

Iceland
Liechtenstein
Norway

**Active
citizens** fund



Sumário Executivo

ESTUDO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E IMPACTO

PROGRAMA
CIDADÃOS ATIV@S



PROGRAMA
CIDADÃOS ATIV@S

Sumário Executivo

ESTUDO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E IMPACTO

Matosinhos

R. Tomás Ribeiro, nº 412 – 2º
4450–295 Matosinhos Portugal
Tel (+351) 229 399 150
Fax (+351) 229 399 159

Lisboa

Rua Duque de Palmela, nº 25 – 2º
1250–097 Lisboa Portugal
Tel (+351) 213 513 200
Fax (+351) 213 513 201

geral@quaternaire.pt
www.quaternaire.pt

Índice

1. Objeto e objetivos da avaliação	4
2. Metodologia de avaliação	5
3. Breve caracterização do universo de entidades beneficiárias	12
4. Síntese das conclusões	14
Relevância e coerência	16
Eficácia	17
Reforço das organizações da sociedade civil	19
Reforço das relações bilaterais	20
Impacto social	21
Qualidade do modelo de gestão	22
5. Recomendações	25
5.1. Recomendações de âmbito geral	25
5.2. Recomendações específicas	26

1. Objeto e objetivos da avaliação

A avaliação do Programa Cidadãos Ativ@s (PCA) incidiu nos seus quatro Eixos Prioritários de Intervenção – Eixo 1: Fortalecer a cultura democrática e a consciência cívica; Eixo 2: Apoiar e defender os direitos humanos; Eixo 3: Empoderar os grupos vulneráveis; e Eixo 4: Reforçar a capacidade e sustentabilidade da sociedade civil. Em termos temporais, esteve em avaliação o “período entre 9 de julho de 2018 e 30 de junho de 2024, sem prejuízo da tomada em consideração de dados que sejam produzidos após aquela data, mas dentro do período de elaboração do Estudo e respeitantes ao objeto da avaliação”. Esta dimensão temporal integrou, na prática, mais de 1 ano de implementação de programação do PCA com incidência pandémica. O exercício de avaliação foi também configurado como uma avaliação de resultados e de impacto, com as correspondentes implicações metodológicas, desenvolvidas no capítulo seguinte.

Definiram-se como objetivos da avaliação:

- a. “Conhecer e interpretar os resultados alcançados e o grau de consecução dos mesmos face aos objetivos contratados com os EEA Grants no *Programme Implementatiom Agreement*;
- b. Medir os impactos atuais e previsíveis dos apoios concedidos nas organizações da sociedade civil e nos grupos-alvo dos projetos;
- c. Determinar pontos fortes e fracos da implementação do Programa;
- d. Comparar abordagens e resultados com outros programas nacionais com objetivos equivalentes;
- e. Identificar boas práticas/casos de sucesso;
- f. Formular recomendações sobre aspetos a melhorar em futuras intervenções/ programas dirigidos ao fortalecimento das organizações da sociedade civil.”

Os objetivos do PCA têm em linha de conta o diagnóstico realizado sobre a sociedade portuguesa, alicerçado não só em estudos nacionais, como também de instituições internacionais. O contexto identificado aponta para um fraco desenvolvimento das condições de cidadania ativa e participativa no país e a conhecida e derivada debilidade dos processos de governança a nível nacional, mas igualmente a nível territorial e local.

2. Metodologia de avaliação

A estratégia de investigação foi de uma Avaliação Baseada na Teoria (ABT), partindo da (re)construção participada do racional do Programa (Teoria da Mudança) identificando dos processos que guiaram a definição das atividades e o processo de transformação para concretização das finalidades do Programa Cidadãos Ativ@s.

O CONTEXTO INICIAL DAS ONG, DOS VALORES DEMOCRÁTICOS, A CIDADANIA E A PARTICIPAÇÃO DOS CIDADÃOS, OS DIREITOS HUMANOS E A IGUALDADE DE TRATAMENTO

MECANISMOS

Atividades

A formação da Procura

→ Realizações

Como promover a qualidade dos projetos

→ Resultados

Como Alargar temporalmente e em termos de efeitos os resultados do Programa

Finalidade

Complementaridade e sinergias com outros instrumentos de política

FATORES CRÍTICOS



O contexto da intervenção

O exercício de avaliação iniciou-se com a realização de algumas interações entre a equipa de avaliação e a direção e equipas técnicas do PCA, tendo em vista a construção da Teoria da Mudança associada ao Programa. A imagem seguinte sintetiza o resultado deste processo de coconstrução da Teoria da Mudança do PCA.

Problemas	Meios	Processos Programa	→	Atividades	→
Fragmentação da sociedade civil	Regulamento Geral	Regulamentação específica dos apoios	Pré-condições	EIXO 1 Promoção da participação dos cidadãos em atividade cívicas Promoção do voluntariado Ações de formação para a cidadania Monitorização e acompanhamento de políticas públicas por ONG	Fatores Operacionais
Reduzida participação cívica dos cidadãos	Estruturas de gestão e técnicas; meios logísticos e tecnológicos; modelo de governação)	Sistema de gestão (sistema de informação, procedimentos administrativos, monitorização, avaliação...)			
Discriminação LGBTI, migrantes	Recursos Fundação Calouste Gulbenkian	Desenho e lançamento de avisos (Elegibilidades, Formas de apoio, Grupos-alvo, Critérios de seleção)			
Desigualdade de género e violência doméstica	Recursos Fundação Bissaya Barreto	Ações de ativação da procura (estratégia de comunicação)			
Elevada privação material de grupos vulneráveis	Financiamento a projetos EEA Grants	Análise e seleção das operações a apoiar	MRz 1	EIXO 2 Advocacy de DH Sensibilização em DH Formação de profissionais em DH Reforço do envolvimento de jovens em DH	
Particular vulnerabilidade da comunidade ROMA e dos mais jovens	Financiamento Cooperação Bilateral	Monitorização e avaliação das Intervenções			
		Processamento dos apoios financeiros e acompanhamento da execução física e financeira das operações			
			MRz 2	EIXO 3 Empoderar económica e socialmente grupos vulneráveis Adotar métodos participativos e soluções inovadoras em resposta a necessidades de grupos vulneráveis Projetos de envolvimento e participação de jovens em risco de exclusão Apoio a vítimas e à sua reabilitação	
			MRz 3		
			MRz 4		

Resposta das entidades beneficiárias

	Realizações	→ Resultados Intermediários (1º nível)	→ Resultados Finais (2º nível)	Finalidade
EIXO 1	<p>Participação em ações de sensibilização para a participação cívica</p> <p>Cidadãos envolvidos em voluntariado; campanhas realizadas</p> <p>Parcerias com escolas para a cidadania</p> <p>Ações de formação apoiadas</p> <p>Projetos de melhoria do acesso a informação em PP</p>	<p>Qualidade das realizações</p> <p>Indivíduos que se envolveram pela 1ª vez em debates e ações cívicas</p> <p>Indivíduos que se estreiam em ações de voluntariado</p> <p>Aumento dos jovens que participam em ações de educação para a cidadania</p> <p>Melhoria dos níveis de informação das ONG sobre PP relacionadas com a sua atividade</p>	<p>Resposta dos atores</p> <p>Melhorar a posição da sociedade portuguesa em índices de participação cívica e democrática</p> <p>MF 3</p>	Sociedade mais forte e coesa
EIXO 2	<p>Ações de advocacy de DH apoiadas MRs 1.4</p> <p>Ações de sensibilização realizadas sobre direitos humanos</p> <p>Ações de sensibilização e formação sobre direitos humanos dirigidas especificamente a jovens</p>	<p>ONG que participaram em consultas públicas e audiências políticas relacionadas com os domínios de intervenção do Programa</p> <p>Volume de participação pública em ações de defesa de DH e atenção social à discriminação e DH MRs 2.5</p>	<p>MRs 2.1</p> <p>Aumentar o nível de respeito e conhecimento pelos Direitos Humanos na sociedade portuguesa MF 2</p>	
EIXO 3	<p>Ações de formação/capacitação de indivíduos realizadas</p> <p>Processos participativos com grupos vulneráveis concretizados por ONG apoiadas</p> <p>ONG apoiadas em ações de envolvimento de jovens em risco de exclusão</p> <p>Pessoas vulneráveis apoiadas no processo de integração (reabilitação, soluções inovadoras)</p>	<p>N.º de indivíduos vulneráveis envolvidos em ações de formação/capacitação</p> <p>N.º e tipologias de grupos vulneráveis envolvidos em ações de formação/capacitação</p>	<p>Aumentar os níveis de inclusão de grupos vulneráveis</p>	
		Disponibilização do serviço	Resposta dos destinatários	

Problemas

Meios

**Processos
Programa**



Atividades



Pré-condições

EIXO 4

Conceção e implementação de plataformas e redes de ONG
Parcerias entre ONG e entidades públicas e privadas

Capacitação em gestão e organização de ONG

Formação para a profissionalização de ONG

Fatores Operacionais

EIXO 5

Apoio específico a ONG periféricas

Roadshows do programa

Visitas a países doadores; matchmaking events

Resposta das entidades beneficiárias

	Realizações	→ Resultados Intermediários (1º nível)	→ Resultados Finais (2º nível)	Finalidade		
EIXO 4	Plataformas e redes de ONG concretizadas	Qualidade das realizações	Resposta dos atores	Sociedade mais forte e coesa		
	Parcerias concretizadas entre ONG e entidades públicas e privadas				N.º de ONG que estabeleceram novas parcerias/protocolos com outras ONG	ONG mais capazes e setor mais organizado
	Diagnósticos estratégicos e planos de ação apoiados				Aumento da densidade colaborativa das ONG com o restante tecido institucional	
	Ações de formação concretizadas				Aumento da qualidade das práticas de gestão e organização das ONG	
		Aumento da qualificação técnica e profissional de colaboradores das ONG				
EIXO 5	Contacto com ONG periféricas	Disponibilização do serviço	Resposta dos destinatários			
	Projetos apoiados que envolvam cooperação com entidades de países doadores				Aumento da % de ONG apoiadas que desenvolvem atividades de cooperação internacional	ONG mais internacionalizadas
					Aumento do n.º e % de ONG periféricas apoiadas	Distribuição territorial mais equilibrada das ONG
					Aumento de ONG que se candidatam pela 1ª vez ao programa	

MECANISMOS **Formação da Procura**

MRz1. A clareza e objetividade dos avisos induz a formação de procura desejada

MRz2. A comunicação dirigida aos públicos-alvo pertinentes complementa o efeito de indução da procura

MRz3. A formatação de ações que correspondem a problemas e necessidades reais de ONG e que não estão cobertos por outros instrumentos de política induz procura

MRz4. O Programa revela capacidade de se dirigir a procura solvente e reativa aos apoios proporcionados
MRz5. As ONG envolvidas revelam capacidade de escolha e mobilização de parceiros proativos

MECANISMOS **Promoção qualidade dos projetos**

MRs1.1. A qualidade e efetividade da capacitação potencia que mais ONG se apresentem com projetos de maior qualidade

MRs1.2. A capacitação promove a conceção de projetos mais relevantes e coerentes

MRs1.3. A discriminação positiva de territórios institucionalmente menos densos permite apoiar projetos mais relevantes nesse contexto

MRs1.4. A capacitação e apoio ao desenvolvimento organizacional aumentam o potencial de ONG para a *advocacy* de direitos humanos

MRs1.5. A partilha de experiência e construção coletiva de problemas e soluções com outras organizações na cooperação bilateral induz efeitos de capacitação e inovação

MECANISMOS **Alargamento dos resultados**

MRs2.1. Efeito massa e peso relativo do nº de ONG apoiadas

MRs2.2. A articulação/complementaridade com apoios à inovação social (IPIS) e outros instrumentos alarga os efeitos do Programa

MRs2.3. Ações de divulgação e comunicação focadas em resultados positivos e boas práticas estendem a ação do Programa a outras ONG

MRs2.4. O incremento da densidade colaborativa no ecossistema de ONG favorece a transferência de conhecimento e os efeitos de contágio/disseminação entre ONG

MRs2.5. Os temas centrais do Cidadão Ativ@s ganham maior notoriedade política

MECANISMOS **Complementaridade e sinergias**

MF1. O ecossistema de ONG em torno dos temas do Cidadãos Ativ@s consolida-se

MF2. Os temas da cidadania, da cultura cívica e democrática e da *advocacy* de direitos humanos consolidam-se no mainstream das políticas públicas com programas e políticas dirigidos e a eles dedicados

MF3. A qualificação crescente da sociedade portuguesa, com relevo para a melhoria de qualificações das mulheres mais jovens, favorece a sua força e estruturação

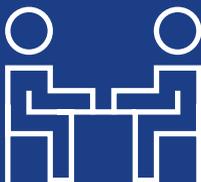
Para responder aos desafios metodológicos foi utilizada uma abordagem multimétodo, combinando a análise de sistemas de informação, documentação extensiva, a par de trabalho de terreno, através da realização de entrevistas, painéis de discussão e estudos de caso, e ainda a realização de um inquérito *online*.

**Análise documental**

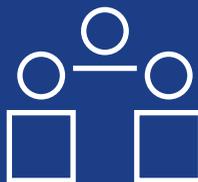
Análise aprofundada de informação relativa aos projetos e ao Programa

**Estudos de Caso**

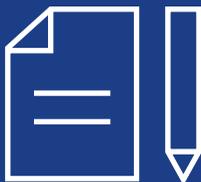
Realização de 10 estudos de caso, com auscultação das entidades beneficiárias, entidades parceiras e, nalguns casos, destinatários finais

**Entrevistas**

Realização de 28 entrevistas a entidades com projetos aprovados, à gestão do Programa e Embaixada da Noruega

**Painel de Discussão**

Com nove especialistas em Cidadania e Direitos Humanos

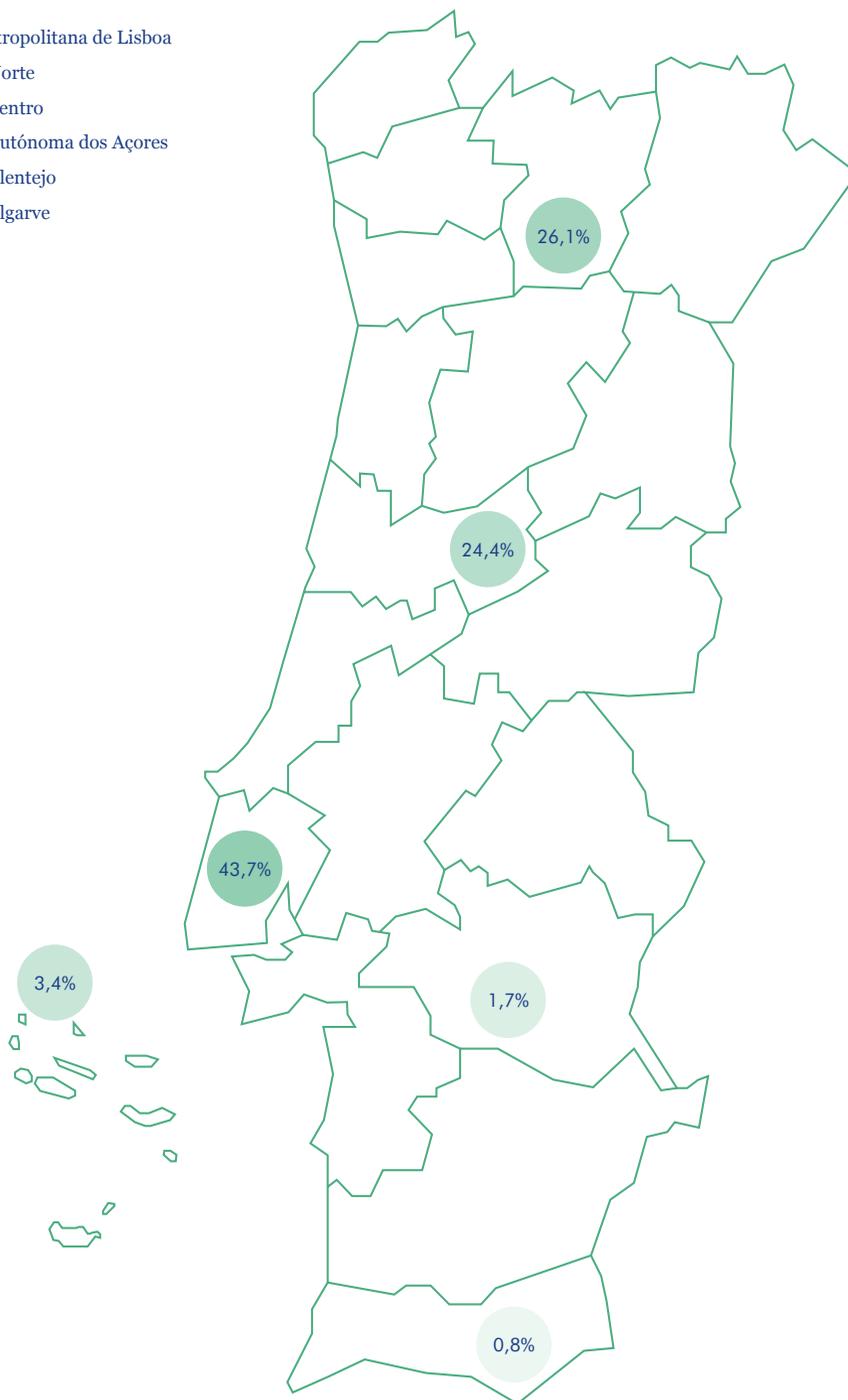
**Processo de Inquirição**

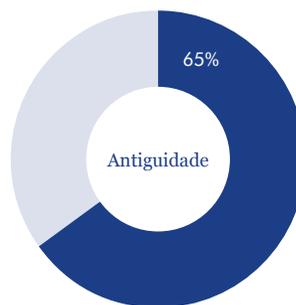
Processo de inquirição online a 119 entidades que apresentaram candidaturas ao PCA



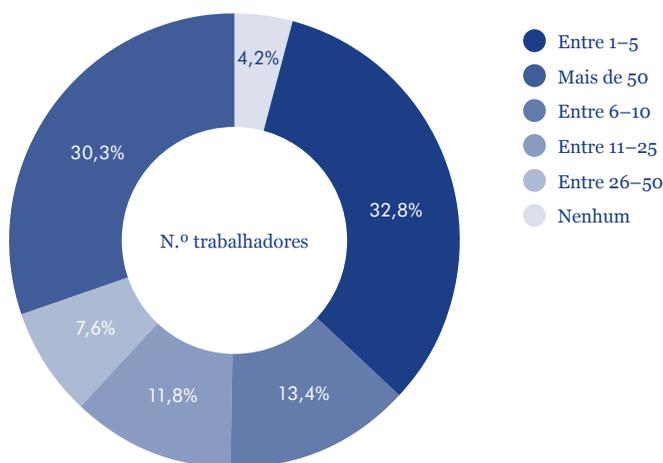
3. Breve caracterização do universo de entidades beneficiárias

- Área Metropolitana de Lisboa
- Região Norte
- Região Centro
- Região Autónoma dos Açores
- Região Alentejo
- Região Algarve



Tipo de ONG

65% das entidades inquiridas existem há mais de 15 anos

Universo de beneficiários

O PCA destacou-se por fortalecer a atuação de organizações com menor experiência em projetos -ainda que pudessem ter já vários anos de atividade na prestação de respostas sociais -, especialmente aquelas localizadas em territórios menos abrangidos. A sua abordagem diferenciada em relação a outros instrumentos de financiamento foi amplamente reconhecida pelos promotores, que identificaram o Programa como uma oportunidade única de apoio. Embora algumas entidades tenham experiência prévia em apresentar candidaturas a programas e iniciativas como o PO ISE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego, Portugal Inovação Social, Portugal2020, PRR - Plano de Recuperação e Resiliência, Bairros Saudáveis ou Bip/Zip, entre outras, a maioria destacou a sua relação com as EEA Grants, mencionando projetos anteriores apoiados no âmbito do Programa Cidadania Ativa ou por outras *calls* dos PCA. Quando as EEA Grants não representaram o primeiro financiamento bem-sucedido, muitas organizações de menor dimensão e experiência referiram o apoio de fundações privadas, como, por exemplo, os Prémios BPI/Fundação “la Caixa”.

4. Síntese das conclusões

Esta avaliação procurou responder a um conjunto de Questões de Avaliação relacionadas com a implementação, os resultados e o impacto do PCA, incidindo em seis domínios temáticos – Relevância e Coerência, Eficácia, Reforço das Organizações da Sociedade Civil, Reforço das Relações Bilaterais, Impacto Social e Qualidade do Sistema de Gestão – descritos sinteticamente na imagem seguinte.

1. Relevância e coerência

1. O Programa foi bem desenhado? Em que medida se adequaram os objetivos, prioridades e tipologias de apoio do Programa à realidade da Sociedade Civil e às necessidades das ONG e dos grupos vulneráveis?
2. Em que medida procurou o Programa dar resposta a lacunas (áreas não cobertas) relevantes de apoio a organizações ou à comunidade, acrescentando valor face aos programas de apoio existentes em Portugal? Qual o papel e relevância do Programa na criação e/ou sustentação de órgãos de cúpula que estruturam a Sociedade Civil e lhe deem maior capacidade de intervenção?
3. Em que medida se verificaram sinergias e ligações a outras intervenções e outros financiamentos? Como é que o programa se compara a outros programas nacionais com objetivos equivalentes em termos de dotação financeira, tipologias de apoio e dimensão dos projetos?

2. Eficácia

1. Que influência e efeitos produziu o Programa nas candidaturas e na implementação dos projetos apoiados? Que condições facilitaram a concretização dos apoios e/ou o sucesso dos projetos?
2. Em que medida foram alcançadas as metas previstas para o Programa? Até que ponto os produtos criados e os resultados alcançados foram os desejados em termos de qualidade (em oposição à quantidade)? Que fatores influenciaram a concretização das metas e a qualidade dos resultados? Que realizações e resultados além dos previstos nos indicadores contratualizados se materializaram e contribuíram para os objetivos do Programa?
3. Em que medida se proporcionaram oportunidades e se conseguiu mobilizar as organizações pequenas e/ou das regiões menos favorecidas do País, tendo em conta o panorama das ONG em Portugal? Que fatores contribuíram para esta mobilização?

3. Reforço das organizações da sociedade civil

1. Que resultados se podem atribuir ao Programa relativamente à melhoria da capacidade, independência, visibilidade e sustentabilidade das organizações beneficiárias?
2. Que impacto se pode inferir da implementação do Programa sobre as competências, robustez e capacidade de intervenção das organizações beneficiárias e do setor em geral?
3. Em que medida o modelo “concursos” permitiu a valorização, disseminação

e replicação dos bons projetos e boas práticas, reforçando a sustentabilidade e qualidade das organizações

4. Reforço das relações bilaterais

1. Que contributos se podem atribuir ao Programa para a visibilidade e notoriedade dos EEA Grants? Em que medida são os apoios dos EEA Grants conhecidos pelas organizações da Sociedade Civil Portuguesa? Em que medida se consideram eficazes as medidas de publicitação dos apoios pelos projetos e o plano de comunicação do Programa? Que medidas tiveram maior impacto?
2. Que ganhos efetivos ao nível de conhecimento e implementação de novas práticas se podem atribuir ao Programa em resultados de cooperação bilateral das organizações beneficiárias com os países financiadores?
3. Em que medida os resultados obtidos podem ser considerados sustentáveis e promover ligações duradouras no futuro, incluindo a realização de projetos comuns?

5. Impacto social

1. Que impacto se pode inferir da implementação do Programa na promoção da democracia e dos valores democráticos e na mudança da cultura e participação política? Em que medida o Programa impactou a participação dos cidadãos em atividades cívicas em Portugal, nomeadamente a taxa de voluntariado e o número de pessoas envolvidas em petições?
2. Que impacto se pode inferir da implementação do Programa na defesa e reconhecimento dos direitos humanos e da promoção da igualdade?
3. Que impacto se pode inferir da implementação do Programa na promoção da justiça social e na inclusão, capacitação e empoderamento de grupos vulneráveis?
4. Em que medida o Programa estimulou efeitos sociais, ambientais ou económicos mais amplos sobre o bem-estar, os direitos humanos, a igualdade ou o meio ambiente das pessoas, para além dos seus beneficiários diretos?

6. Qualidade o sistema de gestão

1. O sistema de gestão, acompanhamento e controlo do Programa foi apropriado? Em que medida foram adequados o papel e o apoio dado pela Unidade de Gestão do Programa aos candidatos e promotores de projetos? Em que medida são acessíveis, concisos e detalhados os dispositivos regulamentares do Programa, os manuais de apoio e outros materiais disponibilizados?
2. Em que medida a parceria entre as entidades do consórcio reforçou a capacidade de atuação do Programa e o impacto das suas ações e resultou na transferência e experiência e saber fazer entre entidades? Que efeitos teve a parceria nos resultados alcançados e no apoio aos candidatos promotores? Em que medida o mecanismo de apoio específico adotado pelo Programa respondeu às necessidades das organizações que dele beneficiaram?

Em seguida, apresenta-se uma síntese das conclusões, estruturada a partir das diferentes Questões de Avaliação que, como referido, se organizam em 6 domínios temáticos distintos.



Relevância e coerência

O PCA é amplamente reconhecido e valorizado por permitir intervir em situações e problemas que outros programas ou instrumentos de política pública não cobrem e dar resposta a categorias da população sem apoio, como os imigrantes em situação irregular, por exemplo. A maioria (51,3%) dos promotores de projetos apoiados pelo PCA, inquiridos nesta avaliação, referiu que a sua principal motivação para apresentar candidatura a este Programa foi a ausência de financiamento especializado para a temática do seu projeto noutros instrumentos ou linhas de apoio disponíveis. Nessa medida, pode afirmar-se que o PCA responde a lacunas não cobertas pelo universo de políticas públicas, apesar de apresentar uma dimensão financeira incomparavelmente mais reduzida do que outros programas, por exemplo, o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE) 2014-2020.

A capacitação é também mencionada como uma componente crucial que fortalece a capacidade interna das organizações da sociedade civil, independentemente da sua dimensão, do seu âmbito de atuação ou da sua localização geográfica. Destaque-se a importância da capacitação, sobretudo quando associada a temas de intervenção nos quais a sociedade portuguesa enfrenta dificuldades (como a advocacy, por exemplo).

O Programa destaca-se ainda pela inclusão de elementos únicos, como o financiamento do voluntariado, os quais foram altamente apreciados pelas entidades apoiadas, em especial pelas pequenas instituições com uma estrutura ainda pouco profissionalizada. 40,9% dos promotores inquiridos salientaram muito positivamente que o projeto apoiado pelo PCA permitiu aumentar o número de voluntários na organização. A percentagem generosa de cofinanciamento e a flexibilidade na gestão do Programa foram aspetos igualmente citados como importantes e diferenciadores face a outros programas de apoio existentes em Portugal.

Igualmente relevantes foram os apoios à capacitação das organizações da sociedade civil, a promoção do estabelecimento de parcerias estratégicas e o fortalecimento das ligações com a comunidade local que, no seu conjunto, contribuíram para o fortalecimento deste ecossistema de organizações da sociedade civil, aumentando a sua capacidade de intervenção e influência na sociedade portuguesa. A possibilidade de realizar diagnósticos organizacionais, capacitação e avaliação externa, e o incentivo a parcerias nacionais e internacionais, contribuiu significativamente para o sucesso dos projetos. Este efeito nota-se no facto dos projetos financiados pelo PCA superarem frequentemente as metas estabelecidas, gerando benefícios qualitativos.

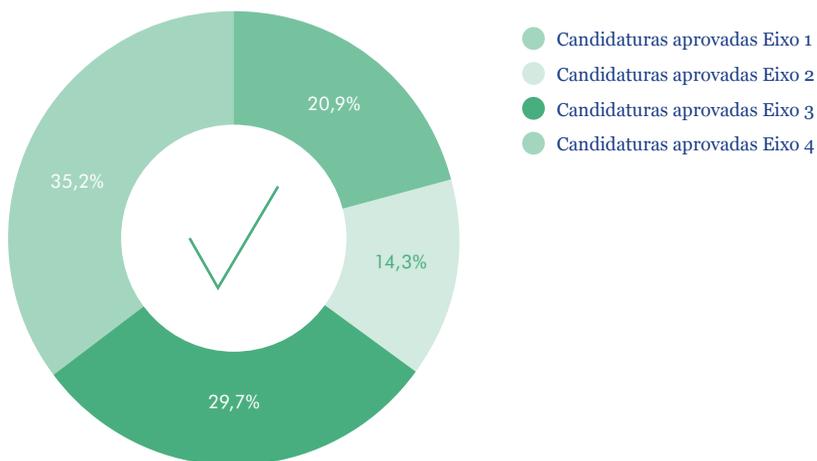
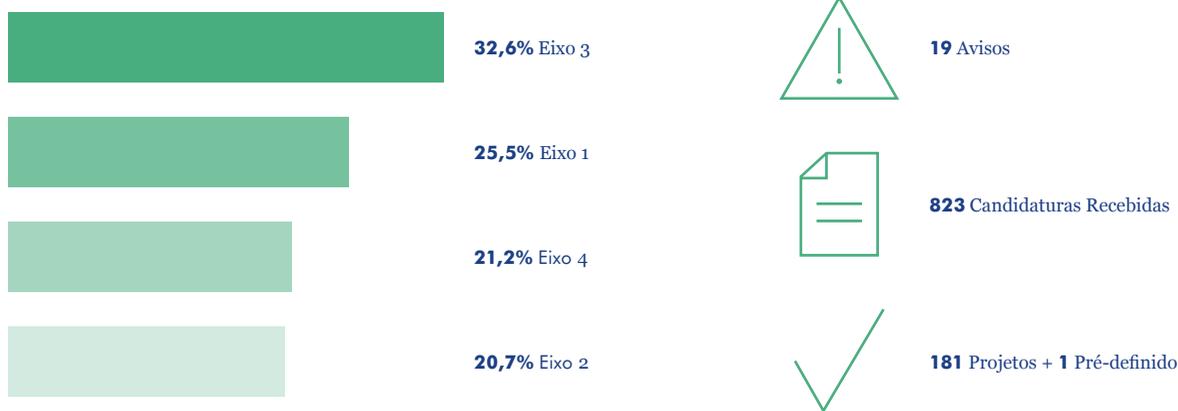
O mecanismo de formação da procura do programa, implementado pelo Programa a partir da dinamização de ações de informação realizadas por todo o país, da criação de um *website* autónomo com variados recursos e, em particular, do apoio a pequenas organizações para a elaboração de candidaturas, constitui um outro aspeto distintivo do PCA. Neste processo, a experiência, o prestígio e a capacidade de mobilização da

Fundação Calouste Gulbenkian e da Fundação Bissaya Barreto tiveram um papel estratégico, estimulando a procura por parte de instituições que reconheciam o desafio e a relevância de desenvolver um projeto com o apoio deste Programa. Estas estratégias fortalecem a capacidade de intervenção e influência das organizações da sociedade civil, demonstrando assim o carácter distintivo do PCA face a outros apoios existentes e o impacto positivo e abrangente do Programa.

Eficácia

O PCA teve uma procura elevada em todos os eixos de intervenção do Programa, com os pedidos de apoio a ultrapassaram a disponibilidade de financiamento duas vezes e meia.

Valores totais aprovados por Eixo



Os dados da procura por Eixo revelam a menor atratividade do Eixo 2 e sugerem haver ainda uma menor orientação das Organizações não Governamentais (ONG) portuguesas para projetos de *advocacy* que visam influenciar políticas públicas – o foco dos apoios atribuídos pelo Eixo 2 do Programa. A falta de regulamentação em *advocacy*, a dependência de financiamento público das ONG e alguma frustração com a ausência de resposta dos decisores políticos são algumas das razões apontadas para explicar a aparente menor vocação das organizações para candidatarem projetos focados neste resultado. Verifica-se, porém, que uma parte dos promotores, apesar de terem projetos inscritos noutras prioridades do Programa, procuraram, senão desenvolver ações de *advocacy* no contexto do seu projeto, pelo menos adquirir competências de *advocacy* nos seus planos de capacitação.

As entrevistas e os estudos de caso realizados permitiram identificar projetos em que as organizações apoiadas incluíram no seu projeto dimensões relevantes para influenciar a tomada de decisão política. É o caso de projetos que se focaram na implementação de uma resposta a um determinado grupo-alvo, mas que, em paralelo, apostaram na capacitação da própria organização nas dimensões da comunicação para o exterior, melhorando a sua capacidade de interlocução com a comunicação social e com responsáveis políticos, por exemplo; ou de projetos que procuraram criar ligações entre instituições e respostas, fomentando a criação de redes. Desta forma, os dados qualitativos recolhidos sustentam a perceção de que este trabalho de reforço da sociedade civil e de capacitação institucional para a *advocacy* é bastante mais importante e significativo do que seria de esperar, caso apenas fosse considerado o peso do Eixo 2 no total de projetos apoiados pelo Programa. Há necessidade e vontade da sociedade civil para intervir nas políticas públicas e o PCA constitui o único apoio existente para este fim em Portugal.

Para a dinamização do aumento da procura pelo Programa, constituíram fatores relevantes o elevado investimento realizado pelo PCA em ações de comunicação, incluindo o aumento do número de ações de comunicação e de eventos, que se realizaram em todo o país, e a já mencionada diferenciação do Programa pelo apoio a áreas tradicionalmente não cobertas por outros financiamentos. Mais de 60% dos promotores inquiridos referem ter participado em sessões de informação e destes 95% afirma que essa participação foi relevante para o desenvolvimento da sua candidatura.

Em relação aos indicadores de realização e resultado, a maioria das metas foi ultrapassada, com destaque para as ações de fortalecimento da cultura democrática e empoderamento de grupos vulneráveis. Verificou-se ainda que o Programa foi eficaz em envolver instituições com reduzida ou nenhuma experiência de projeto e de regiões em que o número de instituições promotoras de projeto é habitualmente reduzido. Neste aspeto, o papel da Fundação Bissaya Barreto que teve efetivamente repercussões no alargamento territorial da procura, permitindo expandir o Programa para fora das grandes áreas urbanas.

Reforço das organizações da sociedade civil

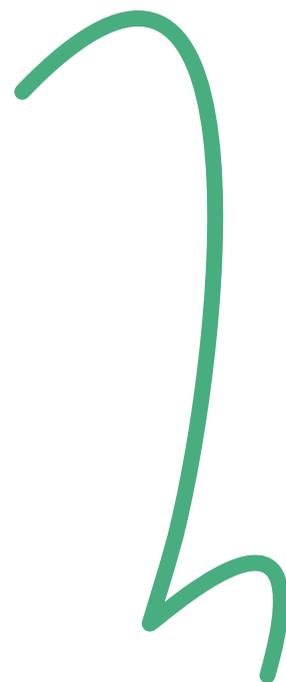
Em termos de capacitação, o PCA teve efeitos genericamente muito positivos no universo amplo e diversificado de ONG que participaram no Programa.

Revelou-se correta a opção por manter e aprofundar a capacitação, um domínio de intervenção que era já uma prioridade de intervenção no anterior Programa Cidadania Ativa, tornando-o transversal a todos os eixos do Programa e ainda lhe dedicando um eixo específico (Eixo 4). Esta opção foi, de resto, valorizada pela generalidade dos promotores dos projetos (e beneficiários diretos das atividades de diagnóstico e capacitação organizacional), que reconheceram como muito positivas quer as atividades realizadas, quer o seu contributo em matéria de robustecimento das práticas de gestão interna, designadamente em matéria de planeamento, recrutamento e gestão de recursos humanos, gestão financeira, diversificação das fontes de financiamento e de angariação de fundos (*fundraising*), mas também na relação com os públicos-alvo, com os média e com os próprios decisores políticos (*advocacy*). Em alguns casos, o facto de o desenvolvimento da capacitação coincidir com o de projeto representou um esforço acrescido para as organizações apoiadas, o que destaca a relevância de, na análise de projetos, atentar ao planeamento apresentado e à articulação entre as duas dimensões.

Assim, e apesar do esforço financeiro ser comparativamente inferior ao de outros programas, pode concluir-se que o PCA deu um contributo relevante e muito positivo para o empoderamento e melhoria do ecossistema de ONG em Portugal, tornando-as melhor apetrechadas para enfrentarem os desafios quotidianos que se colocam à sua atividade, mas também, graças aos exercícios de diagnóstico e planeamento organizacional, para assumirem uma posicionamento mais crítico e informado relativamente à missão e aos objetivos da sua intervenção na sociedade.

Por outro lado, considera-se que as preocupações em matéria de identificação e diversificação de oportunidades de financiamento e *fundraising*, tal como de comunicação e *advocacy*, abordadas em vários dos projetos apoiados, certamente criarão melhores condições para assegurar a sustentabilidade futura das ONG apoiadas pelo Programa. Neste sentido, é relevante notar que uma percentagem elevada de entidades apoiadas pelo PCA declararam continuar a utilizar na sua atividade as técnicas e metodologias aprendidas durante os projetos.

Num outro plano, deve ainda reconhecer-se o impacto positivo destes processos de capacitação na melhoria qualitativa dos próprios projetos, o que terá contribuído para assegurar a sua boa implementação, de forma eficiente e eficaz. O modelo concursal utilizado pelo Programa revelou-se genericamente adequado, não tendo sido apontadas particulares dificuldades pelos *stakeholders* auscultados seja na interpretação dos avisos de concurso, seja no preenchimento do formulário da candidatura. Foram ainda significativamente valorizados os instrumentos de apoio produzidos pelo PCA como os manuais e os tutoriais em vídeo, bem como o apoio remoto (via telefone e/ou email)



prestado às entidades que pretendiam concorrer ao Programa. Esta dimensão foi transversalmente considerada como exemplar pelos promotores de projetos financiados.

Por último, embora não ignorando obviamente a vastidão do ecossistema de ONG em Portugal¹ e a incidência reduzida do PCA (182 projetos apoiados, dos quais um deles era um projeto pré-definido), considera-se que houve uma apreciável taxa de renovação de ONG que apresentaram candidatura ao Programa: 64,7% dos promotores inquiridos refere que a sua candidatura foi apresentada pela primeira vez ao PCA, o que indicia uma apreciável taxa de renovação do universo de ONG abrangidas pelo Programa.

Reforço das relações bilaterais

O PCA gerou uma elevada notoriedade dos EEA Grants entre as ONG e demais organizações da sociedade civil portuguesas. Essa influência envolveu uma comunicação eficaz que incluiu uma extensa *mailing list*, com contatos de diversas redes sociais municipais, autarquias, IPSS, CNIS e Segurança Social; um *website* informativo; a realização de inúmeros *workshops* e *webinars*, eventos presenciais e *online* (em resultado sobretudo das adaptações realizadas pelo Programa durante a pandemia); a disponibilização de vídeos tutoriais e promocionais; uma cobertura mediática do Programa pela SIC e pela TSF; e a realização da campanha #CivilSocietyStartsHere, que gerou mais de 7.300 interações nas redes sociais, destacando projetos inovadores – incluindo projetos desenvolvidos no âmbito do PCA. Esta estratégia de comunicação garantiu uma alta visibilidade, ampla divulgação e capacitação das ONG, resultando no sucesso do Programa.

A cooperação bilateral com os países financiadores resultou em ganhos significativos de conhecimento e implementação de novas práticas. Quatro eventos de *matchmaking* facilitaram a interação entre 47 entidades portuguesas e 30 dos países doadores, resultando em 15 parcerias formais e 36 projetos cooperativos, com destaque para o Eixo 2 - Direitos Humanos. Estas dinâmicas de cooperação bilateral contribuíram positivamente para impulsionar a troca de experiências, a elaboração de manuais e a realização de ações de capacitação conjuntas. Saliente-se ainda que 22,5% dos projetos incluíram pelo menos um parceiro de país doador, com Portugal a destacar-se na cooperação bilateral no âmbito dos EEA Grants. As parcerias foram pontuais, mas estratégicas, focadas na troca de experiências e capacitação. Enfrentaram, contudo, algumas dificuldades, quer na identificação de parceiros, quer na gestão das parcerias, incluindo a superação de barreiras linguísticas e de limitações orçamentais e burocráticas.

¹ Cerca de 28.000 entidades, de acordo com o diagnóstico que serviu de suporte à programação do Cidadãos Ativ@s. Cf. Franco, R. Campos (coord.) (2015) *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

O Fundo de Cooperação Bilateral aprovou 19 de 44 candidaturas apresentadas, utilizando 93% do financiamento disponível. A colaboração com os países financiadores é estratégica devido ao seu património em participação cívica e direitos humanos, sendo este aspeto reconhecido pelas ONG entrevistadas. Esta cooperação é vista como essencial para a qualidade e eficácia dos projetos.

Pode calcular-se a eficácia com base na proporção de entidades dos países doadores que se tornaram parceiros formais e a proporção de projetos que resultaram dessas parcerias. Assim, e tendo por base os dados fornecidos pelo Programa, concluiu-se que o PCA demonstrou uma taxa de eficácia de 50% na formalização de parcerias com entidades dos países doadores e de 76,6% na geração de projetos cooperativos com entidades portuguesas envolvidas. Acresce que um terço dos grandes projetos incluiu parcerias, com especial destaque para o Eixo 2 - Direitos Humanos. Estes resultados indicam um alto nível de sucesso na promoção de cooperação bilateral e na realização de projetos comuns sustentáveis.

As parcerias estabeleceram bases para futuras colaborações e implementação de novas práticas, mostrando potencial para a construção de ligações duradouras e projetos comuns, apesar da necessidade de introduzir melhorias nos processos e procedimentos do Programa (por exemplo, ausência de tradução de informações relevantes do Programa; limitações orçamentais às deslocações, alojamento e alimentação dificultaram a realização de visitas aos países doadores; e questões burocráticas, como diferenças nas leis fiscais e na documentação necessária). Em todo o caso, o interesse manifestado pelas ONG nacionais em continuar a cooperar com parceiros internacionais e a avaliação positiva das parcerias existentes apontam um futuro promissor para redes de cooperação a longo prazo.

Impacto social

A geração de impacto social que o PCA consegue alcançar é essencialmente qualitativa e deriva da singularidade da sua cobertura temática, amplamente reconhecida por uma grande parte dos promotores apoiados, conforme foi já mencionado.

Os grandes problemas de alargamento do impacto social do Programa observam-se nas duas últimas sequências da Teoria da Mudança relativos a resultados finais e impactos e que se prendem, por um lado, com o alargamento temporal dos efeitos dos projetos e, por outro, com as sinergias e complementaridades entre políticas para uma sociedade portuguesa mais coesa.

No entender da equipa de avaliação, tal poderá justificar que, após a conclusão do PCA e no quadro da preparação de um próximo Programa, sejam definidas ações específicas para replicação de projetos, promoção do contágio e disseminação de soluções e programação de formas específicas de aumento de sinergias e complementaridades entre

políticas públicas. Os temas da imigração e do seu acolhimento e integração constituem, na apreciação da equipa de avaliação, um campo favorável para atingir esse objetivo. Adianta-se ainda a hipótese de, no âmbito de um possível projeto pré-definido do futuro Programa, poder vir a apoiar-se a criação de fóruns de deliberação social em que se promova o diálogo entre as organizações da sociedade civil e os representantes políticos, à semelhança de algumas iniciativas de cariz semelhante que, um pouco por todo mundo, têm vindo a ser organizadas.²

Qualidade do modelo de gestão

O sistema de gestão, acompanhamento e controlo do PCA concretizou, em geral de um modo apropriado e eficaz, um vasto conjunto de atividades e funções, que se desenvolvem essencialmente a três níveis: (i) de relacionamento com as entidades financiadoras em que se destaca a articulação com o *Financial Mechanism Office*, fortemente consumidor de recursos (estima-se que 3 a 4 meses/ano de um técnico a tempo integral); (ii) de formação de procura; (iii) e de promoção da qualidade dos projetos apoiados.

A intervenção em matéria de formação de procura revelou um elevado nível de eficácia. Refira-se que os materiais de apoio aos promotores, bem como os próprios avisos de concurso do Programa, tiveram uma assinalável qualidade técnica e a sua utilidade foi reconhecida pelos promotores inquiridos. Além disso, foi já referido antes que o PCA beneficiou de uma elevada eficácia e participação nas ações de comunicação e divulgação e da existência prévia de uma procura solvente aos apoios do Programa, a qual decorre de necessidades não satisfeitas no universo de políticas públicas para os temas de intervenção do PCA e do reconhecimento da diferenciação oferecida pelo Programa face aos demais instrumentos e programas de apoio existentes em Portugal.

No que respeita à promoção da qualidade dos projetos, os resultados obtidos pelo modelo de gestão são também muito positivos. A qualidade desta intervenção é corroborada pela maioria dos promotores que valora positivamente questões como os critérios de seleção de projetos, condições de elegibilidade e resultados de aplicação das análises de mérito. O modelo competitivo de aprovação tende a favorecer a qualidade dos projetos e a necessidade de deixar de fora projetos com cotação positiva potencia a relação entre seletividade e qualidade.

Contudo, a avaliação revelou algumas áreas de melhoria no que respeita ao acompanhamento da implementação de projetos – considerado de qualidade e intensidade variável – e ao controlo – considerado genericamente excessivo. Verificou-se ainda que Programa enfrentou alguns desafios devido a reduções na equipa, que resultaram em elevada rotatividade – criticada pelos promotores – e numa acumulação de funções entre

² Cf. por ex. <https://participedia.net/>

os gestores de eixo, o que conduziu a uma dilatação dos tempos de resposta. Neste plano, existe margem de manobra para uma prática mais robusta e continuada, que permita ao Programa melhorar o conhecimento das dificuldades concretas de concretização dos diferentes projetos – salvaguardando, obviamente, as questões relacionadas com o correspondente reforço de meios humanos.

Apesar destas críticas, o apoio prestado aos candidatos e promotores de projetos pode ser considerado adequado. Como referido antes, os materiais de apoio disponibilizados, diversificados e tecnicamente rigorosos, foram avaliados muito positivamente pelos promotores o que, em parte, permitiu limitar o impacto das reduções de equipa de gestão do Programa.

A parceria entre as entidades do consórcio – Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) e Fundação Bissaya Barreto (FBB) – reforçou significativamente a capacidade de atuação do PCA e o impacto das suas ações, facilitando a transferência de experiência e conhecimento entre as entidades envolvidas. Esta colaboração foi crucial para o sucesso do Programa, em particular para o cumprimento de objetivos de aumento da cobertura territorial, contribuindo para a melhoria da qualidade dos projetos e para a consecução dos objetivos estabelecidos.

Com efeito, o PCA conseguiu alcançar uma cobertura territorial bastante aceitável (75 projetos em 182 correspondiam a ONG promotoras localizadas em municípios não inseridos nas duas Áreas Metropolitanas). A criação do Mecanismo de Apoio Específico (MAE), essencialmente destinado a estimular a candidatura ao Programa de ONG de mais pequena dimensão e localizadas fora das Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, acabou por ter, em termos de número de projetos apoiados (10), uma relevância algo inferior ao esperado. Acrescentando os apoios à revisão de candidaturas e as consultorias, o número de projetos beneficiários do MAE sobe para 66 – sendo, contudo, de ressaltar que parte substancial destes projetos acabaram por não ser efetivamente apoiados pelo Programa. Apesar da sua relativamente baixa utilização, dada a curta margem de entidades elegíveis entre os candidatos, aqueles que o utilizaram reconheceram a sua importância para o desenvolvimento das suas candidaturas.

A equipa de avaliação conclui ainda que o modelo de gestão do PCA foi bastante efetivo na conversão de atividades em realizações e destas em resultados de 1º nível. Os indicadores de realização e de resultado alcançados apontam para um cumprimento elevado das metas do Programa, corroborado pela elevada satisfação dos promotores. As áreas onde os resultados do Programa ficaram aquém das metas, como a *accountability* e a densidade de parcerias colaborativas, refletem um contexto nacional desfavorável, anteriormente já referido, e sugerem a necessidade de, em futuras edições do Programa, serem equacionadas intervenções específicas a este nível.

A influência do modelo de gestão na transformação de resultados de 1º nível em resultados de 2º nível e na coesão social foi limitada. Isso deve-se essencialmente a (i)

uma intervenção praticamente inexistente em matéria de alargamento do efeito temporal dos projetos, demonstração e replicação de boas práticas de projetos e de disseminação e contágio de resultados no interior do ecossistema de ONG; e a (ii) uma limitada intervenção na promoção de sinergias e complementaridades com outros instrumentos de política cruciais para a prossecução de uma sociedade mais coesa. A continuidade e replicação dos projetos dependem assim fortemente da qualidade e robustez dos mesmos, o que evidencia que o modelo de gestão do Programa tem um papel mais indireto neste aspeto.

Por outro lado, o contributo do PCA para a coesão social foi percebido através da diferenciação temática e da qualidade dos projetos selecionados, que abriram perspetivas para políticas públicas mais abrangentes, embora o impacto direto na coesão social tenha sido modesto.

A posição única da FCG e da FBB no panorama fundacional em Portugal foi um aspeto relevante: o prestígio destas instituições, a sua capacidade técnica e, sobretudo, o capital de isenção e independência que ambas possuem, tornam-nas particularmente bem posicionadas para o exercício do seu papel de operadores de um programa que procura a inovação, o questionamento crítico e o exercício de cidadania a *advocacy*.

Em síntese, a gestão do Programa foi eficaz em garantir a qualidade e a realização dos projetos apoiados, promovendo uma formação de procura bem-sucedida. No entanto, a sua capacidade de influenciar transformações mais amplas no reforço das organizações da sociedade civil, na promoção dos direitos humanos e no robustecimento da coesão social em Portugal foi limitada, necessitando de uma maior articulação com outras políticas públicas para maximizar o impacto.

5. Recomendações

5.1. Recomendações de âmbito geral

R1. Com dois períodos de programação prestes a ser concluídos, avaliações geradoras de aprendizagem e de uma perspetiva crítica sobre os resultados obtidos, existe, no entender da equipa de avaliação, campo de manobra para uma nova edição do Programa, recomendando-se que esta se foque em dimensões mais inovadoras e menos cobertas pelas políticas públicas de *mainstream*. É o caso das áreas (i) da *advocacy*, (ii) da defesa e disseminação de uma cultura de direitos humanos no contexto atual da sociedade portuguesa, em que é visível o aumento absoluto e percentual de população estrangeira imigrada e de jovens imigrados no sistema escolar, (iii) do apoio a processos mais especializados de capacitação de ONG, e (iv) da valorização de temas que, pelas suas características particulares, apelam a cruzamentos inovadores e criativos entre diferentes áreas de intervenção que, tipicamente, são objeto de medidas e instrumentos de apoio muito setorializados e que raramente comunicam entre si – como, por exemplo, a área das dependências/droga e as questões de género/LGBTQI +.

R2. O trabalho diversificado de contactos realizados pela avaliação (entrevistas, inquirição e desenvolvimento de estudos de caso) com ONG promotoras de operações aprovadas permite concluir que a valorização e intensificação da função acompanhamento de projetos (não apenas do ponto de vista financeiro) a concretizar pelas estruturas técnicas de gestão do Programa seria sistematicamente bem recebido e apreciado pela grande maioria das ONG potencialmente beneficiárias, contribuindo por essa via para reforçar as suas competências internas e para uma melhoria substancial da qualidade dos resultados alcançados.

R3. Numa próxima edição do Programa, recomenda-se que continue a ser procurado um equilíbrio operacional entre, por um lado, a concessão de oportunidades de continuidade e aprofundamento a alguns dos projetos mais inovadores com maior potencial de replicação e disseminação de resultados e, por outro, prosseguir com o esforço de conseguir que mais ONG (em número e em diversidade – temática e territorial) se candidatem ao Programa, alargando o número dos que, no ecossistema das ONG portuguesas, o fizeram pelo menos uma vez.

R4. Existe margem de manobra e matéria relevante para o Programa gerar novas ações de comunicação e demonstração, divulgando assim os projetos mais inovadores e estimulando por essa via a adesão ao Programa de novas ONG.

R5. A prática iniciada nesta edição do Programa de prestar assistência técnica à conceção de projetos em ONG de mais pequena dimensão e localizadas em territórios de mais baixa densidade deve ser continuada e aprofundada. Essa prática deve ser entendida também como uma forma de identificação adicional de novas necessidades específicas de capacitação suscetíveis de serem supridas pelo Programa.

R6. Recomenda-se a atualização da caracterização do ecossistema de ONG, em particular da parte desse ecossistema que lida com os temas que têm sido apoiados pelo Programa, de forma que as ONG apoiadas tenham uma perceção mais clara do campo em que estão integradas e um melhor conhecimento das condições de cooperação de recursos no seu interior.

R7. Recomenda-se que, numa próxima edição do Programa e com a contrapartida de apoios específicos nessa matéria, os promotores de projetos sejam estimulados a focar a melhoria das condições de replicabilidade e disseminação de resultados.

R8. Assumindo-se o PCA como um programa pioneiro no desenvolvimento e experimentação de algumas políticas sociais, apoiando operações que podem ser consideradas a montante do quadro estabilizado de políticas sociais, a equipa de avaliação recomenda que a política de comunicação do Programa defina prioridades de divulgação junto das principais entidades responsáveis pelas políticas sociais em Portugal e que procure capitalizar a grande projeção e credibilidade dos operadores de programa, envolvendo-se na criação e dinamização de canais entre organizações da sociedade civil e o poder político em Portugal.

R9. A equipa de avaliação considera que, com dois períodos de programação concluídos, pode justificar-se algum investimento na conceção de um sistema de informação do Programa mais robusto e menos sujeito a soluções contingenciais de programação e, sobretudo, com melhoria da capacidade de extração de informação relevante sobre a implementação do Programa.

R10. Recomenda-se que, em próxima edição do Programa, possa ser desenvolvida uma intervenção mais robusta da gestão no sentido de um maior contributo para um mais significativo impacto social, designadamente procurando contrariar as duas grandes conclusões nessa matéria da avaliação: (i) intervenção praticamente inexistente em matéria de alargamento do efeito temporal dos projetos, demonstração e replicação de boas práticas de projetos e de disseminação e contágio de resultados no interior do ecossistema de ONG; (ii) limitada intervenção na promoção de sinergias e complementaridades com outros instrumentos de política cruciais para a prossecução de uma sociedade mais coesa.

5.2. Recomendações específicas

R11. O financiamento das ações de voluntariado deverá continuar a ser uma prioridade de uma próxima edição do Programa, sobretudo num contexto de capacitação do mesmo.

R12. A vertente da capacitação de ONG deverá continuar a representar uma prioridade de uma próxima edição do Programa, seja do ponto de vista de instrumento para chamar

ao Programa novas ONG, seja para acompanhar o esforço de inovação de projetos e de ambição temática dos mesmos.

R13. Face ao caráter extremamente inovador, em termos de processos e de temáticas de intervenção, de alguns projetos promovidos por ONG de muito pequena dimensão, recomenda-se que, no esforço de renovação do campo de participação de ONG no Programa, seja concedida especial atenção à necessidade destas pequenas organizações encontrarem condições para a sustentação da sua atividade.

R14. Recomenda-se que, no âmbito de uma nova edição do Programa, ele possa estabelecer como objetivos adicionais promover condições e iniciativas para a melhoria dos níveis de *accountability* e qualidade da governança de ONG e o apoio à intensificação das práticas colaborativas no ecossistema de ONG.

R15. Ainda no âmbito de uma nova edição do Programa, recomenda-se que, tendo em vista o alargamento temporal e dos efeitos dos projetos apoiados e o reforço da complementaridade entre políticas públicas, a estratégia de comunicação do Programa organize e promova seminários e *workshops* focados nesses objetivos, desafiando ONG e entidades públicas para essa discussão.

R16. A equipa de avaliação recomenda a continuidade e aprofundamento da boa prática que a criação do MAE, fazendo-o em duas direções: por um lado, o aumento dos resultados da sua aplicação em termos de número de projetos apoiados e, por outro, o alargamento da incidência espacial da assistência técnica realizada.

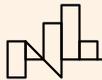
R17. Recomenda-se que, no próximo Programa, sejam ativamente promovidas iniciativas que estimulem a partilha de conhecimentos e de práticas, mas também favoreçam o *networking*, entre as entidades apoiadas. Neste sentido, e para além de outras iniciativas, seria interessante reequacionar os eventos iniciais de formação dos gestores dos projetos para assumirem um perfil mais abrangente, permitindo que as diferentes entidades apoiadas reunidas nesta ocasião tomassem conhecimento dos diferentes projetos e entidades em presença, eventualmente organizando-as em grupos de entidades com maior afinidade em termos temáticos e/ou territoriais.

R18. No sentido de reforçar a sua intervenção o campo da *advocacy*, recomenda-se que possa ser organizada uma rede de deliberação entre organizações da sociedade civil e responsáveis políticos. Esta rede e o conjunto de dinâmicas que poderá vir a impulsionar, poderão vir a culminar na realização de um Fórum para a Cidadania Ativa, eventualmente com edição bianual, nas quais se poderão juntar, em cada área de atuação do Programa, organizações da sociedade civil, responsáveis políticos e outros *stakeholders*.

R19. Recomenda-se, por fim, que em futuras edições do Programa, a mobilização de competências especializadas para os projetos que, pela sua temática o exigirem, encontre nas formas de apoio aos projetos condições adequadas para ser concretizada.

Equipa técnica

Elementos	Fun�es desempenhadas
Ant�nio Manuel Figueiredo	Coordena�o global do trabalho Coconstru�o da Teoria da Mudan�a Resposta �s quest�es de avalia�o Elabora�o das recomenda�es
Carlos Fontes	Processo de inquiri�o
Filipa Barreira	Respons�vel pela coordena�o do processo de inquiri�o Processo de coconstru�o da Teoria da Mudan�a Entrevistas, estudos de caso e an�lise documental Resposta �s quest�es de avalia�o Elabora�o das recomenda�es
Maria �lvares	Processo de coconstru�o da Teoria da Mudan�a Entrevistas, estudos de caso e an�lise documental Resposta �s quest�es de avalia�o Elabora�o das recomenda�es
Patr�cia Amaral	Entrevistas, estudos de caso e an�lise documental Resposta �s quest�es de avalia�o Elabora�o das recomenda�es
Pedro Quintela	Respons�vel pela revis�o bibliogr�fica Respons�vel pela s�ntese global das entrevistas Entrevistas, estudos de caso e an�lise documental Resposta �s quest�es de avalia�o Elabora�o das recomenda�es

Iceland 
Liechtenstein
Norway

**Active
citizens** fund



Sumário Executivo

ESTUDO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E IMPACTO

PROGRAMA
CIDADÃOS ATIV@S