artística multidisciplinar. A prioridade do projeto é promover a regeneração territorial e comunitária, criando uma galeria performativa ao ar livre que conecta o passado industrial do local à arte contemporânea. Esta iniciativa visa atrair públicos diversos e melhorar a qualidade de vida dos residentes, estabelecendo a Mina como um ponto de referência cultural na região.
Data de Início		15 de setembro de 2021 (Contrato)
Data de conclusão		30 de junho de 2023 (Contrato)
Montante Aprovado		353 303,95 €
Apoio Aprovado		280 743,10 €
Apoio Executado		271.093,51 €
Tx Execução Montante Aprovado		S/I.
Tx Execução Apoio Aprovado		90,00% (Executado)
Promotor		Associação Cultural Cepa Torta
Natureza do Promotor		Associação Cultural organização sem fins lucrativos
Partes	Nacionais	Município de Mértola
	Estados Doadores	Røros Kommune

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		Lise Wulff				
	Internacionais. Outros	N/A				
Outros <i>stakeholders</i> identificados		N/A				
Equipa	Total H M	T 5 H 3 M 2				
Âmbito Territorial		Alentejo				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa <i>Call</i>		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁶²
		Número anual de pessoas que assistem /participam em eventos apoiados de arte contemporânea	28 800	110 107	7 750 ⁶³	10 295
		Número de empregos criados (desagregados por género, idade)	8	142	5 ⁶⁴	5
	Realização		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Número de produções artísticas programadas em municípios de baixa densidade	80	595	10	10
		Número de residentes nos municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados pelo Programa	2 400	4 480	250 ⁶⁵	375
		Número de municípios de baixa densidade envolvidos no desenvolvimento de projetos de artes contemporâneas	8	74	1	1
		Número de apresentações públicas das produções artísticas programadas em municípios de baixa densidade	800	997	30	32
		Número de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras	8 (24 a partir de 2022)	65	8	8
		Número de participantes em ações de formação organizadas pelo programa	32	134	4 ⁶⁶	4
	Indicadores contratualizados - Outros	N/A				
		N/A				
N/A						
Problema Abordado		O projeto Malacate aborda a degradação socioeconómica, cultural e ambiental da Mina de São Domingos, um antigo complexo mineiro no Alentejo que sofreu um acentuado declínio após o encerramento da atividade extrativa. A região enfrenta desafios como a desertificação populacional, a perda de memória coletiva e a falta de oportunidades culturais. O projeto procura contrariar essa realidade, revitalizando o território através da arte contemporânea, da participação comunitária e da criação de um novo centro cultural ao ar livre, promovendo o reencontro da comunidade com o seu património e identidade.				

⁶² Fonte: Indicadores reportados no Relatório Final de Execução Física - indicadores do projeto (acumulado).

⁶³ A meta reportada no Relatório de Execução Física nº1 e nº2 era de 17 790. Nos Relatórios nº3 e 4 passou para 7750.

⁶⁴ A meta reportada é 5 no Relatório Final de Execução Física - indicadores do projeto (acumulado). Nos Relatórios de Execução Física nº1, 2, 3 e 4 é de 2 empregos criados.

⁶⁵ A meta reportada é de 250 no Relatório de Execução Física nº 3, nº4 e no Final. No Relatório Nº1 e 2 é de 520.

⁶⁶ A meta reportada no Relatório de Execução Física nº1, 2, 3 e 4 era de 200 participantes.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Objetivos	<p>Os objetivos do projeto Malacate centram-se em revitalizar a Mina de São Domingos através da arte e do envolvimento comunitário. De forma resumida, os principais objetivos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reativar o espaço da antiga mina como um polo de criação e fruição artística contemporânea, integrando memória, identidade local e inovação cultural. • Promover a participação ativa da comunidade local, transformando os residentes em cocriadores de processos artísticos, reforçando o sentimento de pertença e valorização do território. • Estabelecer uma galeria performativa ao ar livre, ocupando espaços abandonados com novas narrativas, através de intervenções artísticas multidisciplinares. • Fomentar parcerias internacionais, nomeadamente com entidades da Noruega, para troca de experiências e reforço do diálogo intercultural. • Desenvolver um legado duradouro, criando estruturas como o Conselho Malacate e arquivos de memória (como o livro LUGAR), para garantir a continuidade das ações culturais e o impacto sustentável do projeto.
Instrumentos de Política enquadreadores	S/I.
Atividades	<p>O projeto Malacate desenvolveu uma ampla variedade de atividades artísticas, educativas e comunitárias na Mina de São Domingos, com foco na regeneração cultural e na participação ativa da população local. Entre as principais atividades destacam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performances e criações artísticas multidisciplinares: Espetáculos ao ar livre, intervenções performativas e instalações visuais que exploram o espaço da mina com novas leituras artísticas. • Workshops e oficinas comunitárias: Ações formativas e criativas com residentes, escolas e associações locais, incluindo os Workshops Utópicos e Oficinas com artistas convidados. • Projetos artísticos específicos, como: <ul style="list-style-type: none"> a) Entropia; b) I Was Here, I'll Be Here; c) Intervenção Fotográfica; d) Old Space, New Volume (com a artista norueguesa Lise Wulff); e) À Noite no Mercado – uma criação performativa com e para a comunidade sénior. f) Open Call – Wide Space – Convocatória internacional dirigida a artistas dos PD(Noruega, Islândia e Liechtenstein). • Publicações e documentação, como o Malacatório (jornal do projeto) e o livro de legado LUGAR, que reúne memórias, imagens e testemunhos da comunidade. • Conselho Malacate: Estrutura participativa criada com membros da comunidade para garantir a continuidade da programação cultural após o término do projeto.
Obstáculos e desafios que visava responder	<p>O projeto Malacate visava responder a vários obstáculos e desafios interligados que afetam a Mina de São Domingos e a sua comunidade. Entre os principais destacam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desertificação humana e envelhecimento da população – O encerramento da mina levou à migração em massa e ao enfraquecimento do tecido social local. • Perda de identidade e memória coletiva – O abandono do espaço e a falta de atividades culturais contribuíram para o esquecimento da história e das vivências ligadas à mina. • Falta de acesso a práticas artísticas e culturais contemporâneas – A região, de baixa densidade populacional, tinha escassa oferta cultural e oportunidades de fruição artística. • Desvalorização do património industrial – O espaço da antiga mina estava degradado e sem uso, sendo urgente revalorizá-lo e dar-lhe uma nova função simbólica e prática. • Isolamento territorial e fraca ligação a redes internacionais – O projeto procurou romper esse isolamento através da cooperação com parceiros internacionais e da criação de redes artísticas e institucionais. • Débil envolvimento cívico e cultural da população – Malacate apostou num modelo participativo, promovendo o protagonismo da comunidade nos processos criativos e curatoriais
Relevância do Programa para a realização do projeto	<p>A realização do projeto Malacate foi fundamental, pois proporcionou o financiamento e o enquadramento necessários para concretizar uma iniciativa de grande escala num território de baixa densidade, onde dificilmente existiriam recursos próprios para tal. O programa permitiu a criação de parcerias internacionais, o envolvimento ativo da comunidade e a valorização do património local através da arte contemporânea, garantindo um impacto cultural, social e territorial.</p>
Adequação do programa às necessidades	<p>Mostrou-se adequado às necessidades do projeto Malacate, ao apoiar iniciativas que promovem a mobilidade artística, o desenvolvimento de públicos e a regeneração cultural em territórios de baixa densidade. As linhas de financiamento e os objetivos do programa alinham-se com as metas do projeto, permitindo intervir num contexto isolado, valorizar o património industrial da Mina de São Domingos e envolver ativamente a comunidade através da arte contemporânea.</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	<p>O projeto articulou-se de forma eficaz com outras iniciativas do promotor e parceiros, integrando-se num esforço mais amplo de dinamização cultural e territorial. Complementou projetos anteriores da Companhia Cepa Torta ligados à mediação comunitária e à criação artística em territórios periféricos, e reforçou estratégias do Município de Mértola para valorização do património e captação de dinâmicas culturais. Além disso, alinou-se com políticas nacionais e europeias de desenvolvimento regional e participação cultural, funcionando como exemplo de regeneração local através da arte.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS

Relatório Final

Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)		O modelo de gestão do projeto foi colaborativo e bem estruturado, liderado pela Associação Cultural Cepa Torta, com forte envolvimento do Município de Mértola e dos parceiros noruegueses (Røros Kommune e a artista Lise Wulff). A parceria foi eficaz, com contributos artísticos, logísticos e institucionais distintos, potenciando o sucesso do projeto. Destaca-se a criação do Conselho Malacate como modelo de gestão participativa local. Apesar de algumas dificuldades logísticas iniciais, como a substituição de equipa e desafios na calendarização devido à pandemia, a articulação entre parceiros revelou-se sólida e adaptável. ⁶⁷
Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)		O projeto alcançou plenamente os objetivos previstos e gerou resultados adicionais não planeados. Cumpriu metas como a reativação cultural da Mina de São Domingos, o envolvimento da comunidade em processos criativos e a valorização do património local através da arte contemporânea. Como resultado não previsto, destaca-se a criação do Conselho Malacate, que garante a continuidade das dinâmicas culturais pós-projeto, e a forte mobilização da comunidade, que superou expectativas em termos de participação e apropriação do projeto.
Fatores de Sucesso		Os principais fatores de sucesso do projeto foram: <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento ativo da comunidade local, que participou como coautora nas atividades artísticas, reforçando o sentimento de pertença e identidade. • Qualidade e diversidade artística, com criações multidisciplinares que valorizaram o espaço da mina e atraíram diferentes públicos. • Parcerias sólidas e complementares, combinando o know-how artístico da Companhia Cepa Torta, o apoio institucional do Município de Mértola e a experiência internacional de parceiros noruegueses. • Gestão participativa e adaptável, evidenciada pela criação do Conselho Malacate e pela capacidade de resposta a imprevistos. • Financiamento adequado e enquadramento do EEA Grants, que viabilizou uma intervenção cultural de grande escala num território de baixa densidade.
Fatores de insucesso		Os fatores de insucesso do projeto Malacate foram pontuais e geridos com eficácia, mas ainda assim relevantes. De forma clara e objetiva, destacam-se: <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades logísticas e operacionais, como a substituição inesperada de elementos da equipa técnica, o que exigiu reestruturações internas em momentos críticos do projeto. • Condicionamentos provocados pela pandemia, que obrigaram ao adiamento ou reformulação de algumas atividades presenciais, especialmente com públicos mais vulneráveis, como os idosos. • Limitações estruturais do território, como a escassez de recursos locais e a fragilidade das infraestruturas culturais, que exigiram maior esforço na implementação e adaptação das ações.
Impactos/ Efeitos	Promotor e parceiros	<p><u>Promotor (Cepa Torta):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforço da sua capacidade de intervenção em territórios de baixa densidade, com um modelo participativo e de forte impacto social. • Aumento do reconhecimento enquanto estrutura artística inovadora, com experiência em processos comunitários e colaboração internacional. • Criação de conteúdos e metodologias que poderão ser replicados noutros contextos, fortalecendo a sua atuação futura. • <p><u>Para o Município de Mértola:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorização do património local e afirmação da Mina de São Domingos como polo cultural. • Fortalecimento das redes culturais e reforço da identidade local através da arte e da memória. • Continuidade garantida com o Conselho Malacate, que dará seguimento às dinâmicas criadas. <p><u>Parceiros internacionais (Røros Kommune e Lise Wulff):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de intercâmbio artístico e cultural, aplicando experiências de revitalização mineira num contexto diferente. • Ampliação da rede de colaboração europeia e produção conjunta com impacto local.
	Grupos-alvo/destinatários	<p><u>Comunidade local:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação ativa como coautores de processos artísticos. • Reforço do sentimento de pertença e identidade, através da valorização da memória coletiva e do território. • Acesso a experiências culturais contemporâneas num território de baixa densidade onde estas eram escassas. <p><u>Públicos escolares e jovens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusão em oficinas, ações educativas e artísticas adaptadas ao contexto escolar. • Estímulo à criatividade e ligação ao património local através da arte.

⁶⁷ Fonte: ConnectingDots_Resultados_RelatórioFinal (11).pdf, página 2 e Malacate_RelatorioExecFisica_Call2_jan_abr_2024_v4.pdf, página 2-3.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		<p><u>População sénior:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Integração em atividades artísticas adaptadas, como o espetáculo "À Noite no Mercado". Reconhecimento e valorização da sua história de vida. <p><u>Visitantes e público em geral:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Melhoria da atratividade cultural e turística da Mina de São Domingos como espaço artístico e patrimonial.
	Identidade local	<ul style="list-style-type: none"> Reforçou a ligação da comunidade à sua história e memória coletiva, através de criações artísticas que valorizaram o passado mineiro. Transformou espaços abandonados em lugares de significado cultural, integrando o património industrial com expressões artísticas contemporâneas. Despertou orgulho e sentimento de pertença, permitindo que os residentes se vissem representados e valorizados.
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<ul style="list-style-type: none"> Reativar a Mina de São Domingos como espaço cultural, atraindo visitantes, artistas e atividades que dinamizam a economia local. Gerar emprego local, com a criação de postos de trabalho ligados à produção, mediação cultural e logística. Fomentar redes de cooperação regional e internacional, promovendo o Alentejo como território criativo. Estimular o turismo cultural, posicionando a região como destino de experiências artísticas ligadas ao património.
	Outros	N/A.
	Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental	<p><u>Sustentabilidade dos resultados (social e cultural):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> A criação do Conselho Malacate, composto por membros da comunidade, garante a continuidade da programação cultural e da gestão participativa após o fim do financiamento. arquivo digital e a futura publicação LUGAR preservam a memória do projeto e podem ser utilizados como ferramentas educativas e patrimoniais. <p><u>Sustentabilidade da parceria (institucional e internacional):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Apesar de não ser mencionado de forma explícita, os documentos indicam que a parceria internacional, especialmente com a Røros Kommune e Lise Wulff, foi altamente produtiva e estruturante, o que sugere potencial para continuidade e novos projetos colaborativos. Não há evidência se atualmente se mantêm ativas, com potencial para novos projetos colaborativos. A experiência de intercâmbio e cocriação reforçou as capacidades institucionais dos parceiros. <p><u>Sustentabilidade económica e financeira:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> projeto criou empregos locais e ativou recursos culturais que poderão continuar a ser utilizados para turismo, eventos e residências artísticas. Existe potencial de captação de novos financiamentos, a partir do legado material (arquivo, livro, rede local) e institucional criado. <p><u>Sustentabilidade ambiental (indireta):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> A reutilização de espaços degradados e a valorização do património industrial representam uma ação simbólica e prática de regeneração territorial. A proposta artística de Lise Wulff incorporou valores ecológicos e consciência ambiental no uso e observação do espaço. <p>"Embora não enumere explicitamente insucessos, a ênfase na necessidade de sustentação futura e na criação do Conselho Malacate sugere o desafio estrutural de manter a programação cultural ativa sem financiamento externo."</p>

Particular Universal

ESTUDO DE CASO #7 PARTICULAR UNIVERSAL		
PROGRAMA CULTURA		
EIXO	Designação	Eixo das Artes
	Objetivos	Suporte a projetos de Programação Artística que reforçam a oferta artística, o acesso e da participação nas Artes em territórios de baixa densidade de Portugal continental e das regiões autónomas. Os projetos têm um carácter multidisciplinar, abrangendo as artes visuais, as artes performativas e de cruzamento disciplinar
CALL/PDP		
	Aviso Designação	CALL 2 CONCURSO «CONNECTING DOTS – MOBILIDADE ARTÍSTICA E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS»
	Objetivos	Gerais
		<ul style="list-style-type: none"> - Alargar o diálogo cultural e promover a identidade europeia através da compreensão da diversidade cultural no contexto da participação e da elaboração de projetos de arte contemporânea. - Estimular o acesso à diversidade multicultural que caracteriza a arte e cultura contemporâneas e promover o intercâmbio cultural e artístico entre a Islândia, o Liechtenstein, a Noruega e Portugal.
		Específicos
		<ul style="list-style-type: none"> - A cooperação cultural entre artistas e especialistas, organizações artísticas e instituições de Portugal e dos PD, destacando-se o carácter obrigatório das parcerias a estabelecer entre uma ou mais entidades artísticas portuguesas, uma ou mais entidades artísticas dos PD e um ou mais municípios de acolhimento portugueses. - Promove a mobilidade de artistas e produções artísticas em Portugal e facilita o trabalho em rede, ao nível local, regional e nacional, permitindo mais oportunidades para intercâmbio de projetos artísticos, transferência de saberes, partilha de valores e oportunidades para a resolução coletiva de problemas. - Prossecução de objetivos transversais, em matéria de boa governança, questões ambientais, desenvolvimento sustentável e igualdade de género.
	Taxa de financiamento	85%
	Montante mínimo	250.000,00€
	Montante máximo	400.000,00€
	Áreas Prioritárias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos de programação artística multidisciplinar, concebidos para as comunidades locais nos territórios de baixa densidade em Portugal Continental, envolvendo atividades em pelo menos duas das seguintes disciplinas artísticas: arquitetura, artes plásticas, artes de rua, circo contemporâneo, cruzamentos disciplinares, dança, design, fotografia, novos media, música e teatro. O cinema e a literatura poderão ser considerados apenas como complementares das áreas acima mencionadas.
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
Designação		Particular Universal
Prioridade		Promover cocriações artísticas ligadas à identidade, memória e paisagem de Castro Marim, envolvendo a comunidade local através de workshops, entrevistas e residências artísticas.
Data de Início		15/09/2021 (Contrato)
Data de conclusão		14/09/2023 (Contrato)
Montante Aprovado		439 814,60 €
Apoio Aprovado		373.842,41€ (contrato)
Apoio Executado		359.394,53 €
Tx Execução Montante Aprovado		S/I.
Tx Execução Apoio Aprovado		90,00% (Executado)
Promotor		OUT.RA - Associação Cultural
Natureza do Promotor		Associação Cultural
Parceiros	Nacionais	Município de Castro Marim
		Teatro do Vestido
		Filho Único

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	Estados Doadores	NyMusikk				
	Internacionais. Outros	N/A				
Outros stakeholders identificados		N/A				
Equipa	Total H M	T 13 H 9 M 4				
	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	<p>Adequada, tanto em termos de número de elementos quanto de competências.</p> <p>1. Número de elementos: a equipa tinha um número suficiente de elementos para cumprir as tarefas previstas. No entanto, foi identificado que seria útil ter uma pessoa dedicada à comunicação, algo que não estava inicialmente previsto na candidatura. As estruturas independentes na área da cultura, como as envolvidas neste projeto, frequentemente trabalham além da capacidade das pessoas, assumindo mais trabalho do que seria ideal para manter a tranquilidade e a alegria no trabalho.</p> <p>2. Competências: a equipa demonstrou competências adequadas para a execução do projeto. A experiência prévia com projetos semelhantes, como o Europa Criativa, ajudou a melhorar os processos organizacionais e de reporte. Houve uma curva de aprendizagem para se adaptar às exigências do projeto, especialmente em termos de reporte financeiro e físico. A equipa conseguiu ajustar-se e melhorar ao longo do tempo.</p> <p>Desafios: a exigência burocrática foi um desafio significativo, retirando energia da execução do projeto. A equipa teve de investir tempo e esforço para cumprir as exigências de reporte, o que foi considerado desproporcional. A falta de flexibilidade nas regras de financiamento e reporte foi um entrave. A equipa sugeriu que uma maior adaptabilidade às necessidades reais do projeto seria benéfica.</p> <p>Recomendações: melhorar a preparação dos parceiros menos habituados aos processos burocráticos ajudaria a desenrolar o trabalho mais fluidamente desde o início e simplificar o processo de reporte e garantir respostas mais rápidas às consultas ajudaria a melhorar a eficiência do projeto.</p>				
Âmbito Territorial		Algarve				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa Call		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁶⁸
		Número anual de pessoas que assistem /participam em eventos apoiados de arte contemporânea	28 800	110 107	1 170	1 487
		Número de empregos criados (desagregados por género, idade)	8	142	7	5
	Realização		Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Número de produções artísticas programadas em municípios de baixa densidade	80	595	22	27
		Número de residentes nos municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados	2 400	4 480	225	285
		Número de municípios de baixa densidade envolvidos no desenvolvimento de projetos de artes contemporâneas	8	74	1	1
		Número de apresentações públicas das produções artísticas programadas em municípios de baixa	800	997	66	30
		Número de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras	8 (24 a partir de 2022)	65	6	1

⁶⁸ Fonte: Indicadores reportados no Quadro Resumo de Indicadores por Semestre (acumulado) de 15/09/2024.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		Número de participantes em ações de formação organizadas pelo programa	32	134	405	1
Indicadores contratualizados - Outros		N/A				
		N/A				
		N/A				
Problema Abordado		Em 2019, Castro Marim apresentou uma das densidades populacionais mais baixas do distrito, com a maioria das suas freguesias apresentando um caráter rural. A vida cultural da vila está centrada no seu património histórico, etnográfico e gastronómico, com festivais, peregrinações e mercados que atraem visitantes durante a época alta de turismo. Contudo, há uma necessidade de dinamizar a oferta cultural durante a época baixa para diversificar e enriquecer as iniciativas culturais da vila. A vida associativa de Castro Marim é dominada por grupos recreativos, desportivos e de caça, mas também existem iniciativas culturais, como um grupo de dança juvenil, um grupo folclórico, um grupo etnográfico, uma banda municipal e uma escola de acordeão.				
Objetivos		<ol style="list-style-type: none">1. Responder às necessidades culturais da vila, ampliando a oferta cultural durante a época baixa e promovendo propostas artísticas inovadoras.2. Focado na identidade local, memória e património: o projeto envolveu a comunidade na criação artística e trouxe artistas nacionais e internacionais para colaborar com as tradições locais. Exploraram-se temas de identidade, memória e paisagem através de um trabalho interdisciplinar em teatro, música e outras artes.3. Criar uma ponte entre o particular (individual e local) e o universal (temas sociais e políticos globais).				
Instrumentos de Política enquadreadores		S/I.				
Atividades		ATIVIDADE N.º C1 – Arquivo Sonoro de Castro Marim ATIVIDADE N.º C2 - As vozes das memórias - Projeto de arquivo comunitário [ações de criação e apresentação] ATIVIDADE N.º C3 – DESPESAS TRANSVERSAIS (N/A) ATIVIDADE N.º C4 – Residências Artísticas Filho Único ATIVIDADE N.º C5 – Residências Artísticas NyMusikk ATIVIDADE N.º P1 - Apresentações públicas em território internacional ATIVIDADE N.º P2 - Residências Artísticas em Território Internacional ATIVIDADE N.º C6 – Residências Artísticas Temáticas (<i>Open Call</i>) ATIVIDADE N.º DP1 – Vozes da memória - Projeto Arquivo Comunitário [projeto artístico / formação] ATIVIDADE N.º DP2 – Vozes da memória - Projeto Arquivo Comunitário [ações aproximação]				
Obstáculos e desafios que visava responder		Responder às necessidades culturais da vila, ampliando a oferta cultural durante a época baixa e promovendo propostas artísticas inovadoras.				
Relevância do Programa para a realização do projeto		<p>Fundamental para a realização do projeto, proporcionando os recursos e o suporte necessários para alcançar os objetivos propostos e gerar um impacto positivo na comunidade local. Projeto pensado para o tipo de investimento disponibilizado pelo Programa Cultura.</p> <p>Viabilidade do projeto: o projeto não teria sido realizado sem o apoio do Programa Cultura. O financiamento e o suporte oferecidos foram essenciais para a concretização das atividades planeadas. O programa proporcionou um incentivo credível que motivou a equipa a avançar com o projeto, algo que não teria sido possível sem esse suporte.</p> <p>Alinhamento com Objetivos: o projeto foi desenhado especificamente para atender aos critérios e objetivos do Programa Cultura, nomeadamente a realização de residências artísticas em territórios de baixa densidade, explorando o património material e imaterial desses locais.</p> <p>Parcerias: a obrigatoriedade de estabelecer parcerias com instituições dos PDe com o município local foi vista como um fator positivo, enriquecendo o projeto e facilitando a sua implementação.</p> <p>Resposta às necessidades locais: o projeto respondeu a necessidades identificadas a nível local e regional, como a falta de atividades culturais fora da época alta de verão. Isso ajudou a dinamizar a economia local e a promover a identidade cultural do território.</p> <p>Resultados tangíveis: o projeto resultou na criação de um arquivo sonoro e na produção de obras artísticas que celebram a identidade e materialidade de Castro Marim. Esses resultados são duradouros e contribuem para a continuidade do trabalho artístico na região.</p> <p>Capacitação e Aprendizagem: a participação no programa ajudou a equipa a ganhar maior rodagem e capacidades de resposta, melhorando os processos organizacionais e de reporte.</p> <p>Relações Duradouras: o projeto estabeleceu relações duradouras com parceiros nacionais e internacionais, criando oportunidades para futuras colaborações e projetos conjuntos.</p>				
Adequação do programa às necessidades		Muito adequado às necessidades dos promotores e parceiros, proporcionando os recursos e o suporte necessários para alcançar os objetivos propostos e gerar um impacto positivo na comunidade local.				

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Essencialidade: as condições do Programa Cultura eram ajustadas ao objetivo do projeto. O financiamento e o suporte oferecidos pelo Programa foram fundamentais para a concretização das atividades planeadas.</p> <p>Dinamização local: o projeto ajudou a dinamizar a economia local e a promover a identidade cultural do território, respondendo a necessidades identificadas a nível local e regional.</p> <p>Relações duradouras: o projeto promoveu e estabeleceu relações duradouras com parceiros nacionais e internacionais, criando oportunidades para futuras colaborações e projetos conjuntos.</p>
Instrumentos e procedimentos do Programa Cultura (regulamentação da candidatura, acompanhamento e monitorização)	<p>Adequados, em termos de clareza e suporte inicial, contudo, houve desafios significativos relacionados à burocracia e falta de flexibilidade. Melhorias nessas áreas poderiam facilitar a execução de futuros projetos e aumentar a eficiência e eficácia do Programa.</p> <p>1. Regulamentação da Candidatura Clareza e definição: regras e critérios de elegibilidade e seleção foram claros e bem definidos. Os materiais de apoio e sessões de esclarecimento realizados pelo operador do programa foram considerados suficientes e adequados. A experiência prévia dos promotores com concursos da DGArtes ajudou a compreender e cumprir os requisitos do programa, facilitando a candidatura e execução do projeto.</p> <p>2. Acompanhamento e Monitorização Burocracia e flexibilidade: a exigência burocrática foi um desafio significativo, retirando energia da execução do projeto. A falta de flexibilidade nas regras de financiamento e reporte foi um entrave. A equipa sugeriu que uma maior adaptabilidade às necessidades reais do projeto seria benéfica. Reporte financeiro e físico: considerados excessivamente burocratizados, com uma linguagem muito formal e exigências detalhadas que muitas vezes pareciam desproporcionais. A falta de autonomia de mobilidade e a necessidade de autorização para pequenas despesas foram exemplos de entraves burocráticos. Plataformas e ferramentas: definidas pelo Programa foram consideradas inadequadas, com limitações como o envio de arquivos zip de até 9 MB. A criação de mecanismos internos de reporte pelos promotores foi necessária para lidar com essas limitações.</p> <p>3. Recomendações para melhoria do Programa Flexibilidade e Simplificação: a Entidade Promotora indicou que uma maior flexibilidade nas regras de financiamento e uma simplificação do processo de reporte seriam benéficas para a execução de futuros projetos. Preparação e escolha dos parceiros: a Entidade Promotora alertou para a necessidade de melhorar a preparação dos parceiros menos habituados aos processos burocráticos, ajudando a desenrolar o trabalho mais fluidamente desde o início.</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	<p>Realizadas tentativas de articulação e complementaridade com outras medidas do promotor/parceiro e outras medidas do setor, os desafios administrativos e logísticos limitaram a concretização dessas parcerias.</p> <p>Sinergias e Parcerias com Outros Projetos: o projeto tentou criar sinergias com outros projetos financiados pelo Programa Cultura e por outros programas. No entanto, as agendas e datas nem sempre permitiram a concretização dessas parcerias. Houve tentativas de colaboração com projetos como La Carte em Mértola e Terra Incógnita nos Açores, mas as relações não se desenvolveram como esperado devido a constrangimentos de tempo e logística.</p> <p>Complementaridade de Financiamentos Projetos de outros programas: a complementaridade de financiamentos foi possível com projetos de outros programas, como a Europa Criativa, que cria uma dinâmica que pode originar novas candidaturas conjuntas com novos parceiros. Exemplos de complementaridade: a experiência com projetos da Europa Criativa ajudou a estabelecer redes de ligações que originaram novas candidaturas conjuntas.</p>
Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)	<p>O modelo de gestão e a qualidade da parceria foram positivos, com participação efetiva e colaboração produtiva, apesar dos desafios burocráticos. Há áreas identificadas para melhoria, como maior flexibilidade e suporte.</p> <p>Estrutura da Parceria Composição: cinco entidades, com o município e um parceiro norueguês como obrigatórios, além de dois parceiros artísticos nacionais opcionais. Papel dos parceiros: cada parceiro tinha um papel claro e definido, com o município desempenhando um papel transversal e os parceiros artísticos participando em módulos específicos.</p> <p>Envolvimento e Contributo dos Parceiros Participação efetiva: todos os parceiros participaram efetivamente e cumpriram suas incumbências, apesar de algumas adaptações ao longo do projeto. Colaboração com o Município: desenvolveu a maioria das atividades, necessitando da colaboração de diferentes departamentos.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Adaptação às realidades locais: o Teatro do Vestido adaptou suas atividades às realidades locais, trabalhando de forma produtiva com a população.</p> <p><u>Limitações e Dificuldades</u></p> <p>Burocracia: a exigência burocrática foi um desafio significativo, retirando energia da execução do projeto.</p> <p>Autonomia de mobilidade: a falta de autonomia de mobilidade foi um entrave burocrático.</p> <p>Respostas demoradas: as respostas às solicitações de autorização eram frequentemente demoradas.</p> <p><u>Recomendações para Melhoria</u></p> <p>Flexibilidade e simplificação: maior flexibilidade nas regras de financiamento e simplificação do processo de reporte.</p> <p>Preparação dos parceiros: melhorar a preparação dos parceiros menos habituados aos processos burocráticos.</p> <p>Capacitação e suporte: oferecer mais suporte e capacitação para os parceiros.</p>
Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)	<p><u>Resultados e objetivos previstos</u></p> <p>Metas e resultados: o projeto conseguiu alcançar os seus objetivos principais, incluindo a criação de um arquivo sonoro e a produção de obras artísticas que celebram a identidade e materialidade de Castro Marim. Estes resultados tangíveis foram previstos e concretizados com sucesso.</p> <p>Desenvolvimento organizacional: a participação no programa ajudou a equipa a ganhar maior rodagem e capacidades de resposta, melhorando os processos organizacionais e de reporte. Este desenvolvimento organizacional foi um objetivo previsto e alcançado.</p> <p>Relações duradouras: o projeto estabeleceu relações duradouras com parceiros nacionais e internacionais, criando oportunidades para futuras colaborações e projetos conjuntos. Este objetivo foi previsto e concretizado.</p> <p>Envolvimento da comunidade: a participação ativa da comunidade local foi um dos resultados previstos e alcançados. O Teatro do Vestido, por exemplo, envolveu a comunidade na criação de espetáculos site-específico, promovendo a memória do território.</p> <p>Criação de parcerias: a formação de parcerias entre entidades nacionais e internacionais foi um objetivo previsto e alcançado. A colaboração com a outra parte e o município de Castro Marim foi essencial para o sucesso dos projetos.</p> <p><u>Resultados e objetivos não previstos</u></p> <p>Continuidade do trabalho: vários elementos da equipa fundaram uma nova entidade, a Associação Particular Universal, com sede em Castro Marim, para continuar o trabalho iniciado pelo projeto. Este resultado não foi previsto inicialmente, mas representa uma continuidade significativa do trabalho realizado.</p> <p>Ampliação da rede de artistas: o projeto ampliou a rede de artistas com quem a equipa trabalha, incluindo um artista escolhido pelo parceiro norueguês que está a desenvolver um projeto no Barreiro. Este resultado não foi previsto, mas é importante para a continuidade e expansão do trabalho artístico.</p> <p>Aprendizagem e melhoria de processos: a <i>open call</i> para as residências foi um processo difícil de seleção, mas recompensador. A equipa aprendeu muito sobre organização e métodos de trabalho, refinando o modus operandi para futuros projetos. Esta aprendizagem e melhoria de processos foram resultados não previstos, mas altamente benéficos.</p> <p>Impacto positivo na comunidade: um resultado não previsto foi o impacto positivo e duradouro na comunidade local. A confiança e a generosidade das pessoas locais, que abriram suas portas e compartilharam suas histórias, foram além das expectativas.</p> <p>Aumento da participação pública: superou as expectativas, especialmente nas apresentações finais dos espetáculos. Em alguns casos, o número de espectadores foi muito maior do que o previsto, demonstrando um grande interesse e envolvimento da comunidade.</p> <p>Desenvolvimento artístico: muitos artistas desenvolveram trabalhos que se tornaram proveitosos para suas vidas artísticas após a candidatura. Três dos projetos estão editando discos, e uma peça específica para Castro Marim foi desenvolvida e está em circulação.</p>
Fatores de Sucesso	<p>Parcerias eficazes: a colaboração estreita com o município foi crucial para o sucesso do projeto, facilitando a implementação das atividades. A inclusão de parceiros artísticos nacionais e internacionais enriqueceu o projeto com diferentes perspetivas e competências.</p> <p>Planeamento e organização: a definição clara dos papéis e responsabilidades de cada parceiro desde o início ajudou a evitar confusões e garantiu uma execução eficiente. A capacidade de adaptação às realidades locais e a flexibilidade para ajustar atividades e orçamentos conforme necessário foram fatores importantes para o sucesso.</p> <p>Promoção da identidade local: o projeto conseguiu promover a identidade cultural de Castro Marim, envolvendo a comunidade local e criando um arquivo sonoro que celebra o património material e imaterial da região. A ocupação de alojamentos fora da época alta e a realização de atividades culturais contribuíram para a dinamização da economia local.</p> <p>Desenvolvimento e capacitação organizacional: a participação no Programa ajudou a equipa a ganhar maior rodagem e capacidades de resposta, melhorando os processos organizacionais e de reporte. A continuidade do trabalho iniciado pelo projeto demonstra o sucesso em criar uma base sólida para a continuidade das atividades.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Fatores de insucesso		<p>Burocracia excessiva: as exigências burocráticas excessivas e a falta de flexibilidade nas regras de financiamento e reporte foram grandes entraves, retirando energia da execução do projeto e causando atrasos. A falta de autonomia de mobilidade, exemplificada pela dificuldade em adquirir uma bicicleta, foi um entrave burocrático desproporcional.</p> <p>Respostas demoradas: as respostas às solicitações de autorização eram frequentemente demoradas, afetando o andamento do projeto e causando incertezas e atrasos nas autorizações.</p> <p>Desafios logísticos: a pandemia e a inflação pós-pandemia, juntamente com a guerra na Ucrânia, trouxeram aumentos nos custos de materiais e serviços, influenciando negativamente a execução do projeto. Posteriormente, a dificuldade em sincronizar agendas e datas com outros projetos e parceiros limitou a criação de sinergias e parcerias adicionais.</p> <p>Carga administrativa: as estruturas independentes na área da cultura frequentemente trabalham além da capacidade das pessoas, assumindo mais trabalho do que seria ideal para manter a tranquilidade e a alegria no trabalho.</p>
Impactos/ Efeitos	Promotor e parceiros	<p>Desenvolvimento organizacional: o projeto ajudou a equipa do promotor a ganhar maior rotação e capacidades de resposta, melhorando os processos organizacionais e de reporte. A fundação da Associação Particular Universal para continuar o trabalho iniciado é um exemplo concreto desse desenvolvimento.</p> <p>Relações duradouras: o projeto estabeleceu relações duradouras com parceiros nacionais e internacionais, criando oportunidades para futuras colaborações e projetos conjuntos. A parceria com o parceiro norueguês, por exemplo, resultou em novas candidaturas a projetos da Europa Criativa.</p>
	Grupos-alvo/destinatários	<p>Acesso à cultura: a realização de residências artísticas em território nacional e internacional e atividades culturais proporcionou à comunidade local acesso a formas de arte contemporânea que não eram comuns na região, enriquecendo a oferta cultural e promovendo a inclusão.</p> <p>Preservação da memória: atividade do arquivo sonoro e Vozes da Memória.</p> <p>Envolvimento da comunidade: o projeto envolveu diretamente a comunidade local.</p>
	Identidade local	<p>Promoção da identidade cultural: O projeto contribuiu significativamente para a promoção da identidade cultural de Castro Marim, através da criação de um arquivo sonoro e da produção de obras artísticas que celebram o património material e imaterial da região.</p> <p>Valorização do património: As atividades artísticas focadas na perceção exterior de Castro Marim ajudaram a colocar a região no mapa como um local onde se pode fazer arte contemporânea ligada ao território.</p>
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<p>Dinamização económica: O projeto ajudou a dinamizar a economia local, ocupando alojamentos durante todo o ano, especialmente fora da época alta de verão. Isso contribuiu para a sustentabilidade económica da região.</p> <p>Criação de oportunidades: A realização de atividades culturais e residências artísticas criou novas oportunidades para artistas locais e internacionais, promovendo o intercâmbio cultural e a colaboração.</p>
	Outros	<p>Continuidade do trabalho: A fundação da associação particular universal para continuar o trabalho iniciado pelo projeto demonstra um impacto duradouro e a criação de uma base sólida para a continuidade das atividades.</p> <p>Aprendizagem e melhoria de processos: A equipa aprendeu muito sobre organização e métodos de trabalho, refinando o modus operandi para futuros projetos. Esta aprendizagem contínua é um impacto positivo que vai além dos resultados tangíveis do projeto.</p>
Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental		<p>Financeira: O financiamento robusto do Programa Cultura foi essencial para a execução dos projetos. No entanto, para garantir a continuidade dos resultados, é necessário um plano de sustentabilidade financeira que inclua fontes de financiamento adicionais e diversificadas. A complexidade das ferramentas de reporte financeiro foi um desafio. Melhorar a formação e simplificar os processos de gestão financeira pode contribuir para uma sustentabilidade financeira mais eficaz.</p> <p>Económica: Os projetos contribuíram para o desenvolvimento socioeconómico de Castro Marim, aumentando a atividade cultural e combatendo a sazonalidade. A continuidade desses projetos pode atrair mais visitantes e investimentos para a região. A criação de novas parcerias e colaborações, tanto nacionais quanto internacionais, pode gerar oportunidades económicas adicionais e fortalecer a economia local.</p> <p>Social: A forte participação da comunidade local foi um dos principais fatores de sucesso. Para garantir a sustentabilidade social, é importante continuar a envolver a comunidade em futuros projetos e atividades culturais. A criação de arquivos sonoros e a realização de espetáculos que refletem a memória do território ajudam a preservar a identidade local. A continuidade desses esforços pode fortalecer o vínculo entre a comunidade e a sua história.</p>

ESTUDO DE CASO #8		
INSUL'Arts		
PROGRAMA CULTURA		
EIXO	Designação	Eixo das Artes
	Objetivos	Suporte a projetos de Programação Artística que reforçam a oferta artística, o acesso e da participação nas Artes em territórios de baixa densidade de Portugal continental e das regiões autónomas. Os projetos têm um caráter multidisciplinar, abrangendo as artes visuais, as artes performativas e de cruzamento disciplinar
CALL/PDP		
	Aviso Designação	CALL 2 «CONNECTING DOTS – MOBILIDADE ARTÍSTICA E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS»
	Objetivos	Gerais
		<ul style="list-style-type: none"> - Alargar o diálogo cultural e promover a identidade europeia através da compreensão da diversidade cultural no contexto da participação e da elaboração de projetos de arte contemporânea. - Estimular o acesso à diversidade multicultural que caracteriza a arte e cultura contemporâneas e promover o intercâmbio cultural e artístico entre a Islândia, o Liechtenstein, a Noruega e Portugal.
		Específicos
		<ul style="list-style-type: none"> - A cooperação cultural entre artistas e especialistas, organizações artísticas e instituições de Portugal e dos PD, destacando-se o caráter obrigatório das parcerias a estabelecer entre uma ou mais entidades artísticas portuguesas, uma ou mais entidades artísticas dos PD e um ou mais municípios de acolhimento portugueses. - Promove a mobilidade de artistas e produções artísticas em Portugal e facilita o trabalho em rede, ao nível local, regional e nacional, permitindo mais oportunidades para intercâmbio de projetos artísticos, transferência de saberes, partilha de valores e oportunidades para a resolução coletiva de problemas. - Prossecução de objetivos transversais, em matéria de boa governança, questões ambientais, desenvolvimento sustentável e igualdade de género.
	Taxa de financiamento	85%
	Montante mínimo	250.000,00€
	Montante máximo	400.000,00€
	Áreas Prioritárias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos de programação artística multidisciplinar, concebidos para as comunidades locais nos territórios de baixa densidade em Portugal Continental, envolvendo atividades em pelo menos duas das seguintes disciplinas artísticas: arquitetura, artes plásticas, artes de rua, circo contemporâneo, cruzamentos disciplinares, dança, design, fotografia, novos media, música e teatro. O cinema e a literatura poderão ser considerados apenas como complementares das áreas acima mencionadas.
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
Designação		INSUL'Arts
Prioridade		criar um novo dinamismo artístico e cultural na Região Autónoma da Madeira, promovendo a igualdade, a participação, a formação e a sustentabilidade nas artes contemporâneas.
Data de Início		15/07/2021
Data de conclusão		14/07/2023
Montante Aprovado		448 580,00 €
Apoio Aprovado		381 293,00 €
Apoio Executado		337.636,14 €
Tx Execução Montante Aprovado		S/I
Tx Execução Apoio Aprovado		88,55% (Executado)
Promotor		Associação dos Amigos da Arte Inclusiva - Dançando com a Diferença
Natureza do Promotor		Associação cultural e social com foco na arte inclusiva - A associação tem como missão promover a inclusão social e cultural através da dança inclusiva, reunindo em palco pessoas com e sem deficiência com o objetivo comum de dançar.
Parceiros	Nacionais	Município de Funchal
		Centro de Artes e do Espetáculo de Viseu

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	Estados Doadores	DybwikDans				
	Internacionais. Outros	N/A				
Outros <i>stakeholders</i> identificados		N/A				
Equipa	Total H M	S/I				
	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	<p>Adequada, apesar dos desafios iniciais, a equipa ajustou-se ao longo do tempo em termos de número de elementos e competências, através da reorganização, apoio dos parceiros e contratação de pessoal qualificado, o que permitiu a execução eficiente das ações previstas no projeto.</p> <p>Adequação do Número de Elementos: A estrutura profissional da Dançando com a Diferença permitiu ter interlocutores em diferentes áreas, como financeira, produção e direção artística, o que foi crucial para a execução do projeto. O apoio do parceiro Teatro Viriato foi fundamental para ajudar na compreensão dos requisitos legais e na execução das ações. A equipa do Teatro Viriato esteve envolvida na gestão do projeto, com todos os membros de produção, assistentes de sala e técnicos disponíveis para apoiar o trabalho. Por vezes, foi necessário requisitar serviços externos para complementar a equipa técnica existente.</p> <p>Competências da Equipa: A formação e experiência dos membros da equipa, tanto técnicas como artísticas, foram adequadas para a execução do projeto, permitindo uma gestão eficiente e a realização das atividades programadas. A experiência do projeto levou a uma transformação na forma de trabalhar da equipa da Entidade Promotora, com maior controlo e gestão detalhada dos orçamentos e ações.</p> <p>Desafios Iniciais (Perspetiva da Entidade Promotora)</p> <p>Falta de Compreensão sobre a Gestão do Projeto: Especialmente em relação às diferenças entre a gestão dos fundos da DGArtes e os requisitos do Programa Cultura.</p> <p>Sobrecarga da Equipa: A equipa inicial não tinha elementos externos e estava sobrecarregada, o que levou a momentos de alta pressão e até saídas/substituições. A equipa foi reorganizada para incluir profissionais locais qualificados para áreas específicas de produção e técnica, e foram contratadas pessoas para ações específicas do projeto, o que ajudou a aliviar a carga da equipa inicial.</p>				
Âmbito Territorial		Região Autónoma da Madeira				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa		Projeto	
			Call			
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁶⁹
		Número anual de pessoas que assistem /participam em eventos apoiados de arte contemporânea	28 800	110 107	2 000 ⁷⁰	5 021
		Número de empregos criados (desagregados por género, idade)	8	142	20	2º sem. 2023 02 masc (25 a 37 a) 01 fem (33 a) 1º sem. 2024 01 masc (38 a) 02 fem (26 a) Total: 06 PRESTAÇÃO SERVIÇOS 2º sem. 2023 2 masc (40 a 69 a) 02 fem (24 a 26 a)

⁶⁹ Fonte: Indicadores reportados no Relatório Final de Execução Física (Esclarecimento) de 25/08/2024.

⁷⁰ No Relatório de Execução Física nº3 é reportada como meta 5000 pessoas.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

						1º sem. 2024 2 masc (27 a 40 a) 09 fem (26 a 45 a) Total: 15 21
Realização			Programa		Projeto	
			Meta	ValorALC	Meta	ValorALC
		Número de produções artísticas programadas em municípios de baixa densidade	80	595	20 ⁷¹	18
		Número de municípios de baixa densidade envolvidos no desenvolvimento de projetos de artes contemporâneas	8	74	11 ⁷²	15
		Número de residentes nos municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados pelo Programa	2 400	4 480	150	114
		Número de apresentações públicas das produções artísticas programadas em municípios de baixa densidade	800	997	50 ⁷³	72
		Número de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras	8 (24 a partir de 2022)	65	7 ⁷⁴	4
		Número de participantes em ações de formação organizadas pelo Programa	32	134	4 ⁷⁵	3
Indicadores contratualizados - Outros		N/A				
		N/A				
		N/A				
Problema Abordado		<p>A Madeira é um território insular português que enfrenta todas as limitações sociais, económicas, logísticas e culturais típicas destes espaços. Nesse contexto, o acesso ao continente é desafiante para grande parte da população, não só devido às opções de transporte aéreo limitadas e dispendiosas, mas também porque a distância dificulta a disponibilidade de meios alternativos e logisticamente eficientes de transporte.</p> <p>Única na ilha da Madeira, a Dançando com a Diferença, através do seu trabalho artístico e pedagógico, destaca-se pelo alcance nacional e internacional, ultrapassando todas as limitações logísticas e culturais características de uma ilha periférica em relação aos centros de decisão. O projeto INSUL'Arts criou um dinamismo artístico e cultural na Região Autónoma da Madeira, com base na experiência prática da Companhia de Dança Inclusiva, agora uma referência internacional na sua área de atuação, em parceria com os parceiros do projeto.</p> <p><u>Desafios Enfrentados:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Acesso Limitado à Cultura e às Artes;• Isolamento Geográfico e Logístico;• Falta de Inclusão Social através da Arte;• Ausência de Formação e Oportunidades Profissionais no Setor Artístico;• Desconexão com Redes Internacionais.				

⁷¹ Nos Relatórios de Execução Física nº2 e 3, a meta reportada é 13 produções.

⁷² Nos Relatórios de Execução Física nº2 e 3, a meta reportada é 11 municípios.

⁷³ No Relatório de Execução Física nº2, a meta reportada é 28 apresentações.

⁷⁴ No Relatório de Execução Física nº2, a meta reportada é 5 novas parcerias.

⁷⁵ No Relatório de Execução Física nº2, a meta reportada é 100 novas participantes.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Objetivos	<p>Igualdade e Participação: Usufruto de espetáculos e atividades artísticas pelas populações residentes em espaços periféricos dentro da ilha.</p> <p>Formação e Sustentabilidade: Desenvolvimento e capacitação dos jovens artistas e estruturas regionais para o trabalho nas artes e cultura a nível nacional e internacional, fomentando a empregabilidade artística em espaços insulares.</p> <p>Criação e Transformação: Contribuir para a transformação e futuro do espaço insular num local ideal para o trabalho, profissionalização e consumo artístico. Visa a aproximação das artes aos diferentes sistemas sociais, educativos e culturais existentes no território.</p>
Instrumentos de Política enquadreadores	S/i.
Atividades	<p>Foram criadas e apresentadas ao público 31 produções artísticas e trabalhos de mediação cultural em diversas áreas artísticas (em diferentes municípios da Madeira, em Viseu e em Stavanger, na Noruega), gerando oportunidades para o envolvimento direto de diferentes comunidades nas performances, a criação de empregos diretos e indiretos, ações de formação especializada e, em última análise, promovendo o dinamismo artístico e cultural da Região Autónoma da Madeira. Este dinamismo, ocasionalmente, estendeu-se além das fronteiras geográficas da Madeira, abrangendo os territórios onde se encontram os parceiros do INSUL'Arts.</p>
Obstáculos e desafios que visava responder	<p>Acessibilidade e Isolamento: A ilha da Madeira enfrenta dificuldades de acesso ao território continental devido aos altos custos e à limitada disponibilidade de transporte aéreo, o que cria um sentimento de inacessibilidade e isolamento entre a população.</p> <p>Oportunidades Limitadas: A geografia montanhosa e a extensão do mar ao redor da ilha contribuem para uma falta de oportunidades económicas e culturais. A população muitas vezes sente uma austeridade e falta de perspetivas.</p> <p>Desigualdade e Participação: O projeto procura promover a igualdade e a participação, garantindo que as populações em espaços periféricos da ilha possam desfrutar de atividades artísticas e culturais.</p> <p>Formação e Sustentabilidade: Desenvolver e formar jovens artistas e estruturas regionais para trabalhar nas artes e na cultura, tanto a nível nacional quanto internacional, promovendo a empregabilidade artística em espaços insulares.</p> <p>Criação e Transformação: Contribuir para transformar a Madeira num local ideal para o trabalho, profissionalização e consumo artístico, aproximando as artes dos diferentes sistemas sociais, educativos e culturais existentes no território.</p>
Relevância do Programa para a realização do projeto	<p>Muito relevante: O apoio do Programa Cultura foi muito relevante para a realização do projeto, proporcionando recursos financeiros, logísticos, técnicos e colaborativos necessários para superar desafios e alcançar os objetivos da candidatura. Sem este apoio, muitas das atividades e impactos positivos não teriam sido possíveis.</p> <p><u>Apoio Financeiro e Logístico</u></p> <p>Viabilidade do Projeto: Sem o apoio financeiro específico do Programa Cultura, muitas das ações planeadas não teriam sido possíveis, especialmente devido aos altos custos logísticos e operacionais envolvidos em levar espetáculos e atividades culturais para a Madeira.</p> <p>Superação de Barreiras: O programa ajudou a superar barreiras logísticas e financeiras, permitindo a realização de grandes espetáculos e eventos que, de outra forma, não chegariam à região insular.</p> <p>Formação e Capacitação: O programa facilitou a formação de pessoal técnico especializado na Madeira, essencial para a execução das atividades do projeto. A capacitação de profissionais locais foi um aspeto crucial, garantindo que as necessidades técnicas do projeto fossem atendidas.</p> <p><u>Envolvimento de Parceiros</u></p> <p>Colaboração Internacional: A parceria com instituições de PD, como a Noruega, foi fundamental para o alcance dos objetivos do projeto. Esta colaboração trouxe novas perspetivas e especializações, especialmente no trabalho com crianças e pessoas com deficiência.</p> <p>Descentralização das Atividades: O envolvimento de parceiros locais, como o Museu de Arte Contemporânea na Calheta, ajudou a descentralizar as ações do Funchal, ampliando o alcance do projeto.</p> <p><u>Impacto Cultural e Social</u></p> <p>Promoção da Identidade Local: O projeto contribuiu para promover a identidade cultural da Madeira, trazendo espetáculos e atividades que não seriam possíveis sem o apoio do programa.</p> <p>Envolvimento da Comunidade: A participação ativa das populações locais em diversas atividades do projeto foi facilitada pelo apoio do Programa Cultura, gerando um impacto positivo na comunidade.</p> <p><u>Sustentabilidade e Continuidade</u></p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Mudança na Gestão: A experiência do projeto levou a uma transformação na forma de trabalhar da equipa, com maior controlo e gestão detalhada dos orçamentos e ações, contribuindo para a sustentabilidade futura.</p> <p>Continuidade das Ações: Algumas ações e projetos iniciados com o apoio do Programa Cultura continuam a ter impacto e estão a ser levados adiante, como a circulação de espetáculos e a formação de novos criadores.</p> <p>Preservação do Património Cultural: O projeto visa a preservação e promoção do património cultural das ilhas, destacando a importância das tradições e artes locais.</p> <p>Desenvolvimento Sustentável: INSULArt's promove práticas sustentáveis, incentivando o uso de recursos locais e métodos ecológicos na produção artística.</p> <p>Fortalecimento das Comunidades Locais: Ao envolver artistas e artesãos locais, o projeto contribui para o fortalecimento das economias locais e para a coesão social.</p> <p>Educação e Sensibilização: O projeto inclui componentes educacionais que aumentam a conscientização sobre a importância da preservação cultural e ambiental.</p> <p>Cooperação Internacional: INSULArt's fomenta a cooperação entre diferentes países, promovendo o intercâmbio cultural e a partilha de conhecimentos.</p>
Adequação do programa às necessidades	<p>Essencial: O apoio do Programa Cultura foi essencial para atender às necessidades do projeto, permitindo a realização de espetáculos e a formação técnica na Madeira, que seriam inviáveis sem esse apoio devido aos altos custos e desafios logísticos. Sem o Programa Cultura, o projeto provavelmente não teria sido realizado, pois foi concebido com base nesse suporte específico e investimento financeiro.</p> <p>Realização de Espetáculos: O foco central era pensar numa região insular e em atividades que não seriam realizadas nessa região sem apoio. As ações de programação provavelmente não chegariam à Madeira devido a questões logísticas e financeiras. Os custos de produção na Madeira são significativamente mais elevados e o trabalho de logística é muito mais complexo.</p> <p>Formação Técnica na Madeira: A formação de pessoal técnico especializado foi crucial para atender às necessidades específicas do projeto e garantir a sua execução eficaz.</p>
Instrumentos e procedimentos do Programa Cultura (regulamentação da candidatura, acompanhamento e monitorização)	<p>Adequados e eficazes: Os instrumentos de apoio foram adequados e eficazes, apesar dos desafios iniciais e externos. A clareza na regulamentação da candidatura, o acompanhamento constante e os canais de feedback foram fundamentais para o sucesso do projeto. Estes instrumentos permitiram à Entidade Promotora transformar a forma de trabalho da equipa, com maior controlo e gestão orçamental e de execução, bem como alcançar os objetivos, com adaptação e envolvimento de diferentes pessoas e entidades.</p> <p><u>1. Regulamentação da Candidatura</u></p> <p>Clareza dos Avisos: Os avisos de abertura de concurso, incluindo tipologia de operações, condições de elegibilidade, prazos e critérios de seleção, eram claros e bem definidos.</p> <p>Materiais de Apoio: As sessões de esclarecimento realizadas pelo operador do programa foram consideradas suficientes e adequadas às necessidades dos promotores.</p> <p><u>2. Acompanhamento e Monitorização</u></p> <p>Acompanhamento Constante: A equipa do Programa Cultura realizou um acompanhamento constante, com relatórios mensais e reuniões regulares para discutir o progresso do projeto. De acordo com a Entidade Promotora, a equipa de acompanhamento estava sempre presente, oferecendo correções e sugestões, o que foi percebido como uma ajuda e não como um controlo. Foram criados canais específicos para receber feedback, permitindo ajustes em tempo real para melhorar a eficácia e eficiência do projeto.</p> <p>Relatórios: Os relatórios mensais de execução física eram acessíveis, enquanto os financeiros eram mais complexos e acumulavam atrasos.</p> <p>Comunicação: Houve uma falha na comunicação, com a necessidade de um reporte mais específico das ações de comunicação mês a mês (realização do plano de comunicação).</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	Não se aplica a este projeto.
Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)	<p>Bem organizada e colaborativa, A parceria foi bem organizada e colaborativa, com cada parceiro desempenhando papéis específicos e eficazes na implementação do projeto. A diversidade e pluralidade da parceria foram fundamentais para o sucesso do projeto, promovendo a colaboração entre diferentes instituições e contextos culturais. A gestão eficiente e a comunicação aberta entre os parceiros contribuíram para a boa execução do projeto e para a criação de impactos duradouros no território.</p> <p><u>1. Papel dos Parceiros</u></p> <p>Dançando com a Diferença (Madeira): Entidade responsável pela maior parte da organização e logística do projeto. Responsável por todos os procedimentos de contratação pública e faturação, fazendo os pagamentos diretos e gerindo os recursos financeiros.</p> <p>Teatro Municipal Baltazar Dias (Madeira): Facilitou a descentralização das ações do Funchal para outras áreas e viabilizou a programação solicitada pela Câmara Municipal do Funchal</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>(CMF). A Câmara promoveu e levou o projeto a todos os madeirenses, não restrito apenas ao Funchal, levando o projeto a diferentes lugares, como centros comunitários.</p> <p>Teatro Viriato (Viseu): Parceiro com experiência na gestão e desenvolvimento de projetos, uma vez que já tinha experiência do Programa Cultura anterior. Em termos de organização e logística, suportou a Entidade Promotora disponibilizando a equipa, know-how, espaço e contactos. Foram responsáveis por toda a organização juntamente com a Dançando, especialmente quando a companhia norueguesa apresentou espetáculos no infantário.</p> <p>DybwikDans (Noruega): Desenhou e criou a performance em colaboração com a Entidade Promotora, o que implicou viajar para a Madeira, encontrar a companhia e depois fazer uma digressão pela Madeira e Viseu para apresentar a performance a uma faixa etária nova para o projeto (crianças até 6 anos). Grupo etário pouco explorado nos contextos em que o projeto foi desenvolvido.</p> <p>2. <u>Efetividade da Parceria</u></p> <p>Desafios da Pandemia: A pandemia trouxe dificuldades, especialmente com o parceiro norueguês, devido às diferentes abordagens nos dois países.</p> <p>Troca de Experiências: Uma vez alinhadas as ações, houve uma grande troca entre as formas de trabalhar, enriquecendo o projeto.</p> <p>Adaptação do Projeto ao Contexto: Os parceiros contribuíram para a modificação do projeto à medida que ele acontecia, adaptando-se às necessidades emergentes.</p> <p>Diversidade: A pluralidade e diversidade da parceria foram fatores determinantes para a boa execução e alcance dos resultados do projeto. A colaboração entre diferentes instituições, tanto nacionais quanto internacionais, enriqueceu o projeto e ampliou seu impacto.</p>
<p>Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)</p>	<p><u>Resultados e Objetivos Previstos</u></p> <p>1. <u>Execução das Atividades</u></p> <p>Cumprimento das Metas: Todas as atividades previstas no projeto foram executadas, incluindo cinco atividades de criação distintas.</p> <p>Adaptação e Flexibilidade: A capacidade de adaptação foi crucial para o cumprimento das metas, com equipas específicas desenvolvendo cada parte do projeto.</p> <p>2. Impacto Cultural</p> <p>Promoção da Identidade Local: O projeto conseguiu promover a identidade cultural da Madeira, trazendo espetáculos e atividades que não seriam possíveis sem a operacionalização do projeto e o apoio do Programa.</p> <p>Envolvimento da Comunidade: A participação ativa das populações locais em diversas atividades do projeto foi facilitada pelo apoio do Programa Cultura, gerando um impacto positivo na comunidade.</p> <p>3. <u>Formação e Capacitação</u></p> <p>Formação Técnica: A formação de pessoal técnico especializado na Madeira foi essencial para a execução das atividades do projeto.</p> <p>Desenvolvimento de Competências: A capacitação de profissionais locais foi um aspeto crucial, garantindo que as necessidades técnicas do projeto fossem atendidas.</p> <p><u>Resultados e Objetivos Não Previstos</u></p> <p>1. Alcance de Novos Públicos</p> <p>Descentralização das Ações: A descentralização das ações do Funchal para outras áreas, como a Calheta, levou o projeto a públicos que não eram inicialmente previstos.</p> <p>Interesse das Juntas de Freguesia: Algumas juntas de freguesia ofereceram transporte para levar pessoas aos espetáculos, aumentando o alcance do projeto.</p> <p>2. Transformação na Gestão</p> <p>Melhoria na Gestão: A execução e experiência obtida com o projeto proporcionou uma transformação na forma de trabalhar da equipa, com maior controlo e gestão detalhada dos orçamentos e ações.</p> <p>Novos Procedimentos: A adoção de novos procedimentos na gestão dos fundos da DGArtes, mesmo não sendo obrigatórios, foi um resultado positivo não previsto.</p> <p>3. Continuidade das Ações</p> <p>Projeto Sustentável: Algumas ações e projetos iniciados com o apoio do Programa Cultura continuam a ter impacto e estão a ser levados adiante, como a circulação de espetáculos e a formação de novos criadores.</p> <p>Contratação de Profissionais: Profissionais que participaram do projeto foram contratados posteriormente, gerando oportunidades futuras para essas pessoas.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Fatores de Sucesso	<p><u>1. Apoio Financeiro e Logístico</u> Viabilidade do Projeto: O apoio financeiro do Programa Cultura foi crucial para a realização do projeto, permitindo a execução de atividades que, de outra forma, não seriam possíveis devido aos altos custos logísticos e operacionais. Superação de Barreiras: O projeto ajudou a superar barreiras logísticas e financeiras, especialmente importantes para um projeto focado numa região insular como a Madeira.</p> <p><u>2. Formação e Capacitação</u> Formação Técnica: A formação de pessoal técnico especializado na Madeira facilitou a execução das atividades do projeto. Desenvolvimento de Competências: A capacitação de profissionais locais foi um aspeto crucial, garantindo que as necessidades técnicas do projeto fossem atendidas.</p> <p><u>3. Parcerias Eficazes</u> Colaboração Internacional: A parceria com instituições de Países Doadores, como a Noruega, trouxe novas perspectivas e especializações, especialmente no trabalho com crianças e pessoas com deficiência. Descentralização das Atividades: O envolvimento de parceiros locais, como o Museu de Arte Contemporânea na Calheta, ajudou a descentralizar as ações do Funchal, ampliando o alcance do projeto.</p> <p><u>4. Impacto Cultural e Social</u> Promoção da Identidade Local: O projeto contribuiu para promover a identidade cultural da Madeira, trazendo artistas e atividades que não seriam possíveis sem o apoio do Programa. Envolvimento da Comunidade: A participação ativa das populações locais em diversas atividades do projeto gerou um impacto positivo na comunidade.</p> <p><u>5. Adaptação e Flexibilidade</u> Capacidade de Adaptação: A capacidade de adaptação foi crucial para o cumprimento das metas, com equipas específicas desenvolvendo cada parte do projeto. Reorganização da Equipa: A reorganização da equipa e a contratação de pessoal qualificado ajudaram a superar desafios iniciais e garantir a execução eficiente das ações previstas.</p>
Fatores de insucesso	<p><u>1. Desentendimento Inicial:</u> Houve uma falta de compreensão inicial sobre a gestão do projeto, especialmente em relação às diferenças entre a gestão dos fundos da DGArtes e os requisitos do Programa Cultura. A equipa inicial estava sobrecarregada, o que levou a momentos de aflição e desistência.</p> <p><u>2. Pandemia:</u> A pandemia interferiu profundamente na gestão dos prazos e na organização das atividades, causando atrasos e necessidade de reajustes. As diferentes abordagens à pandemia em Portugal e na Noruega dificultaram o alinhamento das ações com os parceiros noruegueses.</p> <p><u>3. Complexidade na Comunicação e Relatórios:</u> O reporte financeiro era mais complexo e acumulava atrasos, dificultando a gestão eficiente do projeto. Houve falhas na comunicação, com a necessidade de um reporte mais específico das ações de comunicação mensal.</p> <p><u>4. Rigidez Orçamental e Flexibilidade Limitada:</u> A rigidez orçamental dificultou ajustes necessários durante a execução do projeto, tornando a gestão financeira mais desafiadora.</p> <p><u>5. Logística e Mobilidade:</u> Aumentos significativos nos custos das despesas de circulação e logística para artistas e projetos, especialmente em regiões ultraperiféricas como a Madeira, foram um desafio. A necessidade de selecionar locais específicos para apresentações devido a limitações logísticas também foi um fator de insucesso.</p> <p><u>6. Burocracia e Reprogramação:</u> A exigência burocrática necessária para a execução dos projetos foi um fator de insucesso. Parceiros internacionais sentiram-se aborrecidos com as exigências documentais, o que dificultou a colaboração. A necessidade de reprogramação física e financeira devido à pandemia e outras desistências de artistas levou a uma concentração das atividades num curto período, dificultando a aplicação serena dos resultados.</p> <p><u>7. Ausência de Reuniões Regulares entre os Parceiros:</u> Na perspectiva dos parceiros, a promoção de reuniões regulares corresponderia a uma medida para melhorar a comunicação e a visão global do projeto. A falta destas reuniões dificultou a coordenação e o conhecimento dos planos de trabalho de cada parceiro.</p> <p><u>8. Impacto Limitado e Resultados Não Mensuráveis:</u> Alguns resultados do projeto, como o impacto na educação infantil e nas famílias, são difíceis de mensurar e podem não ser totalmente concretizados. A continuidade e aplicação dos resultados obtidos também foram limitadas devido à falta de tempo.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

Impactos	Promotor e parceiros	<p>Transformação na Gestão: O projeto promoveu uma transformação na forma de trabalhar da equipa da Entidade Promotora, com maior controlo e gestão detalhada dos orçamentos e ações.</p> <p>Capacitação e Contratação: Profissionais que participaram do projeto foram contratados posteriormente, gerando oportunidades futuras para essas pessoas.</p> <p>Colaboração Internacional: A parceria com Países Doadores, como a Noruega, trouxe novas perspetivas e especializações, enriquecendo o projeto.</p>
	Grupos-alvo/destinatários	<p>Envolvimento da Comunidade: A participação ativa das populações locais em diversas atividades do projeto gerou um impacto positivo na comunidade.</p> <p>Acesso à Cultura: O projeto levou espetáculos e atividades culturais a regiões insulares e áreas menos acessíveis, proporcionando acesso à cultura para públicos que normalmente não teriam essa oportunidade.</p> <p>Formação Técnica: A capacitação de profissionais locais garantiu que as necessidades técnicas do projeto fossem atendidas, beneficiando diretamente os grupos-alvo.</p>
	Identidade local	<p>Promoção da Identidade Cultural: O projeto contribuiu para promover a identidade cultural da Madeira, trazendo espetáculos e atividades que destacaram aspetos únicos da região.</p> <p>Descentralização das Ações: A descentralização das ações do Funchal para outras áreas, como a Calheta, ajudou a fortalecer a identidade local em diferentes partes da ilha.</p>
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<p>Geração de Emprego: O volume de atividades e o financiamento do projeto geraram emprego e movimentaram a economia local, envolvendo entidades, empresas e artistas.</p> <p>Introdução de Recursos: A introdução de recursos na cultura contribuiu para o desenvolvimento socioeconómico, proporcionando oportunidades de trabalho e crescimento para a região.</p> <p>Envolvimento de Entidades Locais: A colaboração com entidades locais, como juntas de freguesia, facilitou a mobilização e participação da população, ampliando o impacto socioeconómico.</p>
	Outros	<p>Continuidade das Ações: Algumas ações continuam a ter impacto, como a circulação de espetáculos e a formação de novos criadores.</p> <p>Alcance de Novos Públicos: A descentralização e o envolvimento de diferentes regiões levaram o projeto a públicos que não eram inicialmente previstos, ampliando o alcance e impacto cultural.</p> <p>Troca de Experiências: A troca de experiências entre os parceiros internacionais e locais trouxe novas dinâmicas de trabalho e especializações, enriquecendo o projeto e suas atividades.</p>
Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental		<p><u>Resultados</u></p> <p>Continuidade das Ações: Algumas ações continuam a ter impacto, como a circulação de espetáculos e a formação de novos criadores. A capacitação permanente promoveu a formação de pessoal técnico especializado na Madeira, garantindo que as competências desenvolvidas continuem a ser utilizadas em futuros projetos.</p> <p>Parcerias Ativas: As parcerias estabelecidas durante o projeto, tanto nacionais quanto internacionais, permanecem ativas, com contínua colaboração e desenvolvimento de novos projetos. A troca de experiências com parceiros internacionais, como a Noruega, produziu novas dinâmicas de trabalho e especializações, enriquecendo futuras colaborações.</p> <p>Financeira e Económica: O projeto gerou emprego e movimentou a economia local, proporcionando oportunidades de trabalho e crescimento para a região. O investimento em recursos na cultura contribuiu para o desenvolvimento socioeconómico, descentralizando atividades culturais e promovendo o desenvolvimento regional.</p> <p>Social: A participação ativa das populações locais gerou um impacto social positivo, fortalecendo o senso de comunidade e identidade local. O projeto proporcionou acesso à cultura para públicos que normalmente não teriam essa oportunidade, contribuindo para a inclusão social.</p> <p>Ambiental: A descentralização das ações ajudou a reduzir a concentração de atividades num único local, promovendo um uso mais equilibrado dos recursos.</p>

Temporadas

ESTUDO DE CASO #9		
TEMPORADAS		
PROGRAMA CULTURA		
EIXO	Designação	Eixo das Artes
	Objetivos	Suporte a projetos de Programação Artística que reforcem a oferta artística, o acesso e da participação nas Artes em territórios de baixa densidade de Portugal continental e das regiões autónomas. Os projetos têm um caráter multidisciplinar, abrangendo as artes visuais, as artes performativas e de cruzamento disciplinar
CALL/PDP		
	Aviso Designação	CALL 2 CONCURSO «CONNECTING DOTS – MOBILIDADE ARTÍSTICA E DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS»
	Objetivos	Gerais
		<ul style="list-style-type: none"> - Alargar o diálogo cultural e promover a identidade europeia através da compreensão da diversidade cultural no contexto da participação e da elaboração de projetos de arte contemporânea. - Estimular o acesso à diversidade multicultural que caracteriza a arte e cultura contemporâneas e promover o intercâmbio cultural e artístico entre a Islândia, o Liechtenstein, a Noruega e Portugal.
		Específicos
		<ul style="list-style-type: none"> - A cooperação cultural entre artistas e especialistas, organizações artísticas e instituições de Portugal e dos PD, destacando-se o caráter obrigatório das parcerias a estabelecer entre uma ou mais entidades artísticas portuguesas, uma ou mais entidades artísticas dos PD e um ou mais municípios de acolhimento portugueses. - Promove a mobilidade de artistas e produções artísticas em Portugal e facilita o trabalho em rede, ao nível local, regional e nacional, permitindo mais oportunidades para intercâmbio de projetos artísticos, transferência de saberes, partilha de valores e oportunidades para a resolução coletiva de problemas. - Prossecução de objetivos transversais, em matéria de boa governança, questões ambientais, desenvolvimento sustentável e igualdade de género.
	Taxa de financiamento	85%
	Montante mínimo	250.000,00€
	Montante máximo	400.000,00€
	Áreas Prioritárias	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos de programação artística multidisciplinar, concebidos para as comunidades locais nos territórios de baixa densidade em Portugal Continental, envolvendo atividades em pelo menos duas das seguintes disciplinas artísticas: arquitetura, artes plásticas, artes de rua, circo contemporâneo, cruzamentos disciplinares, dança, design, fotografia, novos media, música e teatro. O cinema e a literatura poderão ser considerados apenas como complementares das áreas acima mencionadas.
PROJECTO – CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA		
Designação		Temporadas
Prioridade		Promover a cultura e fortalecer as relações bilaterais entre os países beneficiários.
Data de Início		15/09/2021 (Contrato)
Data de conclusão		14/09/2023 (Contrato)
Montante Aprovado		359 481,98 € (Custo total)
Apoio Aprovado		290 233,99 €
Apoio Executado		261.210,59 €
Tx Execução Montante Aprovado		S/I.
Tx Execução Apoio Aprovado		80,03% (Executado)
Promotor		Anda&Fala - Associação Cultural
Natureza do Promotor		Associação Cultural
Parceiros	Nacionais	Município de Ponta Delgada
	Estados Doadores	North Norwegian Art Centre / LIAF Noruega
		Cycle Music and Art Festival8 Islândia
		LungA Art Festival Islândia

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	Internacionais. Outros	N/A				
Outros stakeholders identificados		N/A				
Equipa	Total H M	T 17 H 6 M 11				
	Estrutura da equipa (adequação ao nível do número de elementos e das competências)	<p>Adequada ao nível do número de elementos e das competências necessárias para a execução do projeto. A estrutura da equipa foi cuidadosamente planeada para atender às necessidades do projeto. A combinação de uma equipa permanente bem capacitada e colaboradores pontuais permite flexibilidade e eficiência na gestão das atividades culturais. No entanto, desafios relacionados ao excesso de trabalho e à necessidade de suporte adicional destacam áreas que podem ser aprimoradas para garantir o sucesso contínuo do projeto.</p> <p>1. <u>Estrutura da equipa</u> Número: A equipa da Entidade Promotora contou com uma equipa permanente de 10 pessoas, com contratos de trabalho a tempo inteiro. Este número foi considerado adequado para a execução das atividades planeadas, permitindo uma gestão eficiente e a realização de uma programação cultural diversificada. Além da equipa permanente, recorreu a colaborações pontuais, o que permite flexibilidade e a capacidade de responder a necessidades específicas. Competências: Direção artística e executiva, que garante uma visão artística sólida e inovadora para o projeto. A direção executiva é partilhada entre vários colaboradores, promovendo uma estrutura mais horizontal e colaborativa e facilitando a tomada de decisões e a gestão eficiente dos recursos.</p> <p>2. <u>Adequação ao projeto</u> Flexibilidade e adaptação: Modelo de comunalidade, onde os processos de decisão, co- curadoria e programação do plano de atividades são partilhados entre os vários colaboradores. Esta abordagem permite uma maior flexibilidade e adaptação às necessidades do projeto. Gestão colaborativa: Gestão financeira e administrativa realizada de forma colaborativa, com a partilha de recursos e desenvolvimento de competências, permitindo uma execução mais eficiente e alinhada com os objetivos do projeto.</p> <p>3. <u>Desafios</u> Sobrecarga de trabalho: A equipa enfrentou desafios relacionados ao excesso de trabalho e burnout, o que afetou a eficiência e a qualidade da gestão. Melhorias na distribuição de tarefas e no suporte administrativo podem ajudar a mitigar esses problemas. Suporte e capacitação: A necessidade de um suporte mais robusto e de materiais de apoio mais claros foi identificada como uma área de melhoria. Investir em capacitação contínua e em ferramentas de gestão pode contribuir para a eficiência da equipa.</p> <p>Na perspetiva dos parceiros, a estrutura da equipa de RH do projeto foi bem definida, com papéis e responsabilidades explícitos, sendo a gestão eficiente crucial para a execução das atividades e para a capacitação e desenvolvimento profissional da equipa e dos parceiros envolvidos. A comunicação aberta e a colaboração foram essenciais para a resolução de desafios e problemas, bem como para o sucesso do projeto.</p>				
Âmbito Territorial		Ilha de São Miguel, Açores				
PROJECTO - DETALHE						
Indicadores do Programa para que contribui	Resultado		Programa		Projeto	
			Call			
		Meta	ValorALC	Meta	ValorALC ⁷⁶	
		Número anual de pessoas que assistem /participam em eventos apoiados de arte contemporânea	28 800	110 107	11 000	5 957
		Número de empregos criados (desagregados por género, idade)	8	142	20 - 25 anos: 4F / 25 - 30 anos: 1F + 4M / 30 - 35 anos:3F + 4M	3 contratos a termo + 1 contrato estágio + 24 prestações de serviços ao longo de todo o projeto
Realização		Programa		Projeto		
		Meta	ValorAl C	Meta	ValorAl C	

⁷⁶ Fonte: Indicadores reportados no Quadro Resumo de Indicadores Final V3.

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		Número de produções artísticas programadas em municípios de baixa densidade	80	595	28	33
		Número de residentes nos municípios de baixa densidade envolvidos em processos criativos apoiados	2 400	4 480	500 por temporada	84
		Número de municípios de baixa densidade envolvidos no desenvolvimento de projetos de artes contemporâneas	8	74	3	4
		Número de apresentações públicas das produções artísticas programadas em municípios de baixa	800	997	28 produções > 52 apresentações Nota: Média de 7 por temporada e média de 13 apresentações	66
		Número de novas parcerias desenvolvidas entre organizações artísticas em Portugal, municípios portugueses e entidades estatais doadoras	8 (24 a partir de 2022)	65	3	4
		Número de participantes em ações de formação organizadas pelo programa	32	134	100 por temporada	4
Indicadores contratualizados - Outros		N/A				
		N/A				
		N/A				
Problema Abordado		O projeto Temporadas surge como uma resposta à necessidade de fortalecer o ecossistema cultural nos Açores, promovendo a descentralização das práticas artísticas e ampliando o acesso da comunidade local à cultura contemporânea. A criação deste espaço em Ponta Delgada foi impulsionada pelo reconhecimento da carência de infraestruturas dedicadas à experimentação e internacionalização das artes, bem como pela necessidade de estabelecer conexões entre artistas locais e internacionais. A necessidade de envolvimento ativo da comunidade e a valorização do território como um centro de criação artística foram motores fundamentais da iniciativa. O projeto pretendeu não apenas dinamizar culturalmente a cidade, mas também atuar como um agente de transformação social. O projeto proporciona experiências artísticas imersivas, fortalece redes de colaboração e promove a formação de novos agentes culturais, contribuindo para a valorização e preservação da identidade cultural local.				
Objetivos		Fomentar colaborações: Promover colaborações entre artistas, agentes e organizações dos Açores e outras geografias, como Islândia e Noruega. Explorar temas culturais e sociais: Abordar temas como relações de poder, dinâmicas sociais, ecologia e modelos alternativos de sociedade através das diferentes edições do projeto. Criar espaços de experimentação: Estabelecer um espaço para teste e experimentação de futuros formatos culturais e artísticos. Promover a sustentabilidade: Incentivar práticas sustentáveis e ecológicas dentro das artes e cultura.				
Instrumentos de Política enquadramentos		S/I.				
Atividades		As atividades do Temporadas abrangem uma variedade de iniciativas culturais e artísticas, incluindo: <ul style="list-style-type: none">• ATIVIDADE N.º C1 - Despesas Transversais;• ATIVIDADE N.º C2 – Criação;• ATIVIDADE N.º C2 - Temporada Arquiteturas Invisíveis;• ATIVIDADE N.º C6 - Programação 2024;• ATIVIDADE N.º P5 - Programação 2024;• ATIVIDADE N.º DP2 - Temporada Códigos Comuns.				

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

<p>Obstáculos e desafios que visava responder</p>	<p>Falta de sustentabilidade na produção cultural: O projeto procurou criar ritmos mais sustentados de produção e apresentação artística, promovendo práticas culturais que favoreçam uma maior durabilidade e impacto.</p> <p>Isolamento geográfico e cultural: Ao conectar artistas e organizações dos Açores com parceiros na Islândia e Noruega, o Temporadas visava superar barreiras geográficas e culturais, fomentando colaborações internacionais.</p> <p>Acesso e participação limitados: O projeto trabalhou para aumentar o acesso à cultura e a participação do público, criando dinâmicas entre artistas e comunidades locais.</p> <p>Desenvolvimento de novos modelos curatoriais: Temporadas serviu como um espaço de teste e experimentação para futuros formatos curatoriais, incentivando processos de comunalidade e agência partilhada.</p> <p>Impacto económico e social da cultura: O projeto busca gerar uma maior compreensão do efeito da cultura em setores económicos e sociais, promovendo o desenvolvimento de um ecossistema cultural mais robusto.</p>
<p>Relevância do Programa para a realização do projeto</p>	<p>Muito relevante, proporcionando os recursos financeiros, a estrutura e o apoio necessários para o projeto e para transformar a visão da Anda&Fala. Apesar dos desafios burocráticos, o impacto positivo do Programa na profissionalização, crescimento e sustentabilidade do projeto é evidente.</p> <p>1. <u>Apoio financeiro e escala do projeto</u></p> <p>Essencial para a escala e velocidade: Sem o Programa Cultura, o projeto teria acontecido numa escala menor e de forma mais lenta. O financiamento permitiu a criação de uma nova instituição cultural em Ponta Delgada, algo que não seria possível na mesma magnitude sem esse apoio.</p> <p>Recursos e energia: O Programa canalizou os recursos e a energia necessários para definir a lógica programática do novo espaço cultural e a relação com as estruturas congéneres da cidade e da ilha.</p> <p>2. <u>Desenvolvimento e profissionalização</u></p> <p>Crescimento da equipa: No primeiro ano, a equipa cresceu para 10 pessoas, o que exigiu a adoção de metodologias de trabalho interno mais eficazes. Esse crescimento foi crucial para a estabilização da associação.</p> <p>Profissionalização das atividades: O Programa foi fundamental para permitir que a associação concorresse e ganhasse apoios anuais desejados, contribuindo para a profissionalização das suas atividades.</p> <p>3. <u>Impacto local e internacional</u></p> <p>Envolvimento local: O Programa permitiu envolver muitas pessoas localmente através de bolsas de criação e programação, transformando a perceção sobre o trabalho cultural e artístico nos Açores.</p> <p>Parcerias internacionais: A obrigatoriedade de envolver parceiros internacionais, como o North Norwegian Art Center, trouxe novas perspetivas e práticas que enriqueceram o projeto.</p> <p>4. <u>Desafios e recomendações</u></p> <p>Burocracia e transparência: Embora o projeto tenha sido transformador, enfrentou desafios burocráticos significativos. A falta de clareza nos critérios de elegibilidade e seleção e a pressão para cumprir prazos criaram um ambiente de preocupação e stress.</p> <p>Necessidade de melhorias: Futuros programas devem oferecer mais flexibilidade e clareza nos processos para evitar situações semelhantes e melhorar a execução dos projetos.</p>
<p>Adequação do programa às necessidades</p>	<p>Adequado, atendendo a muitas das suas necessidades, mas também apresentou desafios que poderiam ser melhorados. Melhorias na clareza dos processos, no suporte oferecido e na flexibilidade poderiam tornar o programa ainda mais eficaz e acessível para os participantes.</p> <p>1. <u>Adequação</u></p> <p>Financiamento e recursos: O financiamento proporcionado pelo programa foi crucial para a criação de um novo espaço cultural em Ponta Delgada, permitindo a realização do projeto numa escala maior e mais rápida. O suporte financeiro foi vital para cobrir os custos do projeto, incluindo a profissionalização da equipa e a implementação de atividades culturais.</p> <p>Desenvolvimento de parcerias: A exigência de envolver parceiros internacionais trouxe novas perspetivas e práticas, enriquecendo o projeto e ampliando a sua rede de colaboração. O programa facilitou o envolvimento da comunidade local, fortalecendo a relação com as estruturas culturais da cidade e da ilha.</p> <p>Capacitação e sustentabilidade: Permitiu a expansão e a profissionalização da equipa, essencial para a estabilização e o sucesso do projeto. A ênfase na capacitação e no compartilhamento de recursos contribuiu para a sustentabilidade a longo prazo do projeto.</p> <p>2. <u>Áreas de melhoria</u></p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Burocracia e processos: O processo de candidatura foi considerado burocraticamente desafiador, com falta de clareza nos critérios de elegibilidade e seleção. Houve problemas com atrasos nos pagamentos, o que criou dificuldades na gestão financeira do projeto.</p> <p>Suporte e orientação: Os materiais e sessões de apoio fornecidos pelo operador do programa foram considerados insuficientes, indicando a necessidade de um suporte mais robusto. O programa poderia beneficiar de mais flexibilidade nos prazos e processos, reduzindo o stress e facilitando a execução dos projetos.</p>
<p>Instrumentos e procedimentos do Programa Cultura (regulamentação da candidatura, acompanhamento e monitorização)</p>	<p>Instrumentos e procedimentos bem estruturados, há áreas que podem ser aprimoradas para melhor atender às necessidades dos projetos culturais. A simplificação do processo de candidatura e a padronização dos dados de monitorização seriam uma mais-valia. A transparência, clareza e flexibilidade são essenciais para garantir que os projetos sejam avaliados de forma justa e que os participantes possam executar os seus projetos sem enfrentar desafios burocráticos excessivos.</p> <p>1. <u>Candidatura</u></p> <p>Crítérios de elegibilidade e seleção: A falta de clareza nos critérios de elegibilidade e seleção foi um problema recorrente, afetando a pontuação de projetos e criando incertezas. A complexidade e a falta de transparência nas informações disponíveis dificultaram o entendimento do processo.</p> <p>Pressão para assinar contratos: A exigência de assinar contratos num prazo apertado de duas semanas foi extremamente stressante, especialmente considerando os valores envolvidos e a necessidade de uma análise cuidadosa.</p> <p>Necessidade de extensões: A necessidade de escrever cartas e pedir mais tempo para a assinatura dos contratos mostra a pressão e o stress enfrentados pelos participantes.</p> <p>Avaliação do impacto real dos projetos: Projetos bem pontuados, mas cujo impacto no território foi menor comparativamente a este. Neste sentido, foi partilhado que os critérios de avaliação podem não ter refletido adequadamente o verdadeiro impacto dos projetos. A relação entre as rotações dos júris e a falta de clareza nos critérios de avaliação criaram incertezas adicionais, condicionando a confiança no processo para a Entidade Promotora (Anda&Fala).</p> <p>Recomendações:</p> <p>Transparência e clareza: Essencial que os critérios de elegibilidade e seleção sejam mais transparentes e claros para todos os participantes. Melhorar a comunicação e fornecer informações detalhadas e acessíveis pode ajudar a reduzir a complexidade e o stress.</p> <p>Flexibilidade nos prazos: Oferecer mais flexibilidade nos prazos para assinatura de contratos pode aliviar a pressão e permitir uma análise mais cuidadosa dos documentos.</p> <p>2. <u>Acompanhamento</u></p> <p>Abordagem administrativa: A monitorização focou-se principalmente na administração e contabilidade, com pouca preocupação com o andamento artístico do projeto. Notória a prioridade burocrática do Programa, que revela uma abordagem mais centrada na gestão burocrática do que no impacto cultural e artístico.</p> <p>Dificuldades e excesso de trabalho: Podia levar ao <i>burnout</i> e à gestão ineficaz. Paralelamente, no projeto houve várias mudanças na equipa do Programa Cultura, que pode ter contribuído para atrasos na resposta e na aprovação de relatórios.</p> <p>Importância da gestão de relações: A visita aos Açores foi importante para que os gestores percebessem a escala da operação do projeto. Nas reuniões, a abordagem era muito administrativa.</p> <p>Presença e prestabilidade: Apesar dos desafios, os gestores estiveram sempre presentes e prestáveis, embora houvesse atrasos na resposta e na aprovação de relatórios.</p> <p>Recomendações:</p> <p>Equilíbrio entre a gestão administrativa com preocupação artística e cultural: Na perspetiva da Entidade Promotora, os gestores de artes muitas vezes assumiram papéis executivos e de direção artística, o que os afastava das suas funções principais. Idealmente, cada um deveria ter uma direção executiva e uma direção artística separadas.</p> <p>3. <u>Monitorização</u></p> <p>Desafios com os relatórios: Os relatórios eram muito longos e exigiam muitas validações e aprovações. Isso tornava o processo exaustivo e confuso. Os indicadores utilizados eram, por vezes, considerados genéricos, o que dificultava a avaliação precisa do impacto dos projetos.</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Frequência e densidade: Após a conclusão de um, já se iniciava o próximo, criando uma sensação de trabalho contínuo e sem fim. O nível de reporte não variava muito entre anos, apesar das diferenças nas atividades e eventos realizados.</p> <p>Comparação com outros Programas: A Europa Criativa permite o upload de faturas e a associação direta a cada atividade, facilitando a gestão financeira e a auditoria. A plataforma calculava automaticamente as percentagens, tornando o processo de reporte mais rápido e eficiente.</p> <p>Recomendações:</p> <p>Simplificação dos relatórios: simplificar os relatórios para torná-los menos densos e mais flexíveis pode aliviar a carga de trabalho e melhorar a clareza. Utilização de indicadores mais específicos e relevantes para cada projeto pode melhorar a precisão da avaliação.</p> <p>Implementação de plataformas online: semelhantes à do Europa Criativa pode facilitar o processo de gestão, reporte e auditoria, economizando tempo e recursos.</p>
Articulação e complementaridade com outras medidas do Promotor/parceiro e outras medidas do setor	<p>A articulação e complementaridade com outras medidas do promotor, parceiros e do setor cultural foram essenciais para o sucesso do projeto. A colaboração com parceiros internacionais, o envolvimento da comunidade local e a integração com outros programas de financiamento e redes culturais fortaleceram o projeto, permitindo a sua realização numa escala maior e mais sustentável.</p> <p>1. <u>Articulação do promotor e parceiros</u></p> <p>Parcerias internacionais: A colaboração com o North Norwegian Art Center promoveu novas perspetivas e práticas artísticas, enriquecendo o projeto e ampliando a rede de colaboração internacional. A parceria com a Lofoten High School ajudou a integrar práticas pedagógicas inovadoras no projeto.</p> <p>Envolvimento local: A colaboração com o Município de Ponta Delgada foi crucial desde o início, garantindo apoio institucional e facilitando a implementação do projeto.</p> <p>Comunidade local: O envolvimento da comunidade local através de bolsas de criação e programação fortaleceu a relação com as estruturas culturais da cidade e da ilha.</p> <p>2. <u>Complementaridade com outras medidas do setor</u></p> <p>Programas de financiamento: A experiência com o programa Europa Criativa, que utiliza uma plataforma online para gestão financeira e auditoria, serviu como referência para melhorar os processos de reporte e auditoria no projeto.</p> <p>Outros programas culturais: A complementaridade com outros programas culturais permitiu a troca de boas práticas e a implementação de metodologias mais eficientes.</p> <p>Redes de colaboração: A participação em redes culturais nacionais e internacionais facilitou a troca de conhecimentos e experiências, contribuindo para a inovação e sustentabilidade do projeto.</p> <p>Eventos e conferências: A presença em eventos e conferências culturais permitiu a divulgação do projeto e a criação de novas parcerias.</p>
Modelo de gestão e Qualidade da parceria (envolvimento e contributo dos parceiros; limitações/dificuldades)	<p>O modelo baseado em parcerias colaborativas e na comunalidade, juntamente com a qualidade das parcerias internacionais e locais, foram essenciais para o sucesso do projeto. No entanto, a qualidade da parceria pode ser afetada por diferenças culturais e recursos limitados.</p> <p>1. <u>Estrutura organizacional</u></p> <p>Equipa permanente: Equipa permanente de 10 pessoas, com contratos de trabalho a tempo inteiro, além de colaboradores pontuais ou por projeto.</p> <p>Direção artística e executiva: Promoveu uma estrutura mais horizontal e colaborativa.</p> <p>Comunalidade: Adotado um modelo de comunalidade, onde os processos de decisão, co-curadoria e programação do plano de atividades são partilhados entre os vários colaboradores.</p> <p>Gestão financeira: Realizada de forma colaborativa, com a partilha de recursos e desenvolvimento de competências.</p> <p>2. <u>Envolvimento e contributo dos parceiros</u></p> <p>Parcerias internacionais: A colaboração com o North Norwegian Art Center e a Lofoten High School trouxe novas perspetivas e práticas artísticas, enriquecendo o projeto e ampliando a rede de colaboração internacional.</p> <p>Parcerias nacionais: A parceria com o município de Ponta Delgada e a comunidade local foi crucial para a implementação do projeto, garantindo apoio institucional e facilitando a integração das atividades culturais.</p> <p>Estrutura de gestão: O projeto foi bem estruturado, com papéis claramente definidos para cada parceiro.</p> <p>Colaboração eficaz: Todos os parceiros estiveram envolvidos ativamente, contribuindo com as suas experiências e conhecimentos.</p> <p>Troca de conhecimentos: Houve uma troca contínua de conhecimentos e práticas entre os parceiros, enriquecendo o projeto.</p> <p>Qualidade da parceria: A parceria foi avaliada como altamente positiva, com resultados significativos para todos os envolvidos.</p> <p>3. <u>Limitações e dificuldades</u></p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	<p>Burocracia: Alguns parceiros enfrentaram desafios burocráticos que dificultaram a implementação de certas atividades.</p> <p>Diferenças culturais: As diferenças culturais entre os parceiros apresentaram desafios superados na comunicação e na execução das atividades.</p> <p>Recursos limitados: Algumas instituições menores tiveram dificuldades em acompanhar o ritmo das maiores devido a recursos limitados.</p>
Alcance dos resultados e objetivos (previstos e não previsto)	<p>O alcance dos diversos resultados e objetivos, tanto previstos quanto não previstos, foi significativo. O projeto "Temporadas" alcançou muitos dos seus objetivos previstos, nomeadamente a realização de uma programação cultural diversificada e a profissionalização da equipa, enquanto também gerou resultados não previstos, como o reconhecimento internacional e a formação de novas parcerias.</p> <p>1. <u>Resultados e objetivos previstos</u></p> <p>Programação cultural diversificada: A realização de uma temporada artística com muitos eventos, incluindo exposições, performances e residências artísticas, foi um dos principais objetivos do projeto.</p> <p>Envolvimento da comunidade: A concessão de bolsas de criação e programação ajudou a envolver a comunidade local e a fortalecer a relação com as estruturas culturais da cidade e da ilha.</p> <p>Crescimento da equipa: Maior eficiência na execução das atividades e na gestão dos projetos.</p> <p>Capacitação: O desenvolvimento de competências e a partilha de recursos foram fundamentais para a execução do projeto.</p> <p>2. <u>Resultados e objetivos não previstos</u></p> <p>Reconhecimento internacional: A colaboração com parceiros internacionais, como o North Norwegian Art Center, trouxe um reconhecimento além das fronteiras locais, ampliando o impacto do projeto.</p> <p>Novas parcerias: A criação de novas parcerias e redes de colaboração foi um resultado positivo não previsto inicialmente.</p> <p>Aumento da participação comunitária: Na ótica dos parceiros nacionais, a mobilização de comunidades locais em torno deste projeto cultural e a integração de atividades culturais em programas educacionais contribuíram para este aumento participativo, promovendo a aprendizagem, valorizando a cultura entre os jovens e fortalecendo o sentimento de pertença e identidade cultural.</p> <p>Adaptação e resiliência: A necessidade de adaptabilidade e agilidade face às mudanças e desafios, demonstrando resiliência e capacidade de resposta.</p> <p>Inovações na gestão: A implementação de novas práticas de gestão e a utilização de plataformas online para facilitar o reporte e a auditoria foram inovações que surgiram como resposta aos desafios enfrentados.</p>
Fatores de Sucesso	<p>Estrutura de gestão clara: A estrutura de gestão bem definida, com papéis e responsabilidades claramente delineados para cada parceiro, foi essencial para o sucesso do projeto.</p> <p>Colaboração eficaz: A colaboração ativa e o envolvimento de todos os parceiros, contribuindo com as suas experiências e conhecimentos, enriqueceram o projeto e facilitaram a superação de desafios.</p> <p>Troca de conhecimentos: A troca contínua de conhecimentos e práticas entre os parceiros permitiu a inovação e a implementação de melhores práticas, aumentando a eficácia do projeto.</p> <p>Sustentabilidade: O foco em resultados duradouros e nas relações estabelecidas garantiu que os benefícios do projeto perdurassem além do seu término.</p> <p>Adaptação e flexibilidade: A capacidade de adaptação e flexibilidade dos parceiros para enfrentar desafios não previstos, como burocracia e diferenças culturais, foi crucial para o sucesso do projeto.</p> <p>Inovações: A flexibilidade permitiu a incorporação de inovações e melhorias ao longo do projeto.</p> <p>Recursos e contributos significativos: Com suporte adequado, cada parceiro contribuiu com recursos, conhecimentos e redes de contacto, o que enriqueceu o projeto e aumentou as suas chances de sucesso.</p>
Fatores de insucesso	<p>Burocracia excessiva: Processos burocráticos complexos dificultaram a implementação de algumas atividades, causando atrasos e frustrações.</p> <p>Diferenças culturais: Entre os parceiros criaram desafios na comunicação e na execução das atividades.</p> <p>Recursos limitados: Alguns parceiros tiveram dificuldades em acompanhar o ritmo devido a recursos limitados. A gestão eficiente dos recursos financeiros foi crucial para superar limitações.</p> <p>Atrasos nos pagamentos e gestão de atrasos do Programa: Eram frequentemente justificados pela falta de relatórios prontos. Contudo, na perceção da Entidade Promotora, ficava a sensação de que a revisão dos relatórios era uma forma de adiamento do pagamento, uma vez que pequenas correções eram pedidas repetidamente, adiando os pagamentos. Um dos exemplos partilhados foi de que, na quarta revisão de um relatório, pediram sinopses de determinados projetos, algo que não estava inicialmente solicitado. Os pedidos inesperados criavam problemas, não estavam previstos no contrato, e a sua frequência e timing eram</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

		<p>frustrantes. Os atrasos geraram stress e desgaste na equipa e levaram à necessidade de a Entidade Promotora recorrer ao banco, o que foi negado devido à falta de garantias.</p> <p>Dependência de financiamento: Para entidades dependentes do financiamento, gerir os atrasos foi desafiante.</p> <p>Inflação e aumentos de custos com matérias-primas.</p> <p>Programação calendarizada com pouco tempo de antecedência: Até à execução das mesmas, de forma a cumprir o calendário previsto.</p>
Impactos/ Efeitos	Promotor e parceiros	<p>Capacitação, crescimento e profissionalização: O projeto permitiu a profissionalização da equipa da Anda & Fala, aumentando a capacidade de gestão e execução de atividades culturais.</p> <p>Parcerias internacionais: A colaboração com parceiros internacionais, como o North Norwegian Art Center, contribuiu com novas perspectivas e práticas artísticas, enriquecendo o projeto.</p> <p>Complexidade administrativa: A falta de clareza nos critérios de elegibilidade e a pressão para assinar contratos num curto período foram desafios significativos.</p>
	Grupos-alvo/destinatários	<p>Bolsas de criação: A atribuição de bolsas a artistas locais ajudou a envolver a comunidade e a fortalecer a relação com as estruturas culturais da cidade e da ilha.</p> <p>Participação ativa: A comunidade local participou ativamente nas atividades culturais, aumentando o envolvimento e a valorização da cultura local.</p> <p>Desenvolvimento de competências e capacitação artística: Os artistas beneficiados pelas bolsas desenvolveram novas competências e tiveram a oportunidade de apresentar os seus trabalhos num contexto mais amplo.</p> <p>Inclusão social: Oportunidades para grupos marginalizados participarem em atividades culturais.</p> <p>Desenvolvimento pessoal: Os destinatários relataram um desenvolvimento pessoal significativo, incluindo aumento da autoestima e das competências sociais.</p>
	Identidade local	<p>Valorização da cultura local: O projeto contribuiu para a valorização e preservação da identidade cultural local, promovendo a arte e a cultura dos Açores.</p> <p>Reconhecimento internacional: A visibilidade internacional do projeto ajudou a destacar a cultura local, atraindo atenção e reconhecimento.</p>
	Desenvolvimento socioeconómico local e regional	<p>Geração de empregos: Diretos e indiretos, contribuindo para o desenvolvimento económico local.</p> <p>Atração de visitantes: A programação cultural atraiu visitantes, impulsionando o turismo e beneficiando a economia local.</p>
	Outros	<p>Novas práticas de gestão: A utilização de plataformas online para facilitar o reporte e a auditoria foi uma inovação que surgiu como resposta aos desafios enfrentados.</p> <p>Adaptação e resiliência: A equipa demonstrou flexibilidade e capacidade de adaptação, superando os desafios burocráticos e administrativos.</p> <p>Impacto ambiental: O projeto considerou os impactos ambientais, implementando práticas que minimizam o impacto negativo no meio ambiente.</p>
	Sustentabilidade (dos resultados, da parceria) financeira, económica, social e ambiental	<p>A sustentabilidade do projeto é garantida através de uma gestão financeira transparente, impacto económico positivo, envolvimento social ativo e práticas ambientais responsáveis. A combinação dessas dimensões assegura que os resultados e a parceria do projeto sejam duradouros e benéficos para a comunidade local e regional.</p> <p>Financeira: Gestão financeira transparente, com relatórios detalhados que sistematizam as ações desenvolvidas e os seus impactos. O projeto conta com apoio financeiro de várias entidades, nomeadamente a DGArtes, Governo dos Açores e a Câmara Municipal de Ponta Delgada, e promove programas de apoio à atividade artística nos Açores, que ajudam a captar recursos e apoiar artistas locais. A colaboração com parceiros internacionais também contribui para a sustentabilidade financeira, trazendo novas oportunidades de financiamento.</p> <p>Económica: O projeto gerou empregos diretos e indiretos, contribuindo para o desenvolvimento económico local, e a programação cultural atraiu visitantes, impulsionando o turismo e beneficiando a economia local. A implementação de práticas sustentáveis, como exposições leves e investimento local, ajudou a garantir a sustentabilidade a longo prazo do projeto.</p> <p>Social: A atribuição de bolsas de criação a artistas locais ajudou a envolver a comunidade e a fortalecer a relação com as estruturas culturais da cidade e da ilha. A comunidade local participou ativamente nas atividades culturais, aumentando o envolvimento e a valorização da cultura local. Por outro lado, os artistas beneficiados pelas bolsas desenvolveram novas competências e tiveram a oportunidade de apresentar os seus trabalhos num contexto mais amplo.</p> <p>Ambiental: A implementação de práticas sustentáveis, como exposições leves, minimizou o impacto ambiental do projeto. A promoção da consciência ambiental entre os participantes e a</p>

Aquisição de serviços de Avaliação do Programa Cultura EEAGRANTS
Relatório Final

	comunidade, incentivando práticas que respeitam o meio ambiente. A gestão eficiente dos recursos contribui igualmente para a redução do impacto ambiental do projeto.
--	---

ANEXO III – Mecanismos, pressupostos e riscos

MECANISMOS:

M1 - As entidades selecionadas para promotor e parceiros do Programa por deterem o know-how associado aos desafios e objetivos do programa aumentam a capacidade de resposta do Programa para que se satisfaçam as carências identificadas e se cumpram os objetivos.

M2 - Com as atividades de gestão e operacionalização do programa estava criado um modelo de execução e implementação do programa que permitia assegurar a sua boa execução.

M3 – Os apoios financeiros concedidos ao abrigo do Programa satisfazem as carências identificadas no Património Cultural Costeiro, no Património Arqueológico Náutico e Subaquático, no Património Cultural Cinematográfico e na Programação Artística.

M4 – Projetos assentes na reabilitação e revitalização de património cultural, simultaneamente material e imaterial, promovidos por parcerias relevantes contribuem para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural.

M5 – O PDP1 ao assentar não só na inventariação de sítios arqueológicos, mas também na disseminação do património cultural subaquático e na criação de capacidades e competências para a conservação e gestão deste património, contribuiu para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural.

M6 – O PDP 2 ao digitalizar e apresentar filmes sobre o património cultural costeiro, promove o acesso e divulgação do património cultural cinematográfico português e norueguês relevante e culturalmente valioso, o que permite contribuir para o Reforço/Melhoria na gestão do património cultural.

M7 – O desenvolvimento de projetos assentes em parcerias com o envolvimento de municípios de baixa densidade, entidades artísticas portuguesas e entidades artísticas de qualquer estado doador, para a criação de novas produções/obras artísticas, ou na programação de produções/obras já existentes e ações específicas de formação de públicos vem reforçar a oferta artística e a participação nas Artes em territórios de baixa densidade, melhorando assim o acesso às artes contemporâneas nestes territórios.

M8 - As ações bilaterais desenvolvidas e as parcerias criadas entre Portugal e os PD permitem intercâmbio, partilha de experiências e aprofundamento do trabalho em rede o que contribui para o Reforço da cooperação entre as entidades públicas doadoras e as beneficiárias envolvidas no Programa.

M9 – A cooperação cultural, o empreendedorismo cultural e a gestão do património cultural, principalmente em territórios de baixa densidade, são meios que levam ao Aumento do desenvolvimento sustentável do contexto socioeconómico local, ao combate às assimetrias regionais no acesso às artes e à promoção da inclusão e coesão.

PRESSUPOSTOS:

P1 - As entidades selecionadas para promotor e parceiros do Programa são relevantes e estão ativamente envolvidas no Programa.

P2 – A equipa do operador e parceiros tem os recursos humanos e conhecimentos adequados à implementação do Programa.

P3 - Os processos associados à identificação dos promotores dos PDP e à abertura dos avisos e seleção e aprovação das candidaturas são capazes de captar uma procura qualificada, viabilizando a seleção dos melhores e mais relevantes projetos tendo em consideração os objetivos e metas do Programa.

P4 – Os recursos financeiros são adequados à concretização dos objetivos do Programa.

P5 – As parcerias dos projetos de reabilitação e revitalização do património cultural são constituídas por entidades com know-how no domínio de intervenção e/ou por entidades locais, que dinamizam novas atividades sustentáveis.

P6 – Os equipamentos adquiridos e a formação dos profissionais do sector são adequados e suficientes para a gestão e conservação património subaquático.

P7 – Os municípios dos territórios de baixa densidade estão comprometidos com a implementação do projeto e disponibilizam recursos.

RISCOS:

R1 – As parcerias não são efetivas, não se concretiza o envolvimento das entidades parceiras (quer do Programa, quer dos projetos).

R2 – As entidades públicas/municípios não aderem ao Programa e não participam nos projetos.

R3 - Os promotores dos Projetos não conseguem encontrar parceiros dos PD.

R4 – Não adesão dos públicos às atividades do Programa (visitas a locais, eventos, exposições, apresentações, etc.).

R5 – Não adesão das comunidades à participação no desenvolvimento das atividades dos projetos.