



**AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS PARA A REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE FUNDOS EUROPEUS: OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA 2030 (PAT)**

**(PROCESSO R/060/2024)**

**RELATÓRIO FINAL**

**(versão revista)**



19 de setembro de 2025

**Cofinanciado por:**



Os Fundos Europeus mais próximos de si.

## COMPOSIÇÃO DA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

ELEMENTO DA EQUIPA	RESPONSABILIDADES ASSUMIDAS
António Manuel Figueiredo	Coordenação do trabalho de avaliação; direção metodológica da análise crítica das Teorias da Programação; participação na abordagem às questões de avaliação; supervisão de conclusões e recomendações
Filipa Barreira	Responsável pelo processo de inquirição e coordenação do trabalho de terreno; participação na abordagem às questões de avaliação; participação na elaboração de conclusões e recomendações
Maria Álvares	Participação nos trabalhos de análise crítica das Teorias da Programação
António Silva	Especialização nas questões da capacitação e da aplicação do referencial Roteiro para a Capacitação
Mariana Rodrigues	Especialização nas questões de avaliação relativas à comunicação
Artur Costa	Especialização nos trabalhos de controlo da qualidade do processo de avaliação
Carlos Fontes	Trabalhos de processamento estatístico da inquirição realizada

### Cofinanciado por:



Os Fundos Europeus mais próximos de si.

## **SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AAC – Avisos para apresentação de candidaturas  
ABT – Avaliação Baseada na Teoria  
AD&C – Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.  
AEA – Avaliação Ex-ante  
AG – Autoridade de Gestão  
ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional  
AP – Acordo de Parceria  
AT -Assistência Técnica  
BF – Balcão dos Fundos  
CA – Comité de Acompanhamento  
CD – Comissão Diretiva  
CE – Caderno de Encargos  
EC – Estudo de Caso  
FAMI - Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração  
FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional  
FEEI – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento  
FSE + - Fundo Social Europeu +  
IGF – Inspeção Geral de Finanças  
ITI – Investimentos Territoriais Integrados  
MTC – Metodologia de Custos Simplificados  
OCS – Operação de Custos Simplificados  
OE – Objetivo específico  
OI – Organismo Intermédio  
OIE – Operação de Interesse Estratégico  
MCS – Metodologia de Custos Simplificados  
PABT – Plano de Ação de Base Territorial  
PAT 2030 – Programa de Assistência Técnica 2030  
PP – Programa de Procedimento  
PR – *Process Tracing*  
PRR - Programa de Recuperação e Resiliência – Recuperar Portugal  
QA – Questão de Avaliação  
RAF – Rede de Articulação Funcional  
RDR - Rede das Dinâmicas Regionais  
RI – Relatório Inicial  
RINT – Relatório Intermédio  
RF -Relatório Final  
RFP – Relatório Final Preliminar  
SI – Sistema de Informação  
ST – Secretariado Técnico  
TA – Tipologia de Ação  
TO – Tipologia de Operação  
TdA – Teoria da Ação  
TdM – Teoria da Mudança

TdP – Teoria da Programação

UAG – Unidade de Apoio à Gestão

UGN – Unidade de Gestão de Negócio

## RESUMO

O presente documento configura a apresentação do Relatório Final (RF) da Avaliação de Operacionalização do Programa PAT 2030, organizada segundo as especificações técnicas do Caderno de Encargos (CE) que estabelecem a estrutura e os conteúdos obrigatórios deste relatório e incorporando a resposta aos comentários realizados pelo Grupo de Acompanhamento sobre o Relatório Final Preliminar (RFP).

A avaliação obedeceu ao princípio de desenvolvimento da metodologia de avaliação baseada na teoria (ABT), oportunamente validada em sede de Relatório Inicial, adaptando a metodologia à massa e diversidade de evidência disponível que foi possível recolher e sistematizar.

Entre os elementos complementares de evidência que foi possível sistematizar para a elaboração do RF, devem destacar-se os seguintes: (i) auscultação dos membros do Comité de Acompanhamento em grupo focal de discussão realizado presencialmente no auditório da Casa Museu Aristides Mendes em Cabanas de Viriato e *on line* através de plataforma TEAMS com outras entidades do CA; (ii) completamento do inquérito por questionário aos beneficiários utilizadores do Balcão de Fundos, inserido no estudo de caso sobre a operação Sistema de Informação do PT 2030; (iii) completamento do inquérito a AG utilizadoras do sistema de *back office* AG +; (iv) aprofundamento da análise documental sobre operações aprovadas, designadamente relatórios de monitorização de operações consideradas OIE e dos projetos experimentais de comunicação apoiados pelo PAT 2030; (v) segunda entrevista com a Unidade de Sistemas de Informação (USI) da AD&C responsável pelo SI PT 2030, considerada fundamental para contextualizar e apreciar criticamente os resultados do inquérito aos beneficiários utilizadores do Balcão dos Fundos e do AG + e resultados das entrevistas sobre o mesmo SI PT2030; (vi) uma nova reunião realizada com a AG do Programa em 26.06.2025; (vii) entrevista/reunião de trabalho com a estrutura técnica da AG do PAT 2030 (UGN) para análise específica de condições concretas de aplicação de critérios de seleção e de prazos de apreciação/aprovação de candidaturas; (viii) entrevistas com coordenadores de algumas redes de articulação funcional.

Importa ainda relevar a importância dos comentários produzidos pelo grupo de acompanhamento do estudo de avaliação para a elaboração do RF.

O relatório encerra com um conjunto de conclusões e recomendações, com a devida fundamentação em conclusões do processo de avaliação, identificação dos destinatários da recomendação e enunciado de algumas notas para a operacionalização das mesmas.

A equipa de avaliação agradece sensibilizada a receptividade e colaboração ativa da Comissão Diretiva da AG do PAT 2030, das estruturas do seu Secretariado Técnico e de todos os serviços e entidades que animaram as entrevistas realizadas, sem as quais esta avaliação não teria sido possível.

## SUMMARY

This the Final Report (FR) of the Technical Assistance Programme (TAP) 2030's Operationalisation Evaluation, organised according to the mandatory orientations of the tender specifications that establish the structure and the mandatory contents and incorporating the commentaries made by the Follow-up Group about the Preliminary Final Report (PFR).

The evaluation has been inspired by a theory-based evaluation (TbE) methodology, that has been validated in the Initial Report, adapting that methodology to the mass and diversity of evidence available, gathered and systematised by the evaluation team.

Among the complementary evidence gathered for closing the FP, one should underline the following ones: (i) hearing of the Follow-up Committee through a focus group held at the Auditory of the Aristides Mendes Museum House in Cabanas de Viriato and on line through the TEAMS platform with other members of the Committee; (ii) conclusion of the on line questionnaire survey addressed to beneficiaries using the

Balcão dos Fundos, integrated in the Case Study about the PT 2030' Information System; (iii) conclusion of the on line questionnaire survey addressed to the Management Bodies using the back office system AG +; (iv) in-depth desk-research about approved operations, namely monitoring reports of Operations classified as having Strategic Interest and of experimental communication projects supported by TAP 2030; (v) second interview with the AD&C's Information Systems Unity (ISU) charged of implementing the IS PT 2030, understood as crucial to contextualise and critically assess the results of the on line questionnaire survey addressed to the beneficiaries using the Balcão dos Fundos and to the Management Bodies using the AG + and also the results of the interviews about the IS PT2030; (vi) a new meeting with the technical structure of the TAP 2030's Management Body held in 26.06.2025; (vii) an interview/working meeting with the UGN unity of the TAP 2030's Management Body focused specifically in discussing the concrete conditions of application of the selection criteria and of the periods to process the analysis and approval of operations; (viii) interviews with the coordinators of some Functional Articulation Networks.

Last but not the least, one should stress the relevance of the commentaries made by the members of the Follow-up of the Evaluation Study to elaborate this FR.

The report ends with a group of conclusions and recommendations, based on the conclusion of the approach to the evaluation questions and identifying the entities to whom the recommendations are addressed and formulating some guidelines to operationalise them.

Touched by the receptiveness of the Executive Direction of TAP 2030's Management Body, its technical staff and all the representants of institutions interviewed, the evaluation team thanks all the collaboration during this evaluation, without which it would not be possible.

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. ENQUADRAMENTO DA AVALIAÇÃO E DO SEU OBJETO .....	12
3. ÂMBITO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO .....	15
4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO .....	17
4.1. Síntese da abordagem metodológica.....	17
4.2. Triangulação de informação e densificação de evidência .....	18
4.3. Condicionantes e limitações da metodologia proposta .....	24
5. ABORDAGEM ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO .....	25
5.1. EFICIÊNCIA OPERATIVA – QA1. A estrutura de gestão do Programa é adequada para o desempenho das funções que lhe estão atribuídas? O modelo de gestão é adequado para a eficácia e eficiência do exercício das funções da Autoridade de Gestão do Programa? .....	25
5.2. EFICIÊNCIA OPERATIVA – QA2 – 2.1. Concluir sobre a adequação do funcionamento e contributo do Comité de Acompanhamento na sua função de apoio à implementação e à eficácia do Programa. Concluir sobre a adequação do envolvimento dos <i>stakeholders</i> do ponto de vista do seu perfil e da forma de envolvimento, identificando os ganhos decorrentes desse envolvimento ou os prejuízos da sua ausência ...	30
5.3. EFICIÊNCIA OPERATIVA – QA2 – 2.2. Concluir sobre o contributo das Redes de Articulação Funcional (RAF) em que o Programa participa para a capacitação institucional dos intervenientes e para a eficácia e eficiência da gestão do Programa, designadamente por via da articulação entre Autoridades de Gestão, nomeadamente na definição do plano de avisos para apresentação de candidaturas e no desenvolvimento e implementação de outros instrumentos de gestão. ....	35
5.4. QA3 – 3.1. Concluir sobre a facilidade de acesso (rapidez e simplicidade da utilização) aos formulários de candidatura e de pedidos de pagamento pelos utilizadores externos e sobre a disponibilidade e legibilidade da respetiva documentação de apoio à utilização.....	39
5.5. QA 3 – 3.2. Concluir sobre a eficácia e eficiência dos procedimentos e dos requisitos a cumprir pelos beneficiários na garantia de qualidade da instrução das candidaturas, do acompanhamento dos projetos e dos pedidos de pagamento, tendo em conta o ajustamento do grau de exigência destes procedimentos (candidatura, acompanhamento dos projetos e pedidos de pagamento) à dimensão e natureza dos projetos, ao grau de capacitação dos beneficiários e ao princípio de simplificação. ....	40
5.6. QA 3 – 3.3. Concluir sobre a adequação, eficácia e eficiência da utilização de metodologias de custos simplificados (MCS).....	42
5.7. QA 4 - 4.1. Concluir sobre a eficácia do Programa na captação da procura desejada (em quantidade e qualidade – convergência com os objetivos do Programa). Concluir sobre os fatores determinantes dos níveis de procura registados, incluindo a eficácia da comunicação, a existência e o cumprimento do Plano de Avisos, a adequação das elegibilidades definidas, a facilidade de acesso/utilização e adequação dos sistemas de informação e dos procedimentos administrativos, a utilização de custos simplificados, entre outros fatores. ....	44
5.8. QA 4 - 4.2. Concluir sobre a adequação e eficácia das formas de apoio, das condições de elegibilidade e os critérios de seleção na indução da procura desejada (quantitativa e qualitativa – entidades, projetos...) .	48
5.9. QA 5 - 5.1. Concluir sobre a adequação do processo de seleção para garantir a apoio aos projetos com maior potencial de contributo para os objetivos do Programa. Concluir sobre os fatores determinantes, considerando, entre outros, os critérios e análise de admissibilidade e de mérito e respetivos prazos de decisão, o papel dos intervenientes nesse processo, de acordo com o modelo de governação (e.g. Comités de acompanhamento e Redes de Articulação Funcional). ....	51
5.10. QA 6 - 6.1. Concluir sobre a suficiência, eficácia e eficiência dos mecanismos de acompanhamento dos projetos, para a deteção precoce de dificuldades de execução e apoio aos beneficiários para ultrapassar essas dificuldades.) .....	56

5.11. QA 6 - 6.2. Concluir sobre a suficiência e eficácia dos mecanismos de acompanhamento para assegurar que os objetivos dos projetos e do Programa serão cumpridos e que as condições que permitiram a sua aprovação são respeitadas.....	59
5.12. QA 7 - 7.1. Concluir sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e de resultado definidos pelo Programa para monitorizar e avaliar o desempenho do Programa face aos objetivos que prossegue.....	62
5.13. QA 7 - 7.2. Concluir sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e de resultado contratualizados para acompanhar a execução dos projetos. ....	64
5.14. QA 7 - 7.3. Concluir sobre a adequação dos Sistemas de Informação, incluindo a integração entre Sistemas, para a recolha, disponibilização e acesso em tempo útil de informação, em quantidade e qualidade, que responda às necessidades de monitorização e de avaliação do Programa. ....	67
5.15. QA 7 - 7.4. Concluir sobre a adequação dos processos de monitorização e avaliação do Programa para informar decisões de gestão e de programação. ....	69
5.16. QA 8 - 8.1. Concluir, atendendo ao ritmo de implementação do Programa e dos projetos, sobre o realismo das metas definidas ao nível de cada um dos objetivos específicos do Programa e sobre as perspetivas de atingir essas metas, traduzidas pelos indicadores de realização e resultado. ....	70
5.17. QA 8 - 8.2. Concluir, se os projetos aprovados, atendendo às suas características, reúnem condições para atingir os resultados intermédios (ver TdP), consequentemente, os objetivos do Programa. ....	74
5.18. QA 8 - 8.3. Concluir sobre a adequação dos processos de contratualização de resultados com os beneficiários e sobre a medida em que estes contribuem para a eficácia dos apoios (cumprimento das metas do Programa), na ótica da orientação para resultados. ....	80
5.19. QA 9 - 9.1. Concluir pela adequação do Plano de Comunicação do Programa aos objetivos de informação, comunicação e notoriedade do Programa. ....	83
5.20. QA 9 - 9.2. Concluir sobre o grau de implementação do Plano de Comunicação do Programa, incluído o cumprimento dos requisitos de comunicação e divulgação dos apoios pelos beneficiários.....	92
5.21. QA 9 - 9.3 Concluir sobre a adequação das ações de divulgação/comunicação das operações de importância estratégica ao objetivo regulamentar a estas associado.....	102
5.22. QA 10 - 10.1. Concluir sobre as perspetivas de concretização dos objetivos da TA “Sistemas de Informação do Portugal 2030”, em alinhamento com a ambição prevista no Acordo de Parceria. Concluir sobre o grau de disponibilidade de funcionalidades para as AG e sua adequação às necessidades de gestão, acompanhamento, monitorização estratégica, controlo e auditoria dos fundos europeus. Concluir sobre a facilidade e integração de funcionalidades para os destinatários e beneficiários do PT 2030 (redução dos encargos administrativos) .....	107
5.23. QA 10 - 10.2. Concluir sobre o diagnóstico da situação atual, valor acrescentado e desafios futuros... ..	107
6. CONCLUSÕES .....	123
7. RECOMENDAÇÕES.....	132
1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÓNICAS .....	141
2. ANEXOS .....	142
ANEXO 1 - Análise crítica da Teoria da Ação (TdA) do PAT 2030.....	142
Análise crítica das TdP.....	145
A dimensão do funcionamento dos sistemas e das estruturas de coordenação, gestão, monitorização e avaliação .....	145
A dimensão da capacitação do ecossistema de gestão de fundos e responsáveis pela conceção e avaliação de políticas públicas.....	147
A dimensão da informação e comunicação .....	151
A dimensão da segurança dos sistemas de gestão e controlo.....	153

<b>A dimensão do Sistema de Informação do PT 2030 .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO 2 – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO 3– INQUÉRITO A ENTIDADES QUE UTILIZAM O SISTEMA DE INFORMAÇÃO E BENEFICIÁRIOS DO PT2030.....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO 4 – SÍNTESE DE RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIOS A ENTIDADES UTILIZADORAS DO BALCÃO DE FUNDOS .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO 5– PAINEL DE DISCUSSÃO COM MEMBROS DO COMITÉ DE ACOMPANHAMENTO.....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXO 6– SÍNTESE DO PAINEL DE DISCUSSÃO COM MEMBROS DO COMITÉ DE ACOMPANHAMENTO</b>	<b>195</b>
<b>ANEXO 7– SÍNTESE DE RESULTADOS DA INQUIRIÇÃO A ENTIDADES UTILIZADORAS DO AG + .....</b>	<b>199</b>

## ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Tipologias de ação versus objetivos centrais do PAT 2030 .....	16
Tabela 2 - N.º de candidaturas apresentadas e aprovadas.....	44
<b>Tabela 3 – Ações de Capacitação, 2024 .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 4 – Análise de mérito das operações aprovadas .....</b>	<b>54</b>
Tabela 5 – Indicadores PAT 2030 .....	63
<b>Tabela 6 – Indicadores de operações.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 7 – Principais dados financeiros .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 8 – Indicadores de realização e de resultado e % de realização face à meta .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 9 – Mecanismos de mudança e sua plausibilidade.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 10 – Indicadores de realização e de resultado e % de realização face ao contratualizado....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 11 – Contributo das ações para o desenvolvimento da Estratégia de Comunicação e informação dos fundos para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 12 – Contributo dos objetivos operacionais da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 13 – Adequação das iniciativas/ações de comunicação aos objetivos de informação, comunicação e notoriedade .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 14 – Principais resultados da execução das iniciativas/ações de comunicação do Plano de Comunicação PAT 2030 .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabela 15 – Realização dos indicadores do Plano de Comunicação PAT 2030 (dezembro 2024).....</b>	<b>95</b>
<b>Tabela 16 – Aplicação da TdP ao Plano de Comunicação PAT 2030 .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabela 17 – Operações aprovadas de metodologias inovadoras de comunicação dos fundos.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabela 18 – Operações de importância estratégica .....</b>	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

## ÍNDICE FIGURAS

<b>Figura 1 – Critérios de seleção das candidaturas.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 2 – Sistema de Informação do PT2030.....</b>	<b>109</b>
<b>Figura 3 – Utilização da Linha dos Fundos? (%).....</b>	<b>188</b>

**Figura 4 – Avaliação e problemas da Linha dos Fundos? (%)..... 188**

## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento apresenta o Relatório Final (RF) do estudo de **AVALIAÇÃO DE FUNDOS EUROPEUS: OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA 2030 (PAT)**, correspondente ao PROCESSO R/060/2024 que identifica o concurso público oportunamente realizado e ao qual a Quatenaire Portugal apresentou com êxito uma candidatura. O Relatório incorpora os comentários oportunamente produzidos pelo Grupo de Acompanhamento do estudo de avaliação sobre o Relatório Final Preliminar (RFP) e as evidências complementares reunidas no período que mediou entre aquele relatório e o RF.

O RF segue rigorosamente a estrutura definida na página 38 do Caderno de Encargos, conduzindo à seguinte sequência de capítulos além deste capítulo introdutório (capítulo 1):

- Um resumo dos trabalhos (em português e em inglês) precede os índices de todo o relatório;
- O **capítulo 2** enquadra a avaliação a realizar e o seu objeto, focando-se tal como o solicitado em sede de CE na lógica de intervenção do programa e no contexto de atuação, atores envolvidos e grupos-alvo que o programa visa alcançar; complementarmente o objeto da avaliação é delimitado;
- O **capítulo 3** descreve o âmbito e os objetivos da avaliação, com destaque para os critérios e questões de avaliação que o estudo deve abarcar;
- O **capítulo 4** é dedicado à apresentação da metodologia que o estudo de avaliação irá desenvolver, envolvendo: (i) a síntese da abordagem metodológica prosseguida e a justificação das opções tomadas e das suas limitações; (ii) a identificando os processos utilizados para a triangulação da informação com inclusão de matriz-síntese; (iii) as limitações e condicionantes das soluções metodológicas aplicadas.
- O **capítulo 5** apresenta a abordagem às questões de avaliação;
- O **capítulo 6** apresenta o quadro de conclusões;
- O **capítulo 7** formula um conjunto de recomendações com a devida fundamentação nas conclusões anteriormente apresentadas;
- O **capítulo 8** sistematiza as principais referências bibliográficas e eletrónicas mobilizadas pelo estudo de avaliação;
- Finalmente, o RF conclui com um **capítulo de anexos**, no qual se incluem todos os complementos de evidência utilizados para a abordagem às questões de avaliação.

## 2. ENQUADRAMENTO DA AVALIAÇÃO E DO SEU OBJETO

A transversalidade dos efeitos dos apoios proporcionados pelo PAT 2030 é algo que é plenamente reconhecido pela generalidade dos beneficiários do Programa e isso é particularmente explícito no texto do próprio Programa: “O que se pretende sim, e da forma mais efetiva e simples possível, é responder às necessidades de suporte a estas funções transversais assumidas no âmbito da coordenação global da aplicação dos Fundos Europeus e do respetivo sistema de gestão e controlo, acompanhamento, avaliação e comunicação do conjunto dos programas. Assim o PAT2030 pretende apoiar ações que sejam transversais a diversos Programas (i.e. AEA ou atividades que beneficiam todos os Programas na área da coordenação, avaliação, sistemas de informação, comunicação, certificação, auditoria, etc.)” (pág. 6). O desígnio associado ao PAT 2030 continua a ser definido com um elevado grau de explicitação tendo em conta o seguinte parágrafo do texto do programa: “O PAT2030, em complemento às ações de assistência técnica previstas em cada um dos Programas, será o suporte instrumental para o desenvolvimento da estratégia global definida para o a implementação do Portugal 2030 e dos respetivos programas, ancorada num sistema de gestão e controlo que mantém elevados níveis de robustez e fiabilidade, propiciando as condições adequadas ao seu lançamento e execução, disponibilizando o apoio necessário à implementação dos sistemas e estruturas de coordenação, programação, planeamento, monitorização, incluindo a monitorização estratégica e avaliação, e ao funcionamento dos sistemas e estruturas de gestão financeira, acompanhamento, controlo e comunicação, incluindo o financiamento de custos com pessoal associados a estas atividades, que envolvem cerca de 200 ETI” (pág. 7).

A complementaridade assinalada entre o PAT 2030 e a assistência técnica consagrada por cada um dos Programas do PT 2030 constitui, assim, um elemento crucial de aferição da transversalidade dos apoios por ele proporcionados. Mas essa transversalidade pode também ser aferida pelo apoio prestado a entidades marcantes no ecossistema de Fundos Europeus, como o são, por exemplo, a AD&C e a IGF, não esquecendo a dimensão da capacitação como elemento estruturante da transversalidade a todo o ecossistema de Fundos.

A consolidação de uma lógica de programa, subordinada às características definidas pelas autoridades comunitárias e nacionais para este período de programação (concentração de recursos, simplificação, orientação para resultados, abertura à inovação, transparência e prestação de contas, subsidiariedade, segregação das funções de gestão e de prevenção de conflitos de interesse e sinergias entre fontes de financiamento nacionais e comunitárias) representa tal como a natureza da transversalidade da intervenção do PAT 2030 um dos elementos mais relevantes a ter em conta na avaliação da operacionalização do Programa.

No âmbito da sua transversalidade e necessária coerência com os planos de assistência técnica de cada programa do PT 2030, o PAT 2030, visa assim apoiar e intervir em matérias como o reforço da coordenação, de capacitação do ecossistema envolvido na gestão e implementação de fundos europeus (cada vez mais diversificado do ponto de vista dos perfis institucionais e de dimensão das entidades que o integram), de informação atempada e acessível para beneficiários e público em geral e de simplificação de processos, seja em termos de práticas administrativas, de administração online ou de modalidades de financiamento. Cumpre referir ainda que uma grande parte das operações apoiadas pelo Programa, designadamente as de interesse estratégico, contam com documentos de referencial estratégico que enquadram a montante tais operações. São exemplos ilustrativos dessa importante referência documentos como o Roteiro da Capacitação e o Plano de Ação Digital ambos elaborados no âmbito das atividades da AD&C.

Reportando a análise a fevereiro de 2025 (data de aprovação do Relatório Intermédio), o PAT 2030 apresenta no quadro da sua única prioridade estratégica e das suas cinco tipologias de operação um estado de maturação já relativamente avançado, cujos principais indicadores são:

- Comprometimento de 40% da dotação, correspondente a 31 operações aprovadas em 47 candidatas;

- Execução de 15,8% da dotação de Fundo, com um total de 7 operações encerradas.
- 47% da dotação envolvida em concursos fechados e em curso em final de fevereiro de 2025, percentagem que acumula para 78,6% com os concursos programados até dezembro de 2025;
- Realização de 39% do Fundo aprovado;
- Pagamento de 46% do Fundo aprovado;
- 17 avisos publicados e 16 decididos distribuídos do seguinte modo: (i) Coordenação técnica do PT 2030 – 3; (ii) Sistemas de informação do PT 2030 – 1; (iii) Segurança dos sistemas de gestão e controlo – 2; (iv) Informação e comunicação do PT 2030 – 2; (v) Capacitação do Ecosistema dos Fundos – 5; (vi) Estudos e avaliação -3.

Em termos das operações aprovadas que integram o objeto da presente avaliação, elas são as seguintes:

Tipologias de ação	Operações aprovadas
Capacitação do ecossistema de fundos	Gestão de programas e sistema de fundos para a inovação e especialização inteligente Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional (considerada ação de importância estratégica) Capacitação para a operacionalização e articulação multinível das EEI Cursos de especialização Gestão da Inovação e Especialização Inteligente (Winter School) Cursos de Especialização Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas (Winter School) Dinamização e realização de cursos de especialização de média duração (summer/winter schools) em áreas prioritárias do PT 2030 IGF – Prevenção e combate à fraude e corrupção dos Fundos Europeus
Funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão e monitorização	Gestão geral AD&C 2023-25 ITI Funchal PABT Porto Santo – ITI EMPIS 2030 PAT 2023-2024-2025 Estudo temático Digitalização Empresas Região Centro Candidatura UNL – 2º relatório Desenvolvimento e Coesão Avaliação do Risco de Inundação com vista à melhoria da resiliência territorial da ria de Aveiro Avaliações do PGA do PT 2030 e estudos coordenados pela AD&
Informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados	Metodologias de Comunicação dos Fundos Europeus Estratégia de Comunicação Digital Portugal 2030 Valor Público e Boost Comunicacional dos Fundos Europeus Portugal 2030: + presente no que importa Informação e Comunicação do Portugal 2030

Tipologias de ação	Operações aprovadas
	Estratégia de Comunicação Digital Portugal 2030
	Valor Público e Boost Comunicacional dos Fundos Europeus
	Portugal 2030: + presente no que importa
	Informação e Comunicação do Portugal 2030
Segurança dos sistemas de gestão e controlo	Sistemas de Gestão e Controlo AD&C 2023/2025
	Auditoria e Controlo do PT 20230 – Autoridade de Auditoria (IGF-AA)
Sistemas de Informação do PT 2030	Sistema de informação do PT 2030

É com estas operações aprovadas que os esquemas de Teoria da Ação do PAT 2030 e das TdP das suas principais tipologias de intervenção são alimentados, pelo que a análise crítica da avaliação a essas TdP depende em grande medida dos resultados concretos esperados para estas operações e do contexto em que elas irão operar. O alinhamento das operações aprovadas com os objetivos de cada uma das 5 TA está garantido, devendo ter-se em conta que os “Estudos e Avaliação” não constituem uma tipologia de ação, estando inseridos no âmbito da TA “Funcionamento dos sistemas e das estruturas de coordenação, gestão, monitorização e avaliação” através da operação “Avaliações do PGA do PT 2030 e estudos coordenados pela AD&C.

### 3. ÂMBITO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

Esta avaliação tem o estatuto de uma avaliação de operacionalização e o CE é muito explícito na sua fundamentação: “justifica-se pela necessidade de aferir, numa fase inicial da implementação, se o Programa se encontra no rumo certo para a concretização dos seus objetivos de política e objetivos específicos, e se serão necessários ajustamentos para assegurar o cumprimento desses objetivos, permitindo a incorporação atempada de ajustamentos programáticos, nomeadamente na revisão intercalar dos Programa em 2024, e nos processos de implementação do Programa”.

A avaliação cobre globalmente o período de implementação do Programa até fins de fevereiro de 2025, data correspondente à aprovação do Relatório Intermédio, mas em algumas matérias de avaliação esse período estende-se além dessa data, proporcionando assim uma avaliação de operacionalização correspondente a um período relevante da sua implementação.

Para responder aos objetivos da presente avaliação é relevante ter em conta as recomendações emanadas da AEA do Programa, as quais visam alcançar uma “maior ambição na implementação do PAT 2030 face ao POAT 2020”: “i) melhorar a capacidade de gestão estratégica dos fundos; ii) melhorar a capacidade de gestão operacional dos fundos; iii) aumentar os níveis de preparação, conhecimento e capacidade de atuação dos beneficiários; e iv) criar condições de suporte favoráveis para uma execução eficaz, impactante e reconhecida dos fundos.”

Como é possível observar a partir da formulação anterior das recomendações da AEA, a referência aos aspetos da comunicação surge muito diluída nas recomendações produzidas, o que não deixa de ser algo surpreendente conhecida que é a falta de notoriedade pública dos resultados da aplicação de Fundos Europeus em Portugal. Essa questão está acautelada através da TA “Informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados”, que embora mobilize em termos comparativos uma mais baixa percentagem de recursos, ao nível dos estudos e avaliação, deu origem a uma importante diversidade de operações aprovadas relacionadas com a questão da comunicação. O facto de o Programa ter contemplado uma perspectiva de experimentação, apoiando também novas metodologias de comunicação suscetíveis de quebrar a barreira de falta de notoriedade e de desconfiança pública deve ser destacada como uma boa prática, desde que obviamente sejam realizados esforços de escalamento de tais ações experimentais, designadamente no âmbito da comunicação do PT 2030 como um todo e na comunicação de Programas específicos.

As TA atrás assinaladas servem três objetivos centrais do PAT 2030:

- a) melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos;
- b) contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica;
- c) assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal.

A tabela seguinte cruza TA com os objetivos centrais:

**Tabela 1 - Tipologias de ação versus objetivos centrais do PAT 2030**

TA/Objetivos centrais	Melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos	Contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica	Assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal
Capacitação do ecossistema de fundos	**	***	-
Estudos e avaliação	**	*	**
Funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão e monitorização	***	**	-
Informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados	**	-	***
Segurança dos sistemas de gestão e controlo	***	-	*
Sistemas de Informação do PT 2030	***		**

Em matéria de objetivos, globais e específicos, o CE é bastante específico.

O objetivo global da avaliação é definido como o de “analisar em que medida a implementação do Programa está a decorrer de acordo com o programado e, considerando o ritmo de implementação e execução registados, se está contribuir para a maximização dos resultados esperados de acordo com objetivos de política e os objetivos específicos do Programa, identificando eventuais dificuldades encontradas na operacionalização dos diversos apoios e/ou antecipando potenciais desvios na concretização desses objetivos”.

Por sua vez, os objetivos específicos são estabelecidos como:

- Avaliar até que ponto o Programa está a dar resposta às necessidades que a sua programação visa atender, tendo em conta eventuais alterações do contexto onde opera;
- Avaliar se a implementação do Programa está a assegurar a coerência entre as intervenções programadas e entre estas e outras medidas e instrumentos de apoio convergentes com os objetivos de política prosseguidos pelo Programa;
- Avaliar a adequação da gestão estratégica e operativa do Programa para garantir adequados níveis de eficácia e eficiência da sua implementação (modelo de governação, processos e rotinas de análise, monitorização e acompanhamento);
- Avaliar, a partir do ritmo de execução do Programa e dos projetos apoiados, se a implementação do Programa se encontra no caminho certo para a concretização dos objetivos específicos e metas estabelecidas;
- Propor, em função da análise das diferentes dimensões acima referidas, os ajustamentos necessários à melhoria das condições de eficácia e eficiência da implementação do Programa.

*Last but not the least*, o cruzamento entre o âmbito da avaliação e os seus objetivos, global e específicos, não ficaria totalmente compreendido se não integrássemos o aprofundamento temático em torno do Sistema de Informação do PT 2030, uma das dimensões de apoio do Programa mais transversais. Este aprofundamento temático é particularmente importante atendendo a que o CE faz referência a recomendações decorrentes deste aprofundamento para poder influenciar eventualmente a configuração do SI no período 2021-2027. Para este aprofundamento contribuirá a combinação de aspetos técnicos de análise da configuração do sistema e de recolha de informação junto de entidades beneficiárias com operações aprovadas nos programas regionais e temáticos que poderão recorrer ao referido sistema.

## **4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO**

### **4.1. Síntese da abordagem metodológica**

A metodologia que suporta esta avaliação foi validada em sede de aprovação do RI e consiste numa modalidade de avaliação baseada na teoria (ABT) que permitiu à equipa de avaliação aprofundar a análise crítica à Teoria da Ação de Operacionalização do PAT 2030 (TA) e Teorias da Programação (TdP) das principais tipologias de intervenção do Programa, cujo resultado consta do capítulo de anexos deste relatório (Anexo 1). Essa análise crítica e de plausibilidade serviu de base à abordagem de algumas das questões de avaliação e enquadraram também a procura de evidência. Essa análise crítica realizada incidiu essencialmente no ensaio de identificação dos principais mecanismos de mudança ou transformação considerados de ocorrência necessária para que os resultados intermédios e finais esperados pelo PAT 2030 possam ter concretização. Em simultâneo foram também identificados os principais pressupostos e fatores críticos associados a essas transformações. A utilização dessa análise crítica traduziu-se, entre outros aspetos, na análise de plausibilidade das mudanças operadas, sempre que possível com evidência decorrente do valioso trabalho de análise documental e de entrevistas. Esta orientação metodológica assume um interesse redobrado sobretudo porque o PAT 2030 pretendeu consagrar a assistência técnica como um Programa do PT 2030, logo com as consequências de mudanças de práticas e de comportamentos dos intervenientes.

Esta abordagem metodológica adaptou-se ao elevado grau de especificação do CE, já que a matriz de avaliação aí apresentada, além de integrar elementos obrigatórios de resposta, especifica também as técnicas de recolha de informação/fontes a privilegiar na resposta à QA, estendendo essa especificação às tipologias de intervenção do PAT 2030 que devem ser consideradas na abordagem. O mesmo pode ser sublinhado em relação aos requisitos a garantir em matéria de métodos e técnicas de recolha de informação. Aliás, esse grau elevado de especificação é visível nas duas matrizes essenciais de aprofundamento da metodologia, a “matriz de avaliação” e a “matriz de técnicas de recolha e tratamento de informação”. Este facto exerceu uma forte influência na formatação da metodologia.

Considera-se que a opção metodológica de uma ABT é a que melhor permite responder à avaliação dos três objetivos centrais do PAT 2030: (i) melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos; (ii) contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica e (iii) assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal. E também das seis tipologias de operação (TO): (i) capacitação do ecossistema de fundos; (ii) estudos e avaliação; (iii) funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão e monitorização; (iv) informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados; (v) segurança dos sistemas de gestão e controlo; (vi) sistemas de informação do PT 2030. A diversidade de QA colocada pelo CE densifica estes dois propósitos de avaliação, dos objetivos centrais e das tipologias de intervenção.

A abordagem da ABT é operacionalizada através de um *mix* de processos de recolha e tratamento de informação, referidas na secção seguinte, que aponta para uma combinação de evidências que fundamentam as respostas às diferentes questões de avaliação e às recomendações a realizar.

Conclui-se, assim, que a avaliação testa uma abordagem baseada na teoria, que está implícita na teoria da ação de operacionalização e nas teorias da programação das diferentes tipologias de ação do PAT 2030, cabendo-lhe desenvolver os mecanismos de pesquisa e de triangulação de informação considerados necessários para verificar e testar se a programação aprovada e implementada está a suscitar as mudanças desejadas, tendo em vista a prossecução dos objetivos centrais.

#### **4.2. Triangulação de informação e densificação de evidência**

O processo de recolha e tratamento de informação que foi desenvolvido teve essencialmente em conta a natureza muito particular do PAT 2030, especialmente o facto da grande maioria das tipologias de intervenção não ter acesso concorrencial, mas ser um processo por convite e centrado num conjunto muito reduzido de entidades, das quais ressalta a importância da AD&C como cliente do Programa. Tal como o referimos anteriormente a relevância assumida por estas entidades no ecossistema do PT 2030 é um dos processos através do qual o Programa materializa a transversalidade dos seus efeitos.

No sentido de a triangulação de informação ser melhor compreendida face ao roteiro metodológico inicialmente programado (Relatório Inicial), apresenta-se no fim desta secção 4.2 a matriz de sistematização dessa triangulação realizada, que inclui o próprio recurso à TA e TdP do PAT 2030 e explicita razões para possíveis alterações face ao roteiro programado. Avulta neste aspeto a decisão de atribuir prioridade máxima à inquirição dos utilizadores do Balcão Único para alimentar o EC realizado e que fez cair a inquirição programada a entidades com operações aprovadas e não aprovadas.

A organização do EC sobre o SI PT2030 (QA nº 10) revelou-se um fator decisivo de consumo de recursos-tempo do processo de avaliação, pois implicou além de entrevistas aos principais protagonistas que a montagem do SI PT2030 assumiu na estrutura de serviços internos na AD&C, o início da abordagem ao confronto entre as AG de Programas que, tendo globalmente aderido ao sistema de *front office* do Balcão de Fundos (BF), integram o AG + e as AG que nessas condições optaram por montar sistemas de informação próprios. A comparação entre, por um lado, as AG dos Programas Regionais Centro 2030 e Lisboa 2030 e as AG de programas com sistemas próprios, neste caso o SI Pessoas 2030 e o PR Norte 2030 forneceu elementos de grande relevância para contextualizar o ruído que a implementação progressiva do SI PT2030 tem suscitado entre os *stakeholders* que a ele recorrem. Esse confronto foi particularmente rico com a avaliação dos resultados do inquérito por questionário às Autoridades de Gestão e Organismos Intermédios que utilizam o AG +, incluindo também a mobilização dos resultados do inquérito por questionário aos beneficiários que utilizam o Balcão Único de Fundos sobre a apreciação das condições da sua utilização concreta.

O referido EC permitiu compreender melhor a importância que a abordagem da tipologia de intervenção “sistema de informação do PT 2030” assume na avaliação. As insuficiências e desenvolvimentos ainda incompletos do SI PT 2030 e as suas implicações quer para as estruturas técnicas dos programas do AG +, quer para as estruturas técnicas dos programas que optaram por sistemas próprios, têm sérias implicações no desenvolvimento e implementação da programação a níveis muito variados. Em torno dessa realidade, acabou por se gerar um ruído diversificado de insatisfação em torno da utilização e do recurso ao sistema que é difícil ajuizar se poderia ter sido evitado. Na verdade, a concretização do sistema foi realizada por fases, assumindo determinadas prioridades para aplicação dos recursos técnicos e humanos disponíveis, em grande medida consensualizada entre AG e OI do sistema. Mas o contacto com o terreno e com o referido ruído criado permitiu concluir que parte desse ruído resulta de não ter sido considerado que a implementação do sistema seria

progressiva e por fases a que correspondiam prioridades quanto a funcionalidades. Ora, nem sempre a evidência desse ruído recolhida pela equipa de avaliação tinha claro que o SI PT2030 assentava numa metodologia de construção progressiva de módulos. Alguns comentários recolhidos partiam implicitamente do princípio de que o SI PT2030 apareceria em funcionamento já no pleno das suas potencialidades, o que é manifestamente errado. Outra coisa consiste em discutir se o tempo dessa implementação por módulos correspondeu ao desejável. Se tivermos em linha de conta os problemas conhecidos de implementação inicial do PT2030 pode inferir-se que uma maior rapidez de estabilização de módulos teria beneficiado bastante a atividade das AG dos Programas. Mas o que a avaliação pôde concluir é que a implementação progressiva assentou na definição de prioridades, nas quais as AG tiveram assentimento e participação.

Se a matriz síntese da triangulação de informação, que se apresenta de seguida, é importante para compreender a densificação qualitativa da evidência sistematizada pela avaliação, cumpre também destacar a dimensão quantitativa e a diversidade da evidência recolhida: (i) cerca de 23 pessoas ouvidas em entrevistas semi-estruturadas, às quais se juntam os elementos da Direção executiva do PAT 2030; ii) 371 entidades beneficiárias utilizadoras do Balcão de Fundos inquiridas em questionário online, num universo de 3.069 entidades, correspondente a uma margem de erro de 4,77% para um intervalo de confiança de 95%; (iii) 9 AG e 5 OI utilizadores do sistema de *Back office* AG +; (iv) auscultação de membros do Comité de Acompanhamento sob a forma de *focus group*; (v) estudo de caso sobre o Sistema de Informação do PT 2030; (vi) expressiva análise documental, designadamente de memórias descritivas de operações aprovadas e de avisos à apresentação de candidaturas.

### Matriz síntese de triangulação de informação

Questão de avaliação	Uso da TA e das TdP	Análise documental	Inquirição	Entrevistas	Estudo de Caso	Focus Group	Análise de dados do SI do Programa	Observações
QA 1		Papel central		CD da AG; Secretários Técnicos e Estruturas técnicas da UAG e UGN	Utilização indireta: influência do SI nas condições de trabalho das estruturas técnicas		Relevante para a análise do dimensionamento das estruturas técnicas	Estratégia programada globalmente cumprida; não foram calculados rácios comparados com outros programas do PT2030 dada a especificidade do PAT 2030 não o recomendar
QA 2.1		Papel central – atas dos CA e materiais distribuídos nas reuniões		CD		Painel de discussão realizado presencial e on line		Estratégia global praticamente cumprida. A riqueza das atas do CA e o painel de discussão tornaram a inquirição prescindível
QA 2.2	Uso da TdP para situar o alcance influenciador das RAF	Relevante para aferir evidências de funcionamento; operação Roteiro		AD&C (RAF coordenação estratégica e Avaliação) AD&C (Rede de Dinâmicas Regionais) AD&C (Rede de qualificação de procura)			Para aferição de evidências de influência das RAF	A realização do grupo focal de discussão foi considerada não acrescentar informação relevante às entrevistas realizadas, dado o grau diferenciado de desenvolvimento das RAF apoiadas pelo PAT 2030
QA 3.1		Papel relevante da análise de AAC e de formulários e de memórias descritivas	Utilização indireta do inquérito aos utilizadores do Balcão de	Entrevistas à CD e UGN e ao seu quadro técnico Entrevista IGF			Papel central da análise de informação de monitorização do Programa	A importância das condições de utilização do BF determinou que essa inquirição adquirisse prioridade

Questão de avaliação	Uso da TA e das TdP	Análise documental	Inquirição	Entrevistas	Estudo de Caso	Focus Group	Análise de dados do SI do Programa	Observações
QA 3.2		Relatórios finais de <i>summer/winter scholls</i>	Fundos, ponderando as respostas das entidades com candidaturas ao PAT 2030	Entrevista NOVA BSE	Mobilização parcial no que respeita às implicações dos CS para o SI PT2030			face à inquirição de promotores de operações aprovadas e não aprovadas
QA 3.3		Atas de reuniões de Comitês de Acompanhamento						
QA 4.1		O Plano Anual de Avisos Informação sobre as reuniões do Comité de Acompanhamento Relatório Final da Summer School NOVA BSE		Relevância da entrevista à CD e UGN Entrevista à NOVA BSE			Registos de ações de acompanhamento na monitorização do Programa	
QA 4.2		Metodologia e critérios de seleção do PAT2030		Relevância da entrevista à UGN Entrevistas a beneficiários				Dada a decisão de não inquirição das entidades promotoras de operações aprovadas e não aprovadas, pelas razões já aduzidas, a estratégia de abordagem à QA foi essencialmente respeitada.
QA 5.1	Recurso à TA do programa e às TdP das OIE	Atas do CA Memórias descritivas de operações		CD, UAG e UGN RAF das dinâmicas regionais RAF Coordenação		Relevância do painel de discussão com elementos do CA	Resultados da aplicação dos critérios de seleção e da análise de mérito das operações	Nenhuma alteração substancial a relatar. Entendeu-se com aceitação da CD de que o FG com elementos do CA substituiria a

Questão de avaliação	Uso da TA e das TdP	Análise documental	Inquirição	Entrevistas	Estudo de Caso	Focus Group	Análise de dados do SI do Programa	Observações
								inquirição inicialmente programada.
QA 6.1		Memórias descritivas das operações		Forte relevância das entrevistas realizadas com a UGN			Papel central dos registos de ações de acompanhamento constantes da monitorização do Programa	Nada de substancial a relatar
QA 6.2		Materiais distribuídos pela CD nas reuniões do CA		Entrevistas IGF e Nova BSE				
QA 7.1		Análise de Avisos		CD da AG			Registos de monitorização	Estratégia de abordagem globalmente cumprida
QA 7.2				Entrevistas a beneficiários				
QA 7.3	Recurso à TdP – TA Sistema de Informação PT 2030	Documentação diversa do PAT 2030		Entrevistas CD e UGN	Papel central do EC		Análise crítica da informação disponibilizada à equipa de avaliação	Nada de substancial a relatar
QA 7.4		Mobilização da avaliação ex-ante		Entrevistas UAG			Papel central do vasto material de dados de monitorização do Programa	Idem
QA 8.1		Materiais apresentados nas reuniões do CA (3ª e 4ª reuniões)		CD da AG			Papel central do vasto material de dados de monitorização do Programa	Idem
QA 8.2	Análise da plausibilidade de mecanismos de transformação	Análise de Avisos		Entrevistas a beneficiários			Registos de monitorização	idem

Questão de avaliação	Uso da TA e das TdP	Análise documental	Inquirição	Entrevistas	Estudo de Caso	Focus Group	Análise de dados do SI do Programa	Observações
QA 8.3				CD da AG			Papel central	
QA 9.1	Análise da plausibilidade de mecanismos de transformação	Forte centralidade com abundante informação disponibilizada pela UAG e análise de memórias descritivas de operações aprovadas		Relevância determinante da entrevista à UAG  Entrevista ao núcleo de comunicação da AD&C			Registos de monitorização de ações de acompanhamento às operações de comunicação aprovadas	A informação disponibilizada pela UAG permitiu dispensar a inquirição às entidades beneficiárias sobre a notoriedade das ações realizadas
QA 9.2								
QA 9.3								
QA 10.1	Ao serviço do EC	Ao serviço do EC	Forte relevância da inquirição aos utilizadores do Balcão Único e às entidades integradas no AG+	Forte relevância subordinada à estratégia do EC	Forte centralidade do EC realizado, organizando todos os restantes elementos		Recurso complementar	Estratégia de abordagem totalmente cumprida
QA 10.2								

### 4.3. Condicionantes e limitações da metodologia proposta

A literatura relativa às metodologias de avaliação mostra-nos que não existem metodologias perfeitas e as ABT não fogem obviamente a essa regra.

Uma das dificuldades conhecidas das ABT consiste no facto de regra geral, os programas objeto desse tipo de avaliação não utilizarem a abordagem da TdM para conceber a programação. Desse facto, resulta frequentemente a inexistência de evidência (indicadores) para testar a plausibilidade das TdM e TdP propostas pelas equipas de avaliação. No presente processo de avaliação, louva-se o facto da AG do PAT 2030 ter realizado o exercício de construção de uma TA geral para o programa e de TdP para tipologias específicas. E, mais do que isso, ter aberto essas formulações à apreciação crítica da equipa de avaliação. Embora se reconheça este aspeto muito positivo, as limitações de informação para testar a plausibilidade de todas as TdP propostas e criticamente analisadas não desaparecem totalmente, colocando desafios à metodologia, sobretudo para encontrar evidência sobre mecanismos, pressupostos e fatores críticos. Esta questão reforça a ideia atrás apresentada de que o PAT 2030 se apresentou com a ambição de se afirmar como um Programa nos termos similares de outros programas do PT 2030.

Uma outra condicionante que acaba também por suscitar algumas limitações à plena aplicação da metodologia resulta do facto do PAT 2030 implicar a aprovação de um número relativamente reduzido de operações e essas mesmas operações estarem, à data de elaboração deste RF, ainda longe de estarem plenamente finalizadas. Isto acontece não apenas com as operações que resultam de processos de convite a entidades bem determinadas, mas também em operações cujo acesso é concorrencial, como é por exemplo o caso das candidaturas de universidades à realização das *summer* ou *winter schools*. Isso significa que a informação de implementação existente é ainda em alguns casos escassa, exigindo um trabalho de antecipação de resultados que só o contacto mais aprofundado com as entidades beneficiárias permite concretizar. É óbvio que se trata de uma avaliação de operacionalização e não de uma avaliação de impacto, o que mitiga a limitação anteriormente enunciada. Mas existem questões de avaliação em que os próprios termos da avaliação de operacionalização, como por exemplo as que suscitam a avaliação do contributo dos projetos apoiados para os objetivos centrais e específicos do Programa, o estado de implementação das operações acaba por ser uma variável relevante.

De qualquer modo, o esforço adicional desenvolvido em matéria de análise documental das operações aprovadas permitiu, em grande medida, compensar as dificuldades associadas ao estado de implementação das mesmas e ajuizar do contributo que poderão apresentar para a concretização dos objetivos do Programa.

## 5. ABORDAGEM ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

### 5.1. EFICIÊNCIA OPERATIVA – QA1. A estrutura de gestão do Programa é adequada para o desempenho das funções que lhe estão atribuídas? O modelo de gestão é adequado para a eficácia e eficiência do exercício das funções da Autoridade de Gestão do Programa?

#### Síntese

Os desenvolvimentos observados no ano de 2024 e na primeira metade de 2025 que implicaram o envio à equipa de avaliação por parte da AG do PAT 2030 de uma nota explicativa da situação atualmente observada em termos de gestão de recursos humanos das estruturas técnicas de suporte permitem concluir que a estrutura de gestão enfrenta presentemente uma insuficiência de dimensionamento efetivo, gerada por saídas observadas ao longo da segunda metade de 2024 e do ano de 2025. Esta insuficiência já foi objeto de decisão da CD avançando com carácter de urgência para um novo processo de oferta de colocação. Esta insuficiência de preenchimento atual do quadro revisto observa-se face a uma dotação prevista de um máximo de 18 elementos (2 secretários técnicos e um máximo de três equipas de projeto de carácter temporário), revista em 2025 para 15 colaboradores 12 dos quais pertencentes à AD&C, nunca foi plenamente atingida, integrando, por exemplo, em 31.10.2024 apenas 10 elementos (2 secretários técnicos e 8 técnicos superiores), tendendo essa situação a complicar-se a partir dessa data, conforme desenvolvimentos constantes do corpo da resposta a esta QA.

Esta insuficiência de preenchimento de quadros observa-se no contexto de um modelo de divisão do trabalho consagrado no modelo de gestão que a avaliação considera estar ajustado a um Programa com uma única prioridade e um número reduzido de operações e beneficiários, embora com algumas operações, designadamente as consideradas Operações de Interesse Estratégico (OIE), de complexidade técnica assinalável. A existência de duas unidades, a Unidade de Apoio à Gestão (UAG) com funções transversais e ocupando-se da comunicação e a Unidade de Gestão de Negócio (UGN) com funções de gestão operacional, como a análise de candidaturas, o acompanhamento e o processamento de pagamentos, é adequada à implementação do Programa, na medida em que permite, simultaneamente, dotar a gestão do programa de um apoio importante e acompanhar com proximidade a já referida complexidade técnica das operações. Tal como anteriormente foi referido, esta adequação de modelo é fortemente penalizada com a insuficiência de preenchimento de quadros, com particular realce para a UAG hoje sem secretário técnico e apenas com um técnico superior. Já a situação da UGN com secretário técnico, 3 técnicos superiores e 2 técnicos em regime experimental é bastante próxima da registada em 31.10.2024.

Em 2024, sobretudo até à já referida data de 31.10.2024, mesmo com a já mencionada insuficiência de recursos humanos face ao programado, o encerramento do POAT 2020, o apoio à comunicação do PAT 2030 e a gestão operacional de apreciação de candidaturas e de interação e acompanhamento das operações aprovadas decorreram de forma positiva. As dificuldades entretanto surgidas a partir daquela data, sobretudo com reflexos na capacidade operacional da UAG, devem ser relevadas. A nota técnica enviada à equipa de avaliação por parte da CD da AG do PAT 2030 revela que a situação está identificada e suscitou medidas concretas para repor a dotação de recursos, sob pena da segunda fase de implementação do Programa poder enfrentar dificuldades de desempenho ao nível do já observado.

#### Questões gerais de funcionamento

O PAT 2030 é, como já foi anteriormente referido, um programa específico no quadro dos programas do PT 2030, cuja especificidade se materializa também nas atividades de gestão e no enquadramento legal da sua atividade operacional. O facto de o Programa apoiar operações designadamente da AD&C impõe, por exemplo, a homologação por parte da tutela das operações aprovadas promovidas por aquela entidade, o que tem implicações na atividade operacional, designadamente nos prazos de aprovação e contratualização de operações, que devem enquadrar toda a análise a realizar na abordagem a esta QA. Em matéria de prazos de aprovação, a evolução registada ao longo dos diferentes AAC mostra que a estrutura de gestão tem vindo a melhorar a eficiência operativa dos processos de análise e aprovação, sendo disso evidência os dois últimos AAC decididos, 18 e 19, em que o prazo médio foi de 22,5 dias. Deve referir-se que a decisão fundamentada sobre as

candidaturas é proferida pela AG no prazo de 60 dias, segundo o que prescreve o DL nº 20ª/2023 de 22 de março, n.º 1 art. 25.º. Nos avisos iniciais lançados respeitantes a OIE os prazos legais foram claramente excedidos<sup>1</sup>.

A análise detalhada dos dados relativos ao tempo de apreciação das candidaturas mostra que os primeiros avisos registaram prazos bastante superiores ao previsto legalmente (até 158 dias entre o fecho do aviso e a aprovação e 51 dias até à contratualização). Contudo, essa situação foi progressivamente mitigada. As justificações recolhidas junto da estrutura técnica do PAT indicam que os principais fatores explicativos foram: (i) adaptação inicial ao Sistema de Informação (que não estava plenamente funcional nos primeiros avisos), (ii) o processo de homologação pela tutela no caso das operações promovidas pela AD&C (que chegou a demorar mais de um mês), e (iii) a natural aprendizagem operativa por parte das equipas técnicas.

A partir do momento em que o SI foi estabilizado e as equipas adquiriram maior familiaridade com os procedimentos (aprendizagem de eficiência operativa), os prazos de apreciação reduziram-se significativamente. Os AAC 18 e 19, por exemplo, registaram prazos médios de decisão de 22,5 dias, demonstrando a consolidação das rotinas internas e o aumento da eficiência administrativa. Também se confirmou que, apesar das limitações de pessoal, a estabilidade relativa da equipa da UGN contribuiu para a melhoria dos prazos.

Enquanto AG de um programa do PT2030, embora com especificidades já devidamente assinaladas, a AG do PAT tem atribuições similares às das restantes AG, explicitadas pelo artigo 15º do Decreto-Lei nº5/2023 de 25 de janeiro, sendo nesse contexto que a adequação da sua estrutura de gestão deve ser analisada.

A estrutura do modelo de gestão do PAT 2030 é bastante legível e abrange, além da Comissão Diretiva (com um presidente e dois vogais, sendo por inerência legal o presidente e o vogal não executivo o presidente e o vice-presidente da AD&C), um Secretariado Técnico com duas unidades (Secretários Técnicos):

- A UAG que assume funções transversais de apoio à gestão, ocupando-se dos instrumentos de gestão, formação e capacitação e assumindo também as funções de comunicação e divulgação do Programa;
- A UGN que assume funções operacionais de negócio (a figura de gestão de cliente permite o acompanhamento mais próximo dos principais beneficiários do Programa em conformidade com a análise de risco), assim como a devida segregação de funções, ocupando-se da análise e acompanhamento de operações, de risco e controlo e da monitorização e avaliação.

A ação dos dois secretários técnicos é completada com uma estrutura de recursos humanos desenhada inicialmente para um máximo de 18 elementos, integrando os já mencionados 2 secretários técnicos e 3 equipas de projeto de carácter temporário. No entanto, embora revisto em baixa em 2025, o preenchimento deste quadro de referência tem-se revelado de difícil concretizado, como o permite demonstrar a evidência recolhida a partir de uma nota técnica enviada pela CD à equipa de avaliação: As condições concretas de preenchimento do quadro de recursos humanos ao longo do tempo estiveram longe de assegurar a estabilidade de dotação e composição necessária ao afinamento da gestão operacional. Algumas evidências devem ser salientadas:

- Em 31.10.2024, a estrutura técnica de gestão era integrada por 10 elementos, 2 secretários técnicos (um para a UAG e outro para a UGN) e 8 técnicos superiores; a distribuição dos técnicos superiores era a seguinte: a UAG apresentava 2 técnicos, um dos quais ao abrigo do reforço por processo de recrutamento; a UGN integrava 6 técnicos, dos quais 2 ao abrigo do reforço por processo de recrutamento; deve ainda ser sublinhado que 3 dos 8 técnicos anteriormente referidos estavam em

---

<sup>1</sup> PAT2030-2023-2 – Sistema de Informação do PT2030 (85 dias); PAT2030-2023-4 – Certificação, Auditoria e Controlo (90 dias); PAT2030-2023-8 – Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional (90 dias); PAT2030-2023-8 – Programa de AT do PAT 2030 (93 dias).

regime experimental desde agosto de 2024, com conclusão desse regime no 1º trimestre de 2025;

- Em 11.03.2025, há que mencionar a saída do secretário técnico da UAG, tendo a vogal executiva da CD assumido interinamente essa função;
- Dos recursos em regime experimental, há que registar a saída antes do prazo no início de março de 2025 de um desses elementos, tendo os restantes 2 elementos também abandonado a estrutura técnica do PAT 2030, migrando um deles para o serviço de certificação da AD&C e o outro regressado ao seu serviço de origem;
- Em resposta à insuficiência de preenchimento de quadros previstos, a CD recorreu em dezembro de 2024 ao recrutamento centralizado na Administração Pública para Oferta de Colocação, visando o preenchimento imediato de 3 técnicos superiores para a área de planeamento, controlo e avaliação; no âmbito deste procedimento, foi possível incorporar em regime experimental de 15 de junho a 1 de julho 2 técnicos;
- A instabilidade da situação agravou-se em 2 de abril de 2025 com a publicação do DL nº 61/2025 que criou a carreira de regime especial de técnico superior especialista, com aplicação direta aos recursos humanos do mapa de pessoal da AD&C e não dos recursos humanos dos programas temáticos do PT2030;
- Tendo o PAT 2030 entre os elementos da sua estrutura de gestão técnicos do mapa de pessoal da AD&C, 3 técnicos regressaram à AD&C para integrar a nova carreira e na sequência da caducidade do regime de mobilidade, determinando que a UAG ficasse privada de técnicos e a UGN limitada a 2 técnicos; a gravidade da situação foi, entretanto, mitigada com o regresso ao PAT 2030 de 2 técnicos através da mobilidade inter-carreiras do mapa de pessoal da AD&C, com afetação de 1 técnico à UAG e outro à UGN.

A situação daqui resultante continua, assim, a revelar um insuficiente preenchimento do quadro de pessoas previsto – o mapa de pessoal do PAT 2030 aprovado para 2025 contemplava o número de 15 colaboradores para o seu secretariado técnico. À data da nota técnica disponibilizada pela CD, o total de colaboradores era composto apenas por 1 secretário técnico afeto à UGN, a UAG dispunha de 1 técnico e a UGN de 3 técnicos superiores mais 2 técnicos em regime experimental. Daí o facto de a CD ter iniciado um processo com carácter de urgência de Oferta de Colocação de 1 técnico para a UAG.

Importa realçar que esta insuficiência e instabilidade de preenchimento do quadro previsto para a estrutura técnica de gestão do PAT 2030 se observaram num período crítico de consolidação do Programa. O ano de 2023 representou o principal impulso das atividades de gestão do Programa, com realizações como a constituição do Comité de Acompanhamento, a elaboração e aprovação da metodologia e critérios de seleção, o Plano de Atividades 2023, o Plano de Formação 2023, a preparação do sistema de gestão e controlo, a elaboração e aprovação da Estratégia e Plano de Comunicação do Programa, a elaboração e aprovação do Plano de Avaliação do PAT 2030 e o Plano anual de Avisos. O ano de 2023 foi assim um ano de teste à robustez da estrutura, completado em 2024 com os desafios do aumento do ritmo de implementação e com todo o trabalho ao nível dos sistemas de planeamento, gestão, avaliação e controlo<sup>2</sup>. Deve, entretanto, salientar-se que o ano de 2024 é particularmente relevante, prosseguindo e concluindo o processo de encerramento iniciado em 2023, pois concentra, simultaneamente, a maior maturação da implementação do Programa e o encerramento do POAT

---

<sup>2</sup> In 4ª reunião do Comité de Acompanhamento, intervenção da Comissão Diretiva.

2020. Ora, é conhecido que estes anos de coexistência das duas realidades constituem sempre um teste de stresse às estruturas de gestão dos Programas.

A situação atualmente observada é particularmente gravosa para a UAG, o que atendendo às funções transversais que desempenha e às funções específicas na área da comunicação, não apenas do próprio PAT 2030, mas também da monitorização do modo como as operações OIE e as OCT com dimensão financeira elevada são comunicadas pelos seus promotores tem uma explicação plausível. Quanto mais rápido for possível reconstituir a situação de 2 técnicos para esta unidade melhor a estrutura técnica poderá enfrentar os desafios da segunda fase de implementação do Programa.

No entanto, apesar da insuficiência e instabilidade de preenchimento do quadro de pessoal, deve registar-se que a informação distribuída na 4ª reunião do CA mostra realizações significativas como: (i) a implementação, avaliação e revisão do sistema de gestão e controlo; (ii) a contínua implementação do Plano de Formação interna; (iii) a publicação de 17 AAC com decisão sobre 15; (iv) realização de 3 ações de controlo interno; (v) evidência significativa de acompanhamento realizado (ver QA específica) e obviamente toda a tramitação na sequência do processamento e aprovação de candidaturas.

O que importa realçar é que, apesar da dotação de recursos humanos nunca ter sido estabilizada, como inclusivamente na segunda metade de 2024 se terem verificado diminuições de efetivos, o desempenho das unidades do secretariado técnico nunca ter colocado em risco o desempenho do Programa.

No caso da atividade da UAG, além do secretário técnico, a unidade funcionou no máximo com 2 técnicos, um deles em processo de adaptação a novas funções e, na parte final do período sob avaliação, funcionou mesmo sem secretário técnico efetivo e apenas com um técnico experiente. A coexistência de funções no âmbito do apoio à gestão e de intervenção na área da formação (plano de formação para 2024 cumprido em cerca de 90%<sup>3</sup>) e capacitação e da comunicação implicou, uma atenção especial às exigências de comunicação que recaem sobre os serviços da A&DC em matéria de comunicação das suas operações. A não estabilização do corpo técnico da unidade terá penalizado a monitorização das obrigações de comunicação que cabem regularmente às OIE e a operações que pelo valor de investimento assim também o justificam (Gestão, Auditoria e Controlo e Sistema de Informação). É o caso no que respeita às OIE de: Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional; Evento Anual do PT2030 e também das operações com montante de fundo superior a 10 M de euros: Sistema de Informação do PT2030; Sistema de Gestão e Controlo; Gestão Geral dos Fundos, sobre as quais não foi recolhida evidência de ações concretas de comunicação. É perfeitamente natural que, nas condições assinaladas de insuficiência de preenchimento de quadros técnicos previstos, tenham sido privilegiadas exigências regulamentares em matéria de comunicação do próprio PAT 2030. Tendo sido possível estimar que a alocação de tempo da unidade se reparte praticamente com pesos similares por cinco tipo de atividades: Gestão de Recursos Humanos (em articulação com o NGP/AD&C; pessoal, recrutamento, formação; Sistema de Gestão e Controlo (Implementação, verificação interna, adaptação de instrumentos de trabalho, ...); Elaboração de documentos de Apoio à Gestão (Plano Atividades, Relatórios, ...); Apoio Geral à Comissão Diretiva (Reuniões, Organização, ...); Atividades de Comunicação (Planos, Redes, Ações, ...), com as limitações atrás identificadas é natural que os 20% de tempo alocado a tarefas de comunicação tenham privilegiado a comunicação do próprio Programa.

Quanto à UGN, na qual na parte final de 2024 e primeira metade de 2025 se observaram também problemas de instabilidade de composição de recursos humanos, apesar disso foi possível à unidade dispor de pelo menos 3 técnicos superiores durante uma grande parte do período inicial de funcionamento do Programa, existe

---

<sup>3</sup> Idem.

evidência de que pelo menos nas primeiras aprovações se registou alguma dificuldade de cumprimento dos tempos legais prescritos para a análise e aprovação de candidaturas.

De acordo com a análise da equipa de avaliação da informação disponibilizada pela AG em matéria de processamento de candidaturas, registaram-se os períodos médios de 83 dias para decisão de aprovação das mesmas (com análise de 40 candidaturas) para um máximo legal de 60 dias e de 35 dias para processamento de pedidos de pagamento (com análise de 85 pedidos de pagamento) para um máximo legal de 45 dias para decisão desses pedidos. No caso da apreciação de candidaturas, a evolução da implementação do Programa mostra que, não só esses prazos iniciais elevados foram substancialmente reduzidos, como inclusivamente o foram abaixo dos máximos legais prescritos. O facto de tal redução se ter acentuado bastante nas decisões de últimos AAC publicados mostra que a aprendizagem em termos de eficiência operativa terá permitido mais do que compensar a insuficiência de preenchimento de quadros observada mais recentemente.

Em resumo, apesar da significativa instabilidade observada na parte final de 2024 e primeira metade de 2025 em matéria de preenchimento de quadros técnicos para as estruturas técnicas da UAG e da UGN, que irão exigir o recurso a novos processos de recrutamento por oferta de colocação e mobilidade inter-serviços, essencialmente com repercussão na UAG, não existe evidência de que o desempenho do Programa tenha sido por isso seriamente penalizado. É verdade que a ação de monitorização exercida sobre as entidades promotoras das operações com o estatuto de OIE em matéria de comunicação das mesmas, particularmente da AD&C, terá sido penalizada pela insuficiência de quadros técnicos. Por outro lado, se é um facto que as operações aprovadas ao abrigo dos primeiros AAC ultrapassaram prazos legais de apreciação, a que não é alheio o facto das operações AD&C estarem sujeitas a aprovação por parte da tutela, é também evidente que a eficiência operativa dessa apreciação melhorou substancialmente com as operações dos últimos AAC publicados, apesar da instabilidade de preenchimento de quadros que também atingiu a UGN.

**5.2. EFICIÊNCIA OPERATIVA – QA2 – 2.1. Concluir sobre a adequação do funcionamento e contributo do Comité de Acompanhamento na sua função de apoio à implementação e à eficácia do Programa. Concluir sobre a adequação do envolvimento dos *stakeholders* do ponto de vista do seu perfil e da forma de envolvimento, identificando os ganhos decorrentes desse envolvimento ou os prejuízos da sua ausência**

**Síntese**

O funcionamento do CA, embora com taxas de participação a permitir atingir sempre o quórum necessário para a tomada de decisões, está aquém da abrangência e diversidade da sua composição, que reflete essencialmente a necessidade de cobrir o vasto ecossistema dos Fundos Europeus e o sistema de entidades públicas responsáveis pelas políticas públicas por eles financiadas. A taxa de participação média nas 4 reuniões realizadas é de 78,7%, não se verificando que a composição das ausências assente em qualquer regularidade significativa. Entre as entidades com estatuto de observadores, destacam-se as intervenções da autoridade de auditoria e da Comissão Europeia. As competências do CA exercem-se em dimensões relevantes do funcionamento do Programa como o são, por exemplo, a discussão e aprovação dos critérios de seleção das candidaturas, a estratégia e plano de comunicação do Programa, a avaliação e a informação sobre o estado da arte da execução.

A análise das atas das 4 reuniões já realizadas mostra uma densidade apreciável de informação disseminada, com relevo para as reuniões de 2023 e de 2024, em linha com os objetivos centrais do PAT 2030 de melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos e contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica. Entre as competências que têm sido exercidas, destaca-se a informação sobre os resultados da capacitação administrativa alcançada com operações apoiadas pelo PAT 2030 no domínio do Roteiro da Capacitação.

O grupo focal de discussão realizado em Cabanas de Viriato e em plataforma *online* com membros do Comité de Acompanhamento permitiu confirmar a existência de um clima valioso de propensão contributiva dos seus membros para a boa concretização dos objetivos transversais do Programa, tanto mais relevante quanto diversificada é a sua composição, fortemente representativa do ecossistema de Fundos. A evidência recolhida pela equipa de avaliação na reunião do CA de dezembro de 2024 com apresentação preliminar dos resultados desta avaliação permitiu registar o tema do Sistema de Informação do PT 2030, na sua dupla dimensão de Balcão Único e diferentes opções de sistema de backoffice, como um tema de forte sensibilidade contributiva do CA. Já o FG realizado em Cabanas de Viriato permitiu identificar o tema da delimitação da AT transversal que cabe ao PAT 2030 e da AT temática que cabe à AT dos programas Temáticos desenvolver como um tema de forte sensibilidade contributiva. Neste último FG, foi também possível identificar o possível papel do CA na indicação de temas para o desenvolvimento de estudos a financiar pelo PAT 2030.

A composição do CA do PAT 2030 é relativamente complexa, já que é composta de entidades com direito a voto e entidades observadoras.

As entidades com direito a voto são as seguintes:

- O Presidente da Comissão Diretiva do Programa de Assistência Técnica, que preside;
- Um representante do órgão de coordenação técnica;
- Um representante da autoridade de certificação;
- Representantes de serviços ou organismos da administração pública relevantes para o Programa
  - ✓ PlanAPP — Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas;
  - ✓ GPEARI — Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças;
  - ✓ APA — Agência Portuguesa do Ambiente I.P.;
  - ✓ INA — Instituto Nacional de Administração, I. P.;
  - ✓ AMA — Agência para a Modernização Administrativa, I. P.;
  - ✓ ANI — Agência Nacional de Inovação;
  - ✓ ANQEP — Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I. P.;

- ✓ IEFPP — Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P.;
  - ✓ EMPIS — Estrutura de Missão Portugal Inovação Social;
  - ✓ Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte;
  - ✓ Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro;
  - ✓ Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo;
  - ✓ Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo;
  - ✓ Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve;
  - ✓ Instituto de Desenvolvimento Regional, IP -RAM;
  - ✓ Direção Regional do Planeamento e Fundos Estruturais, da RA dos Açores.
- 
- Um representante da Associação Nacional de Municípios Portugueses;
  - Um representante da Associação Nacional de Freguesias;
  - Três representantes do Plenário do Conselho Económico e Social;
  - Um representante de cada um dos seguintes organismos responsáveis pela promoção da inclusão social, dos direitos fundamentais, dos direitos das pessoas com deficiência, da igualdade de género e da não discriminação: i) Direção-Geral da Política de Justiça; ii) Instituto Nacional para a Reabilitação, I. P.; iii) Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género; iv) AIMA – Agência para a Integração, Migrações e Asilo.

Por sua vez, as entidades com estatuto de observadores incluem:

- Um representante da Autoridade de Auditoria;
- Um representante de cada uma das autoridades de gestão dos demais programas do Portugal 2030;
- Aos quais se junta também os representantes da Comissão Europeia que participam a título consultivo e de acompanhamento.

Entre as entidades com estatuto de observadores, há que registar o registo de intervenções da Autoridades de Auditoria e da Comissão Europeia, particularmente desta última, que assume sempre nas diferentes atas consultadas uma presença interventiva com significado e conteúdo.

A composição do CA reflete sobretudo princípios de exaustividade de representação institucional em parte explicada pela natureza transversal do Programa e pelos seus objetivos relacionados com o ecossistema de Fundos, que mantém com as instituições responsáveis pelas políticas públicas. A análise das Atas das 4 reuniões realizadas até dezembro de 2024 mostra, porém, que em termos de participação nas reuniões esta composição alargada está longe de ter correspondência perfeita. **As percentagens de participação das entidades com direito a voto foram as seguintes: 1ª reunião – 80%; 2ª reunião – 86%; 3ª reunião – 74%; 4ª reunião -74%, que corresponde a uma taxa de participação média de 78,7% nas quatro reuniões.** Os valores anteriormente referidos mostram que, embora tenha sido sempre reunido o quórum necessário a participação não reflete plenamente a abrangência de composição do CA.

Apesar desta diversidade, na 1ª reunião do CA uma representante da Comissão Europeia registou “referência ao desequilíbrio na representação das entidades dos CA, tendo em conta o elevado número de entidades públicas em comparação com outras organizações”. Esse “desequilíbrio” é em grande medida justificado pela natureza da intervenção do PAT 2030.

Nos termos da alínea 6 do artigo 2º do Regulamento do CA, é ainda possível que, a convite do(a) Presidente do Comité de Acompanhamento e sem direito a voto, participem representantes de outras entidades ou organismos da Administração Pública, personalidades ou especialistas, com competências específicas em políticas públicas relacionadas com o programa ou com a ordem dos trabalhos, quando a natureza da matéria o justifique.

Em linha com esta composição bastante alargada, as competências do CA são-no também (artigo 5º do Regulamento):

- “a) Aprovar a metodologia e os critérios utilizados na seleção das operações;
- b) Aprovar propostas de reprogramação do programa, apresentadas pela respetiva AG, para homologação pela CIC Portugal 2030 plenária precedidas de parecer do órgão de coordenação técnica;
- c) Aprovar, sob proposta da AG, o plano de comunicação do programa e eventuais alterações do mesmo;
- d) Aprovar, sob proposta da AG, o plano de avaliação do programa e eventuais alterações do mesmo;
- e) Aprovar, sob proposta da AG, o relatório final de desempenho a apresentar à Comissão Europeia;
- f) Analisar os progressos realizados na execução do programa e na consecução dos objetivos intermédios e das metas, incluindo quaisquer problemas que afetem o desempenho do programa e as medidas tomadas para os resolver;
- g) Analisar os progressos alcançados na realização das avaliações, sínteses das avaliações e o seguimento dado às constatações efetuadas;
- h) Analisar a execução das ações e comunicação e de promoção da notoriedade;
- i) Analisar os progressos realizados na execução de operações de importância estratégica;
- j) Analisar os progressos alcançados no reforço da capacidade administrativa das entidades envolvidas na aplicação do programa;
- k) Formular recomendações dirigidas à AG visando a melhoria da eficácia e da eficiência do programa, designadamente medidas destinadas a reduzir os encargos administrativos para os beneficiários;
- l) Aprovar o seu Regulamento Interno de funcionamento e as suas eventuais alterações”.

A análise da diversidade de competências mostra que a intervenção do CA se concretiza em áreas relevantes de funcionamento do Programa, designadamente a aprovação dos critérios de seleção de operações, a estratégia e plano de comunicação, os exercícios de avaliação realizados (há aqui que registar a pré-apresentação do Relatório Intermédio na 4ª reunião do CA realizada em dezembro de 2024), a execução do Programa designadamente o estado da arte das OIE do Programa. A avaliação entende que a competência descrita pela alínea j) “Analisar os progressos alcançados no reforço da capacidade administrativa das entidades envolvidas na aplicação do programa” é particularmente importante do ponto de vista da monitorização dos efeitos gerados pelo apoio do PAT 2030 à implementação do Roteiro para a Capacitação das entidades do ecossistema dos Fundos. Esta referência é tanto mais importante quanto mais o Roteiro para a Capacitação e o apoio que o PAT 2030 presta à sua concretização são referenciados pelos membros do CA como um dos principais contributos do Programa.

Analisando o conteúdo das 4 reuniões do CA já realizadas, especialmente a 4ª que corresponde a um estágio de maior maturação da execução do Programa, é possível concluir que as reuniões do CA constituem um importante elemento de disseminação de informação das realizações do Programa, algo que se considera essencial atendendo sobretudo para dois dos seus objetivos centrais: melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos e contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica. Tomando ainda como referencial os materiais apresentados na 4ª reunião do CA, a densidade de informação apresentada sobre o desempenho do Programa e sobre o estado da arte da aplicação do Roteiro da Capacitação ilustram perfeitamente essa ideia – a qualidade da informação apresentada aos participantes é bastante elevada, cumprindo assim, junto de uma composição tão alargada como a do CA, esse objetivo central de disseminação de informação relevante.

Já no que respeita ao contributo do CA em matéria de recomendações à AG com repercussões na eficiência e eficácia do Programa a evidência é mais escassa, não tendo sido possível colmatar essa lacuna.

Percorrendo os principais resultados das reuniões já realizadas do CA, cumpre destacar o seguinte:

- A **1ª reunião** teve como contributo principal a aprovação dos critérios de seleção das candidaturas, que foi, de acordo com a ata publicada relativamente pacífica; a observação de um representante da Comissão Europeia quanto à integração nos critérios de seleção sobre a existência de critérios que permitam avaliar a igualdade de oportunidades e desenvolvimento sustentável merece referência particular, questão que é resolvida no âmbito do PAT 2030 no âmbito das “várias etapas de verificação do cumprimento das condições gerais de elegibilidade dos beneficiários e das operações, nos quais se incluem as matérias referentes à igualdade de oportunidades e desenvolvimento sustentável”.
- A **2ª reunião**, além de integrar matérias típicas do ainda baixo estágio de maturação do Programa em termos dos avisos lançados para a apresentação de candidaturas, gerou uma recomendação importante traduzida na “necessidade de estabelecer fronteiras entre o apoio do Programa de Assistência Técnica e as opções de financiamento incluídas nas medidas de assistência técnica dos vários programas. O PAT 2030 apoia atividades transversais com relevância para o conjunto das entidades do ecossistema dos Fundos”.
- A **3ª reunião** é marcada (i) pela apresentação do estado da arte do encerramento do POAT 2020, (ii) por informação diversa sobre os avanços de implementação do Programa, em termos de avisos lançados e de início de implementação, (iii) pela apresentação do Plano de Avaliação do Programa; e (iv) pela apresentação e aprovação da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030. Esta reunião ilustra bem o salto em termos de maturação do programa.
- A **4ª reunião** apresentou pela análise dos materiais de informação disponibilizados aos participantes uma elevada densidade de elementos relevantes sobre o estado da arte do programa e no que respeita à pré-apresentação permitiu uma importante troca de impressões sobre o sistema de informação, que se revelaram essenciais para a realização posterior das entrevistas com a AG de Programas inseridos no AG+.

A análise dos materiais das atas do CA confirma a ideia atrás desenvolvida de que a atividade do CA se tem traduzido essencialmente por uma apreciável densidade de informação sobre o estado da arte da maturação de implementação do PAT 2030 (coexistente a de encerramento do POAT 2020) e menos na perspetiva de recomendações ascendentes provenientes das entidades participantes. Esta conclusão poderá induzir a necessidade de na agenda de futuras reuniões do CA se consagrar um ponto da ordem de trabalhos dedicado a esse pronunciamento por parte dos membros presentes. A futura auscultação dos membros com direito a voto a desenvolver na fase seguinte permitirá testar esta hipótese conclusiva.

Tal como foi anteriormente referido, o grupo focal de discussão (GFD) realizado com membros do CA permitiu confirmar a relevante pensão contributiva dos seus membros.

O GFD foi realizado com os seguintes objetivos:

- Integrar o pronunciamento dos membros do Comité de Acompanhamento como matéria/evidência de avaliação de operacionalização
- Avaliar experiência passada e sistematizar contributos sobre o funcionamento futuro do Comité de Acompanhamento.

Dois questões orientaram a discussão:

- **Questão nº 1:** Como avaliam o contributo do Programa para atingir os objetivos estratégicos para os quais se propôs contribuir: (i) melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos

fundos; (ii) contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica; (iii) assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal?

- **Questão nº 2:** Tendo em conta a vossa experiência de participação nas diferentes sessões do Comité de Acompanhamento do PAT 2030, como avaliam a possibilidade de melhorar o vosso contributo para o bom funcionamento do Programa – que ideias e propostas concretas poderiam apresentar nesse sentido?

**No âmbito da primeira questão**, a multiplicidade de intervenções registada (ver nota mais desenvolvida da discussão em anexo) permitiu destacar as seguintes notas:

- Transparência, rigor e partilha de informação assegurada no âmbito do CA, o que confirma a apreciação realizada pela equipa de avaliação sobre o tipo de informação distribuída nas reuniões do CA;
- Reconhecimento da relevância das questões da capacitação (utilidade e inovação), com evidência para o papel da Academia de Fundos e da novidade das *Winter e Summer Schools*, com testemunhos de evidência de participação bem-sucedida;
- Algumas notas sobre a necessidade de alargar cada vez mais essa capacitação a outros atores do ecossistema (exemplo das CIM), contrariando um eventual “efeito bolha” dos Fundos e, tematicamente, às questões suscitadas pela implementação do SI PT2030;
- Necessidade de reforçar a comunicação da implementação do PT2030, não só para contrariar a já habitual desinformação pública sobre o alcance dos apoios proporcionados, mas também para compensar o apagamento comunicacional e de notoriedade que o PRR está a provocar relativamente ao PT2030.

**No âmbito da segunda questão**, destacam-se, essencialmente, as seguintes notas:

- Necessidade de trazer para o debate público novos temas transversais induzidos pela implementação do PT2030, com uma criteriosa distinção do que deve caber à dimensão mais transversal do PAT 2030 assegurar e do que caberá às assistências técnicas específicas dos Programas Regionais e Temáticos desenvolver;
- Necessidade de entender porque o PRR conseguiu, com uma comunicação política intensa, tanta notoriedade num curto espaço de tempo, contrastando com a abordagem comunicacional dos fundos, comparando o esforço comunicacional de execução física e financeira e de cumprimento de metas (PRR);
- Responder ao desafio de compreender melhor as relações entre o potencial de apoio dos Fundos e a evolução das políticas públicas à luz das quais os apoios do PT2030 são concretizados.

### 5.3. EFICIÊNCIA OPERATIVA – QA2 – 2.2. Concluir sobre o contributo das Redes de Articulação Funcional (RAF) em que o Programa participa para a capacitação institucional dos intervenientes e para a eficácia e eficiência da gestão do Programa, designadamente por via da articulação entre Autoridades de Gestão, nomeadamente na definição do plano de avisos para apresentação de candidaturas e no desenvolvimento e implementação de outros instrumentos de gestão.

#### Síntese

O apoio do PAT 2030 a cinco RAF e o facto desse apoio estar associado ao apoio às intervenções da Academia de Fundos está em linha com o entendimento destas redes como mecanismos efetivos de coordenação ao serviço de uma melhor e mais ampla coordenação estratégica do PT2030 e dos Fundos em geral, contribuindo direta e indiretamente para a concretização dos objetivos centrais que o Programa se propõe atingir. A associação do apoio às RAF com o apoio às iniciativas da Academia de Fundos permite que elas não sejam não só entendidas como mecanismos efetivos de coordenação, mas também como espaços relevantes para a identificação de necessidades de capacitação.

O contributo da participação do PAT 2030 nas RAF apoiadas para a eficiência operativa do Programa é de natureza mais indireta do que o relativo ao efeito sobre a consolidação da coordenação estratégica do PT2030, mas é efetivo sobretudo no que diz respeito à RAF monitorização e avaliação (o caderno de encargos da avaliação de operacionalização reflete esse contributo), à RAF Dinâmicas territoriais (permitindo ajustar os apoios do Programa a estudos territoriais que obedeçam a temas considerados prioritários) e à RAF Comunicação (possibilitando condições de disseminação às operações de natureza experimental que o Programa tem vindo a apoiar). Embora com efeito mais indireto do que o associado à coordenação estratégica do PT2030 e com contributo não homogéneo das diferentes RAF, a participação do PAT 2030 nas RAF, que apoia, permite à gestão do Programa definir a sua programação com um conhecimento mais robusto do que o que possuiria sem essa participação.

No entanto, importa sublinhar que o estágio alcançado de dinamização das RAF não é ainda suficiente para concluir definitivamente sobre o alcance do apoio que o PAT 2030 presta nesta matéria. A existência de um contributo potencial é manifesta. Mas daí a estimar que esse potencial vai ser plenamente concretizado exigirá um *follow up* mais continuado, já que o estado da arte de algumas RAF é ainda muito incipiente (qualificação da procura, por exemplo).

Tal como foi concebido, o modelo de governação do PT2030 “fomenta a articulação e coerência entre os Programas que o constituem, mantendo e reforçando as Redes de Articulação Funcional”<sup>4</sup>. Tal como são apresentadas, as RAF são coordenadas pela AD&C e “fazem um acompanhamento do roteiro para a capacitação do conjunto dos interlocutores em matérias de fundos europeus nas respetivas áreas de atuação, e emitem, sempre que se justifique, recomendações sobre os respetivos projetos estruturantes”.

A informação oficial disponível consagra as seguintes RAF:

- **Rede de coordenação** – Fornece apoio técnico aos órgãos de coordenação técnica, gestão, certificação e pagamento, tendo formalizado atividades de coordenação que eram realizadas no PT2030 no plano informal;
- **Rede de monitorização e avaliação** – articula-se com a Rede de Serviços de Planeamento e Prospetiva da Administração Pública (REPLAN) e realiza o follow-up do Plano Nacional de Avaliação;
- **Rede de comunicação** – tem o foco na articulação de ações de comunicação do PT 2030 e dos Programas que o integram;
- **Rede de capacitação e qualificação da procura** – tem o foco na capacitação de beneficiários do ponto de vista da identificação de necessidades e soluções para as satisfazer;
- **Rede das dinâmicas regionais** – Acompanha as políticas de desenvolvimento regional e dinâmicas territoriais e a cooperação territorial europeia e outros financiamentos europeus, focando-se na monitorização, avaliação e divulgação dos resultados das abordagens territoriais e da territorialização dos fundos europeus do Portugal 2030.

<sup>4</sup> <https://portugal2030.pt/2023/07/03/primeiras-reunioes-das-redes-de-articulacao-funcional-pt-2030/>

A estas RAF, cujo funcionamento o PAT 2030 apoia, juntam-se as redes temáticas, apoiadas pelas AT dos Programas Temáticos:

- Rede de inovação e transição digital;
- Rede de ação climática e sustentabilidade;
- Rede de demografia, qualificações e inclusão.

Tendo em conta que as RAF apoiadas pelo PAT 2030 “fazem um acompanhamento do roteiro para a capacitação do conjunto dos interlocutores em matérias de fundos europeus nas respetivas áreas de atuação” e que o Programa também apoia a implementação de dimensões do Roteiro de Capacitação do ecossistema de fundos europeus, a avaliação considera estar aqui concentrada um dos contributos mais relevantes para a melhoria das condições de coordenação estratégica do PT2030, com a capacitação do ecossistema no centro desse contributo<sup>5</sup>. Mas a questão de avaliação é mais vasta e discute se as RAF contribuem também para a eficiência operativa do próprio PAT2030. De qualquer modo, se é verdade que algumas das RAF beneficiam da continuidade face ao período de programação anterior, caso bem ilustrativo da Rede das Dinâmicas Regionais<sup>6</sup> e também da Rede de Monitorização e Avaliação, há que registar que será necessário integrar futuramente mais evidência de funcionamento e resultados para avaliar o impacto esperado desta importante dimensão do modelo de governação do PT2030 e do próprio apoio do PAT2030.

A favor do contributo esperado positivo está o facto da AD&C ser “o órgão responsável por assegurar as funções de coordenação global de implementação do roteiro para a capacitação do conjunto dos interlocutores em matérias de fundos europeus, nos termos do artigo 31º do Decreto-Lei n.º 5/2023, de 25 de janeiro, em articulação com as restantes entidades do modelo de governação do Portugal 2030, sendo o programa de assistência técnica o programa particularmente direcionado para o financiamento e a implementação das ações de capacitação” (2º Relatório de ponto de situação da implementação da operação PAT2030-FEDER-00279600 \_Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional). Com este contexto favorável, é inequívoco que as RAF poderão constituir um espaço privilegiado de acompanhamento estratégico de todo o processo de capacitação que se pretendeu implementar com esse traço diferenciador do PT2030.

Por isso, a avaliação considera que o contributo destas redes para a coordenação estratégica do PT2030 é inestimável, sobretudo quando todas estiverem a funcionar em pleno e com um número suficiente de reuniões para as transformar em rotina de interação entre as entidades integrantes. A sua relação com a Academia de Fundos pode trazer à implementação do Roteiro de Capacitação boas condições de identificação de necessidades de formação através da discussão entre AG e outras entidades, ou seja, a integração da Academia dos Fundos como elemento transversal a estas redes potencia a capacidade de resposta formativa, garantindo que as necessidades identificadas são rapidamente traduzidas em ações de capacitação direcionadas. As RAF podem ser entendidas como um mecanismo de coordenação, permitindo a presença de Comissões Diretivas nas reuniões, condição indispensável para o seu comprometimento futuro. E representam também um espaço de oportunidade para a identificação de necessidades de formação ao serviço da capacitação do ecossistema de Fundos. Bastaria a confirmação deste potencial para transformar as RAF num elemento distintivo do PT2030.

Mas o âmbito de reflexão suscitado pela QA é mais vasto. A questão pode assim ser resumida: se o PAT 2030 apoia um conjunto de RAF qual é o possível efeito dessas RAF no próprio Programa, sobretudo do ponto de vista de apoiar operações que contribuam para o cumprimento dos seus objetivos gerais e específicos?

---

<sup>5</sup> Esta ideia é fortemente corroborada pela entrevista realizada ao Dr. Duarte Rodrigues, membro da Comissão Diretiva da AD&C.

<sup>6</sup> Entrevista realizada com o Coordenador da Rede Dr. Nuno Romão e assistente técnica Dra. Catarina Portela.

A evidência recolhida quanto a esta matéria é diferenciada consoante o funcionamento concreto das RAF registado até ao momento de reporte desta avaliação.

Quanto à **rede de Comunicação**<sup>7</sup>, a participação do PAT 2030 na rede de comunicação é particularmente relevante para a resposta à questão em avaliação. A rede é essencial para a disseminação de experiências entre a comunicação global do PT2030, a comunicação do PAT 2030 e das suas OIE e a comunicação dos programas temáticos e regionais. Será, também, essencial no entender da avaliação para comparar os esforços e resultados comunicacionais do PT 2030 e do PRR, num contexto em que (ver questão de avaliação anterior) o PRR tem ofuscado em parte a comunicação do PT2030 (como foi amplamente referido no FG com membros do Comité de Acompanhamento). No caso vertente, é no âmbito desta rede e das inúmeras interações que ela permite entre as entidades que a integram que se tem desenvolvido o trabalho de disseminação dos projetos de experimentação de novas modalidades de comunicação para os Fundos Europeus que o PAT 2030 tem inovadora e experimentalmente apoiado. Pode, por essa via, contribuir para melhores e mais alargadas condições de disseminação de boas práticas de comunicação, algo que parece essencial para inverter as condições de baixa notoriedade que os Fundos Europeus continuam a ter em Portugal. Isto significa que, no âmbito desta RAF, não existe apenas efeito em matéria de coordenação estratégica do PT2030. A própria eficiência operativa do PAT2030 é melhorada, já que o apoio a formas experimentais de comunicação de Fundos foi objeto de divulgação junto da RAF Comunicação e por isso o alcance do apoio prestado pelo Programa pode ser substancialmente ampliado, tanto mais importante quanto mais experimentais foram as operações apoiadas.

Uma outra RAF em que a avaliação registou evidência de efeitos sobre o PAT 2030, efeitos esses que podem ser, em nosso entender, substancialmente ampliados na segunda fase de implementação do Programa, é a Rede das Dinâmicas Regionais (RDR). O estatuto de continuidade de que a RDR beneficiou face ao período de programação anterior proporciona à rede uma robustez inequívoca, gerando conhecimento de grande qualidade para a dimensão dos estudos a apoiar pelo PAT 2030. A RDR 2030, ativa desde 2023, representa uma continuidade e reforço da colaboração entre entidades regionais, tendo mantido uma cadência regular de trabalho — com duas reuniões presenciais anuais (realizadas em Évora, Nazaré, Santarém, Chaves e Lisboa) e várias reuniões em formato online — que garante o acompanhamento partilhado das questões territoriais estratégicas.

A articulação com o PAT 2030 é particularmente relevante: a AD&C, enquanto entidade promotora do Programa, participa ativamente na rede, que representa uma plataforma de partilha de informação, problematização de temas emergentes e disseminação de boas práticas. O próprio PAT 2030 financia, através da sua operação com a AD&C, ferramentas essenciais para o funcionamento da rede, como o *dashboard* nacional dos Instrumentos Territoriais (ITI), uma necessidade identificada para monitorizar, a nível nacional, a afetação de um terço da dotação dos programas regionais a estratégias territoriais integradas.

Isso já se verificou nos estudos apoiados nesta fase, obviamente com a exceção dos estudos que tiveram por beneficiárias as Câmaras Municipais do Funchal e de Porto Santo na RAM, cuja incorporação no programa se deveu a outros fatores alheios à RDR. No entender da avaliação, as próximas escolhas de estudos a apoiar poderão beneficiar em grande medida do conhecimento acumulado na Rede.

A RDR tem vindo a consolidar-se como um espaço técnico “oleado”, com dinâmicas internas já bem estabelecidas. Ao longo do atual período, destaca-se a criação de dois subgrupos operacionais — um focado na transição justa (envolvendo Matosinhos, IEF, APA, Médio Tejo e Alentejo Litoral) e outro dedicado à cooperação territorial europeia, com o objetivo de evitar a fragmentação estratégica nos territórios transfronteiriços e acompanhar os avisos POCTEP para estratégias territoriais. Esta estrutura em subgrupos tem sido acompanhada

---

<sup>7</sup> Entrevistas UAG e Núcleo de Comunicação da AD&C, que coordena a referida rede.

por um espaço digital de trabalho partilhado (via Teams), com uma intranet segmentada por temas e grupos de trabalho.

Quanto à Rede de Monitorização e Avaliação ela está praticamente consolidada e a melhor evidência abonatória é representada pela qualidade do Plano Nacional de Avaliação e a continuada melhoria e aumento de condições de exigência a respeitar pelas empresas nos diversos concursos públicos de avaliação; a rede tem ainda alguma influência no convite a algumas universidades para o desenvolvimento de estudos de avaliação mais específicos. Entretanto do ponto de vista do contributo para o PAT 2030, ele é um pouco penalizado pela ainda baixa execução da dimensão avaliação materializada em operações candidatas ao PAT 2030. Segundo as evidências recolhidas pela equipa de avaliação serão essencialmente questões de contratação pública a justificar essa baixa execução.

A rede de qualificação da procura é a que veicula uma maior inovação face à experiência colaborativa do PT2020. O seu impacto potencial estará no possível alargamento da OI e beneficiários em geral. Tendo em conta a continuidade de várias dimensões de programação ao longo de vários períodos e a emergência em alguns períodos de programação de dimensões inovadoras, o objetivo de qualificação da procura manifestada de apoios constitui uma importante fonte de melhoria da programação e da sua capacidade de resposta a objetivos mais estratégicos, combatendo a chamada inércia de programação. Do ponto de vista da eficiência operativa do PAT 2030 esta rede é menos importante, atendendo à natureza das operações apoiadas pelo Programa. A qualificação da procura do PAT 2030 está substancialmente assegurada à partida dada a relevância das entidades envolvidas nos avisos por convite. De qualquer modo, esta RAF tem ainda uma bastante insuficiente evidência de animação e resultados concretos, reafirmando neste caso as já mencionadas cautelas à transformação em contributo efetivo do assinalável contributo potencial já identificado. De acordo com o 2º Relatório de ponto de situação da implementação da operação PAT2030-FEDER-00279600 – Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional, a Rede de capacitação e qualificação da procura teve a sua primeira reunião no dia 18 de abril de 2024, na Covilhã.

Finalmente, a formalização da então informal rede de coordenação representa também um importante fator de ligação das RAF com os objetivos de melhor a coordenação estratégica do PT2030. Neste caso, sobretudo no que respeita às questões da capacitação, a existência desta rede beneficia a eficiência operativa do Programa, sobretudo na preparação dos avisos relativos a essa matéria. A publicação desses avisos pode beneficiar da interação entre AG e assim focar melhor as necessidades de formação a satisfazer.

A importância desta matéria das RAF para a avaliação de operacionalização do PAT 2030 advém do salto importante que a possibilidade de financiamento de iniciativas a protagonizar por estas redes representou. A avaliação entende que o apoio do PAT 2030 às diferentes RAF acima identificadas representa um contributo potencial muito relevante da sua programação para responder aos seus objetivos centrais: melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos; contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica; assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal. Para isso contribui também o apoio do PAT 2030 às RAF ser equacionado conjuntamente com o apoio à Academia de Fundos, uma vez que o impacto destas redes na capacitação institucional só será maximizado se houver uma ligação efetiva e contínua com a Academia dos Fundos. Ou, por outras palavras, se a Academia dos Fundos se transformar ela próprio num efetivo mecanismos de articulação funcional entre as entidades do ecossistema dos Fundos.

Como evidência desta interação, há que registar a realização de ações de capacitação não inicialmente previstas, mas consideradas relevantes dada a sua importância estratégica: (i) Fundos para os gestores de formação; (ii)

Estratégia Nacional Antifraude; (iii) Eficiência Energética desafios do PT2030; (iv) Estratégia Nacional Antifraude (ENAF)\_Autoaprendizagem; (v) Balcão dos Fundos - Framework e AG+.

**5.4. QA3 – 3.1. Concluir sobre a facilidade de acesso (rapidez e simplicidade da utilização) aos formulários de candidatura e de pedidos de pagamento pelos utilizadores externos e sobre a disponibilidade e legibilidade da respetiva documentação de apoio à utilização.**

**Síntese**

A evidência disponível mostra que para os clientes mais relevantes do Programa, com operações lançadas em regime de convite, não existem problemas relevantes de condições de acesso a formulários e pedidos de pagamento e quando pontualmente se manifestam a ação de acompanhamento da UGN é suficiente para os resolver. A situação é ligeiramente diferente para os beneficiários de operações com acesso concorrencial, algumas das quais, principalmente Universidades, podem não ter uma familiaridade adquirida de acessos e utilização do Balcão de Fundos. Nestes casos, pode dizer-se que a ação de acompanhamento da UGN tendeu a ser um pouco mais necessária e no caso das operações relativas à experimentação de novas formas de comunicação a ação combinada das equipas da UAG e da UGN, a primeira na génese de tais operações e a segunda em termos de acompanhamento tenderam a favorecer a facilitação do processo.

Matéria ligeiramente diversa é a da tramitação de pedidos de pagamento, no âmbito da qual o registo de problemas é mais saliente, embora em grande medida, mas não totalmente, devido ao problema de a plataforma do Balcão Único não acolher inicialmente custos simplificados. Não é também por acaso que, como será analisado em QA posteriores, os prazos legais de cumprimento dos primeiros pedidos de pagamento não foram inicialmente sido cumpridos.

A resposta a esta QA é sobretudo influenciada pela natureza do Programa, devidamente analisada nos capítulos introdutórios deste relatório, e por envolver predominantemente concursos por convite e assumidos por entidades públicas, com relevo para a AD&C, responsável por cinco operações, duas das quais OIE, que apresentam uma vasta e valiosa experiência de manejo de Fundos Europeus em sucessivos períodos de programação.

As entrevistas realizadas permitiram concluir que, se para o universo de operações AD&C, a questão da facilidade de acesso aos formulários de candidatura e legibilidade dos elementos de apoio disponíveis à génese das candidaturas não se coloca, também as que foram realizadas no exterior desse universo (IGF e entidades universitárias organizadoras de *summer/winter schools*, não revelaram ser esse um problema relevante. Quanto alguma dificuldade se manifestou a esse nível, a atividade de acompanhamento realizada pelos elementos da estrutura de gestão UGN permitiu resolver com relativa facilidade as mesmas. É importante salientar que no caso das Universidades que se propuseram organizar *summer/winter schools*, que poderiam apresentar à partida menor experiência na preparação de candidaturas desse tipo, não foi registada qualquer evidência de perturbações no acesso a informação e utilização dos formulários.

Quer isto significar que para as TO de acesso concorrencial, com relevo para a presença de Universidades (candidaturas a processos de capacitação de *summer* e *winter schools*, estudos e projetos de experimentação de novas modalidades de comunicação de Fundos Europeus) e empresas de comunicação de pequena dimensão (projetos de novas modalidades de comunicação), não existe também evidência de que esta matéria aflorada por esta QA tenha sido fonte de problemas na apresentação de candidaturas.

A melhor evidência-espelho dessa avaliação é a própria UGN que revela que eventuais dificuldades observadas nesse campo foram ampla e plenamente dirimidas no âmbito da interação/accompanhamento entretanto concretizada.

A entrevista realizada com a Nova BSE permitiu identificar a natureza algo diferenciada de questões suscitadas em matéria de apresentação de pedidos de pagamento, questões essencialmente relacionadas com condições de imputação de custos. Dessa entrevista ressalta a evidência de que “tiveram necessidade de reabrir a pré-submissão de pedidos de pagamento várias vezes e mesmo assim não o tendo conseguido, acabaram por ter de mostrar todos os recibos, que eram 58 documentos, só para demonstrar os pagamentos. Foram confrontados com esses problemas pelo menos 5 vezes”. A avaliação confirmou que parte deste tipo de problemas se deveu à incapacidade inicial da plataforma eletrónica integrar registos de custos simplificados.

**5.5. QA 3 – 3.2. Concluir sobre a eficácia e eficiência dos procedimentos e dos requisitos a cumprir pelos beneficiários na garantia de qualidade da instrução das candidaturas, do acompanhamento dos projetos e dos pedidos de pagamento, tendo em conta o ajustamento do grau de exigência destes procedimentos (candidatura, acompanhamento dos projetos e pedidos de pagamento) à dimensão e natureza dos projetos, ao grau de capacitação dos beneficiários e ao princípio de simplificação.**

**Síntese**

Tendo em conta o teor dos avisos publicados e as memórias descritivas das operações aprovadas e já em execução, os procedimentos e requisitos que informam a instrução de candidaturas aos apoios do PAT 2030 apresentam um significativo alcance de orientação efetiva. As ações desenvolvidas pelas equipas técnicas da UGN em matéria de análise de candidaturas, acompanhamento e processamento de pedidos de pagamento têm conseguido superar situações pontuais de desajustamento, cujo alcance deve ser também entendido em combinação com a ação da UAG na génese de algumas candidaturas, por exemplo na área da comunicação.

Não parecem existir situações penalizadoras decorrentes da não concorrencialidade da maioria dos apoios concedidos. Dada a sua relevância, as operações lideradas pela AD&C em matéria de apoio à gestão geral, auditoria e controlo e sistema de informação assumem nesta matéria uma importância especial, mas os relatórios de monitorização consultados permitem antever a inexistência de problemas relevantes. No caso das operações que enfrentam a concorrencialidade, as operações relativas às *summer* e *winter schools* já com relatórios de execução permitem também concluir sobre a inexistência de problemas relevantes.

A evidência central para a abordagem a esta QA consistiu na comparação da densidade dos avisos publicados com as memórias descritivas das operações aprovadas e em execução, o que permitiu à equipa de avaliação aferir do grau de vinculação que os procedimentos e requisitos a cumprir pelos beneficiários constantes dos AAC apresentaram como instrumentos da qualidade de instrução das candidaturas. A evidência recolhida aponta para que tais procedimentos e requisitos estejam largamente estabilizados e absorvidos pelas entidades beneficiárias.

Um aspeto que corrobora esta nossa avaliação realizada a partir da análise documental tem de ser encontrada na ação conjunta das equipas técnicas da UAG e da UGN, combinando a influência indutora dos AAC com as ações de monitorização e acompanhamento. A análise específica dos registos de acompanhamento das operações aprovadas em execução (ver QA específica sobre esta matéria) mostra que os promotores das operações foram quase conduzidos a rever relatórios, sobretudo em matérias com o modo como o seu registo de execução física e financeira e cumprimento de objetivos era documentado. Nesse sentido, pode concluir-se que as ações de acompanhamento tenderam positivamente a estender o efeito indutor de qualidade dos AAC lançados.

Importa, entretanto, clarificar se e em que medida esta nossa avaliação realizada a partir da análise documental e dos registos de ações de acompanhamento é ou não confirmada pela evidência que foi possível recolher a partir da inquirição aos utilizadores do Balcão dos Fundos.

Esta informação tem de ser utilizada com cautela para aplicação a esta QA. Não podemos ignorar que o alcance da inquirição consistia em caracterizar as condições de utilização do Balcão dos Fundos e não a questão dos

procedimentos e requisitos a cumprir pelos promotores de operações ao PAT 2030. Além disso, das 371 respostas válidas obtidas apenas 10 são de entidades com candidaturas submetidas ao PAT 2030.

Assim, por exemplo, na questão que avaliava a questão mais global da facilidade de utilização do Balcão Único a percentagem de entidades satisfeitas ou muito satisfeitas é praticamente igual: 51,8% contra 50% das entidades que recorreram ao PAT 2030. Algo de distinto acontece com as dificuldades de consulta de avisos específicos: 54% dos inquiridos reporta dificuldades em encontrar avisos específicos, subindo essa proporção para os 60% entre as entidades com candidaturas submetidas ao PAT 2030. O mesmo pode ser reportado em relação às dificuldades de submissão de candidaturas: durante o processo de submissão de candidatura as principais dificuldades encontradas pelas entidades que responderam ao inquérito foram: problemas técnicos na plataforma (43,7%) e falta de orientações claras sobre a documentação necessária (43,4%). Entre as entidades com candidaturas submetidas ao PAT 2030, 50% referem dificuldades no preenchimento dos formulários. Esta informação é desvalorizável, não só porque o número de respostas de entidades com candidaturas ao Pat 2030 abrange um número relativamente reduzido, mas essencialmente porque à luz das conclusões gerais do processo de inquirição é largamente provável que tais dificuldades se tenham devido aos problemas de estabilização do BF no preenchimento dos formulários e não por dificuldades específicas suscitadas pelos formulários do PAT 2030. Quando se solicita a avaliação de satisfação com as próprias candidaturas, as entidades com candidaturas submetidas ao PAT 2030 são das que apresentam níveis de satisfação mais elevados relativamente ao Balcão de Fundos- 70% está satisfeito e 10% muito satisfeito).

A interpretação da avaliação desta aparente dissonância de evidência encontrada sublinha que, face aos problemas observados na primeira fase de implementação do SI PT 2030 (ver QA nº 10.1), é muito difícil e arriscado inferir das respostas atrás destacadas a existência de problemas de eficácia e eficiência dos procedimentos e dos requisitos a cumprir pelos beneficiários na garantia de qualidade da instrução das candidaturas no que respeita ao PAT 2030. Mesmo para um Programa com um universo relativamente reduzido de operações aprovadas, os registos da inquirição respeitantes a 5 entidades com candidaturas ao PAT 2030 são provavelmente determinados mais pelos problemas vivenciados inicialmente na utilização da plataforma do BF do que por condições intrínsecas assacáveis ao próprio PAT 2030. Essa é a interpretação da avaliação, embora possa concluir-se que se tratou de um aspeto que não foi possível esclarecer plenamente.

O que parece indiscutível reconhecer é que, do ponto de vista do acompanhamento realizado, os registos disponíveis apontam para que a função acompanhamento tenha prolongado efetivamente o efeito indutor de qualidade dos AAC lançados.

Quanto às operações cruciais lideradas pela AD&C em matéria de apoio geral à gestão, de auditoria e controlo e de sistema de informação, que apresentam uma importância sistémica óbvia, os registos do acompanhamento realizado evidenciam que tais operações foram mantidas rigorosamente no âmbito dos objetivos definidos nas suas memórias descritivas, sendo que a operação do SI PT2030 é crítica, remetendo para o desenvolvimento do EC que alimenta a abordagem à QA nº 10.

A avaliação da qualidade das operações relativas às ações de capacitação realizadas pelas candidaturas de universidades à organização de *summer* e *winter schools* está limitada à análise do relatório do primeiro curso de formação (organizado pela NOVA SBE)<sup>8</sup>. A entrevista realizada e a análise do relatório final evidenciam o reconhecimento de um padrão de qualidade que, se vier a confirmar-se nas restantes operações aprovadas nesta

---

<sup>8</sup> Na segunda reunião de trabalho realizada com a UGN, foi possível registar que essa apreciação positiva é extensível ao relatório da ação promovida pela FEFAL.

matéria, o PAT 2030 terá nestas realizações que evidenciam resultados de uma bem-sucedida indução de procura.

O 1º curso da NOVA BSE suscitou um elevado interesse, com 120 candidaturas das quais foram escolhidos 24 participantes. O critério da diversidade institucional do ecossistema foi claramente alcançado. 19 entidades estiveram representadas: ADC - Agência para o Desenvolvimento e Coesão; AMAL – Comunidade Intermunicipal do Algarve; CCDR Algarve / ALGARVE 2030; CCDR Centro; CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal; CENTRO 2030; CES - Conselho Económico e Social; CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género; COMPETE 2030; DGO - Direção-Geral do Orçamento; DGPJ - Direção-Geral da Política de Justiça; DGS - Direção-Geral da Saúde; ENCP - Estratégia Nacional de Combate à Pobreza; IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação; INR - Instituto Nacional para a Reabilitação; ISS - Instituto da Segurança Social; PESSOAS 2030; SEPDR - Secretaria de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional; SUSTENTÁVEL 2030. Essa diversidade é também evidente nos temas que foram objeto dos trabalhos finais (5 em 19 com classificação de excelente e 5 com muito bom: Emprego; Segurança Social; Justiça; Saúde; Mobilidade; Sustentabilidade; Finanças e Competitividade. Os inquéritos finais aos participantes (21 respostas recebidas) revelaram um elevado nível de satisfação global com o curso (com médias superiores a 4 para valores entre 1 e 5 para todos os critérios avaliados).

No caso dos estudos que foram apoiados existe já evidência de publicitação de estudos já concluídos (Ria de Aveiro e Digitalização das Empresas da Região Centro), evidenciando que a resposta das operações apoiadas aos problemas diagnosticados foi efetiva, o que é um indicador da qualidade e efetividade dos estudos que corporizam as referidas operações.

### **5.6. QA 3 – 3.3. Concluir sobre a adequação, eficácia e eficiência da utilização de metodologias de custos simplificados (MCS).**

#### **Síntese**

Na amostra de 16 avisos publicados em 2023 e de um aviso publicado em 2024, existe um predomínio de soluções de financiamento baseadas em custos reais (10 em 17 avisos), o que está em linha com a natureza das operações apoiadas pelo Programa, que conduziu à decisão de apenas aplicar OCS a operações com custo total inferior a 200 mil euros. A avaliação não recolheu evidência sólida de que esta opção seja inadequada, já que a complexidade técnica e dimensão financeira da grande maioria das operações apoiadas pelo PAT2030 são melhor abordadas na base de custos reais, que explicitam melhores as particularidades de tais investimentos.

Outras avaliações e relatórios de execução de outros programas do PT2030 revelaram que a aplicação da MCS esteve longe de corresponder às expectativas que decorreriam da sua continuidade e aprofundamento de aplicação, embora necessariamente adaptável a um novo período de programação com particularidades e inovações face ao PT2020.

Sem ser este o espaço para desenvolver essas dificuldades de transição, claramente mais acentuadas em alguns programas (com relevo para os programas que envolveram o cofinanciamento do FSE+)<sup>9</sup>, existem duas dimensões desse problema que tendem a ser recorrentes quando se consultam as evidências acima mencionadas: por um lado, a aplicação do SI PT2030 não conseguiu beneficiar a princípio dos automatismos necessários para que a aplicação da MCS pudesse ser realizada inicialmente com maior fluidez (o que viria a ser ultrapassado com a consolidação da plataforma do Balcão dos Fundos) e, por outro lado, não foi propriamente fácil estabilizar as questões de auditoria e controlo com a IGF suscitadas pela aplicação da referida metodologia.

<sup>9</sup> Ver neste sentido a Avaliação de Operacionalização do Programa PESSOAS 2030, recentemente concluída pela equipa da QP.

Quando se comparam as atas dos CA de Programas em que essa questão foi mais problemática, como por exemplo o PESSOAS 2030, com as atas dos CA do PAT 2030 a ausência de referências desse teor nestas últimas sugere que o PAT 2030 não enfrentou a mesma intensidade de dificuldades de estabilização da referida metodologia.

As memórias descritivas das operações aprovadas e em execução não permitem identificar qual é a percentagem de operações que podem ser consideradas predominantemente OCS.

Sabendo que as OCS disponíveis no período de programação 2021-2027 são os custos unitários, os montantes fixos e as taxas fixas, que podem ser combinadas entre elas, recorremos como amostra aos avisos publicados em 2023 e um aviso de 2024, é possível confirmar que a modalidade de custos reais ainda tem uma presença relativamente importante: em 17 avisos, 10 assumem a modalidade de custos reais.

Avisos	Metodologia de custos
2023-1 Metodologias de comunicação	Taxa fixa
2023-2 Sistema de informação PT2030	Custos reais
2023-3 Funções transversais no âmbito da coordenação técnica global do Portugal 2030	Custos reais
2023-4 Auditoria, Gestão e Controlo	Custos reais
2023-5 ITI RAM	Taxa fixa
2023-6 Summer e Winter Schools	Taxa fixa
2023-7 AD&C EMPIS	Custos reais
2023-8 Academia dos Fundos e RAF	Custos reais
2023-9 AT PAT 2030	Custos reais
2023-10 Relatório Desenvolvimento e Coesão	Taxa fixa
2023-12 Combate risco de fraude	Taxa fixa
2023-13 Informação e Comunicação PT 2030	Custos reais
2023-14 AD&C Avaliação	Custos reais
2023-15 Avaliação	Taxa fixa
2023-16 Auditoria e controlo	Custos reais
2023-17 Capacitação ANI EEI	Custos reais
2024-18 Summer e Winter Schools	Taxa fixa

Esta evidência fundamenta em grande medida o facto de a aplicação da MCS não revestir no PAT 2030 os problemas similares aos observados noutros Programas. E também revela que a decisão de aplicar OCS apenas a operações com custo total inferior a 200 mil euros se revela ajustada à natureza do próprio Programa e das principais operações que apoia. Do mesmo modo, a possibilidade de aplicação dessa metodologia a operações com outra dimensão financeira encontra na complexidade e sofisticação técnica dessas operações um fator favorável à prática da modalidade de custos reais, mais suscetível de documentar evidência concreta sobre o modo como essa complexidade e sofisticação técnica foram objeto de ações concretas de investimento.

A entrevista realizada com a UGN corrobora esta avaliação. Na verdade, as interações com os promotores de operações aprovadas e em execução que a aplicação da MCS suscitou resultaram essencialmente dos problemas iniciais da plataforma do Balcão de Fundos em acolher os CS, que se dissiparam a partir do momento em que essa dificuldade foi ultrapassada.

Estas conclusões estendem-se por inerência à dimensão da questão de avaliação que implica o aprofundamento das questões de eficiência e eficácia. Em termos de PAT 2030, a utilização da MCS não abrange uma massa crítica de operações de maneira a serem visíveis resultados em matéria de eficiência e de eficácia. De facto, é elevado o número de operações que recorreu com vantagem a metodologias de custos reais, dada a complexidade técnica das mesmas. Pelo contrário, para o período inicial de implementação do PAT 2030, o número de operações que utilizou a referida metodologia teve de enfrentar as dificuldades iniciais suscitadas pela dificuldade da plataforma do Balcão dos Fundos operacionalizar a sua utilização.

**5.7. QA 4 - 4.1. Concluir sobre a eficácia do Programa na captação da procura desejada (em quantidade e qualidade – convergência com os objetivos do Programa). Concluir sobre os fatores determinantes dos níveis de procura registados, incluindo a eficácia da comunicação, a existência e o cumprimento do Plano de Avisos, a adequação das elegibilidades definidas, a facilidade de acesso/utilização e adequação dos sistemas de informação e dos procedimentos administrativos, a utilização de custos simplificados, entre outros fatores.**

**Síntese**

Para os 17 avisos lançados até 28.02.2025, o Programa evidencia não enfrentar problemas significativos de formação de procura, capitalizando o facto de ser um Programa compacto, com um número reduzido de operações e com avisos predominantemente por convite. O Plano Anual de Avisos foi integralmente cumprido e foram realizadas diversas ações de capacitação, nomeadamente sobre as opções de custos simplificados e sobre o balcão dos Fundos (uma ação de capacitação de 3 horas sobre OCS em 2024 e 9, 8 presenciais e 1 online, ações sobre Balcão dos Fundos - Framework e AG+, ações regra geral de seis horas de duração).

Esta QA remete para a captação da procura desejada, considerando a quantidade e qualidade das candidaturas submetidas e aprovadas, bem como a sua convergência com os objetivos do Programa. Desta forma, foram analisados os níveis de procura por tipologia de operação, os fatores determinantes dessa procura e a adequação das estratégias implementadas, como ações de divulgação e comunicação, cumprimento do plano de avisos, sistema de informação e capacitação dos beneficiários.

Até 28 de fevereiro de 2025, foram lançados 17 AAC, dos quais 1 ainda estava aberto à data, que contaram com um total de 47 candidaturas apresentadas com distribuição distinta e diferentes situações em termos de procura consoante a prioridade. Foram aprovadas 31 candidaturas, o que reflete uma taxa de aprovação de cerca de 66%, das quais 30 estão em execução.

**Tabela 2 - N.º de candidaturas apresentadas e aprovadas**

Tipologia	AAC	Nº de candidaturas		Taxa Aprovação
		Apresentadas	Aprovadas	
<b>Funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão e monitorização (FEDER/FC)</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100,0%</b>
Funções transversais no âmbito da coordenação técnica global do Portugal 2030	PAT2030-2023-3	1	1	100,0%
Estrutura de Missão Portugal Inovação Social 2030 (EMPIS)	PAT2030-2023-7	1	1	100,0%
Programa de Assistência Técnica (PAT 2030)	PAT2030-2023-9	1	1	100,0%
<b>Sistemas de Informação do PT 2030 (FEDER/FC)</b>	<b>PAT2030-2023-2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>
<b>Segurança dos sistemas de gestão e controlo (FEDER/FC)</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>
Certificação, Auditoria e Controlo do Portugal 2030	PAT2030-2023-4	1	1	100,0%
Auditoria e Controlo do Portugal 2030 – Autoridade de Auditoria (AA)	PAT2030-2024-16	1	1	100,0%
<b>Informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados (FEDER/FC)</b>		<b>12</b>	<b>5</b>	<b>41,7%</b>
Metodologias de Comunicação dos Fundos Europeus	PAT2030-2023-1	11	4	36,4%
Informação e Comunicação do Portugal 2030	PAT2030-2023-13	1	1	100,0%
<b>Capacitação do ecossistema dos fundos (FEDER/FC)</b>		<b>19</b>	<b>13</b>	<b>68,4%</b>
Dinamização e realização de cursos de especialização de média duração (summer/ winter schools) em áreas prioritárias do Portugal 2030	PAT2030-2023-6	8	4	50,0%
Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional	PAT2030-2023-8	1	1	100,0%
Ações de capacitação sobre avaliação do risco de fraude e medidas a adotar no âmbito da prevenção e combate à fraude nos fundos europeus	PAT2030-2023-12	2	1	50,0%

Tipologia	AAC	Nº de candidaturas		Taxa Aprovação
		Apresentadas	Aprovadas	
Capacitação para a operacionalização das Estratégias de Especialização Inteligente	PAT2030-2024-17	1	1	100,0%
Dinamização e realização de cursos de especialização de média duração (summer/ winter schools) em áreas prioritárias do Portugal 2030	PAT2030-2024-18	7	6	85,7%
<b>Estudos e Avaliação</b>		<b>10</b>	<b>7</b>	<b>70,0%</b>
Planos de ação de base territorial - Investimentos Territoriais Integrados - Região Autónoma da Madeira	PAT2030-2023-5	2	2	100,0%
2.º Relatório do Desenvolvimento & Coesão: estudos temáticos de aprofundamento	PAT2030-2023-10	7	4	57,1%
Avaliações do Plano Global de Avaliação do Portugal 2030 e estudos coordenados pela AD&C	PAT2030-2024-14	1	1	100,0%
Avaliações do Plano Global de Avaliação do Portugal 2030: avaliações coordenadas por uma Autoridade de Gestão e que envolvem mais do que uma AG	PAT2030-2024-15			
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>31</b>	<b>66,0%</b>

Fonte: PAT 2030 (28/02/2025)

O Plano Anual de Avisos foi integralmente cumprido, com 4 atualizações em 2024, o que reflete flexibilidade e capacidade de ajustamento às necessidades que possam surgir. De uma forma geral, a procura observada está alinhada com as expectativas definidas, o que resulta da natureza compacta do Programa, da fórmula predominante do convite e do número reduzido de operações.

No âmbito da capacitação do público quer interno quer externo foi publicado o Guia de Apoio aos beneficiários do PAT 2030 e realizadas um conjunto de ações de divulgação e de ações de capacitação num total de 25 iniciativas, organizadas na sua maioria pela AD&C, e que envolveram 656 participantes.

A inexistência de fatores inibidores de formação da procura deve-se essencialmente às seguintes razões:

- No caso dos avisos por convite, foi possível identificar necessidades concretas de investimento de entidades bem definidas como a AD&C ou a IGF, o que permite falar de uma procura já perfeitamente formada em termos de necessidades a satisfazer, suportada por documentos estratégicos internos de referência; essa conclusão é extensiva aos convites a entidades como algumas universidades para desenvolver estudos bem definidos e inseridos numa lógica de aprofundamento do conhecimento de dinâmicas territoriais; o modo aprofundado e específico como esses avisos foram concebidos e preparados beneficiou de um conhecimento sólido das necessidades a satisfazer e da própria natureza das entidades a convidar, a que não é também estranha a existência de documentos estratégicos a montante que constituem evidência de que as necessidades estavam identificadas e assim também a desejada formação da procura. Além destes mecanismos formais, a articulação com redes territoriais desempenha igualmente um papel relevante. A participação ativa da Rede de Dinâmicas Regionais (RDR) nas dinâmicas territoriais contribui para identificar necessidades e interesses dos territórios e promover a qualificação da procura. O levantamento de temas de interesse para os membros, os seminários regionais e a articulação com o PlanAPP e a OCDE são evidências de que a rede atua como canal estruturado de diálogo entre as AG e os atores territoriais, com impacto na adequação dos instrumentos de apoio;
- No caso de avisos com concorrenciais de formação de procura, os casos das operações experimentais de comunicação de Fundos Europeus e de processos de capacitação concretizados por via de *summer/winter schools* constituem uma boa evidência de como os possíveis fatores inibidores de formação de procura foram superados; ambas as situações beneficiam de respeitarem a áreas de intervenção em torno das quais existe um largo consenso de que correspondem a necessidades concretas a satisfazer – a perceção de que é necessário inovar na comunicação de Fundos Europeus (largamente visível em estudos de avaliação sobre a comunicação de programas do PT2020) e a existência de grandes consensos sobre domínios de capacitação para o ecossistema de Fundos

Europeus; o trabalho realizado pela estrutura de gestão sobre a dinamização da procura para as formas inovadoras de comunicação e a procura registada de frequência do 1º curso de formação já implementado (NOVABSE) são evidências pertinentes de que a incidência de fatores potenciais de formação de procura foi bem avaliada e contrariada à partida.

A matéria correspondente a este último tópico mereceu à equipa de avaliação uma atenção particular. No caso das ações de comunicação com cunho experimental e inovador estava, de facto, em causa uma questão nova de formação de procura, pois o que se pretendia apoiar eram metodologias de comunicação que procurassem romper com a fraca notoriedade dos fundos europeus e muitas dúvidas sobre os resultados alcançados. As entrevistas com a CD e a UAG evidenciaram que foi possível contornar o facto das grandes empresas de comunicação terem recusado promover operações desse tipo e que os contactos realizados com Universidades e pequenas empresas de comunicação<sup>10</sup> permitiram alcançar os resultados pretendidos. Além disso, a análise pormenorizada dos registos de ações de acompanhamento constantes do sistema de monitorização do Programa permitiu concluir sobre a relevância da densidade de acompanhamento realizada em torno das 4 operações aprovadas na área da comunicação. O tipo de acompanhamento realizado está em linha com os objetivos de formação de procura, estimando-se que os trabalhos em causa poderão ter a disseminação pretendida.

Quanto à experiência das summer/winter schools, a entrevista realizada com a NOVA BSE e a análise do Relatório Final da operação “*SummerSchool: Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas*”, que corresponde à primeira operação concluída neste domínio da capacitação, permitiram também concluir que estamos perante uma bem-sucedida experiência de formação de procura, a dois níveis: primeiro, ao nível de que foi possível envolver no processo uma entidade com o prestígio da NOVA BSE; segundo, porque o relatório final da referida operação é totalmente explícito quanto ao êxito da atração de procura o referido curso (120 candidatos para uma frequência de 24 formandos e uma ampla diversidade de instituições representadas e de temas presentes nos trabalhos práticos finais).

**Tabela 3 – Ações de Capacitação, 2024**

Designação da Ação	Número de edições	N.º Participantes	Entidade organizadora	Projeto estruturante
Irregularidades do Sistema de Informação SI AUDIT 2020	1	65	AD&C	Academia dos Fundos
Planos Estratégicos da política ambiental nacional - PENSARP 2030 e PERSU 2030	1	36	AG Sustentável	Academia dos Fundos
Eficiência Energética desafios do PT2030	1	2	AG Sustentável	Academia dos Fundos
Balcão dos Fundos - Framework e AG+	9	26	AD&C	Academia dos Fundos
Opções de custos simplificados- Novidades no Pt2030	1	35	AD&C	Academia dos Fundos
Formação no âmbito da utilização da plataforma Digital da Academia dos Fundos para os gestores de formação	1	25	AD&C	Academia dos Fundos
Estatégia Nacional Antifraude (ENAF)	2	104	AD&C+IGF	Academia dos Fundos
Financial instruments (Instrumentos Financeiros)	1	66	DGRegio	Academia dos Fundos
2.º Seminário Internacional do II Relatório do D&C "Posicionamento das regiões na transição verde: o desafio da neutralidade carbónica"	1	73	AD&C	Abordagem Territorial do PT2030
Seminário "O contributo da Cooperação Territorial Europeia para a prevenção de riscos e mitigação dos efeitos das alterações climáticas"	1	76	AD&C / 4.º RDR	Abordagem Territorial do PT2031
Sessão de lançamento do estudo sobre a "Implementação e Impactos do Programa de Valorização do Interior"	1	40	AD&C / CCDR Centro	Abordagem Territorial do PT2032
Monitorização e Indicadores: que relação?	2	64	AD&C / UCF	Avaliação e orientação para resultados
Encerramento do Portugal 2020	1	8	AD&C / NCE	Comunicação e visibilidade externa
Plano Anual de Avisos	1	8	AD&C	Comunicação e visibilidade externa
Roteiro para a Capacitação e Academia dos Fundos	1	28	AD&C	Comunicação e visibilidade externa
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>656</b>		

Fonte: PAT 2030

Para além destas iniciativas mais formais, observa-se uma preocupação acrescida, nomeadamente, nas tipologias com avisos em regime concursal dirigidos às universidades, na formação/capacitação das entidades quer através

<sup>10</sup> Foi também analisada a apresentação realizada na reunião do Comité de Acompanhamento de dezembro de 2024 no Porto.

de informação prestada antes da publicação de avisos e/ou, posteriormente, com as entidades apoiadas para melhor esclarecimento e afinamento de necessidades de capacitação.

O Roteiro de Capacitação e a Academia dos Fundos contribuem diretamente para a qualificação da procura no ecossistema de Fundos Europeus, garantindo que os beneficiários compreendem os critérios de elegibilidade e são capazes de preparar candidaturas de qualidade. O relatório da Summer School em Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas, promovida pela NOVA SBE, comprova a elevada procura por formação avançada: houve cerca de 120 candidaturas para apenas 24 vagas, o que demonstra interesse e utilidade da capacitação oferecida. Isso reforça a evidência de que existe uma procura qualificada, e o PAT está a responder de forma eficaz a essa necessidade. A Rede de Qualificação da Procura, enquanto RAF, tem o potencial de reforçar a capacitação dos beneficiários, mas o seu impacto depende de uma articulação efetiva com a Academia dos Fundos. E, não podemos ignorá-lo, a rede tem ainda uma animação incipiente. Vai ser necessário aguardar o aumento do ritmo de reuniões da rede para ter evidência mais robusta.

## 5.8.QA 4 - 4.2. Concluir sobre a adequação e eficácia das formas de apoio, das condições de elegibilidade e os critérios de seleção na indução da procura desejada (quantitativa e qualitativa – entidades, projetos...)

### Síntese

Os mecanismos implementados pelo Programa têm favorecido a captação de beneficiários e projetos alinhados com os objetivos estratégicos. Os avisos por convite mostraram-se eficazes ao atrair beneficiários-alvo e garantir o alinhamento estratégico, enquanto os avisos em regime concursal introduzem competitividade, permitindo a aplicação de critérios que induzem uma procura mais direcionada.

As condições de elegibilidade demonstram alinhamento com os objetivos do Programa, garantindo que os candidatos possuem capacidade técnica e institucional para implementar as operações. Já a metodologia de seleção, aplicável tanto em regimes de mérito absoluto como em contextos de concorrência, assegura um padrão mínimo de qualidade, exigindo uma pontuação mínima de 3 numa escala de 0 a 5. Também os critérios de seleção estão bem estruturados e cobrem os principais eixos necessários para uma seleção estratégica e de qualidade. O aspeto mais crítico de aplicação dos critérios de seleção prende-se com a operacionalização do conceito inovação das operações a apoiar. Trata-se de um aspeto crítico tanto na perspetiva de quem aplica o critério em sede de análise de candidatura, como na perspetiva de quem interpreta os AAC para elaboração da candidatura. A aplicação do conceito à tipologia de operações apoiadas pelo PAT 2030 é de difícil operacionalização, com a exceção de operações, caso das ações de comunicação experimental, em que a inovação é intrínseca ao que se pretende apoiar. Nos restantes casos, a avaliação propõe exemplos de orientações possíveis de fundamentação em sede de AAC ou a supressão pura e simples do critério com reordenamento dos pesos dos diferentes critérios.

Nesta QA, esteve essencialmente em análise o papel dos mecanismos implementados em favorecerem a captação de beneficiários e projetos alinhados com os objetivos do Programa, avaliando a existência de possíveis oportunidades de melhoria.

As formas de apoio adotadas pelo Programa incluem avisos por convite, que foram a maioria, direcionados a entidades específicas que se mostram eficazes para garantir o alinhamento estratégico e atrair os beneficiários-alvo, facilitando a captação de projetos alinhados com os objetivos do Programa. Incluem também avisos em regime concursal com uma natureza mais competitiva e cuja aplicação de critérios de seleção podem impactar a indução de procura.

Mas mesmo nas tipologias com avisos concursais existiu a preocupação de os direcionar para beneficiários que permitissem que as candidaturas recebidas e aprovadas tivessem um maior alinhamento com os objetivos do PAT 2030. Por exemplo na tipologia capacitação do ecossistema dos fundos procurou-se captar a procura da academia para numa tentativa de chegar mais longe e conseguir ter economia de escala, assim como também se procurou desafiar a academia na tipologia estudos e avaliação, e com sucesso. Já na tipologia informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados procurou-se captar agências de comunicação de maior dimensão, mas não existiu adesão, o que poderá estar relacionado com o facto de a propriedade do conceito desenvolvido ser necessariamente pública. Ainda assim, existiram 11 candidaturas e foram aprovadas 4 ações que estão a ser desenvolvidas, duas por agências de comunicação de menor dimensão e duas por universidades.

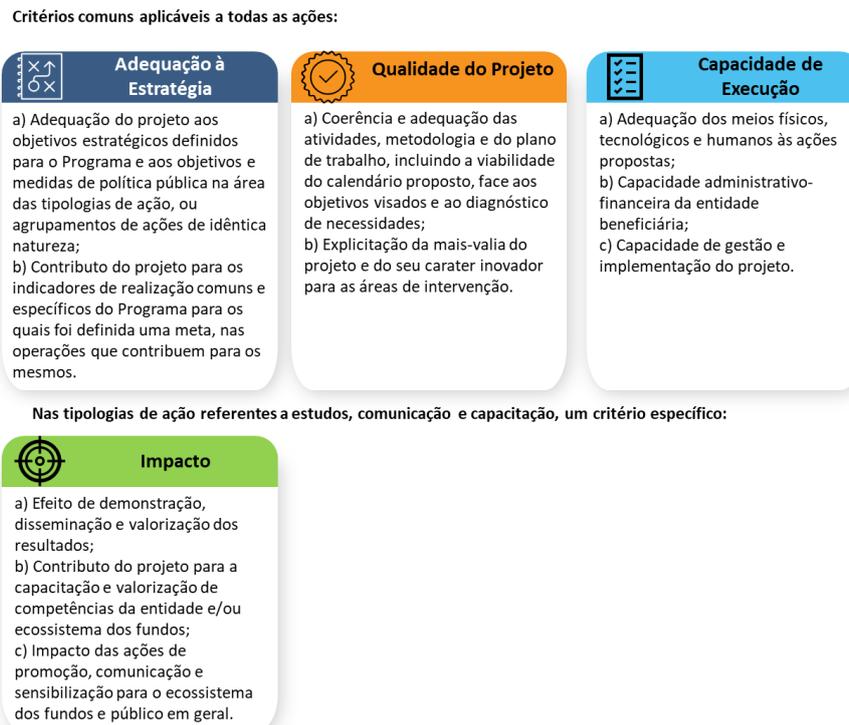
As evidências recolhidas, nomeadamente junto da UGN revelam que as condições de elegibilidade estão bem alinhadas com os objetivos estratégicos do Programa, ao definir critérios claros que asseguram que os candidatos possuem a capacidade técnica e institucional para implementar as operações.

Quanto à metodologia de seleção (Metodologia e critérios de seleção do PAT2030 -Versão aprovada na reunião n.º 01 do CA, a 24.mar.2023) quando não ocorre concorrência na concretização e no financiamento das operações, estas são avaliadas com base no seu mérito absoluto. Caso o aviso de abertura de candidaturas revista a forma de pré-qualificação ou concurso, existindo assim concorrência no financiamento das operações, o mérito da operação é determinado pela soma ponderada das pontuações parcelares de cada um dos critérios de

seleção, sendo estes classificados numa escala de 0 a 5 pontos, em que 5 representa uma valoração “Muito Bom”, 4 uma valoração “Bom”, 3 uma valoração “Suficiente”, 2 uma valoração “Insuficiente”, 1 uma valoração “Muito Insuficiente” e 0 uma valoração “Nula”. É estabelecida uma pontuação mínima para a seleção das operações, não podendo esta ser inferior a 3 pontos, independentemente de ser um aviso por convite, pré-qualificação ou por concurso, o que contribui para assegurar um padrão mínimo de qualidade, induzindo a apresentação de projetos mais robustos e alinhados com os objetivos do Programa.

Os critérios de seleção estabelecidos são abrangentes e bem estruturados, cobrindo dimensões essenciais como **adequação estratégica, qualidade do projeto, capacidade de execução e impacto**, conforme representado na figura seguinte.

**Figura 1 – Critérios de seleção das candidaturas**



Fonte: Metodologia e critérios de seleção do PAT2030 (Versão aprovada na reunião n.º 01 do CA, a 24.mar.2023)

A evidência recolhida junto da UGN valida a adequação dos critérios de seleção, a sua pertinência e a sua aplicabilidade. No critério da qualidade do projeto existe alguma dificuldade na análise do carácter inovador das operações, nomeadamente nas operações que são de continuidade. De facto, o modo como o critério inovação pode ser aplicado à tipologia de operações abrangidas pelo financiamento do PAT 2030 suscita claros problemas de operacionalização que nem sempre a formulação do AAC permite superar. A principal exceção a esta avaliação encontra-se nas operações de comunicação que foram apoiadas à luz do conteúdo experimental (e inovador) que possibilitariam em matéria de comunicação de fundos europeus. Aí o referencial surge, por natureza explicitado, consistindo em fazer diferente em matéria de métodos e processos de comunicação. Já, por exemplo, em matéria de ações de capacitação apoiadas, qual deve ser o referencial para aferir a natureza inovadora do projeto? São questões de metodologia de formação que estão em causa, incluindo, por exemplo, questões de tecnologia? Ou será por reporte aos resultados da aplicação desses processos de capacitação que a inovação deve ser considerada?

Se do ponto de vista de quem aplica os critérios de seleção essa é uma dificuldade evidente e documentada aliás nas entrevistas realizadas, o mesmo poderá ser dito em relação às entidades ou promotores que devem interpretar o aviso para elaborar a sua candidatura. Por isso, uma alternativa possível para mitigar este problema

de aplicação de um conceito poderá consistir em sede de aviso exemplificar com alguma orientação possível para centrar o âmbito inovação.

Recorrendo aos fundamentos básicos do conceito de inovação, existem duas dimensões incontornáveis – a questão da inovação-produto e a da inovação-processo. No primeiro caso, estarão essencialmente em causa os resultados da operação apoiada (em que é que essa operação irá materializar-se? É inovador face ao estado da arte existente?). Já no que respeita à vertente processo da inovação isso poderá ter que ver essencialmente com questões de método, metodologia ou mesmo de processo (por exemplo como é que se concebe o processo de capacitação?).

Esta questão é relevante pois estende-se a outras tipologias de operações apoiadas pelo programa. É o caso, por exemplo, dos estudos. Em que dimensão os estudos são inovadores? Resposta diferente a um problema, combinando recursos de modo diferente? É uma questão de método? Ou será também uma questão de processo: por exemplo com exigências de organização do processo participativo e/ou colaborativo?

As questões prolongam-se com a aplicação do conceito às OIE coordenadas pela AD&C. Também não é fácil em relação às questões de sistema de informação, de gestão e controlo e de gestão geral aplicar o conceito. Quanto ao SI, a trajetória evolutiva consagrada pelo SI PT2030 em relação ao período de programação anterior consagra, através das funcionalidades do BF, uma efetiva inovação, à qual se junta a garantia de integridade dos dados a fornecer pelo *Hub* decorrente da utilização do BF. A dimensão de inovação do projeto para aplicação do critério de seleção associado poderia ter tido ainda um maior alcance acaso a constituição de um sistema de *back-office* único tivesse sido uma realidade.

Por isso, a avaliação considera que apenas existem duas alternativas de mitigação do problema: ou em sede de avisos, se apresentam orientações específicas sobre o modo de demonstração do carácter inovador do projeto ou, com exceção do caso em que a inovação é intrínseca ao que se pretende apoiar, caso das ações de comunicação experimentais, se prescinde do critério, reordenando os pesos da aplicação dos restantes. Ambas as alternativas facilitam a interpretação das entidades beneficiárias e clarificam o trabalho de aplicação do critério por parte da UGN. Ambas, por isso, são válidas.

Retirando este aspeto mais específico do critério de seleção associado à inovação das operações, pode concluir-se que, face às evidências recolhidas, as formas de apoio, as condições de elegibilidade e os critérios de seleção estão em linha com a procura desejada ou esperada para um Programa de Assistência Técnica com as preocupações de transversalidade oportunamente identificadas. O *mix* entre avisos por convite a entidades específicas com funções estruturantes no ecossistema de Fundos e concorrenciais, com predomínio dos primeiros, constituiu uma modalidade adequada, sobretudo tendo em conta as características e organização do ecossistema português de Fundos. Poderá questionar-se se o objetivo de garantir formação de procura com o chamamento de novas entidades do ecossistema de Fundos poderá constituir uma ambição adicional ainda para a implementação do Programa. Pressupondo que as OIE estruturantes para a concretização dos objetivos do Programa irão cumprir o papel que lhes estava destinado na programação, poderia conceber-se essa margem de manobra para atrair novas entidades do ecossistema de Fundos, designadamente as entidades de investigação e universitárias.

**5.9. QA 5 - 5.1. Concluir sobre a adequação do processo de seleção para garantir a apoio aos projetos com maior potencial de contributo para os objetivos do Programa. Concluir sobre os fatores determinantes, considerando, entre outros, os critérios e análise de admissibilidade e de mérito e respetivos prazos de decisão, o papel dos intervenientes nesse processo, de acordo com o modelo de governação (e.g. Comités de acompanhamento e Redes de Articulação Funcional).**

**Síntese**

Apoiando a resposta nos resultados da abordagem à QA anterior e na bem-sucedida aplicação de condições de elegibilidade aos apoios do Programa, a inexistência de registos de evidência decorrente de pronunciamentos do CA ou de informação proveniente das redes de articulação funcional em que o PAT 2030 participa e apoia permite concluir que o Programa não enfrenta problemas relevantes de seleção de operações, tendo em vista o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

A avaliação considera que esta apreciação é essencialmente fruto de, num Programa com um número relativamente limitado de operações a apoiar, existirem à cabeça convites para operações lideradas por uma entidade-chave do ecossistema de fundos, a AD&C, e pelo facto de uma dessas operações, o Roteiro da Capacitação do Ecossistema de Fundos constituir uma das abordagens mais inovadoras que o PT 2030 contempla na sua estrutura. Assim, pela magnitude de alocação de fundo que representam (Sistema de Informação, Gestão geral e Gestão e Controlo) e pela sua natureza compreensiva e inovadora, o Roteiro, o PAT 2030 dispõe à cabeça de um conjunto de operações que, desde que atinjam a sua execução plena e sejam objeto da monitorização estratégica mais adequada constituem um enorme avanço de contributo para os seus objetivos globais e específicos. Acresce que tais dimensões foram objeto de elaboração de TdP que dão corpo explicativo à Teoria da Ação do Programa.

Estas considerações estendem-se às operações de avaliação apoiadas, já que a existência de um Plano Nacional de Avaliação constitui um suporte estratégico incontornável. Quanto aos estudos apoiados, que poderiam constituir uma área crítica, a avaliação registou a evidência relevante dessa seleção manter com a dinâmica da Rede das Dinâmicas Regionais uma forte interação, o que permite antecipar que também aqui nesta tipologia de operações os contributos para os objetivos do Programa são atingíveis. A avaliação considera que as operações aprovadas com os municípios do Funchal e de Porto Santo são exceções a essa regra e não repetíveis no futuro. A sua aprovação teve um contexto de aprovação muito específico e conjuntural.

A operacionalização da grelha de critérios de seleção suscita sobretudo problemas no caso do critério inovação das operações que é, de facto, de difícil aplicação na grande maioria das operações, com exceção da tipologia de operações em que a inovação é intrínseca ao que se pretende apoiar, como é ilustrativamente o caso das 4 ações de comunicação experimental apoiadas. Como esta dificuldade se observa tanto na sua aplicação por parte dos quadros técnicos da UGN, como nas entidades beneficiárias que têm de interpretar o AAC para organizar a sua candidatura, a avaliação recomenda que uma de duas soluções seja praticada: ou em cada AAC se realiza um esforço de exemplificação das orientações a seguir para a fundamentação do carácter inovador da operação ou em AAC específicos se anule esse critério à partida.

São várias as dimensões de resposta possível a esta QA, a começar pela da seleção de operações, analisada em pormenor na QA anterior e cujos resultados são mobilizados para integrar esta resposta. Assim, face à evidência disponível mobilizada, a avaliação considera que o PAT 2030 não enfrentou até à data de reporte da avaliação nenhum problema significativo em matéria de seleção de operações tendo em vista o cumprimento dos objetivos do Programa.

Mas o modo como foi garantida a adequação dos processos de candidatura explica também o apoio concretizado a operações com reconhecido potencial de contributo para os objetivos do Programa. Se recorrermos à teoria da ação definida globalmente para o Programa, é possível concluir que a escolha assumida da modalidade de convite à apresentação de candidaturas, com relevo designadamente para as OIE e para as operações de expressão financeira elevada, representou uma opção pertinente para assegurar a qualidade de operações e o apoio a um contributo efetivo para atingir os objetivos do programa. A robustez institucional que caracteriza os operadores convidados a apresentar candidaturas, designadamente as que configuram OIE estruturantes,

constitui um fator de grande relevância. Ao que acresce o modo como tem sido realizado o acompanhamento a estas operações garante que a sua implementação não vai afastar-se desse contributo potencial (indagando, por exemplo, que razões explicam a manifestação tardia de execução física e financeira). Mas a análise mais pormenorizada que a avaliação realizou de operações submetidas em regime concorrencial (operações de desenvolvimento de ações experimentais de comunicação e *summer/winter schools* promovidas por entidades universitárias) mostra também que foi possível acompanhar de perto a génese de tais operações e garantir antecipadamente a adequação de todo o processo de candidatura.

Há ainda que sublinhar que a garantia desta adequação foi largamente potenciada pelo aproveitamento realizado do próprio modelo de governação do Programa.

Assim, por exemplo, no que respeita à mobilização do papel do Comité de Acompanhamento, a análise das atas das reuniões do CA não regista qualquer evidência de problemas ou controvérsias entre os membros do CA relativamente à conceção e previsível aplicação dos critérios de seleção das operações. O painel de discussão realizado com as entidades pertencentes ao CA tornou evidente a dinâmica contributiva daquele órgão para estabilizar o conteúdo da assistência técnica a promover pelo PAT 2030, sobretudo do ponto de vista da delimitação rigorosa a estabelecer entre a AT do PAT 2030 e a que deve ser realizada pelos restantes Programas do PT2030. O teor da discussão realizada evidencia esse funcionamento contributivo do CA.

Mas há ainda que sublinhar uma outra dimensão do modelo de governação do Programa que contribui para que o Programa apoie operações com contributo reconhecido para os seus objetivos globais e específicos. Essa outra dimensão respeita ao papel das RAF. No entender da avaliação, esse contributo poderá ter substancialmente reforçado esse papel, sobretudo na próxima fase de implementação do Programa, à medida que algumas das RAF intensifiquem a regularidade do seu funcionamento. Neste período de reporte da avaliação é já notório, sobretudo pela tónica comum já manifestada das RAF constituírem modalidades de acompanhamento e aprofundamento do próprio processo do Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos. Ao nível de RAF em concreto, as RAF das Dinâmicas Regionais e da Comunicação devem ser destacadas. A primeira através da sua influência para a escolha dos estudos a apoiar pelo Programa, a segunda através do facto de ter acolhido e acompanhamento os apoios do Programa a ações experimentais de comunicação.

A análise de mérito das operações, sistematizada na tabela da página seguinte, acaba por representar uma evidência de síntese das considerações anteriormente desenvolvidas.

A análise dos valores da tabela mostra que a classificação média alcançada pelas operações aprovadas, com a grande maioria a ultrapassar os 80% do mérito máximo possível, é um indicador de aproximação de que a seleção das operações conseguiu alcançar um nível apreciação do seu mérito.

É também importante sublinhar que o mérito mais elevado não foi apenas atribuído às operações que resultaram de processos de convite, caso, por exemplo, das *Winter/Summer Schools*. A distribuição alcançada dos méritos globais é bastante distribuída.

A avaliação analisou também a aplicação dos diferentes critérios de seleção, procurando aferir da existência de critérios em que o mérito ficou aquém dos valores médios. Assim:

- Ao nível das operações de capacitação e de comunicação, cujos méritos totais oscilaram entre o valor de 3,7 (estudo temático sobre a digitalização das empresas da região Centro) e 4,61 (Winter School de Políticas Públicas FEP e Curso de especialização para a especialização inteligente também da FEP), os critérios de seleção com mérito mais elevado foram os de qualidade do projeto e capacidade de execução por parte da entidade promotora;
- Na operação SI PT2030, foi na adequação da estratégia que foi atingido o mérito máximo de 5, com

valores mais baixos de mérito alcançados no subcritério B2 – Mais-valia e carácter inovador do projeto e no subcritério C1- Adequação dos meios físicos, tecnológicos e humanos às ações propostas, ambos com a pontuação de 3 em 5;

- Nas operações ITI da RAM, o mérito máximo é atribuído no critério da qualidade do projeto e o mais baixo respeita ao subcritério A2- Contributo do projeto para os indicadores de realização comuns e específicos do Programa;
- Os projetos AD&C incluindo o da AT do PAT2030 são em número de 4 e alcançam o mérito máximo possível (5 em 5) nos subcritérios A1 - Adequação do projeto aos objetivos estratégicos definidos para o Programa, B1 - Coerência e adequação das atividades, metodologia e do plano de trabalho, incluindo a viabilidade do calendário proposto, face aos objetivos visados e ao diagnóstico de necessidades, C2 Capacidade administrativo-financeira da entidade beneficiária e C3 - Capacidade de gestão e implementação do projeto; o mérito mais baixo (3 em 5) é alcançado nos subcritérios C1- Adequação dos meios físicos, tecnológicos e humanos às ações propostas;
- A operação Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional alcança o mérito máximo (5 em 5) nos subcritérios A1 - Adequação do projeto aos objetivos estratégicos definidos para o Programa, B1 - Coerência e adequação das atividades, metodologia e do plano de trabalho, incluindo a viabilidade do calendário proposto, face aos objetivos visados e ao diagnóstico de necessidades, B2 - Explicitação da mais-valia do projeto e do seu carácter inovador para as áreas de intervenção, C2 - Capacidade administrativo-financeira da entidade beneficiária e D2- Impacto das ações de promoção, comunicação e sensibilização para o ecossistema dos fundos e público em geral; o mérito mais baixo (3 em 5) é alcançado nos subcritérios A2- Contributo do projeto para os indicadores de realização comuns e específicos do Programa, C1- Adequação dos meios físicos, tecnológicos e humanos às ações propostas, C3 - Capacidade de gestão e implementação do projeto e D1- Efeito de demonstração, disseminação e valorização dos resultados.

**Tabela 4 – Análise de mérito das operações aprovadas**

<b>OPERAÇÕES</b>	<b>Beneficiário</b>	<b>Pontuação Total</b>
Curso de Especialização Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas (Winter School)	Faculdade de Economia do Porto	<b>4,61</b>
Curso de Especialização Gestão da Inovação e Especialização Inteligente (Winter School)	Faculdade de Economia do Porto	<b>4,61</b>
Sistemas de Gestão e Controlo AD&C – 2023/2025	AD&C	<b>4,57</b>
Programa de Assistência Técnica 2030	AD&C	<b>4,53</b>
Valor Público e Boost Comunicacional dos Fundos	ISCTE	<b>4,46</b>
Sistemas de Informação do Portugal 2030 – 2023/2025	AD&C	<b>4,46</b>
Informação e Comunicação do Portugal 2030	AD&C	<b>4,45</b>
Elaboração do Plano de Ação de Base Territorial do Município de Porto Santo - Investimentos Territoriais Integrados	Município de Porto Santo	<b>4,4</b>
Instrumento Territorial Integrado do Funchal	Município do Funchal	<b>4,38</b>
Dinamização e realização de cursos de especialização de média duração ( <i>summer/ winter schools</i> ) em áreas prioritárias do Portugal 2030	Universidade Nova de Lisboa	<b>4,25</b>
Estrutura de Missão Portugal Inovação Social 2030	AD&C	<b>4,25</b>
Gestão Geral AD&C 2023_2025	AD&C	<b>4,25</b>
Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional	AD&C	<b>4,23</b>
UNL - 2.º Relatório do Desenvolvimento & Coesão: estudos temáticos de aprofundamento	Universidade Nova de Lisboa	<b>4,15</b>
Portugal 2030: + presente no que importa	Universidade Nova de Lisboa	<b>4,06</b>
Estratégia de Comunicação Digital Portugal 2030	KEY SPOT - MARKETING LDA	<b>3,875</b>

<b>OPERAÇÕES</b>	<b>Beneficiário</b>	<b>Pontuação Total</b>
Gestão de programas e sistema de fundos para a inovação e especialização inteligente	Universidade de Coimbra	<b>3,825</b>
Avaliação do Risco de Inundação Com Vista à Melhoria da Resiliência Territorial da Região da Ria de Aveiro	Universidade de Aveiro	<b>3,76</b>
Estudo Temático de Desenvolvimento da Digitalização das Empresas da Região Centro de Portugal	INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA	<b>3,7</b>

### 5.10. QA 6 - 6.1. Concluir sobre a suficiência, eficácia e eficiência dos mecanismos de acompanhamento dos projetos, para a deteção precoce de dificuldades de execução e apoio aos beneficiários para ultrapassar essas dificuldades.)

#### Síntese

A evidência de ações de acompanhamento registadas na monitorização do PAT 2030 reportada a 28.02.2025 mostra essencialmente quatro coisas: (i) a diversidade de elementos que funcionaram como base da interação/accompanhamento realizada, com claro predomínio do elemento relatórios como fonte dessa interação; (ii) a natureza qualitativamente diferenciada das ações de acompanhamento realizadas com as 4 operações aprovadas relativas a comunicação (não contando aqui a do projeto AD&C relativa à informação e comunicação do PT 2030); (iii) a dificuldade efetiva em associar a algumas ações a natureza de acompanhamento efetivo, com influência nas opções da sua implementação; (iv) a frequência com que foram detetadas insuficiências nos relatórios semestrais das OIE respeitantes a realizações e resultados físicos e financeiros.

A evidência registada na primeira entrevista com a UGN segundo a qual uma grande parte das interações com as entidades beneficiárias se deveu a problemas gerados por insuficiências do SI PT2030, designadamente no âmbito do relacionamento dessas entidades com o Balcão de Fundos, não está registada no processo de acompanhamento descrito pelo sistema de monitorização do PAT 2030 reportado a 28.02.2025. A estimativa possível de que, à medida que o SI PT2030 se consolide, tenderá a potenciar a libertação de recursos-tempo suscetíveis de assegurar um acompanhamento mais estratégico em torno dos objetivos e dos indicadores de resultado que essas operações se propuseram atingir não tem uma expressão de concretização plena no já referido material de monitorização. Nesse aspeto, o acompanhamento das operações de comunicação aprovadas adquire um significado especial, pois é aquele que se aproxima mais do já referido acompanhamento mais estratégico, com uma relevante densidade de notação dos processos de acompanhamento e a percepção de que a natureza experimental das operações aprovadas assim o exigia.

As tarefas de acompanhamento de projetos aprovados e em execução estão inseridas nas tarefas que cabe à UGN desenvolver, no quadro da tramitação da análise de candidaturas, acompanhamento e processamento de pedidos de pagamento. No quadro da atividade exercida pela UAG, não existe propriamente o exercício de uma função acompanhamento tal como está regularmente estabelecida e é exercida pela UGN. Mas no que respeita à intervenção desta unidade na área da comunicação do Programa e tendo em conta a natureza experimental das ações de comunicação apoiadas a preparação da procura para essas intervenções revelou ser uma interação importante para assegurar que o objetivo de demonstração de soluções experimentais era conseguida.

Cabe também referir que a análise de candidaturas e o seu acompanhamento estão segregados, obrigando a que sejam técnicos (as) diferentes a assumir as duas funções.

A evidência reportada a 28.02.2025 apontava para o acompanhamento de 30 operações aprovadas e em execução, o que para a dimensão contida da programação do PAT 2030 (analisadas e decididas 47 candidaturas) representa uma evidência efetiva do acompanhamento realizado. A escala do Programa e a proximidade da equipa técnica a uma grande parte das entidades beneficiárias têm beneficiado, sem prejuízo da necessidade de independência e segregação de funções, o exercício da função acompanhamento. Isso tem acontecido quer nas operações de acesso não concorrencial e lançadas por avisos com convite a entidades específicas, quer nas operações de acesso competitivo, como são por exemplo as candidaturas de universidades à organização de cursos de formação/capacitação, as conhecidas *summer e winter schools*.

A análise da informação de monitorização reportada a 28.02.2025 permite construir uma tipologia de situações ou modalidades diferenciadas de acompanhamento em função da natureza das operações aprovadas, o que representa uma característica positiva do modo como a função acompanhamento foi exercida pela estrutura técnica do Programa:

- Nas 4 operações aprovadas envolvendo a dimensão de comunicação, todas as operações surgem registadas com 3 ações de acompanhamento, com momentos/reuniões de trabalho focados no esclarecimento e/ou afinamento de dimensões de comunicação e orientações operacionais para o desenvolvimento das ações de comunicação previstas; percebe-se pela informação existente que as 4 operações foram objeto de uma ação inicial comum, tendo por base o aviso Informação e Comunicação do PT 2030; tratou-se no caso destas operações aprovadas da modalidade de acompanhamento mais próxima do modelo de reunião de trabalho subordinada a objetivos específicos de acompanhamento; esta evidência foi testada na 2ª reunião de trabalho realizada com a UGN, podendo concluir-se que a maior densificação do acompanhamento foi deliberada e explicada pela natureza experimental das operações aprovadas;
- No caso das operações promovidas pela AD&C (SI PT2030, Sistema de Gestão e Controlo, Gestão Geral AD&C e Academia dos Fundos), o modelo de acompanhamento seguido foi baseado na interação realizada com base em relatórios semestrais, com registo de 3 ações de acompanhamento, com a exceção da operação Academia dos Fundos, com o registo de 2 ações de acompanhamento, em que uma delas incidiu especialmente na explicação dos fatores que contribuíram para a baixa execução financeira da operação então observada na segunda metade de 2024; as dimensões de acompanhamento identificadas apontam essencialmente para esclarecimentos e/ou correções ditados pela análise dos relatórios semestrais, seja por insuficiente informação relativa a execução física (indicadores) ou financeira ou insuficiente informação respeitante ao contributo para a concretização dos objetivos inicialmente estabelecidos; mas em qualquer um dos casos, os relatórios em causa são a fonte das correções e/ou afinamentos que as ações de acompanhamento visaram proporcionar;
- No caso de outras operações promovidas pela AD&C (caso da assistência técnica à EMPIS, da AT do PAT 2030, da avaliação e estudos e da Informação e Comunicação do PT2030) os registos apontam para a interação em torno de 2 relatórios, com maior frequência de insuficiências registadas em termos de indicadores de realização física e financeira e de resultados; essa dimensão de correção predomina neste caso, apontando para uma modalidade de acompanhamento mais limitada do que a praticada, por exemplo, em torno das 4 operações atrás analisadas na área da comunicação;
- No caso dos estudos territoriais (Funchal, Porto Santo, Digitalização das empresas na região Centro e Ria de Aveiro) e dos estudos socioeconómicos (Universidade Nova de Lisboa), a interação registada acontece em torno de relatórios disponibilizados (um no caso das 2 primeiras operações e 3 no caso das restantes); no caso das operações do Funchal e Porto Santo é mesmo difícil poder falar-se de acompanhamento efetivo, dando lugar nos dois casos a 1 verificação no local por cada projeto para aferimento e validação do relatório final apresentado; nos restantes casos, os 3 relatórios (inicial, intercalar e final) constituíram um instrumento de acompanhamento dos estudos, não sendo clara a evidência de que tenha existido influência do processo de acompanhamento no desenvolvimento dos referidos estudos;
- No caso dos processos de capacitação (*summer/winter schools* e outras ações de formação), o modelo de acompanhamento foi de natureza mista, envolvendo a apresentação de um relatório e uma reunião de trabalho para discussão do mesmo; a evidência disponível no sistema de monitorização sobre outras matérias de acompanhamento é inexistente, embora a entrevista com a Nova BSE tenha permitido esclarecer sobre a existência de inúmeros contactos com a equipa do PAT 2030 para esclarecimento de questões relativas a imputações de custos; algumas das operações consideradas neste grupo de operações apresentam ainda um nível baixo de implementação (ISCTE com 2 operações e Universidade Nova de Lisboa com outras 2), não estando ainda agendadas reuniões de apresentação, o que impossibilita a análise do acompanhamento; o curso promovido pela FEFAL pode ser considerado uma boa prática, com inclusivamente a envolver a apresentação de um relatório intercalar a meio do curso realizado;
- No caso da operação IGF, regista-se uma ação de acompanhamento realizada, sob a forma de reunião

de trabalho, presume-se para discussão do pedido de reprogramação da operação.

A evidência anteriormente sistematizada mostra essencialmente quatro coisas: (i) a diversidade de elementos que funcionaram como base da interação/accompanhamento realizada, com claro predomínio do elemento relatórios como fonte dessa interação; (ii) a natureza qualitativamente diferenciada das ações de acompanhamento realizadas com as 4 operações aprovadas relativas a comunicação (não contando aqui a do projeto AD&C relativa à informação e comunicação do PT 2030); (iii) a dificuldade efetiva em associar a algumas ações a natureza de acompanhamento efetivo, com influência nas opções da sua implementação; (iv) a frequência com que foram detetadas insuficiências nos relatórios semestrais das OIE respeitantes a realizações e resultados físicos e financeiros.

Esta análise dos processos de acompanhamento registados no sistema de monitorização do Programa permite concluir que, pelo menos parcialmente, a Teoria da Ação do PAT 2030 analisada criticamente pela equipa de avaliação em sede de RI acabou por ser concretizada. O acompanhamento realizado e sobretudo as interações registadas no sentido dos relatórios analisados documentarem com mais rigor os níveis de execução física e financeira (em termos de realizações e resultados) permitem considerar que a função acompanhamento integrou a monitorização do Programa, com reflexo sobretudo no resultado T28 – “aumento do conhecimento dos níveis de execução, das formas de implementação, do funcionamento e dos resultados das intervenções”, Conforme foi referido, nem todos os processos de acompanhamento registados permitiram realinhar operações em função dos seus objetivos e do seu contributo esperado para os objetivos do Programa. Mas a melhoria de qualidade e rigor de relatórios, designadamente em termos de indicadores físicos e financeiros constitui um contributo relevante para o processo de monitorização, preenchendo assim o seu papel na teoria da ação global do PAT 2030.

Deve, entretanto, registar-se alguma dissonância entre a evidência recolhida na entrevista inicial com a UGN e o registo das ações de acompanhamento no sistema de monitorização do Programa. Foi inicialmente sinalizado à equipa de avaliação que uma das dimensões do exercício concreto da função acompanhamento revestiu inicialmente a resolução de problemas suscitados pelos problemas ainda existentes de consolidação e otimização de sistema de informação. Essa evidência só está indiretamente refletida nos registos das ações de acompanhamento que é possível identificar a partir do sistema de monitorização (folha relativa ao acompanhamento). De facto, grande parte dos registos relacionados com análise de relatórios incidu em complementos e/ou correções de informação da execução física e financeira das operações a cargo das entidades promotoras. Indiretamente, podemos considerar que tais insuficiências por parte dos promotores terão sido devidas às dificuldades de registo inicial da execução física das operações (ver QA nº 10) o modelo de balcão único experimentou antes de ter sido iniciado a operacionalização do módulo do SI orientado para esse efeito. Uma outra razão de acompanhamento deveu-se, por exemplo, à explicação de regras de comunicação e publicidade suscitadas pelas Universidades com operações aprovadas (*summer e winter schools*), ou para submissão de documentos e também verificação no local para encerramento das operações.

Em resumo, regista-se a ocorrência de uma grande diversidade de processos de acompanhamento, sobretudo em termos de pontos de controlo acionados. Analisando os registos de ações de acompanhamento realizadas no sistema de monitorização, pode concluir-se que a grande generalidade das ações concretizadas permitiu a “detecção precoce de dificuldades de execução e apoio aos beneficiários para ultrapassar essas dificuldades”, o que é particularmente visível nos processos que tiveram como pontos de controlo a receção e análise de relatórios periódicos (essencialmente semestrais).

**5.11. QA 6 - 6.2. Concluir sobre a suficiência e eficácia dos mecanismos de acompanhamento para assegurar que os objetivos dos projetos e do Programa serão cumpridos e que as condições que permitiram a sua aprovação são respeitadas.**

**Síntese**

A análise dos registos de notação das ações de acompanhamento que constam dos dados de monitorização do Programa mostra que, tendo em conta a relação existente entre os objetivos inscritos nas memórias descritivas das operações aprovadas e os objetivos globais e específicos a atingir pelo PAT 2030, o acompanhamento teve sempre em consideração o cumprimento desses objetivos, seja das operações, seja do Programa. Na sequência dos resultados sistematizados na QA anterior, regista-se a maior densidade do acompanhamento das 4 operações aprovadas respeitantes à experimentação de novas metodologias de comunicação, que se estendeu à análise dos relatórios regra geral semestrais das restantes operações, assumidos como pontos de controlo das referidas ações de acompanhamento. Essa análise teve sempre em consideração o modo como as operações registavam a sua execução física e financeira e os indicadores a que estavam sujeitos para demonstrar o cumprimento dos seus próprios objetivos e o seu contributo para os objetivos do programa.

Há ainda que registar que, de acordo com as reuniões realizadas com a UGN, responsável pelo acompanhamento das operações, a dinâmica observada de interação/accompanhamento com as operações é algo que, na prática, transcende as notações de registo formal que constam do sistema de monitorização. Isso foi corroborado por algumas entrevistas com entidades beneficiárias, sobretudo no que diz respeito às interações suscitadas pelas insuficiências do sistema de informação na sua fase inicial de implementação.

O caso das ações de capacitação, sobretudo das *summer/winter schools*, é um caso particular de análise do modo como os mecanismos de acompanhamento se revelaram suficientes e eficazes para assegurar o cumprimento dos referidos objetivos. Não sendo obrigatória a apresentação de relatórios intercalares (a operação promovida pela FEFAL é uma exceção, devendo por isso considerar-se uma boa prática, a avaliação recolheu evidência de que esse trabalho é essencialmente realizado *a anteriori*, assegurando que os cursos a realizar correspondem a necessidades efetivas de capacitação dos quadros e das entidades do ecossistema de fundos. A análise dos relatórios finais já disponíveis mostra que esse princípio terá sido alcançado. O estudo mais aprofundado das operações promovidas pela NOVA BSE em matéria de avaliação de políticas públicas revela um outro aspeto essencial para assegurar o cumprimento de objetivos: centrar a frequência dos cursos não só em quadros individuais, mas também dos responsáveis pela decisão, assegurando por essa via uma capacitação mais robusta.

No que respeita ao acompanhamento das operações de maior alcance estratégico, designadamente as OIE, a constituição de um painel de edição regular com os responsáveis operacionais das operações selecionadas poderia representar um instrumento auxiliar da referida monitorização estratégica.

A resposta a esta QA é tributária das evidências recolhidas na abordagem à QA anterior, sobretudo através da análise pormenorizada dos registos de ações de acompanhamento realizadas no sistema de monitorização interno do PAT 2030 a que a equipa de avaliação teve acesso. Concluiu-se anteriormente que a estrutura técnica da gestão do Programa colocou em prática uma grande diversidade de modelos de acompanhamento, adaptando a natureza da opção aos tipos de operações aprovadas e à tipologia de pontos de controlo disponíveis para concretizar tal acompanhamento. Um bom exemplo dessa adaptação é ilustrado pelo acompanhamento das 4 operações aprovadas na área da comunicação, com propósitos de experimentação de novas metodologias de comunicação de matérias envolvendo Fundos Europeus. A equipa de avaliação considera ser esse o caso mais ilustrativo e próximo do que poderíamos designar de ações de acompanhamento mais estratégico, isto é, em consonância com o tema prescrito por esta QA.

Mas não podemos ignorar que o acompanhamento das operações aprovadas com o estatuto de OIE (Academia dos Fundos e Mostra dos Fundos), seja as que o assumem relevância pelo seu valor de Fundo associado (as operações lideradas pela AD&C de Sistema de Informação, Gestão e Controlo e Gestão geral), pode ser

considerado uma forma de acompanhamento estratégico dada a enorme importância que tais operações assumem na teoria da ação do PAT 2030, circunstância visível nas TdP específicas que para as mesmas foram concebidas. De acordo com os registos das ações de acompanhamento oportunamente mencionados, o acompanhamento de tais operações é realizado através da análise pormenorizada dos relatórios semestrais elaborados. Considerando que a análise das candidaturas que deram origem a essas operações aprovadas permitiu concluir que as mesmas cumpriam nos seus desígnios iniciais os objetivos a que estavam destinadas de acordo com a importância que a Teoria da Ação do PAT 2030 lhes atribui, o acompanhamento realizado através da análise de relatórios semestrais poderia ser considerado uma forma de acompanhamento estratégico. O modo, porém, como é realizada a notação das ações de acompanhamento inspira algumas interrogações sobre a profundidade do acompanhamento estratégico efetivamente realizado. Os registos analisados referem com frequência indicações quanto à insuficiência de informação física e financeira disponibilizada pelos relatórios analisados e, inclusivamente, o foco está colocado na explicação das razões para a baixa execução financeira alcançada.

Em função destas limitações assinaladas, a avaliação propõe a constituição de um painel regular envolvendo não apenas os coordenadores de tais operações, mas também alguns quadros mais diretamente envolvidos destinado a, com regularidade, aferir do modo como a implementação das referidas operações antecipa ou não o cumprimento dos objetivos estratégicos das operações e o seu contributo relevante para os objetivos gerais e específicos do PAT 2030.

Já no que respeita às operações relacionadas com estudos, os pontos de controlo para o acompanhamento a realizar equivalem, regra geral, à sequência relatório inicial, relatório intercalar e relatório final. Neste caso, é possível afirmar que, em sede de relatórios iniciais e intercalares, é sempre possível à função acompanhamento avaliar o alcance esperado da investigação a realizar, cumprindo o relatório final a função de avaliar se os resultados esperados com o referido estudo foram ou não atingidos. O mesmo se diga em relação à componente dos estudos de avaliação. A escolha das avaliações a financiar através do PAT 2030 constitui o momento pertinente para ajuizar da importância estratégica que tais avaliações podem assumir.

Algo de diferente acontece com as operações de capacitação (*summer/winter schools* e ações de formação), já que nesses casos não existe propriamente uma sequência de relatório inicial, intercalar e final. Nesse caso, a conceção dos cursos ou das ações de formação e do modo como são organizados constitui o momento pertinente para ajuizar do seu alcance estratégico. A análise das operações promovidas pela NOVA BSE permitiu à equipa de avaliação recolher evidência de que essa preparação inicial foi relevante, bem como os diagnósticos existentes sobre necessidades de capacitação. No que respeita aos cursos focados no tema da avaliação de políticas públicas, essa análise permitiu registar que o envolvimento em cursos diferenciados de quadros com intervenção em processos de avaliação e de decisores constitui uma excelente abordagem no sentido de fazer aproximar os processos de capacitação dos objetivos estratégicos a atingir.

Uma outra evidência a registar é a boa prática da operação promovida pela FEFAL de apresentar um relatório intercalar a meio do curso.

A avaliação conclui que os mecanismos formulados da TdP dos processos de capacitação, “MRs14. A formação para a capacitação realizada é concebida em função de diagnósticos robustos de insuficiências por parte das entidades que se candidatam à conceção e à frequência das ações em matéria de gestão estratégica e operacional de Fundos Europeus” e “MRs15. Metodologicamente, a formação para a capacitação é concebida em função de problemas concretos de gestão estratégica e operacional com a maior diversidade possível de *stakeholders*” estão a ser concretizados. O mesmo se diga em relação ao pressuposto “P10. Existe capacidade de oferta de formação no sistema público de formação e na Academia suscetível de responder aos apoios lançados,

metodologicamente apetrechada para conceber formação em contexto de resposta a problemas concretos de gestão estratégica e operacional e de avaliação”.

A resposta à questão de saber com que base e suporte o acompanhamento do cumprimento dos objetivos estratégicos foi concretizado envolve o registo da colocação em prática de vários processos. Aqui convém lembrar que a concretização dos objetivos centrais do PAT 2030 é concretizável através de duas famílias de operações: i) as que devem ser consideradas OIE, por conseguinte com repercussões mais transversais (coordenação estratégica, capacitação acrescida do ecossistema de Fundos e condições gerais de segurança, transparência e controlo na utilização de Fundos) e as que não sendo OIE, não deixam de ter por isso impacto sistémico; ii) as que ficam mais dependentes dos indicadores de resultado das próprias operações, por conseguinte sem o mesmo impacto sistémico.

A avaliação registou a opção por uma diversidade de processos de acompanhamento para garantir esse desiderato: (i) no caso das operações de comunicação mais experimental, o acompanhamento foi mais denso em termos de trabalho desenvolvido com as entidades promotoras das operações, suscitando reuniões conjuntas para apresentação e discussão dos objetivos que as metodologias a testar deveriam atingir, e envolveu mesmo a apresentação de resultados em sessão de CA de dezembro de 2024; (ii) no caso das OIE, a base de suporte a um acompanhamento mais estratégico foi garantida pela invocação da memória descritiva da operação aprovada, com destaque para a descrição dos objetivos estratégicos da operação aprovada, os indicadores de resultado que sejam eventualmente apresentados pelo projeto e a consideração da aplicação dos critérios de seleção e da análise de mérito que reportam a uma fase de candidatura e que podem ser reexaminados à luz da execução; (iii) no caso dos processos de capacitação, a incidência esteve na preparação inicial das ações e na robustez de fundamentação das necessidades a satisfazer; (iv) no caso dos estudos, além da sua escolha ter sido preparada na sequência do trabalho da rede das dinâmicas regionais, a sequência relatório inicial e intercalar possibilita a antecipação do rumo do cumprimento dos objetivos estratégicos a alcançar; (v) a vertente dos estudos de avaliação não tem implementação suficiente que permita a sua análise aprofundada, mas estima-se que a existência de um Plano Nacional de Avaliação com toda a sua fundamentação estratégica possa constituir uma condição suficiente do cumprimento de objetivos estratégicos.

A este nível, é também relevante reconhecer o papel da Rede de Dinâmicas Regionais (RDR) na coordenação territorial e estratégica do PT2030. A articulação entre Programas Regionais e Temáticos, a gestão das novas NUTS III, a criação de subgrupos temáticos e o desenvolvimento de instrumentos como o *dashboard* dos ITI reforçam a coerência global do sistema. A colaboração com instrumentos como o POCTEP exemplifica a operacionalização concreta desse alinhamento estratégico.

Pode discutir-se se no caso das operações lideradas pela AD&C seria viável a implementação de um **processo de monitorização estratégica**. A constituição de um painel de funcionamento regular, integrando coordenadores de tais operações e principais quadros envolvidos na sua implementação, poderia representar uma via operativa para assegurar uma melhor informação sobre o rumo do cumprimento dos objetivos estratégicos. No funcional desse painel, deveria ser dada prioridade a monitorizar a plausibilidade de ocorrência dos mecanismos de transformação de realizações em resultados intermédios.

### **5.12. QA 7 - 7.1. Concluir sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e de resultado definidos pelo Programa para monitorizar e avaliar o desempenho do Programa face aos objetivos que prossegue.**

#### **Síntese**

Os indicadores de realização definidos pelo Programa são adequados para monitorizar o progresso operacional, mas não refletem integralmente os objetivos estratégicos, uma vez que se concentram em resultados imediatos e não em resultados ou impactos qualitativos. A ausência de indicadores gerais de resultado limita a capacidade de avaliar transformações estratégicas, sendo necessário complementar os indicadores existentes com métricas que traduzam os impactos e a eficácia do Programa.

Quanto aos indicadores de realização, estes foram definidos, para cada uma das tipologias de intervenção e permitem acompanhar as atividades do Programa de forma adequada, embora não reflitam de forma direta o impacto ou os resultados alcançados em relação aos objetivos estratégicos do PAT 2030.

Já os indicadores de resultado e respetivas metas para o PAT 2030 não foram definidos (o que não era à partida exigido), apesar de terem sido definidos em sede de aviso indicadores de resultado para algumas das operações. Esta ausência de indicadores de resultado gerais do Programa pode tornar a monitorização menos orientada para resultados, criando dificuldades na avaliação do impacto em dimensões cruciais como a capacitação institucional, eficácia na gestão de fundos e transparência.

A tabela seguinte apresenta os indicadores definidos por tipologia de intervenção e inclui sugestões de indicadores de resultado, alguns dos quais são indicadores definidos nos avisos das operações e ajustados ao nível macro para monitorizar resultados e impactos do Programa de forma integrada.

Tabela 5 – Indicadores PAT 2030

Tipologias	Indicadores PAT 2030		Observações
	Realização	Resultado	
Sistema de Informação PT 2030	Promotores registados no Balcão dos Fundos	O sistema de monitorização do Programa refere o indicador “Avaliação da perceção da qualidade do SI PT2030”	Por forma a perceber se o SI está a responder às exigências da gestão, acompanhamento, monitorização, controlo e auditoria poderia colocar-se um indicador de resultado relacionado com o peso das correções e melhorias realizadas no total de disfunções e sugestões reportadas. Admite-se também a possibilidade de serem criados indicadores regulares de satisfação por parte dos utilizadores do BF, não limitando essa existência aos inquéritos associados a trabalhos de avaliação, antes possibilitando uma base regular de avaliação de satisfação que poderia também ser obviamente utilizada por esses mesmos trabalhos de avaliação.
	Interoperacionalidades criadas		A possibilidade de distinguir entre tipos de interoperacionalidades criadas (intrainstituições da Administração Pública ou inter-Programas) melhoraria significativamente o indicador de realização. Outro indicador de resultado poderia ser: “Aumento no número de relatórios analíticos ou dashboards com dados cruzados divulgados publicamente”.
Capacitação do ecossistema	Participantes em ações de capacitação	O sistema de monitorização do Programa refere o indicador “Participantes do ecossistema de fundos que concluem com sucesso as ações de capacitação” E também o indicador “Avaliação da perceção da qualidade da Plataforma digital colaborativa de partilha e capacitação de redes de atores”	Alinhado com os indicadores das operações contratualizados poderia existir um indicador de resultado: “Porcentagem de participantes que concluem com sucesso as ações de capacitação”. Poderia ainda ser completado com outro indicador de resultado: “porcentagem de participantes que aplicam os conhecimentos adquiridos para melhorar a gestão de fundos”, indicador cujo cálculo obrigaria a uma base regular de inquirição aos participantes em ações de capacitação. Quanto ao indicador de realização, a avaliação propõe a distinção entre ações de capacitação associadas às winter/summer schools e as relacionadas com as atividades regulares da Academia dos Fundos.
	Encontros e seminários realizados		Importa também medir o número de participantes nos encontros e seminários realizados e o seu grau de satisfação.
Informação e Comunicação	Ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas	O sistema de monitorização do Programa refere o indicador “Conhecimento dos cidadãos sobre os Fundos Europeus”	Indicadores de resultado relacionados com o alcance das ações de divulgação e publicitação como por exemplo a quantidade de pessoas que viram a campanha. Mais direcionado para a medição de impacto, mas alinhado com o indicador das operações contratualizado – “porcentagem de cidadãos que conhecem os Fundos Europeus”. Esta proposta implicaria a criação de uma base regular de realização de sondagens, não limitando essa prática aos momentos de avaliação. A avaliação considera que essa prática é perfeitamente compatível com o estatuto de despesas de assistência técnica e serviria igualmente para medir o impacto dos apoios do Programa nessa matéria.

Tipologias	Indicadores PAT 2030		Observações
	Realização	Resultado	
	Posts publicados		Propõe-se a existência de Indicadores de resultado relacionados com o alcance dos posts publicados como por exemplo número de visualizações, número de <i>likes</i> , número de partilhas
Coordenação, gestão e controlo	Trabalhadores com salários cofinanciados pela AT	O sistema de monitorização do Programa refere o indicador “satisfação dos clientes internos do ecossistema dos fundos (autoridades de gestão, OI e outros clientes da AD&C”	O indicador definido reporta diretamente à AG e não reflete as realizações induzidas pelas operações apoiadas pelo Programa. Mas pensando no resultado intermédio, associado à tipologia, de melhorar a qualidade técnica das equipas poderia ser acrescentado como indicador de resultado: “número de participantes em ações de capacitação”.
Estudos e avaliação	Estudos e avaliações produzidos	O sistema de monitorização do Programa refere o indicador “Grau de cumprimento do prazo previsto para realização dos estudos / avaliações”	Tendo em conta os resultados intermédios que se pretende alcançar era importante ter como indicador de realização o número de ações de divulgação dos estudos e avaliações produzidos e como indicador de resultado o número de participantes nessas ações de divulgação distinguindo entre público em geral e público do ecossistema dos fundos. Do mesmo modo, poder-se-iam registar com regularidade os trabalhos de avaliação que lograram ser objeto de trabalho e tratamento específicos no âmbito da comunicação social.
Segurança de sistemas de gestão e controlo	Sistemas auditados pela Autoridade de Auditoria	O sistema de monitorização do Programa refere o indicador “Taxa de erro verificada nas auditorias”	A avaliação entende que se justificaria um indicador de resultado com métricas específicas para registo de melhorias identificadas e implementadas nas auditorias apoiadas.

A análise da tabela apresentada evidencia por um lado, que os indicadores de realização definidos para cada tipologia são pertinentes para monitorizar as atividades e as realizações do Programa e, por outro lado, que o sistema de monitorização do Programa reportado a 28.02.2025 refere a existência de alguns indicadores de resultado.

Quanto à suficiência dos indicadores de realização, estes cobrem uma ampla gama de ações, mas não refletem integralmente os objetivos estratégicos do PAT 2030, necessitando de um foco adicional em indicadores de resultado que estejam alinhados com os objetivos específicos de capacitação, melhoria na gestão e promoção da transparência. Neste sentido na tabela são sugeridos indicadores de resultado, alguns alinhados aos definidos nos avisos, outros novos, mas fundamentais para fortalecer a monitorização e a medição de resultados e impactos.

### **5.13. QA 7 - 7.2. Concluir sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e de resultado contratualizados para acompanhar a execução dos projetos.**

### Síntese

Os indicadores de realização são adequados para acompanhar a execução física das atividades, mas os indicadores de resultado necessitam de reforço para proporcionar uma avaliação mais robusta dos impactos do próprio projetos e, por outro lado, garantir ao mesmo tempo a adequação da implementação dos projetos em relação aos objetivos estratégicos do PAT 2030. A introdução de novos indicadores de resultado seria essencial para uma monitorização mais completa e precisa do sucesso dos projetos e por conseguinte do Programa.

O acompanhamento da execução dos projetos não deve ser dissociado da avaliação do Programa como um todo, sendo essencial assegurar que os indicadores utilizados permitam medir não apenas a execução e acompanhamento dos projetos contratualizados, mas também a sua contribuição efetiva para os impactos pretendidos, apoiando os exercícios de avaliação decididos pelo Programa.

Desta forma, na tabela seguinte é analisada a adequação dos indicadores contratualizados com os beneficiários por aviso por forma a determinar o seu contributo para a eficácia da implementação e para a orientação para resultados. Neste contexto, foram identificadas lacunas em alguns dos indicadores contratualizados, nomeadamente no que diz respeito à capacidade de medir os resultados e o seu contributo efetivo para os objetivos do Programa. Neste sentido, são propostos novos indicadores que visam reforçar a orientação para resultados, promovendo uma maior integração entre os objetivos específicos de cada operação e os resultados globais esperado pelo PAT 2030.

**Tabela 6 – Indicadores de operações**

Tipologias	Indicadores contratualizados		Observações
	Realização	Resultado	
Sistema de Informação PT 2030	Promotores registados no Balcão dos Fundos	Avaliação da perceção da qualidade do SI PT2030	Por forma a perceber se o SI está a responder às exigências da gestão, acompanhamento, monitorização, controlo e auditoria poderia colocar-se um indicador de resultado relacionado com o peso das correções e melhorias realizadas no total de disfunções e sugestões reportadas. Indicador de resultado pouco claro. A avaliação da qualidade diz respeito ao Balcão dos Fundos ou do AG+? Sugestão de indicador: percentagem de utilizadores muito satisfeitos com a qualidade do Balcão dos Fundos e/ou do AG+. Poderia acrescentar-se a satisfação com as funcionalidades e usabilidade. A recolha de suporte ao indicador deveria ter base regular e apoiar os exercícios de monitorização e avaliação.
	Interoperacionalidades criadas		Distinguir por tipo de interoperacionalidades criadas (intrainstituições da Administração Pública ou inter-Programas)
Capacitação do ecossistema	Participantes em ações de capacitação	Participantes do ecossistema de fundos que concluem com sucesso as ações de capacitação	Sugestão: percentagem de participantes que avaliam de forma positiva a qualidade das ações e percentagem de participantes que aplicam os conhecimentos adquiridos para melhorar a gestão de fundos, indicador cujo cálculo obrigaria a uma base regular de inquirição aos participantes em ações de capacitação.
	Encontros e seminários realizados	Avaliação qualitativa global das ações de capacitação	
	Participantes nas summer/ winter Schools	Avaliação qualitativa global da summer/ winter schools	

Tipologias	Indicadores contratualizados		Observações
	Realização	Resultado	
		Avaliação da perceção da qualidade da Plataforma digital colaborativa de partilha e capacitação de redes de atores	Sugestão: percentagem de utilizadores que avaliam de forma positiva a qualidade da Plataforma
Informação e Comunicação	Ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas	Conhecimento dos cidadãos sobre os Fundos Europeus	
	Posts publicados		Indicadores de resultado relacionados com o alcance dos posts publicados como por exemplo número de visualizações, número de likes, número de partilhas
	Entidades envolvidas no teste do potencial de aplicação das metodologias		
Coordenação, gestão e controlo	Trabalhadores com salários cofinanciados pela AT	Satisfação dos clientes internos do ecossistema dos fundos (autoridades de gestão, OI e outros clientes da AD&C)	Pouca clareza do indicador de resultado. Refere-se à percentagem de clientes internos do ecossistema dos fundos que se encontram muito satisfeitos com o modelo de coordenação, gestão e controlo? A recolha será feita a todos os clientes e em que momento?
	Emissão de pareceres técnicos previstos no artigo 11.º do DL n.º 5/2023, de 25 de janeiro	Instituições envolvidas em Projetos de inovação e experimentação social	
	Orientações técnicas aplicáveis aos programas do Portugal 2030		
	Ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas		
	Participantes em ações de capacitação		O indicador de realização poderia ser número de ações de capacitação realizadas por temática e o número de participantes em ações de capacitação ser indicador de resultado
Estudos e avaliação	Estudos e avaliações produzidos	Grau de cumprimento do prazo previsto para realização dos estudos / avaliações	Para melhor alinhamento com os resultados do Programa importa ter como indicador de resultado o número de participantes nessas ações de divulgação distinguindo entre público em geral e público do ecossistema dos fundos
	Estudos (Planos de Ação) produzidos		
	Ações de divulgação do estudo		
Segurança de sistemas de gestão e controlo	Sistemas auditados pela Autoridade de Auditoria	Taxa de erro verificada nas auditorias	
	Despesa auditada no total de despesa certificada		

Pela análise da tabela em cima apresentada verifica-se que a maioria dos indicadores de realização contratualizados está alinhado com as atividades e operações esperadas, cobrindo de maneira adequada as ações quantitativas que os projetos devem executar. Estes indicadores são essenciais para o acompanhamento

da execução física do Programa, permitindo medir diretamente o progresso das atividades e garantir que os projetos estão a ser implementados de acordo com os objetivos operacionais, identificando desvios em relação às metas estabelecidas.

Os indicadores de resultado contratualizados apresentam-se mais limitados quer em número, quer em abrangência, o que dificulta não só a avaliação do impacto e da transformação gerada pelas próprias operações como da sua contribuição para os objetivos estratégicos do Programa. Este desequilíbrio pode comprometer a capacidade de avaliar se os resultados alcançados contribuem significativamente para as metas de longo prazo e os impactos desejados.

A ausência de indicadores contratualizados que traduzam resultados qualitativos ou transformacionais representa um desafio para a monitorização estratégica do Programa. Indicadores de realização sozinhos podem não ser suficientes para avaliar o desempenho global das operações e o seu alinhamento com os objetivos estratégicos do PAT 2030, embora permitam o bom acompanhamento da execução dos projetos

#### **5.14. QA 7 - 7.3. Concluir sobre a adequação dos Sistemas de Informação, incluindo a integração entre Sistemas, para a recolha, disponibilização e acesso em tempo útil de informação, em quantidade e qualidade, que responda às necessidades de monitorização e de avaliação do Programa.**

##### **Síntese**

A resposta a esta QA deve ser lida conjuntamente com os resultados da abordagem à QA 10 e com o estudo de caso que lhe serve de suporte. A evidência recolhida e sistematizada junto das estruturas técnicas da AG do PAT 2030 está em linha e converge com a que foi obtida a partir de um mais largo número de *stakeholders* auscultados. As dificuldades de extração de informação pertinente para o exercício das suas tarefas identificadas pela UGN convergem em grande medida com as insuficiências detetadas na exploração do *back office* do sistema. O potencial instrumental que os *dashboards* extraídos do Hub centralizado de dados permitem obter em matéria de monitorização do Programa convergem também com o reconhecimento por parte de outros *stakeholders* da mudança muito positiva que esse instrumento permitiu alcançar, sem embargo do afinamento que pode ainda ter. Entretanto, o desenvolvimento do já mencionado EC permitiu concluir que a implementação do SI PT2030 foi deliberadamente concretizada pela conclusão progressiva de módulos, no âmbito de um processo de decisão que envolveu as AG dos Programas. Assim, foi possível concluir que, com as consequências esperadas, a decisão de atribuir prioridade ao módulo de introdução de pedidos de alteração de candidaturas face ao que possibilita o reporte da execução física das operações, foi assumida nesse contexto, embora as evidências registadas apontem para uma forte penalização do alcance do sistema nesse período.

Refira-se ainda que uma grande parte das insuficiências detetadas e comunicadas pelas AG dos programas acabaram por ser resolvidas através de uma forte dinâmica colaborativa observada entre as equipas informáticas dos diferentes Programas e a equipa das unidades USIF (Sistemas de Informação e USI (Simplificação e Interligação) que se ocupa da montagem e funcionamento do SI PT 2030 nos seus diferentes módulos.

A abordagem a esta QA é largamente tributária dos desenvolvimentos inerentes à resposta à QA10, que como é sabido assenta na exploração de um EC específico.

A questão é estimulante, pois trata-se de avaliar o modo como o SI PT2030 tem servido de ajuda à gestão do PAT, sendo esse SI objeto de uma OIE liderada pela AD&C que o próprio PAT apoia. Quer isto também significar que a complexidade das questões de articulação entre as funcionalidades de Balcão de Fundos, de Hub centralizado de dados e de sistema de *back office* que é comum para os programas que aderiram ao AG + e próprio para as AG que a ele não aderiram acaba por se refletir na resposta a esta QA, a qual, repete-se, deve ser lida em conjugação estreita com a abordagem à QA 10. O aprofundamento da funcionalidade de Balcão dos Fundos, já iniciada no PT2020, mas agora imposta como solução obrigatória a que só o COMPETE não aderiu (a avaliação não integrou qualquer entrevista à AG do COMPETE sobre essa matéria porque se considerou que isso

extravasaria o âmbito da presente avaliação) e a garantia de fiabilidade e segurança de dados a recolher no chamado *hub* de dados constituem os principais traços distintivos do novo SI PT2030. A criação e existência do AG + tem de ser compreendida num outro âmbito que foi a da não obrigatoriedade de adesão a um sistema único de *back office*. De facto, o número de adesões ao AG + ficou aquém do esperado e desejável, pelo que uma nova realidade acabou por ser criada: a coexistência de um sistema único de *front office* com vários sistemas de *back office*, introduzindo naturalmente novas interdependências.

Na evidência que foi possível recolher e sistematizar avultam essencialmente duas matérias relativas à gestão do PAT 2030 que estão em linha e são convergentes com os principais resultados já conseguidos na abordagem já realizada à mencionada QA 10:

- A instrumentalidade do SI PT2030 para a gestão do PAT 2030 acaba por gerar o mesmo tipo de constrangimentos suscitados noutros Programas; grande parte desses constrangimentos ou resultaram de anomalias e dificuldades que tiveram uma incidência limitada no tempo e que deixaram de ser observados ou se explicam pela implementação progressiva de módulos, penalizando atividades de gestão que dependiam do módulo não concretizado na primeira fase de implementação dos Programas como, por exemplo, o reporte da execução física ou o reporte de anualização de Fundo em fase de candidatura de operações;
- A um nível mais positivo, a funcionalidade da extração a partir do sistema de *dashboards* sobre a implementação do Programa está a ser plenamente utilizada nas tarefas de monitorização do Programa, aliás como esta avaliação pôde testemunhar e que está em linha com a apreciação também positiva registada por outros Programas quanto a essa funcionalidade do SI PT2030.

Quer isto significar que o PAT 2030 não apresenta em matéria de gestão das dificuldades decorrentes da implementação do SI PT2030 uma situação comparativamente muito distinta de outros Programas de maior dimensão. Os sucessivos afinamentos realizados no sistema de *front office* do Balcão Único correspondem ao estado da arte da consolidação do SI PT2030 face ao modelo de implementação que foi adotado, com operacionalização progressiva de diferentes módulos. Claro que num Programa como o PAT 2030, cujo número de avisos, de candidaturas apresentadas e em execução é bastante contido, as insuficiências identificadas podem ser mais difíceis de explicar, mas o problema de raiz é similar ao de outros Programas de maior dimensão e complexidade administrativa. Como é óbvio, seria sempre paradoxal que a estrutura técnica do PAT 2030 reconheça não poder extrair a informação que pretende de um sistema cuja conceção e implementação dependem de um projeto que o próprio Programa financia. Mas, insiste-se, essa questão ou teve incidência temporal limitada, ou ficou dependente das prioridades assumidas para a conceção progressiva dos diferentes módulos do sistema.

Já no que respeita ao valioso instrumento dos *dashboards*, a avaliação realizada junto do PAT 2030 mostra que ela converge com a evidência obtida a partir do EC junto de outros *stakeholders*. O instrumento é passível obviamente de melhorias e de afinamento da informação que pode ser automaticamente extraída, mas é generalizadamente considerado como uma das aquisições mais positivas que a exploração do Hub centralizado de dados permitiu alcançar, sobretudo nas condições de integridade de dados e de informação que possibilita.

## 5.15. QA 7 - 7.4. Concluir sobre a adequação dos processos de monitorização e avaliação do Programa para informar decisões de gestão e de programação.

### Síntese

De acordo com a evidência recolhida, o PAT 2030 dispõe de boas condições de monitorização, que são evidentes na densidade e qualidade de informação distribuída nas reuniões do CA. Algumas operações aprovadas apresentam, pela sua complexidade técnica, particulares exigências de monitorização, como o são, por exemplo, as OIE lideradas pela AD&C, algumas de complexidade técnica assinalável, caso do SI PT2030, que podem suscitar problemas de adaptação específicos do que se entende por monitorização de implementação ou estratégica. Entretanto, existem na AD&C documentos estratégicos de planeamento que podem ser utilizados como referencial para a monitorização das realizações dos referidos projetos, cujo caso mais ilustrativo são o Roteiro da Capacitação do Ecossistema de Fundos e o Plano Estratégico de Digitalização. O esforço realizado pela AG na conceção e operacionalização de indicadores de resultado constitui também um instrumento de apoio relevante à monitorização.

Em matéria de avaliação, além do cumprimento do Plano de Avaliação do Programa, há que mencionar o esforço de formulação da Teoria da Ação e das TdP das principais tipologias de intervenção, para as quais será importante encontrar informação de implementação que as permita aplicar.

A evidência mais conclusiva de que o PAT 2030 não se depara com problemas relevantes em matéria de monitorização e avaliação é fornecida pela densidade e qualidade da informação distribuída nas reuniões do CA, com relevo para as reuniões do CA de 2023 e 2024, anos em que a entrada e maturação da implementação do Programa coexistiram com o sempre delicado trabalho de encerramento do período de programação anterior, suscitando a tradicional pressão acrescida sobre a estrutura técnica de suporte à AG.

A informação distribuída é vasta e muito diversificada, sendo de admitir que uma grande parte dessa informação é extraída a partir do SI PT 2030.

O Programa realizou um esforço considerável na conceção e operacionalização de indicadores de resultado, que não é frequente nem obrigatório regulamentarmente acontecer em programas de assistência técnica e isso acontece em operações cuja complexidade é reconhecida, como o são por exemplo as OIE lideradas pela AD&C do SI PT2030, da auditoria e controlo e do apoio geral à gestão da AD&C. Esse esforço realizado que não será precipitado admitir a hipótese de introdução de melhorias adicionais na monitorização dos resultados do Programa. Está nesse campo de hipóteses o estabelecimento de bases regulares de inquirição de suporte à monitorização e avaliação do Programa e não limitar esses esforços aos trabalhos de avaliação propriamente ditos, inquirição que pode versar seja sobre a usabilidade efetiva das facilidades do SI PT2030, seja de follow-up dos efeitos das ações de capacitação na gestão.

Em matéria de avaliação, o esforço realizado pela AG de formulação da Teoria da Ação do PAT 2030 e das TdP para as suas tipologias de intervenção equivale a um progresso significativo, devendo agora esse esforço ter seguimento e consequência na operacionalização de informação para seguir o desenvolvimento desses processos. Com a estabilização que a avaliação de operacionalização permitiu introduzir nesses esquemas, estão criadas as condições para que eles se transformem em instrumentos de monitorização, a partir do momento em que possam ser seguidas as transformações neles implícitas para a concretização de resultados.

Como matéria suscetível de poder apresentar melhores condições de monitorização a avaliação identificou a monitorização e acompanhamento de OIE aprovadas e de outras operações em execução com impacto crucial no contributo sistémico do PAT 2030 para os aspetos de coordenação estratégica dos Fundos em Portugal, maior integração de entidades e de atividades no ecossistema de Fundos e da notoriedade e transparência da utilização de Fundos neste período de programação. É o caso das OIE lideradas pela AD&C e da operação liderada pela IGF,

as quais pela sua complexidade suscitam problemas específicos de monitorização que não é fácil circunscrever ao seguimento de indicadores de realização e resultado. A complexidade de tais operações determina que diferentes componentes dos projetos tenham de ser acompanhadas, sobretudo na perspetiva de saber se a sua concretização está a evoluir em linha com o seu contributo esperado para o cumprimento dos objetivos centrais do PAT 2030. É ainda relevante assinalar que, pelo menos no que diz respeito às OIE lideradas pela AD&C, existem documentos estratégicos internos desta entidade que podem constituir importantes referenciais para aferir se as operações em causa estão a evoluir segundo a estratégia definida nesses referenciais de gestão e planeamento internos. Mas o mesmo pode ser referido a propósito dos efeitos das RAF, sobretudo à medida que o estado da arte da animação dessas mesmas redes adquirir uma outra intensidade.

Por exemplo, a criação de um *dashboard* nacional dos Instrumentos Territoriais Integrados (ITI), financiado pelo PAT, representa uma boa prática de monitorização da execução territorial. Este instrumento fornece dados relevantes para o acompanhamento da implementação a nível sub-regional e poderá ser integrado de forma útil no sistema de monitorização do próprio PAT.

No que respeita às operações que estão diretamente ancoradas no propósito da capacitação das entidades do ecossistema de Fundos, a monitorização do Programa conta com um importante aliado e isso foi visível no modo como o assunto foi comunicado na 4ª reunião do CA. A AD&C desenvolve um importante processo de monitorização da implementação do Roteiro para a Capacitação, pelo que a operação Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional dispõe de excelentes condições de acompanhamento e monitorização.

O sistema de monitorização e avaliação do Roteiro de Capacitação é complementar ao sistema de monitorização do PAT 2030, permitindo acompanhar o progresso físico e financeiro das ações de capacitação. No entanto, os indicadores de monitorização concentram-se em métricas quantitativas (número de ações, número de participantes), não refletindo o impacto qualitativo da capacitação. A Academia dos Fundos é responsável pela recolha de dados de monitorização, mas a análise revela que os resultados qualitativos, como a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, são pouco avaliados. O relatório da *Summer School* em Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas promovida pela NOVA SBE constitui um exemplo concreto de boas práticas de avaliação qualitativa apresenta feedback estruturado, avaliação de formadores, resultados de aprendizagem, sugestões de melhoria e intenção de criar uma rede futura de colaboração. O processo rigoroso de seleção de participantes (25 escolhidos entre 138 candidaturas, representando 19 instituições públicas), a adaptação de conteúdos com base em *benchmark* internacional e a utilização de software estatístico (Stata, R) ilustram uma abordagem robusta. Este modelo fornece um referencial útil para o alargamento de mecanismos semelhantes a outras ações apoiadas pelo PAT, indo além da simples contagem de participantes ou sessões. Recomenda-se que o sistema de monitorização inclua indicadores qualitativos e que seja reforçada a avaliação prática das competências adquiridas e o impacto real das ações de capacitação no ecossistema de Fundos.

**5.16. QA 8 - 8.1. Concluir, atendendo ao ritmo de implementação do Programa e dos projetos, sobre o realismo das metas definidas ao nível de cada um dos objetivos específicos do Programa e sobre as perspetivas de atingir essas metas, traduzidas pelos indicadores de realização e resultado.**

### Síntese

A taxa de execução, no final de fevereiro de 2025, era de cerca de 16%, e a taxa de compromisso de 40% o que indica avanços limitados na concretização global das metas, sendo necessário acelerar o ritmo de implementação para alcançar os objetivos definidos. A implementação do Programa apresenta, desta forma, um progresso heterogéneo em termos de compromisso e execução, refletindo desafios e oportunidades distintas em cada prioridade de intervenção. O cumprimento de todas as metas definidas para 2024 ainda não era uma realidade no final de dezembro de 2024, nem o é no final de fevereiro de 2025, ainda que algumas já tenham sido superadas revelando maior eficácia nas tipologias de operação de funcionamento dos sistemas e estruturas de gestão, da informação e comunicação e do Sistema de Informação PT 2030.

É, no entanto, relevante assinalar que, nesta primeira fase de implementação do PT2030, não há razões de especificidade do PAT 2030 que justifiquem que o Programa fique à margem do registado noutros programas, nomeadamente a existência de problemas de comunicação atempada de indicadores de execução física de programas, associadas à consolidação do próprio SI PT2030.

Até ao final de fevereiro de 2025, o PAT 2030 apresentava uma taxa de execução de 15,8%. Os 17 avisos já lançados (1 ainda aberto) geraram 47 candidaturas apresentadas, das quais 31 foram aprovadas e 30 estão contratadas. Para uma dotação total FEDER de 168,3M€, foi disponibilizado nos avisos lançados uma dotação total FEDER de 79,7M€, tendo sido já aprovado um total FEDER de 67,9M€ e pago um total FEDER de 26,6M€. A taxa de compromisso total situa-se, assim, nos 40,3% e a taxa de pagamento nos 46,5%.

Se for analisada, por tipologia, a taxa de realização face ao valor aprovado (FEDER), observa-se que as tipologias Informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados e Capacitação do ecossistema dos fundos apresentam taxas de realização inferiores a 15%. A taxa de realização total do executado face ao aprovado situa-se nos 39%.

O ritmo financeiro indica, assim, que o Programa está ainda em fase inicial de execução, ainda que a taxa de compromisso sugira um bom avanço na alocação de recursos e a taxa de execução aponte para um desfasamento na concretização financeira, o que pode impactar no cumprimento das metas definidas.

**Tabela 7 – Principais dados financeiros**

Tipologia	Dotação		Valor Aprovado FEDER (3)	Execução		Indicadores Financeiros (FEDER)		
	FUNDO(1)	FUNDO(2)		Execução FEDER (4)	Pagamentos FEDER(5)	Taxa de compromisso Avisos (3)/(1)	Taxa de execução (4)/(1)	Taxa de Pagamento (5)/(1)
Funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão e monitorização (FEDER/FC)		31 500 000 €	30 722 499 €	9 878 446 €	11 703 994 €			
Sistemas de Informação do PT 2030 (FEDER/FC)		21 000 000 €	17 115 000 €	11 014 012 €	14 437 012 €			
Segurança dos sistemas de gestão e controlo (FEDER/FC)		11 500 000 €	11 407 500 €	4 592 324 €	3 994 408 €			
Informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados (FEDER/FC)		3 500 000 €	2 188 861 €	237 234 €	232 658 €			
Capacitação do ecossistema dos fundos (FEDER/FC)		7 000 000 €	4 531 883 €	421 800 €	737 104 €			
Estudos e Avaliação		5 160 000 €	1 918 747 €	446 010 €	440 032 €			
<b>Total</b>	<b>168 324 919 €</b>	<b>79 660 000 €</b>	<b>67 884 490 €</b>	<b>26 589 826 €</b>	<b>31 545 207 €</b>	<b>40,3%</b>	<b>15,8%</b>	<b>46,5%</b>

Fonte: PAT 2030. Reporte a 28/02/2025

No que respeita ao universo de indicadores de realização e respetivo cumprimento da meta intermédia definida para o final de 2024, os dados reportam, igualmente, ao final de fevereiro. Os dados apurados revelam que já foram ultrapassadas as metas intermédias em 3 indicadores de realização, num universo de 8 indicadores contratualizados.

**Tabela 8 – Indicadores de realização e de resultado e % de realização face à meta**

Indicador	Realização					% de realização face à meta
	Unidade	Meta 2024	Meta 2029	Contratualizado operações	Realizado operações	
Promotores registados no Balcão dos Fundos	N.º	230 000	250 000	366 076	379 525	165%
Interoperacionalidades criadas	N.º	6	8	9	4	67%
Participantes em ações de capacitação	N.º	1 800	6 300	3 313	1 227	68%
Ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas	N.º	5	10	126	62	1 240%
Encontros e seminários realizados	N.º	40	150	35	13	33%
Trabalhadores com salários cofinanciados pela AT	ETI	15	15	12	11	73%
Posts publicados	N.º	300	1 200	400	809	270%
Estudos e avaliações produzidos	N.º	20	70	8	2	10%
Sistemas auditados pela Autoridade de Auditoria	N.º	12	12	8	4	33%

Fonte: PAT 2030. Reporte a 28/02/2025

Nos resultados apurados até final de fevereiro de 2025, podemos diferenciar dois tipos de realizações, as que já foram excedidas face às metas definidas para 2024, que dizem respeito ao número de promotores registados no Balcão dos Fundos que ascendeu aos 379.525, representando 165% da meta intermédia e já cerca de 152% da meta final, ao número de *posts* publicados que foram 809 para uma meta de 300 em 2024 (270%) e às ações de informação, divulgação e publicitação realizadas que contabilizam um total de 62, valor que fica muito acima quer da meta intermédia, quer da meta final. Relativamente a este último indicador verifica-se um desfazamento significativo entre as metas fixadas e os valores já alcançados, tento em termos de contratualização como de execução. Este facto pode ser explicado por uma subestimação na definição das metas em fase de programação ou mesmo por dificuldades metodológicas na definição e cálculo do próprio indicador. Quer isto significar que os casos de metas já ultrapassadas podem indiciar uma subestimação das mesmas em fase de programação.

O outro tipo de realizações são as que apresentam uma execução média ou limitada e que estão ligadas às tipologias da capacitação do ecossistema de fundos, dos estudos e avaliações e da segurança dos sistemas de gestão e controlo, o que está relacionado com o lançamento mais tardio dos avisos, por problemas relacionados com o registo de informação relativa à execução ou por metas demasiado ambiciosas.

Até final de fevereiro foram criadas 4 interoperacionalidades, valor que corresponde a 67% da meta estabelecida para 2024 e foram realizados 13 encontros e seminários, menos 27 do que seria necessário para atingir a meta intermédia. Quanto ao número de participantes em ações de capacitação a taxa de realização face à meta intermédia estimada é de 68% e no caso do número de trabalhadores com salários cofinanciados pela AT a taxa de realização situou-se nos 73%. Estes indicadores revelam um ritmo de execução mais lento e não permitiram o cumprimento das metas definidas para 2024 e, podem trazer desafios acrescidos para 2029.

Também os indicadores número de estudos e avaliações produzidos e sistemas auditados pela autoridade de auditoria não atingiram as metas intermédias, uma vez que para além do que foi realizado ter ficado bastante abaixo do estimado, os valores contratualizados nas operações também são inferiores aos estabelecidos como meta a atingir em 2024.

Quanto aos indicadores “Ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas” e “Encontros e seminários realizados” as metas estabelecidas suscitam uma apreciação crítica, pois que no entender da avaliação as metas de 10 e de 150, respetivamente, para cada um desses indicadores, além de se revelarem fortemente

desproporcionados relativamente à procura manifestada, apresentam entre si uma forte desproporção, para a qual a valiação não encontrou lógica subjacente. Daí que nesses dois casos a ultrapassagem e o não cumprimento das metas, respetivamente, carece de significado, pois a formulação inicial dessas metas parece não ter lógica de fundamentação.

A análise dos indicadores de realização revela, desta forma, que o ritmo de implementação do PAT 2030 está ainda aquém do ideal, mas algumas metas já foram superadas, revelando a eficácia das tipologias de operação a elas associadas - o funcionamento dos sistemas e estruturas de gestão, a informação e comunicação e o Sistema de Informação PT 2030. Contudo, há desafios no caso dos indicadores com progresso mais lento, que devem ser abordados para garantir que o Programa atinja as metas globais de forma equilibrada e eficaz. Existe, no entanto, a possibilidade dos valores de execução física poderem à data de reporte de final de fevereiro de 2025 estarem subavaliados, devido à existência de problemas relativos à comunicação atempada de indicadores de execução física que foram comuns e extensivos a outros programas do PT2030 nesta sua primeira fase de implementação e correspondem à progressão do próprio SI PT2030, respeitando a dificuldades por parte dos promotores de operações de registar a execução física dos seus projetos na plataforma de *front office* do sistema.

No que respeita às ações de capacitação, dada a recetividade evidenciada pela grande generalidade das entidades não só às formações que resultem de reconhecimento e identificação de necessidades no âmbito da Academia de Fundos, mas também no quadro das *summer/winter schools* às quais aderiram diferentes Universidades, não existe evidência relevante que a eficácia do Programa esteja comprometida nesta dimensão. A análise mais aprofundada do relatório final do primeiro curso realizado sobre avaliação de políticas públicas e a entrevista com a NOVABSE permitiram identificar uma abordagem pertinente do ponto de vista do cumprimento dos objetivos de capacitação. Os conhecimentos adquiridos na formação realizada influenciarão o modo como os decisores que nela participaram equacionarão as questões de avaliações a ser conduzidas pelos respetivos serviços e a extensão do curso, em nova edição, dirigido aos quadros técnicos de tais entidades alargarão substancialmente o âmbito da capacitação. Combinar ações de capacitação para decisores com quadros técnicos envolvidos nos processos constitui um modelo de capacitação que potencia claramente a mudança, não se vislumbrando razões credíveis para não estender esta abordagem a outros temas de capacitação, que não apenas o da avaliação de políticas públicas.

O testemunho da NOVA SBE confirma que o curso promovido por esta instituição está alinhado com os objetivos do Roteiro e com as necessidades do ecossistema: a elevada procura (138 candidaturas para apenas 25 vagas) sugere que a meta de capacitação pode ter sido subestimada, enquanto a exigência logística (salas, recursos) revela limitações operacionais que devem ser consideradas no desenho de futuras ações. Adicionalmente, a capacidade de mobilização de quadros superiores altamente experientes (média de idade superior a 50 anos e mais de 25 anos de experiência profissional) confirma a pertinência do modelo adotado, permitindo refletir sobre a definição de metas qualitativas associadas ao impacto das ações formativas.

As metas do Roteiro de Capacitação são definidas com base em critérios quantitativos, como o número de ações e de participantes, mas nem sempre refletem o impacto qualitativo da capacitação. Esta abordagem limita a capacidade de avaliar o verdadeiro impacto do Roteiro na qualificação do ecossistema de Fundos. A análise revela que algumas metas poderiam ser mais realistas se tivessem em consideração a capacidade dos beneficiários e o contexto operacional. Para garantir que o Roteiro de Capacitação tem impacto, recomenda-se que as metas sejam revistas periodicamente, incluindo objetivos qualitativos que avaliem a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Neste sentido, a atuação da Rede de Dinâmicas Regionais (RDR), ao identificar dinâmicas territoriais e ajustar temas e prioridades às realidades dos territórios, pode apoiar a definição de metas mais realistas e alinhadas com a capacidade de implementação local. Este conhecimento territorial é particularmente relevante para evitar sobrestimações ou metas desfasadas da realidade concreta dos beneficiários.

O valor mais baixo de realização observado (estudos e avaliações realizados), embora preocupante do ponto de vista do valor em si observado, não pode ser considerado no entender da avaliação um constrangimento significativo à eficácia do Programa. O facto de existir um Plano Nacional de Avaliação bem definido e em que os

estudos de avaliação a realizar estão claramente definidos fundamenta esse entendimento da avaliação, embora o referido Plano possa ter atravessado fases de menor ritmo de concretização. Trata-se, por isso, de uma vertente dos apoios do Programa que tenderá progressivamente a ganhar ritmos de execução mais acentuados, evidenciando assim a relevância de um apoio do PAT 2030 poder apoiar-se num referencial de realizações plurianuais. Não há razões credíveis que apontem para que as dificuldades de contratação pública tendam a persistir, embora deva reconhecer-se que, à luz da prática recentemente seguida pela AD&C, a preparação dos concursos públicos tem representado um investimento muito significativo em termos de tempo e de recursos humanos envolvidos.

Uma evidência complementar proporcionada por algumas entrevistas (por exemplo IGF e NOVA SBE) aponta para que em sede de acompanhamento da execução das operações, a UGN sinaliza atempadamente aos promotores das operações quaisquer sinais de comprometimento de indicadores contratualizados por eles assumidos, o que favorece a eficácia de implementação.

**5.17. QA 8 - 8.2. Concluir, se os projetos aprovados, atendendo às suas características, reúnem condições para atingir os resultados intermédios (ver TdP), consequentemente, os objetivos do Programa.**

**Síntese**

O estado de implementação do Programa ainda é inicial, ainda assim, os mecanismos de transformação identificados e o cumprimento de algumas das metas intermédias permitem antever um potencial de concretização dos resultados esperados. Para maximizar esta concretização é importante reforçar a monitorização por forma a garantir que os mecanismos identificados são, de facto eficazes na transformação das realizações em resultados, e considerar indicadores mais alinhados com os resultados e impactos pretendidos. A evidência complementar relevante para fundamentar esta ideia da avaliação está na análise de plausibilidade dos mecanismos de transformação definidos na TdP considerados necessários para alcançar os resultados intermédios estabelecidos para o Programa. A análise que consta de matriz própria reconhece a possibilidade de grande parte desses mecanismos se observarem.

A fase inicial de implementação em que se encontra o Programa limita a disponibilidade de evidências robustas e necessárias para avaliar com precisão se os mecanismos de transformação de realizações em resultados estão a ocorrer como esperado.

Ainda assim, na tabela seguinte procura-se fazer uma análise por tipologia, tendo em consideração os objetivos definidos no aviso, da plausibilidade do mecanismo de transformação de realizações em resultados intermédios (de acordo com a TdP) ocorrer e dessa forma aferir o contributo de cada Tipologia para a concretização dos objetivos e resultados intermédios do PAT 2030.

Tabela 9 – Mecanismos de mudança e sua plausibilidade

Tipologias	Objetivos definidos nos avisos	Resultados intermédios	Mecanismo de transformação	Plausibilidade
Coordenação, gestão e controlo	Assegurar as condições de funcionamento (meios financeiros, logísticos, materiais e humanos) necessárias ao exercício das competências do órgão responsável por assegurar a coordenação técnica. Assegurar as condições de funcionamento (meios financeiros, logísticos, materiais e humanos) necessárias ao exercício das competências da autoridade de gestão do Programa de Assistência Técnica 2030 (PAT 2030), cujo apoio logístico e administrativo é exercido pela AD&C. Apoio às atividades necessárias ao processo de encerramento do Programa Operacional de Assistência Técnica 2020 (POAT 2020).	Melhor qualidade organizativa e técnica da coordenação do PT 2030; Melhoria de condições organizativas e técnicas da AG PAT 2030; Disseminação de conhecimento e demonstração da política de coesão.	MRs8. O diagnóstico de necessidades de organização da AD&C é bem-sucedido do ponto de vista da adequação das propostas de intervenção ao âmbito de intervenção do PAT 2030.	Elevada. Dois referenciais importantes a considerar – Plano para o Digital e Roteiro de Capacitação.
			MRs10. A seleção e os resultados dos estudos e iniciativas piloto proporcionam condições de replicabilidade e dinamização de novas iniciativas.	Elevada. Exemplos com potencial de replicação na comunicação (prova de conceito de novas metodologias).
			MRs11. A AD&C consegue traduzir os apoios recebidos em condições de melhoria da gestão estratégica e operacional do Acordo de Parceria 2030.	Elevada. Capacitação de entidades do ecossistema e papel das redes de articulação funcional emergem como os grandes fatores potenciadores.
			MRs12. Multiplicam-se os processos de cooperação de recursos no ecossistema de gestão de Fundos Europeus.	Sem evidência segura. O funcionamento das redes de articulação funcional ainda está no seu começo.
			MRs13. A cultura de avaliação revela progressos no sistema de políticas públicas.	Moderado. Apesar do elevado grau de concretização do PN de avaliação, a transposição para o sistema de políticas públicas continua a enfrentar dificuldades. É, porém, positiva a procura das summer/winter schools por parte dos quadros da administração pública.
Sistema de Informação PT 2030	Digitalização, interoperabilidade e transparência. Introduzir melhorias face ao SI 2020, com resposta às exigências da gestão, acompanhamento, monitorização, controlo e auditoria. Aposta na	Flexibilidade e usabilidade dos módulos do SI, Aumento de interoperabilidade entre sistemas de Fundos e outros sistemas, Maior transparência	MRs22. As soluções tecnológicas introduzidas nos diferentes módulos do sistema são reconhecidas pelos utilizadores do SI como geradoras de uma utilização mais simples e “amigável”.	Moderado. Evidências diferenciadas do ponto de vista de promotores e beneficiários (Balcão de Fundos) e das AG. Ainda são necessários vários ajustes.

Tipologias	Objetivos definidos nos avisos	Resultados intermédios	Mecanismo de transformação	Plausibilidade
	modularidade. Desmaterialização de processos.	de divulgação de realizações e resultados.	<p>MRS23. As mudanças alcançadas em termos de interoperabilidade entre sistemas potenciam novas oportunidades de cruzamento de informação, alargando o campo de divulgação de resultados sobre a implementação do Acordo de Parceria.</p> <p>MRs24. As ações contempladas no Plano Estratégico e Operacional para o Digital da AD&amp;C alargam o campo de possibilidades de divulgação atempada de realizações e resultados.</p>	<p>Moderado. Interoperabilidade relevante e significativa intrainstituições da Administração Pública, evidência menos segura e abundante inter-Programas.</p> <p>Fraca evidência. O facto de enquadrarem não se traduz necessariamente na melhoria de condições de divulgação de realizações e resultados. A evidência é mais indireta: a presença digital da AD&amp;C está reforçada.</p>
Segurança de sistemas de gestão e controlo	Assegurar as condições de funcionamento (meios financeiros, logísticos e materiais) necessárias ao exercício eficaz e eficiente das competências do Órgão de Certificação e da Estrutura Segregada de Auditoria da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (AD&C), conforme previsto nos artigos 23.º e 26.º do Decreto-Lei n.º 5/2023, de 25 de janeiro. Apoiar as condições necessárias ao exercício eficaz e eficiente das competências da Autoridade de Auditoria visando assegurar elevados níveis de segurança dos sistemas de gestão e controlo do Portugal 2030.	Melhoria dos processos de certificação; Reforço de avaliação de risco e de fraude; Reforço de prevenção da fraude; Reforço da auditoria e controlo	<p>MRs18. A integração de recomendações nos processos operacionais cria um ciclo contínuo de melhoria de eficiência.</p> <p>MRs19. As auditorias realizadas permitem criar planos de ação preventivos e corretivos que melhoram a eficiência do planeamento e processo de certificação de contas e despesas.</p> <p>MRs20. Os relatórios de irregularidades permitem definir estratégias de prevenção da fraude.</p> <p>MRs21. A capacitação dos atores assegura as capacidades técnicas que se traduzem em ações eficazes.</p>	<p>Falta de evidência. Existe follow up de recomendações, mas a sua divulgação é escassa.</p> <p>Falta de evidência.</p> <p>Falta de evidência.</p> <p>Dependente de resultados da operação IGF.</p>
Informação e Comunicação	Aumentar a notoriedade do apoio do Portugal 2030, nas suas várias dimensões temáticas. Reforçar a perceção pública positiva sobre a aplicação dos fundos	Melhoria de canais e da clareza da interação com beneficiários e público em geral; Maior eficácia das estratégias de comunicação;	MRs4. A implementação da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 consegue alimentar algumas das agendas da comunicação social em Portugal.	Moderado. Evolução progressiva, mas muito lenta.

Tipologias	Objetivos definidos nos avisos	Resultados intermédios	Mecanismo de transformação	Plausibilidade
	<p>Europeus em Portugal e os seus efeitos na melhoria das condições de vida e de desenvolvimento económico e social dos territórios. Aumentar a perceção de reforço da simplificação no acesso e implementação dos fundos europeus em Portugal. Melhorar a perceção pública sobre a qualidade da gestão dos fundos europeus em Portugal. Impactar população em geral, beneficiários potenciais, comunicação social e ecossistema dos Fundos. Assegurar os meios financeiros, logísticos e materiais necessários à concretização da Estratégia e Plano Global de Comunicação do Portugal 2030, incluindo o projeto estruturante 6 do Roteiro para a Capacitação “Programa de Comunicação e Visibilidade Externa”, bem como assegurar todas as atividades de comunicação e informação relacionadas com o lançamento/ arranque do Portugal 2030 e com o encerramento do Portugal 2020.</p>	<p>Reforço da divulgação de resultados.</p>	<p>MRS16. A segmentação da comunicação por públicos-alvo e a combinação de diversos meios e canais de comunicação (inbound e outbound) melhora a interação com beneficiários e cidadãos em geral.</p> <p>MRS17. O foco da comunicação em histórias reais (storytelling) do impacto dos Fundos Europeus em pessoas e instituições concretas, bem como a comunicação de boas práticas alargam o campo de notoriedade e a perceção positiva da aplicação dos Fundos Europeus.</p>	<p>Elevado. Exigências de evidência adicional. Ainda assim considera-se que há uma melhor segmentação da comunicação e a utilização de meios diversos irá potenciar a interação com os beneficiários e cidadãos em geral.</p> <p>Moderado. Esta prática começa a generalizar-se, com relevo para o FSE +.</p>
<p>Capacitação do ecossistema</p>	<p>Promover oferta de formação especializada para gestão de FE; Melhorar a capacidade de gestão estratégica e operacional das estruturas de gestão, controlo e avaliação/monitorização; reforçar as competências das entidades do ecossistema direto dos fundos europeus. Apoiar a concretização do projeto estruturante “Academia dos</p>	<p>Melhorias intra-ecossistema; Capacitação alargada; Redução de insuficiências administrativas.</p>	<p>MRS14. A formação para a capacitação realizada é concebida em função de diagnósticos robustos de insuficiências.</p>	<p>Elevado. A existência de referenciais favorece este mecanismo; os resultados da primeira summer school (NOVABSE sobre políticas de avaliação) são muito positivos não só em termos de participação, mas também em termos de autoavaliação dos participantes.</p>

Tipologias	Objetivos definidos nos avisos	Resultados intermédios	Mecanismo de transformação	Plausibilidade
	<p>Fundos” do Roteiro para a Capacitação do Ecosistema dos Fundos da Política da Coesão para o Período 2021-2027, de forma particular no que diz respeito à implementação de Planos plurianuais de capacitação das Autoridades de Gestão dos Programas do Portugal 2030 (2024-2025). Apoio à dinamização e desenvolvimento das atividades das redes temáticas de coordenação e aprendizagem coletiva, coordenadas pela AD&amp;C, como sejam as Redes de articulação funcional previstas no modelo de governação do Portugal 2030: Rede de coordenação, Rede de monitorização e avaliação, Rede de comunicação, Rede de capacitação e qualificação da procura e Rede das dinâmicas regionais. Capacitação nas áreas de gestão do risco e prevenção e combate à fraude.</p>		<p>MRs15. Metodologicamente, a formação para a capacitação é concebida em função de problemas concretos de gestão estratégica e operacional com a maior diversidade possível de stakeholders.</p>	<p>Elevado. Na primeira <i>Summer School</i> já concluída teve uma componente prática muito acentuada em que os participantes de 19 instituições públicas realizaram avaliações preliminares de políticas públicas.</p>
<p>Estudos e avaliação</p>	<p>Apoiar a realização de estudos temáticos de aprofundamento a abordar no segundo Relatório do Desenvolvimento &amp; Coesão, a publicar em 2024/ 2025. Estimular a realização de estudos de natureza técnica e científica que propiciem um melhor conhecimento sobre as dimensões da Coesão Económica, Social e Territorial; divulgar conhecimento relevante junto dos atores do ecossistema dos fundos europeus; estimular abordagens criativas e promover uma reflexão coletiva</p>	<p>Aumento do conhecimento dos resultados dos Programas; Aumento do debate público, Melhoria no planeamento e implementação das políticas.</p>	<p>MRs7. As avaliações realizadas conseguem formular recomendações claras e operacionais com tomadores bem identificados e validadas pelas entidades responsáveis pela implementação de políticas públicas.</p>	<p>Moderado. Ainda existem obstáculos à intensificação de uma cultura de avaliação nas entidades responsáveis por políticas públicas resultantes de ciclos políticos orientados para resultados a curto prazo.</p>

Tipologias	Objetivos definidos nos avisos	Resultados intermédios	Mecanismo de transformação	Plausibilidade
	<p>esclarecedora que contribua para a melhoria da decisão e para a concretização das políticas públicas das prioridades do Portugal 2030 e das orientações comunitárias. Apoiar as atividades necessárias à elaboração de estudos e avaliações previstas no Plano Global de Avaliação do Portugal 2030, bem como de estudos e documentação técnica que contribuam para a implementação do projeto estruturante 4 do roteiro para a Capacitação “Capacitação para a avaliação e orientação para resultado”. Inclui ainda a realização de estudos e avaliações consideradas relevantes no âmbito da fase final de implementação do Portugal 2020, bem como de outros estudos que relevem para reforçar o conhecimento no contexto de programação e aplicação dos Fundos Europeus. Apoiar as atividades necessárias à elaboração de estudos e avaliações previstas no Plano Global de Avaliação do Portugal 2030, cujo âmbito seja transversal a várias Autoridades de Gestão (AG) do Portugal 2030 e a sua realização seja coordenada por uma dessas AG.</p>		<p>MRS13. A cultura de avaliação revela progressos no sistema de políticas públicas</p>	<p>Moderado. Apesar do elevado grau de concretização do PN de avaliação, a transposição para o sistema de políticas públicas continua a enfrentar dificuldades</p>

Com um número reduzido de operações e de promotores-beneficiários, os objetivos do Programa acabam por estar largamente dependentes da qualidade e dos resultados das operações, algumas delas de importância estratégica. Neste sentido, o alinhamento dos objetivos definidos nos avisos com os resultados intermédios e o cumprimento de algumas das metas intermédias podem constituir um bom indicador inicial de que os resultados intermédios podem ser alcançados, permitindo antever a concretização dos objetivos do Programa. Contudo, é necessário considerar que a realização de metas físicas, como o número de participantes ou de operações, não garante automaticamente a geração dos resultados transformacionais esperados, exigindo uma monitorização contínua da efetividade dos mecanismos de transformação.

### 5.18. QA 8 - 8.3. Concluir sobre a adequação dos processos de contratualização de resultados com os beneficiários e sobre a medida em que estes contribuem para a eficácia dos apoios (cumprimento das metas do Programa), na ótica da orientação para resultados.

#### Síntese

Os resultados contratualizados mostram um alinhamento claro com as metas intermédias do Programa, sobretudo no que diz respeito aos indicadores de realização, mas nem todos os indicadores de resultado refletem integralmente os objetivos e impactos do PAT 2030. A implementação apresenta ritmos desiguais entre as tipologias: algumas já alcançaram ou estão próximas de alcançar os resultados esperados, como é o caso de Informação e Comunicação, enquanto outras, como Capacitação do Ecossistema e Estudos e Avaliação, permanecem em estágios iniciais, com riscos de comprometer metas intermédias.

Os resultados contratualizados estão claramente alinhados com as metas intermédias definidas para o Programa, isto no que se refere aos indicadores de realização. Mas como já foi referido atrás existem tipologias em que os indicadores de resultado não estão totalmente alinhados com os objetivos e impactos do PAT2030.

Na tabela seguinte, são apresentados por tipologia os indicadores contratualizados e o que foi realizado até ao final de fevereiro de 2025. Verifica-se, pelos valores reportados que os ritmos de implementação não são homogéneos, existindo tipologias em que os indicadores de realização e também de resultado contratualizados já foram atingidos ou estão próximos de ser atingidos, como é o caso da Informação e Comunicação e outras em que ainda não existem realizações nem resultados.

As tipologias Capacitação do Ecossistema, Estudos e Avaliação e Segurança dos Sistemas de Gestão e Controlo, pelo comportamento dos indicadores de realização e de resultado, revelam níveis de implementação ainda muito iniciais que comprometeram o cumprimento das metas intermédias do PAT 2030.

**Tabela 10 – Indicadores de realização e de resultado e % de realização face ao contratualizado**

Tipologia	Indicador	Unidade	Contratualizado Operações	Realizado operações	% de realização face ao contratualizado
Sistema de Informação PT 2030	<b>Realização</b>				
	Promotores registados no Balcão dos Fundos	N.º	366 076	379 525	104%
	Interoperacionalidades criadas	N.º	9	4	44%
<b>Resultado</b>					

Tipologia	Indicador	Unidade	Contratualizado Operações	Realizado operações	% de realização face ao contratualizado
	Avaliação da perceção da qualidade do SI PT2030	N.º	4	0	0%
Capacitação do ecossistema	<b>Realização</b>				
	Participantes nas summer/ winter Schools	N.º	97	25	26%
	Encontros e seminários realizados	N.º	2	1	50%
	Participantes em ações de capacitação	N.º	3 204	691	22%
	Encontros e seminários/ workshops realizados	N.º	33	0	0%
	<b>Resultado</b>				
	Avaliação qualitativa global da summer/ winter school	N.º	4	4,52	113%
	Participantes do ecossistema de fundos que concluem com sucesso as ações de capacitação	N.º	80	24	30%
	Avaliação qualitativa global das ações de capacitação	N.º	4	0	0%
	Avaliação da perceção da qualidade da Plataforma digital colaborativa de partilha e capacitação de redes de atores	N.º	4	0	0%
Informação e Comunicação	<b>Realização</b>				
	Entidades envolvidas no teste do potencial de aplicação das metodologias	N.º	25	25	100%
	Ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas	N.º	8	8	100%
	Posts publicados	N.º	400	809	202%
	<b>Resultado</b>				
Conhecimento dos cidadãos sobre os Fundos Europeus	%	50	38,4	77%	
Coordenação, gestão e controlo	<b>Realização</b>				
	Emissão de pareceres técnicos previstos no artigo 11.º do DL n.º 5/2023, de 25 de janeiro	N.º	2	4	200%
	Orientações técnicas aplicáveis aos programas do Portugal 2030	N.º	8	5	63%
	Ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas	N.º	100	100	100%
	Participantes em ações de capacitação	N.º	132	511	387%
	Trabalhadores com salários cofinanciados pela AT	ETI	12	11	92%
<b>Resultado</b>					

Tipologia	Indicador	Unidade	Contratualizado Operações	Realizado operações	% de realização face ao contratualizado
	Satisfação dos clientes internos do ecossistema dos fundos (autoridades de gestão, OI e outros clientes da AD&C)	N.º	4	3,7	93%
	Instituições envolvidas em Projetos de inovação e experimentação social	N.º	500	184	37%
Estudos e avaliação	<b>Realização</b>				
	Estudos (Planos de Ação) produzidos	N.º	2	2	100%
	Ações de divulgação do estudo	N.º	24	2	8%
	Estudos e avaliações produzidos	N.º	3	0	0%
	<b>Resultado</b>				
	Grau de cumprimento do prazo previsto para realização dos estudos / avaliações	%	80	0	0%
Segurança de sistemas de gestão e controlo	<b>Realização</b>				
	Despesa auditada no total de despesa certificada	%	5	0	0%
	Sistemas auditados pela Autoridade de Auditoria	N.º	8	4	50%
	<b>Resultado</b>				
	Taxa de erro verificada nas auditorias	%	<2	0	0%

Fonte: PAT 2030. Reporte a 28/02/2025

Com taxas de realização face ao contratualizado iguais ou superiores a 100% encontram-se os seguintes indicadores de realização: número de promotores registados no Balcão dos Fundos, número de entidades envolvidas no teste do potencial de aplicação das metodologias, ações de Informação, divulgação e publicitação realizadas, número de posts publicados, emissão de pareceres técnicos previstos no artigo 11.º do DL n.º 5/2023, de 25 de janeiro, ações de informação, divulgação e publicitação realizadas (no âmbito das ações de coordenação, gestão e controlo), participantes em ações de capacitação (no âmbito das ações de coordenação, gestão e controlo) e estudos (Planos de Ação) produzidos.

No âmbito das ações de coordenação, gestão e controlo, até final de fevereiro de 2025 tinham sido feitas 5 orientações técnicas aplicáveis aos Programas do PT2030 e o número de trabalhadores com salários cofinanciados pela AT totalizava 11 pessoas, valores que representam uma taxa de realização face ao contratualizado superior a 50%.

Quanto aos indicadores de resultado, apenas há resultados apurados para cinco: no âmbito da tipologia Capacitação do Ecossistema, 24 participantes do ecossistema de fundos que concluíram com sucesso as ações de capacitação e uma avaliação qualitativa da *summer school* de 4,52 valores (valor que ultrapassa a meta de 4 valores definida). O relatório final da *summer school* promovida pela NOVASBE permite aferir a qualidade da organização, dos docentes envolvidos e a metodologia usada (bases de dados reais, software avançado, feedback pós-curso) revelando, não só, a elevada capacidade técnica da NOVASBE como entidade promotora, mas também a pertinência da aposta do PAT em operações desta natureza. Para uma meta de 80 participantes, no âmbito da tipologia Informação e Comunicação, 38,4% dos cidadãos tem conhecimento sobre os Fundos Europeus, o que significa 77% do valor contratualizado e no âmbito da tipologia coordenação, gestão e controlo

a média da satisfação dos clientes internos do ecossistema dos fundos é de 3,7 numa escala de 1 a 5 (para um valor contratualizado de 4) e foram envolvidas 184 entidades em projetos de inovação e experimentação social, para um valor contratualizado de 500 entidades.

Apesar de algumas das metas intermédias do Programa já terem sido alcançadas e outras terem ficado próximas de serem alcançadas, o que demonstra que os resultados contratualizados com os beneficiários estão a contribuir para a eficácia dos apoios, o ritmo de execução física é desigual por tipologia, sendo necessário reforçar a monitorização e acelerar processos para garantir a concretização dos resultados contratualizados em todas as operações.

Mas importa reforçar o que já foi referido atrás, por um lado as dificuldades de reporte de execução física por parte dos beneficiários em resultado da não existência, ainda, do módulo de registo da execução física no Balcão dos Fundos que dificultou a recolha atempada de dados, condicionando uma visão mais completa e atualizada do progresso das operações. E, por outro lado, a robustez dos mecanismos de controlo e acompanhamento das ações implementados pelo PAT 2030 e a validação pelos beneficiários entrevistados de que neste período de programação o acompanhamento é mais frequente e mais próximo, o que demonstra a capacidade do Programa para apoiar a execução e mitigar riscos.

#### **5.19. QA 9 - 9.1. Concluir pela adequação do Plano de Comunicação do Programa aos objetivos de informação, comunicação e notoriedade do Programa.**

Na medida em que a inquirição realizada às entidades beneficiárias integrou apenas questões relacionadas com a operacionalidade do Balcão dos Fundos, a abordagem às três QA respeitantes à matéria da comunicação assentou numa triangulação de informação que envolveu o ponto forte da análise documental, a entrevista à UAG à qual foi possível associar um conjunto diversificado de informações, a entrevista ao núcleo de comunicação da AD&C e responsável pela rede de articulação funcional comunicação e os elementos de acompanhamento das operações de comunicação experimental aprovadas registadas no sistema de monitorização do PAT 2030.

##### **SÍNTESE**

A análise dos objetivos operacionais da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 permite concluir que existem diversas preocupações ao nível dos objetivos de informação, comunicação e notoriedade do PAT 2030, bem como para incrementar a notoriedade dos Fundos Europeus do PT2030 de forma mais alargada.

Da mesma forma, atendendo às especificidades do PAT 2030, considera-se que o leque de iniciativas/ações de comunicação definido pela Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 é bastante diversificado e a sua combinação dinâmica permite responder aos objetivos de informação, comunicação e notoriedade, existindo graus de contributo distintos, consoante o tipo de iniciativa/ação de comunicação.

A presente QA procura avaliar em medida o Plano de Comunicação PAT 2030 e as ações planeadas e desenvolvidas são adequadas face aos objetivos e metas considerados, aferindo a sua relevância efetiva para alcançar os objetivos de informação, comunicação e notoriedade. O Plano de Comunicação PAT 2030 é analisado à luz dos ensinamentos alcançados, nomeadamente com a AEA do POAT 2021-2027.

Conforme já mencionado em seções anteriores do presente relatório, o PAT 2030 é um programa específico, constituído apenas por uma prioridade, por um número reduzido de operações e de beneficiários e com utilização frequente da modalidade convite, pelo que a comunicação do Programa deverá incidir sobretudo na divulgação/comunicação das operações que apoia. Se bem-sucedidas, estas operações apoiadas terão impacto na organização do próprio PT2030, pelo que a divulgação da sua execução e respetivos resultados cumpre os

objetivos de informação, comunicação e notoriedade do Programa, mas também apontarão para o seu impacto sistémico.

Um dos objetivos centrais do PAT 2030 é precisamente “**assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal**”, pelo que é necessário assegurar a existência de instrumentos que permitam concretizar este objetivo.

A AEA do PAT 2030 encontrou, no diagnóstico realizado, evidências específicas relativamente às **necessidades de comunicação e divulgação**:

- Necessidade de **aprofundar a comunicação e difusão de conhecimento** sobre **boas práticas** e os **resultados das políticas estruturais**;
- Necessidade de **colmatar o desconhecimento que subsiste sobre a dimensão** e a **importância das políticas estruturais no quotidiano dos cidadãos**;
- Necessidade de promover um **maior reconhecimento e valorização do papel da União Europeia enquanto fonte de financiamento das operações**;
- Necessidade de assegurar a **divulgação das oportunidades de financiamento** proporcionadas pela intervenção conjunta dos FEEI com o Estado Português;
- Necessidade de **disseminar os resultados alcançados** pelas operações;
- Necessidade de **melhoria dos canais e da clareza da comunicação** em que assenta a interação com beneficiários e os cidadãos em geral.

No desenho do PAT 2030, verifica-se que uma das tipologias-chave de atuação é a da “**Informação e comunicação do PT2030 e dos Fundos associados**” que visa “assegurar o reconhecimento e valorização do papel da União Europeia enquanto fonte de financiamento de operações, a demonstração do esforço de investimento nacional que acompanha o financiamento das mesmas e o reconhecimento, por parte dos cidadãos, do papel dos fundos no desenvolvimento do país, como um todo, e das suas regiões, através da implementação dos mecanismos de comunicação a adotar no âmbito do PT 2030” e “assegurar a divulgação das oportunidades de financiamento proporcionadas pela intervenção conjunta dos fundos com o Estado Português e disseminar os resultados alcançados pelas operações”.

Nesta medida, a AEA do PAT 2021-2027, cujo relatório final reporta a 30 de junho de 2022, considerou que a **estratégia e a tipologia de ação definida concorrem para uma resposta eficaz às necessidades diagnosticadas** nesta linha de atuação do PAT 2030, **contribuindo para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade**.

No âmbito da AEA mencionada foi, ainda, testada a adequabilidade das ações necessárias ao desenvolvimento da Estratégia de Comunicação e informação dos Fundos, tendo concluído que estas **ações planeadas se mostram adequadas à prossecução do objetivo da tipologia de ação “Informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados”**.

Atendendo às diversas ações, considera-se pertinente verificar qual o grau de contributo mais específico de cada uma das ações planeadas, no âmbito da comunicação, para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade, pelo que se optou pela construção da tabela seguinte que relaciona as ações necessárias ao desenvolvimento da Estratégia de Comunicação e informação dos Fundos com os objetivos mencionados.

**Tabela 11 – Contributo das ações para o desenvolvimento da Estratégia de Comunicação e Informação dos fundos para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade**

Tipologia de Ação	Objetivos		
	Informação	Comunicação	Notoriedade
Estratégia de Comunicação Portugal 2030 e ações de coordenação da estratégia de comunicação e informação	+++	+++	+

Tipologia de Ação	Objetivos		
	Informação	Comunicação	Notoriedade
Ações que visem dar visibilidade e notoriedade ao apoio e papel desempenhado pela União Europeia, pelo Portugal 2030 e pelos fundos da política de coesão	+	++	+++
Edição e publicação de relatórios, estudos e outros documentos que visem a difusão de informação relacionada com os fundos	+++	+++	+++
Disseminação de boas práticas, nomeadamente através da atribuição de prémios destinados a distinguir iniciativas no âmbito dos fundos	+	++	+++
Avaliação da execução das ações de comunicação	+	+++	+
Projetos de cariz inovador que se destinem a testar e a difundir novas abordagens de conteúdos, métodos e organização que promovam a transferência de experiências e know-how nas áreas de intervenção dos fundos	++	+++	++
Programas de capacitação continua em comunicação, incluindo digital	+	+++	++
Ações para tornar as estratégias e ações de comunicação mais impactantes, resultado de uma melhor preparação dos agentes	+	+++	+++

Legenda: + contributo fraco, ++ contributo moderado, +++ contributo forte

Fonte: PAT 2030, elaboração própria

Observa-se que as tipologias de ação definidas no PAT 2030 contribuem de forma equilibrada para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade, existindo ações que contribuem de forma diferenciada para os três objetivos. A título de exemplo, pode referir-se que a disseminação de boas práticas de operações financiadas no âmbito do PT 2030 irá contribuir significativamente para a notoriedade do Programa, enquanto a Estratégia de Comunicação Portugal 2030 e ações de coordenação da estratégia de comunicação e informação contribuem, mais significativamente, para os objetivos de informação e comunicação.

No âmbito da presente QA importa, ainda, verificar a **adequação da Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030 aos objetivos de informação, comunicação e notoriedade do Programa**.

Conforme está expresso no documento “Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030”, aprovado em 20/11/2023, na reunião nº. 3 do Comité de Acompanhamento, a “Estratégia e Plano de Comunicação do Programa de Assistência Técnica 2030 (PAT 2030) atribui particular relevância à dimensão de comunicação e informação aos destinatários do Fundos, atenta a sua natureza particular no âmbito do Portugal 2030”. Para além da responsabilidade pela comunicação interna, o PAT 2030 tem impacto no desenvolvimento e implementação do Plano Global de Comunicação do PT 2030 e FAMI 2030.

O PAT 2030 é um instrumento de suporte que contribui para o Plano Global de Comunicação do PT2030, dando ênfase à eficácia administrativa e valorização das operações apoiadas pelos fundos e garantido que os cidadãos compreendem o impacto dessas operações. Trata-se, aliás, do programa que financia a operação “Informação e Comunicação do Portugal 2030”, embora a sua atuação ao nível da comunicação e informação não se esgote nesta operação, pois reúne um conjunto de iniciativas/ações próprias elencadas na sua Estratégia e Plano de Comunicação.

A Estratégia e o Plano de Comunicação PAT 2030 são “um instrumento de intervenção dinâmico e mobilizador de todos os parceiros e atores, internos e externos, na missão de responder a um conjunto de novos desafios e tendências de transformação económicas e sociais”.

O PAT 2030 adotou um modelo de comunicação centrado em **três princípios**:

- **Concretização** – divulgação dos projetos já executados ou em execução;
- **Personalização** – foco nos protagonistas (projetos ou indivíduos);
- **Resultados** – benefícios para cidadãos e territórios.

Tendo definido os seguintes **objetivos estratégicos**:

- Contribuir para a **boa reputação da aplicação dos Fundos Europeus do Portugal 2030** em geral e do **PAT 2030** em particular;
- Aumentar a **perceção do público em geral sobre o contributo do PAT 2030 para a valorização do território**;
- Proporcionar uma **boa acessibilidade ao Programa**, por via da criação de **instrumentos facilitadores da comunicação** junto dos diversos públicos-alvo;
- Tornar **apelativos os suportes informativos do Programa**, facilitando a interação entre a Autoridade de Gestão e os públicos-alvo, privilegiando uma **comunicação sem barreiras**, a **simplificação de procedimentos**, a **desmaterialização e a transparência na gestão**;
- Estabelecer uma **boa articulação estratégica com a gestão da comunicação do Portugal 2030**.

Para melhor atingir os objetivos estratégicos definidos, a Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 assenta nos seguintes os **eixos de comunicação**:

- **Simplificação** dos processos de acesso aos fundos e da linguagem (simples, clara, acessível) facilitando a compreensão das mensagens e dos procedimentos;
- **Proximidade** através da criação de canais e mecanismos de apoio ao beneficiário e de um repositório de conhecimento dos principais conceitos, processos e funcionamento do Programa e dos fundos europeus.
- **Transparência** pelo reforço das atividades de divulgação dos resultados das operações apoiadas e a notoriedade e transparência dos apoios e ações dinamizadas pelo Programa, para além da colaboração com a AD&C na execução do Plano Global de Comunicação do PT 2030 e FAMI 2030.

O Plano de Comunicação, alinhado com os objetivos da Estratégia de Comunicação identificados, dá enfoque a diversos objetivos operacionais, pelo que a equipa de avaliação optou por verificar o seu contributo para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade, na tabela seguinte.

**Tabela 12 – Contributo dos objetivos operacionais da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade**

Objetivos Operacionais	Objetivos		
	Informação	Comunicação	Notoriedade
Implementar e desenvolver a marca PAT 2030, criando uma identidade enquanto Programa integrado no PT 2030	++	+++	++
Desenvolver e disponibilizar informação que impulse a utilização dos apoios à disposição dos respetivos públicos-alvo, e que potencialize o cumprimento dos objetivos do Programa	+++	++	+
Criar uma conexão com os valores inerentes ao Programa, rigor, inovação, confiança, ética e integridade	++	++	++
Contribuir para a coordenação e complementaridade entre os diferentes canais de divulgação do PAT 2030, e em articulação com os do Portugal 2030, participar nos esforços de	+++	+++	+++

Objetivos Operacionais	Objetivos		
	Informação	Comunicação	Notoriedade
qualificação da visibilidade pública da aplicação dos Fundos Europeus			
Incrementar uma relação de reconhecimento e notoriedade junto quer dos beneficiários do PAT 2030, quer do público em geral, reforçando a importância da União Europeia e dos Fundos.	++	++	+++

Legenda: + contributo fraco, ++ contributo moderado, +++ contributo forte

Fonte: Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030, elaboração própria

A análise da tabela anterior permite verificar que os objetivos operacionais da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 apresentam preocupações ao nível dos objetivos de informação, comunicação e notoriedade do Programa, bem como para incrementar a notoriedade dos Fundos Europeus de forma mais alargada.

Por fim, no âmbito da presente QA, importa analisar se as atividades previstas no Plano de Comunicação contribuem para os objetivos de informação, comunicação e notoriedade do PAT 2030. A tabela seguinte sistematiza a informação coligida relativamente a estas atividades previstas no Plano de Comunicação PAT 2030 e analisa a sua adequação face aos objetivos mencionados.

Tabela 13 – Adequação das iniciativas/ações de comunicação aos objetivos de informação, comunicação e notoriedade

Iniciativas/Ações de comunicação		Objetivos	Adequação aos objetivos		
			Informação	Comunicação	Notoriedade
Canais de Comunicação do Programa	Website	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização das informações relativas ao funcionamento do programa</li> <li>- Desenhado para beneficiário, potencial beneficiário, <i>opinion makers</i> e ecossistema</li> <li>- Reforço da perceção da simplificação nos fundos e consolidação da imagem de um ecossistema uno e coerente</li> </ul>	Permite transmitir informações relevantes relativamente ao Programa	Permite comunicar informação diversa do Programa a vários públicos	Incrementa notoriedade dos diversos públicos devido ao potencial de alcance
	Redes Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseminação informação e geração de tráfego para outros canais de comunicação</li> <li>- Captar novos seguidores</li> <li>- Aumento da notoriedade da marca e reforço do posicionamento</li> </ul>	Elevado potencial de disseminação de informação	Forma simples e rápida de comunicar informação a diversos públicos	
	Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicada ao beneficiário e potencial beneficiário, mas também aos membros do Comité de Acompanhamento do programa e outros <i>stakeholders</i> relevantes</li> <li>- Agregação de informação útil como: abertura de avisos de candidaturas, realização de eventos, informações relacionadas com resultados de estudos e avaliações, normativos legais</li> </ul>	Elevado potencial de disseminação de informação, mas mais limitado face aos anteriores	Instrumento que permite comunicar com públicos mais específicos. Haverá mais dificuldade em chegar ao público em geral	Contributo mais limitado para a notoriedade
	Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção de diversos materiais (capas, blocos, canetas, pens USB, ...) para sinalizar presença da marca em eventos relevantes para a notoriedade</li> </ul>	A experiência de outras avaliações de estratégias de comunicação revela que o merchandising contribui para informação, comunicação e notoriedade, mas aliado a outras ações/iniciativas de comunicação, nunca por si só		
Divulgação dos Apoios do Programa	Plano Anual de Avisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite conhecer antecipadamente os avisos a lançar, para um melhor planeamento de atividades e investimentos</li> <li>- Melhor informação, maior transparência e potenciar o acesso de todos a fundos europeus</li> </ul>	Contribui para informação dos potenciais beneficiários do PAT 2030 e do PT2030.	Contribui moderadamente para a comunicação do PAT 2030 e do	Pouco contributo

Iniciativas/Ações de comunicação		Objetivos	Adequação aos objetivos		
			Informação	Comunicação	Notoriedade
				PT2030 junto dos diversos públicos	
	<b>Lista de Operações Aprovadas</b>	- Informação relativamente às operações apoiadas no âmbito do PT 2030	Importante contributo ao nível da transparência junto dos diversos públicos do PAT 2030 e do PT2030		
	<b>Plano de Avaliação</b>	- Contributo para a conceção de avaliações de qualidade, com relevância e utilidade que permitam políticas públicas mais eficazes e eficientes, bem como maior qualidade na prestação de contas da aplicação dos fundos - Realização de sessões de divulgação dos resultados, sessões de reflexão e debate	Importante contributo ao nível da transparência e prestação de contas junto dos diversos públicos do PAT 2030 e do PT2030 Pode incrementar a notoriedade da aplicação dos fundos europeus		
<b>Capacitação do Público Interno e Externo</b>	<b>Guia de apoio ao beneficiário</b>	- Orientação e apoio dos beneficiários, listando as obrigações de comunicação e disponibilizando os materiais de apoio para aplicação	Elevado contributo ao nível da informação	Contributo moderado	Pouco contributo
	<b>Capacitação comunicação social</b>	- Capacitar atores chave o ecossistema para um melhor desempenho nas suas áreas de atuação - Combate à desinformação e construção de uma opinião pública mais esclarecida	Importante contributo ao nível da transparência e prestação de contas – informação e comunicação. Pode incrementar a notoriedade da aplicação dos fundos europeus através da alteração das agendas mediáticas		
	<b>Capacitação key stakeholders</b>	- Robustecer o entendimento dos princípios de programação e dos seus objetivos, aproximando o desenho de projetos nas suas áreas aos objetivos de política definidos para o PAT 2030, garantindo uma aplicação mais robusta e afinada do Programa	Importante contributo ao nível da melhoria da utilização dos fundos europeus Pode incrementar a notoriedade da aplicação dos fundos europeus		
<b>Iniciativas de Comunicação</b>	<b>Ações de comunicação Mass Media</b>	- Dirigidas ao público em geral, mostrando a diversidade de projetos apoiados e os seus impactos no território, na economia e na sociedade - Melhorar a perceção pública sobre a aplicação dos fundos em Portugal e corrigindo perceções sobre a sua gestão e controlo	Contributo elevado ao nível dos projetos apoiados pelo PT2030.	Elevado contributo para o conhecimento dos projetos apoiados pelos fundos europeus	Elevado contributo para a notoriedade da utilização dos fundos
	<b>Eventos (divulgação de resultados e oportunidades de financiamento)</b>	- Difundir oportunidades de financiamento, apresentar resultados alcançados ou divulgar outras matérias relacionadas com o PAT 2030	Importante contributo para informar e comunicar quer as oportunidades de financiamento, quer os resultados já alcançados a um leque alargado de potenciais beneficiários e beneficiários, bem como outros públicos relevantes para o programa.		

Iniciativas/Ações de comunicação		Objetivos	Adequação aos objetivos		
			Informação	Comunicação	Notoriedade
			Pode potenciar a notoriedade da aplicação dos fundos europeus ao nível dos diversos programas do PT2030.		
	<b>Operações de Importância Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase ao eixo da proximidade da transparência e contribuir para o objetivo do aumento da notoriedade e da melhoria da perceção pública</li> <li>- Dirigida à população portuguesa e <i>opinion makers</i></li> </ul>	Potencial elevado para informação e comunicação do programa		Elevado contributo para o incremento da notoriedade
<b>Avaliação da performance mediática</b>	<b>Avaliação da performance mediática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o desempenho mediático do PT 2030 e do PAT 2030, o que permite aferir o volume de notícias publicadas, bem como em que meios é concretizado e com que índice de favorabilidade</li> <li>- Identificação de pontos fortes e fracos, a intensificar ou corrigir na agenda mediática</li> </ul>	Elevado contributo para potencial de informação	Elevado contributo para a notoriedade do programa, pela verificação do desempenho mediático do PT 2030 e PAT 2030 e para a implementação de melhorias ao nível da comunicação	

Fonte: Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030, elaboração própria

Face ao exposto na tabela anterior e às especificidades do PAT 2030, considera-se que o leque de iniciativas/ações de comunicação definido pela Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 é bastante diversificado e a sua combinação dinâmica permite responder aos objetivos de informação, comunicação e notoriedade, existindo graus de contributo distintos, consoante o tipo de ação de comunicação. Torna-se evidente que a grande maioria das iniciativas/ações da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 apresentam um elevado contributo ao nível da informação e comunicação do próprio Programa e do PT2030, nomeadamente em questões relacionadas com o acesso, implementação e gestão dos fundos europeus em Portugal. Contribuem, igualmente, para incrementar a notoriedade e a perceção pública positiva da utilização dos fundos europeus e seu do contributo para o desenvolvimento socioeconómico do território e melhoria das condições de vida da população.

A entrevista realizada à equipa de comunicação do PAT 2030 corrobora as preocupações ao nível destes objetivos de informação, comunicação e notoriedade, uma vez que o PAT 2030, embora se trate de um programa com características muito próprias, encontra-se sujeito às mesmas regras de comunicação dos outros programas, contribuindo para a transparência e credibilidade dos apoios, o impacto dos projetos aprovados e a notoriedade dos Fundos Europeus.

Toda a informação recolhida e análise realizada, no âmbito da presente QA, permite concluir que o desenho do PAT 2030, nas questões relacionadas com a informação e comunicação do PT 2030 e dos fundos associados, bem como a Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030, desdobrada nas suas diversas iniciativas/ações, são adequados para o cumprimento os objetivos de informação, comunicação e notoriedade.

## 5.20. QA 9 - 9.2. Concluir sobre o grau de implementação do Plano de Comunicação do Programa, incluído o cumprimento dos requisitos de comunicação e divulgação dos apoios pelos beneficiários.

As evidências recolhidas permitem observar que têm sido realizados esforços na concretização das ações de comunicação definidas no Plano de Comunicação do PAT 2030, verificando-se que a larga maioria foram cumpridas, relativamente ao previsto.

Verifica-se que para a grande maioria dos indicadores as metas estabelecidas para 2024 foram cumpridas, salientando-se o elevado alcance de disseminação que a comunicação digital pode representar, nomeadamente pelos utilizadores e visualizações obtidas pelo website do PAT 2030.

A análise dos projetos de metodologias inovadoras de comunicação dos fundos permite concluir que estão a ser realizados esforços para um maior e melhor conhecimento relativamente aos fundos europeus, procurando uma comunicação ajustada aos diferentes públicos-alvo do PAT2030 e do PT2030, através da combinação de diversos canais, nomeadamente canais digitais que permitem uma maior disseminação de informação e potenciar a notoriedade do programa e questões relacionadas com a transparência e utilização dos fundos.

A estratégia de resposta à presente QA tem como desenvolvimento inicial a análise da informação disponibilizada relativamente às ações de comunicação já implementadas, o que permite sistematizar o estado da arte da comunicação já concretizada no âmbito da Estratégia de Comunicação do PAT 2030.

Haverá que ter em consideração que essa Estratégia responde com um conjunto de iniciativas/ações de comunicação diversificado, que cobre muitas das tipologias de iniciativas/ações de comunicação, geralmente utilizadas neste tipo de processos. Todavia, face às características específicas do Programa, espera-se que não venham a ter a mesma amplitude de ações de comunicação realizadas no âmbito de Programas mais *mainstream* e mais próximos do público em geral.

Aponta-se como um aspeto muito positivo a existência de relatórios semestrais de monitorização da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030, que permitem um acompanhamento regular da implementação e concretização das ações de comunicação desenvolvidas no âmbito do PAT 2030, bem como a análise de desvios e a possibilidade de melhoria contínua das ações/iniciativas de comunicação do Programa. A análise concretizada na tabela seguinte teve como base a análise dos relatórios semestrais (nº1, nº2º e nº3º) e a informação disponibilizada na 4ª reunião do Comité de Acompanhamento, realizada a 11 de dezembro de 2024, no Porto.

Através das evidências recolhidas, na tabela seguinte, observa-se que têm sido realizados esforços na concretização das diversas ações de comunicação previstas no Plano de Comunicação do PAT 2030, verificando-se que a larga maioria foram cumpridas conforme o planeado, registando-se algumas situações de oportunidade e sinergias, satisfazendo os objetivos propostos e as atividades previstas. Observam-se esforços ao nível de uma maior e melhor **comunicação com beneficiários e potenciais beneficiários** (PAT 2030 e PT2030) quer através da publicação do guia de apoio ao beneficiário, quer através da publicação do Plano Anual de avisos para permitir um melhor planeamento dos investimentos a realizar, bem como esforços de **maior transparência** através da publicação da lista de operações aprovadas e de **notoriedade** através, por exemplo, da avaliação de performance mediática e capacitação de *key stakeholders*.

Tabela 14 – Principais resultados da execução das iniciativas/ações de comunicação do Plano de Comunicação PAT 2030

Iniciativa/ação de comunicação	Execução	Principais resultados
<b>Criação da marca PAT 2030</b>		Foi desenvolvida e aprovada a marca “PAT 2030”. Foi desenvolvido e aprovado um logótipo que é representado pelas letras “PAT”, identificadoras da designação “Programa Assistência Técnica” e a aplicação do número 2030 com as cores da bandeira nacional.
<b>Website PAT 2030</b>		Desenvolvido e disponibilizado em abril 2023; Canal central da comunicação do PAT 2030, onde são permanentemente atualizadas todas as informações sobre o programa, entre notícias, lista de operações aprovadas, dados de monitorização e avaliação, divulgação de projetos apoiados. É, também, canal de suporte à publicação de todas as informações, obrigatórias e outras que asseguram o cumprimento dos normativos aplicáveis ao programa, em termos formais e legais, mas também em termos de transparência e facilitação de conhecimento por todos os interessados e pelo público em geral. No 2º semestre de 2024 foram lançadas 18 notícias, a adicionar às 20 publicadas no primeiro semestre de 2024 relativas a informações relacionadas com a atividades do PAT2030 e outras relacionadas com operações e beneficiários apoiados, foi disponibilizada documentação relevante para diferentes fins e, deu-se particular atenção à divulgação de informação das Operações de Importância Estratégica (Academia de Fundos e Mostra de Fundos Europeus), garantindo o seu conhecimento público. Foi inserido vídeo explicativo do Programa. Até dezembro de 2024, o site registou 3 216 visitas, valor que “compara” positivamente com outros de Programas de maior dimensão.
<b>Redes Sociais</b>		Foi criada página <b>LinkedIn</b> do Programa, contando no segundo semestre de 2024 com 324 seguidores.
<b>Newsletter</b>		Prevista para o primeiro trimestre de 2024, não foi concretizada e foi adiada para o primeiro trimestre de 2025
<b>Merchandising</b>		Concretizada produção - Bloco A5, caneta, lápis, sacos, bloco A4 pautado, capas A4, <i>pens</i> e um <i>roll-up</i> .
<b>Plano Anual de Avisos e Avisos Extra-Plano</b>		Foi realizado o lançamento e aprovados pela CIC o Plano Anual de Avisos, em setembro de 2023, ocorrendo a sua atualização em janeiro de 2024, em março de 2024 e setembro 2024. Em dezembro de 2024 registavam-se 4 atualizações. Foram publicados até agosto de 2023, cinco Avisos Extra- Plano.
<b>Lista de Operações Aprovadas</b>		4 atualizações: janeiro, março, junho e setembro de 2024
<b>Plano de Avaliação</b>		1 avaliação em execução. Foi dado seguimento durante o segundo trimestre ao processo de realização do estudo de “Avaliação da Operacionalização do PAT 2030”. Em dezembro 2024 foi feita a apresentação pública do ponto de situação do trabalho realizado, pela equipa de avaliação, sendo este exercício acompanhado por um “grupo de acompanhamento” e assegurada a parolha de informação com o Comité de Acompanhamento.
<b>Guia de Apoio ao Beneficiário</b>		Em finais de 2023, foi disponibilizado o Guia de Apoio ao Beneficiário do Portugal 2030, que contou com a colaboração de todos os programas, que fazem parte da Rede de Comunicação do Portugal 2030, tendo sido disponibilizado no início de 2024 Foi, entretanto, concluído o Guia de Regras de Comunicação para Beneficiários do PAT 2030, incluindo elementos específicos ao Programa, tendo sido publicado no site do Programa em julho 2024, além de informado diretamente a todos os beneficiários do Programa.

Iniciativa/ação de comunicação	Execução	Principais resultados
Capacitação comunicação social		Não se realizou em 2024, encontra-se prevista para 2025.
Capacitação key stakeholders		Atividade prevista para o terceiro trimestre 2024, tendo sido antecipada. Em junho de 2024 foi realizada uma Ação de Capacitação sobre a “Estratégia Nacional Antifraude”, dinamizada pela Inspeção-Geral de Finanças (AA/IGF) e pela AD&C
Ações de comunicação Mass Media		Ação prevista para o segundo semestre de 2024, contudo por acumulação de solicitações aos mass media, na divulgação e envolvimento de comunicação em atividades promovidas pela rede de Comunicação, o PAT 2030 no âmbito desta acompanhou as dinâmicas que se foram priorizando, não tendo realizado uma ação específica desta natureza. Tem-se a concretização destas iniciativas prevista já para 2025 e seguintes.
Eventos (divulgação de resultados e oportunidades de financiamento)		Esta atividade estava prevista para o quarto trimestre, abrangendo as duas OIE do Programa. Contudo, foi possível a sua separação em duas atividades, aumentando o potencial de visibilidade e conhecimento.
Operações de Importância Estratégica		Em junho de 2024 foi realizada uma sessão, organizada pela entidade promotora com articulação com o PAT 2030 e CE, de lançamento e visibilidade da Academia dos Fundos, que contou com um número significativo de interessados institucionais e individuais. Nos dias 10, 11 e 12 de dezembro de 2024 no Porto, teve lugar a Mostra dos Fundos Europeus, também da responsabilidade da entidade promotora em articulação com o PAT 2030 e a CE, que registou adesão positiva dos potenciais interessados nos temas apresentados e da comunicação social, com uma visibilidade capaz de assegurar impacto no público em geral. As Operações com Custo Total >10M€ (OCT>10M) foram objeto de divulgação nos canais do PAT 2030, assegurando transparência e, em face da sua duração, serão objeto de ações próprias de divulgação geral no decurso de 2025.
Avaliação da performance mediática		Em 2023 foram identificadas 116 notícias sobre o POAT 2020 e o PAT 2030, com um índice de favorabilidade de 5. Em 2024 foram registadas um total de 81 notícias, sendo 30 notícias relativas ao POAT 2020 com um índice de favorabilidade de 5 e 51 notícias sobre o PAT 2030 com um índice de favorabilidade de 4,9. Estando o número de notícias publicadas (81) distante da meta prevista para 2024 (200), tal justifica-se, com probabilidade relevante de uma definição demasiado ambiciosa do indicador, uma vez que comparando com programas de maior dimensão temática e de potenciais interessados não se identificam, para já, outras possíveis razões.

Fonte: Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030 e Plano de Comunicação – Monitorização nº. 3, elaboração própria

A leitura dos resultados permite, ainda, evidenciar a **centralidade da comunicação digital**, apresentando-se o *website* PAT 2030 como um canal crucial de comunicação e difusão de informação do programa, onde está agregada uma panóplia muito diversa de informação útil para os beneficiários - informações sobre o programa e sobre o PT20230, notícias, lista de operações aprovadas, dados de monitorização e avaliação, divulgação de projetos apoiados – passível de ser disseminada junto dos diversos públicos do PAT 2030 e do PT2030. Para além desta dimensão, o *website* PAT 2030, a par da rede LinkedIn, constituem suportes de comunicação utilizados como veículos de **transparência e informação geral** do programa, para a dar a conhecer aos potenciais interessados e ao público em geral.

A Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030 definiu métricas relativamente aos resultados a atingir pelo PAT 2030, que permitem ir monitorizando os resultados alcançados e identificar, com clareza, as iniciativas/ações

que melhor cumprem os resultados propostos, bem como aquelas passíveis melhorias. São métricas que permitem, igualmente, alimentar os resultados de comunicação alcançados pelo PT2030, o que evidência uma preocupação na criação de sinergias e articulação entre os diversos programas.

A tabela seguinte reúne informação relativamente ao cumprimento dos indicadores estabelecidos no Plano de Comunicação do PAT 2030. É possível observar que a grande maioria dos indicadores cumpriram as metas estabelecidas para 2024, salientando-se o **elevado alcance de disseminação que a comunicação digital pode representar**, nomeadamente pelos utilizadores e visualizações obtidas pelo website do PAT 2030.

**Tabela 15 – Realização dos indicadores do Plano de Comunicação PAT 2030 (dezembro 2024)**

Iniciativa/ação de comunicação	Indicador	Meta 2024	Realização
Website PAT 2030	Visitas ao site (nº)	1.000	3.216
Redes Sociais	Seguidores (nº acum.)	100	324
Newsletter	Subscritores (nº)	50	0
Merchandising	Nº de produtos	8	8
Plano Anual de Avisos	N.º de atualizações	3	3
Lista de Operações Aprovadas	Nº de Operações	4	4
Plano de Avaliação	N.º de sessões de divulgação dos resultados das avaliações/ estudos realizados	4	1
Guia de Apoio ao Beneficiário	Publicado? Sim = 1/ Não = 0	1	1
Capacitação comunicação social	Nº de ações	1	0
Capacitação key stakeholders	Nº de ações	1	1
Ações de comunicação Mass Media	N.º de iniciativas	1	0
Eventos (divulgação de resultados e oportunidades de financiamento)	Nº de Eventos	1	1
Operações de Importância Estratégica	Nº de OIE	2	2
Avaliação da performance mediática	Favorabilidade (escala de 1 a 5)	4,0	4,9

Fonte: Estratégia e Plano de Comunicação PAT 2030 e Plano de Comunicação – Monitorização nº. 3.

Apesar dos resultados obtidos em termos de cumprimento de indicadores, importa testar o cumprimento do Plano de Comunicação PAT 2030 dos mecanismos e fatores críticos definidos na TdP da tipologia de ação Informação e Comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados.

**Tabela 16 – Aplicação da TdP ao Plano de Comunicação PAT 2030**

Mecanismos	Justificação
<b>MRs4.</b> A implementação da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 consegue alimentar algumas das agendas da comunicação social em Portugal, divulgando ações concretas de melhoria de segurança, controlo e combate às situações de fraude, e disseminando informação e conhecimento sobre	As evidências recolhidas demonstram que existe um número crescente de notícias relacionadas com o POAT 2020 e PAT 2030, com índice de favorabilidade de 4,9, no entanto ainda têm de ser desenvolvidos esforços para que as agendas comunicacionais se interessem mais por questões

Mecanismos	Justificação
exemplos concretos de boa utilização de Fundos Europeus, focados nos resultados atingidos.	relacionadas Fundos Europeus, sobretudo por aspetos positivos relacionados com os mesmos.
<p><b>MRS16.</b> A segmentação da comunicação por públicos-alvo e a combinação de diversos meios e canais de comunicação (inbound e outbound) melhora a interação com beneficiários e cidadãos em geral</p>	<p>Face a experiência passada em outros estudos de avaliação de estratégias de comunicação, verifica-se que a segmentação da comunicação e a combinação de uma panóplia de meios e ações/iniciativas permitem chegar aos diversos públicos de forma mais profícua, potenciando a interação com beneficiários e cidadãos em geral. No entanto, implica um grande investimento publicitário com agências de publicidade e com um nível de profissionalização elevado que ainda não se alcançou.</p>
<p><b>MRS17.</b> O foco da comunicação em histórias reais (<i>storytelling</i>) do impacto dos Fundos Europeus em pessoas e instituições concretas, bem como a comunicação de boas práticas alargam o campo de notoriedade e a perceção positiva da aplicação dos Fundos Europeus.</p>	<p>Face a experiências realizadas, sobretudo em financiamentos FSE+, existem evidências que o <i>storytelling</i> incrementa a notoriedade e a perceção positiva relativamente à aplicação dos Fundos Europeus. Embora o PAT seja um programa com características próprias, as evidências recolhidas, como por exemplo o índice de favorabilidade das notícias, permitem afirmar que a comunicação de boas práticas alarga a notoriedade e a perceção positiva de aplicação dos Fundos Europeus junto de diversos públicos do PAT 2030 e do PT2030.</p>
<p><b>Mi3.</b> A multiplicação da comunicação de resultados concretos de projetos implementados com Fundos Europeus e a alimentação/cooperação com agendas de comunicação de órgãos relevantes da comunicação social portuguesa logra produzir o aumento do limiar de notoriedade e a perceção positiva dos Fundos Europeus.</p>	<p>Verifica-se um número de crescente de referências nas agendas dos órgãos de comunicação social, contudo ainda não se pode aferir que irá originar o desejável aumento da notoriedade e perceção positiva. É expeável que um trabalho sistemático e contínuo, envolvendo diversos meios de mass media e <i>key stakeholders</i>, possa aumentar a notoriedade e a perceção positiva dos fundos europeus.</p>
Fatores críticos	Justificação
<p><b>FCRs2.</b> Agendas de comunicação social exclusivamente orientadas para a hiper-divulgação de fraudes e exemplos de corrupção e de má utilização de Fundos</p>	<p>A experiência demonstra que a comunicação social tem tendência para uma maior divulgação de notícias negativas, em detrimento de casos de sucesso, pelo que haverá o risco de não divulgação de casos de boa aplicação dos fundos e demonstração dos seus impactos nos territórios e população.</p> <p>Observam-se esforços no sentido de uma maior e melhor divulgação dos resultados de operações financiadas por Fundos Europeus e de melhor comunicação com beneficiários e potenciais beneficiários</p>
<p><b>FCRs11.</b> Possíveis erros de segmentação de públicos-alvo e deficientes combinações de meios e canais de comunicação, informação e divulgação do PAT2030.</p>	<p>Observa-se um leque alargado e diversificado de iniciativas/ações de comunicação no âmbito do PAT 2030 com o intuito de chegar, por diversas formas, aos diversos públicos-alvo.</p>

No âmbito da presente QA é interessante analisar as operações aprovadas de **metodologias inovadoras de comunicação dos fundos**, que surgem orientadas para o **desenvolvimento, teste e/ou implementação de**

**iniciativas, projetos ou ferramentas que conduzam a um reforço da perceção pública positiva sobre a aplicação dos fundos europeus em Portugal e os seus efeitos na melhoria das condições de vida e de desenvolvimento económico e social dos territórios.**

As metodologias inovadoras de comunicação dos fundos totalizam um total de **189,7 m€ de FEDER** aprovado, entre março e julho de 2024, e materializam-se nas seguintes operações:

- **Metodologias de Comunicação dos Fundos Europeus** (PRO.COM.IMAGEM - Comunicação Integrada e Imagem, Lda)
- **Valor Público e Boost Comunicacional dos Fundos Europeus** (ISCTE)
- **Portugal 2030: + presente no que importa** (UNL)
- **Estratégia de Comunicação Digital Portugal 2030** (KEY SPOT – Marketing, Lda)

Na tabela seguinte, apresenta-se informação agregada relativamente às operações aprovadas de metodologias inovadoras de comunicação dos fundos.

Tabela 17 – Operações aprovadas de metodologias inovadoras de comunicação dos fundos

Operação	Objetivos	Impactos/Resultados esperados	Ações	Resultados Atingidos
<b>Metodologias de Comunicação dos Fundos Europeus</b>	<p>Dar a conhecer à população, de forma simples e clara, os projetos financiados pelo PT 2030 e quais as suas mais valias no dia-a-dia</p> <p>Aumentar notoriedade PT 2030</p> <p>Reforçar perceção pública sobre aplicação dos fundos europeus</p> <p>Melhorar perceção pública sobre a qualidade da gestão dos fundos europeus em Portugal</p>	<p>Implementar iniciativas que conduzam à notoriedade dos fundos europeus</p> <p>Criar materiais de suporte que podem ser disseminados pelos principais públicos em território nacional</p> <p>Potenciar a marca 2030 e dar maior palco e destaque aos programas e projetos que os constituem</p>	<p>Campanha #Estamosjuntosno Portugal 2030 – ação de comunicação digital</p> <p><i>Landing Page</i> para inscrição de projetos</p> <p>Comunicação dos projetos</p>	<p>A iniciativa "NA ROTA DOS FUNDOS EUROPEUS" e os seus nove roteiros temáticos representam uma metodologia inovadora que traz inúmeros benefícios para a população portuguesa. Ao <b>promover a transparência, incentivar a participação dos cidadãos, fomentar a sustentabilidade e a inovação, e melhorar a qualidade de vida</b>, esta iniciativa destaca-se como um exemplo de <b>boa governação e de uso eficiente dos fundos europeus</b>.</p> <p>Com uma abordagem clara e organizada, os roteiros facilitam a <b>compreensão e o acompanhamento dos investimentos, garantindo que todos os cidadãos possam apreciar e beneficiar das transformações positivas que estão a ocorrer em Portugal</b>. A realização desta prova de conceito demonstrou a <b>importância de envolver a comunidade na avaliação de projetos públicos</b> e reforçou o <b>compromisso com a transparência e a comunicação eficaz</b>.</p>
<b>Valor Público e Boost Comunicacional dos Fundos Europeus</b>	<p>Identificar os fatores críticos que dificultam uma melhor perceção do valor público dos fundos europeus por parte dos cidadãos e as melhores alternativas para os superar</p> <p>Identificar estratégias de comunicação para a valorização das componentes essenciais no processo de reforço e afirmação do valor público dos fundos europeus em Portugal</p>	<p>Identificação dos fatores críticos</p> <p>Definição de estratégia para alcançar boost comunicacional que reforce o valor público dos fundos europeus na perspetiva dos cidadãos e identificação de propostas de ação de capacitação de públicos-alvo com papel relevante nesta matéria</p>	<p>Diagnóstico</p> <p>Mapeamento do valor público</p> <p>Recolha de informação</p> <p>Definição de estratégia</p> <p>Sessão pública de apresentação dos resultados</p>	<p>- Identificação de <b>constrangimentos</b> à comunicação no processo de construção do valor público dos fundos europeus:</p> <p>Linguagem marcadamente tecnocrática e pouco emocional;</p> <p>Reduzido relevo concedido às realizações e aos resultados das políticas;</p> <p>Excessiva ênfase nas questões fraturantes e nos fatores negativos;</p> <p>Reduzida proatividade no combate a mitos e preconceitos;</p> <p>Reduzido envolvimento do cidadão como produtor da comunicação / mensagem;</p> <p>Utilização e enquadramento desadequado junto dos novos média sociais;</p>

Operação	Objetivos	Impactos/Resultados esperados	Ações	Resultados Atingidos
	<p>Identificar propostas de ação concretas no domínio da capacitação de públicos-alvo diretamente relacionados com a comunicação social que sejam importantes para potenciar o valor público dos fundos europeus</p>			<p>Desadequado ajustamento da mensagem às especificidades regionais, etárias e sociais dos destinatários.</p> <p>- Identificação de <b>intervenções com capacidade para superar os constrangimentos:</b></p> <p>Linguagem mais familiar e emotiva;                  Divulgação de uma mensagem positiva e centrada nos resultados;                  Comunicação direta com os cidadãos e apelo à participação;                  Maior clareza, rigor e transparência;                  Maior e melhor utilização dos novos media;                  Maior intensidade no recurso a narrativas audiovisuais;                  Comunicação focada na construção de um sentimento de comunidade;                  Maior territorialização da comunicação;                  Capacitação de atores.</p> <p>O projeto dá ênfase à <b>“capacitação de atores”</b> (jornalistas, profissionais de comunicação, agentes políticos, líderes locais, jovens e comunidade escolar e outros atores relevantes) como estratégia fundamental para melhorar a comunicação e o envolvimento dos cidadãos com os fundos europeus, podendo-se alcançar, por esta via, um reforço do valor público dos mesmos. Contudo, poderão existir obstáculos relevantes que podem condicionar a construção do valor público dos fundos europeus, como desinteresse dos cidadãos sobre os fundos europeus, utilização excessiva de siglas e acrónimos, baixa literacia sobre fundos, intangibilidade da mensagem</p>
<p><b>Portugal 2030: + presente no que importa</b></p>	<p>Desenvolver e implementar metodologias de comunicação inovadoras, suportadas por ações-piloto para aproximar os fundos europeus de todos os beneficiários</p>	<p>Mais proximidade e inclusão                  Mais empatia e foco no impacto                  Maior inovação no storytelling e na abordagem explicativa</p>	<p>Diagnóstico e planeamento                  Implementação e envolvimento</p>	

Operação	Objetivos	Impactos/Resultados esperados	Ações	Resultados Atingidos
<p><b>Estratégia de Comunicação Digital Portugal 2030</b></p>	<p>Comunicação do Portugal 2030 a públicos não impactados; canais onde estes mais consomem conteúdos; com conteúdos adaptados a cada canal e segmento; Gerar informação que sustente a revisão da estratégia de Comunicação dos Fundos</p>	<p>Aumentar notoriedade PT 2030 Reforço da perceção pública positiva dos fundos Reforço da simplificação do acesso Melhor perceção sobre a qualidade de gestão dos fundos</p>	<p>Medição do impacto da ação ao nível da sua eficiência e relevância.</p> <p>Angariação, segmentação e qualificação da base de dados Definição do conceito e mensagem chave Definição da identidade visual Criação do critério envolvente Definição de KPI Desenvolvimento de provas de conceito Análise dos resultados</p>	<p>Considerando os objetivos definidos, o projeto atingiu os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a notoriedade do apoio do Portugal 2030 - projeto eficaz em fazer chegar a comunicação dos fundos a um público muito maior, com aumentos consideráveis de seguidores das páginas dos diversos canais do PT2030, no número de pessoas impactadas em cada publicação e na interação destas com o público-alvo.</li> <li>- Reforço da perceção pública positiva dos fundos - foram criados conteúdos de vídeo, imagem, gráficos e de texto, focados em comunicar numa linguagem menos técnica e mais próxima do público de cada canal. O sucesso dos projetos dos fundos e o seu impacto na melhoria das condições de vida e de desenvolvimento económico e social dos territórios era parte fundamental de todos os conteúdos</li> <li>- Reforço da simplificação do acesso - todas as comunicações (em particular as duas infografias), tiveram como um dos seus eixos principais o acesso simplificado, reforçado pela implementação bem-sucedida dos fundos europeus em Portugal</li> <li>- Melhor perceção sobre a qualidade de gestão dos fundos – comunicação focada na qualidade dos fundos europeus em Portugal</li> <li>- Impactar a população em geral, identificando-se como grupos-alvo a ter em consideração: <ul style="list-style-type: none"> <li>• População portuguesa - é possível chegar a uma fatia mais alargada, com conteúdos que despertem o interesse a pessoas não diretamente ligadas a fundos europeus (com a prova de conceito a página do PT2030 chegou a quase um milhão e duzentas mil</li> </ul> </li> </ul>

Operação	Objetivos	Impactos/Resultados esperados	Ações	Resultados Atingidos
				<p>contas no Facebook e 445 mil no Instagram durante o mês de agosto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciais beneficiários individuais ou coletivos de projetos a candidatura a apoios dos fundos europeus – foi possível chegar a um número maior, através dos canais PT2030</li> <li>• Comunicação social e <i>opinion makers</i> - reforço feito em canais profissionais, como o LinkedIn e X, teve impactos na comunicação</li> <li>• Ecossistema dos Fundos - os KPI definidos foram, de uma forma geral, largamente superados com esta Prova de Conceito.</li> </ul>

Fonte: SI PAT 2030, elaboração própria

Pela análise dos projetos de metodologias inovadoras de comunicação dos fundos verifica-se uma grande preocupação na utilização de canais digitais para a disseminação de informação relativa aos fundos europeus e aumentar a notoriedade do PT 2030 junto de diversos públicos relevantes. Observam-se, igualmente, preocupações ao nível da capacitação dos diversos *stakeholders* (jornalistas, profissionais de comunicação, agentes políticos, líderes locais, jovens e comunidade escolar, entre outros) com vista a um maior envolvimento de todos com os fundos europeus, o que poderá levar a um reforço do valor público dos mesmos.

Nos documentos relacionados com a monitorização das operações do PAT2030, observa-se que a densidade de acompanhamento destas operações de metodologias inovadoras de comunicação dos fundos foi bastante mais robusta face a outras operações aprovadas no âmbito do PAT 2030. Foram concretizadas diversas reuniões de acompanhamento dos projetos tanto individuais, como conjuntas, denotando uma interação muito próxima entre a AD&C e as entidades beneficiárias no desenvolvimento das operações. Aspeto também evidenciado na entrevista realizada à estrutura técnica do PAT 2030, onde se referiu que houve necessidade deste acompanhamento mais significativo para facilitar a articulação entre as entidades beneficiárias e o núcleo de comunicação da AD&C, que coordena a rede de comunicação do PT 2030.

Apesar dos resultados alcançados pelas operações demonstrarem uma evolução positiva na comunicação e disseminação de informação relativa aos fundos europeus, junto de diversos públicos, observando-se uma maior segmentação da comunicação, uma diversificação dos canais utilizados e da linguagem implementada, ainda não existe evidência segura que permita concluir sobre o efeito de demonstração destas metodologias inovadoras de comunicação para um conhecimento mais amplo do PT2030 e, por inerência, do PAT 2030.

#### **5.21. QA 9 - 9.3 Concluir sobre a adequação das ações de divulgação/comunicação das operações de importância estratégica ao objetivo regulamentar a estas associado.**

O PAT 2030 contempla duas OIE – Academia dos Fundos e redes de articulação funcional e Evento Anual do PT 2030 “Mostra dos Fundos” – que visam a capacitação e divulgação da aplicação dos fundos europeus, com objetivos de capacitação do ecossistema e de ampla divulgação dos resultados e oportunidades do PT2030. Para estas operações foram já dinamizadas ações de comunicação, nomeadamente o evento anual do PT 2030.

Para além das OIE assumem particular relevância no âmbito do PAT, as OCT de investimento superior a 10 mil euros – sistema de gestão e controlo, sistema de informação e gestão geral da AD&C - cuja comunicação se deve centrar na prestação de contas e transparência, de forma a mostrar o cumprimento das obrigações e a boa aplicação dos fundos europeus.

As evidências recolhidas mostram que, até ao momento, ainda não foram realizadas ações de comunicação das OCT superior a 10 mil euros, como exigido pelos regulamentos associados a operações aprovadas. Para além da obrigatoriedade regulamentar, estas ações são essenciais para garantir transparência e promover o conhecimento sobre a execução e eficácia das OIE no âmbito do PT2030.

A estratégia de resposta a esta QA tem como foco de desenvolvimento a análise exaustiva de todas as operações de importância estratégica (OIE) apoiadas, da documentação material e evidência de realização das ações de divulgação/comunicação associadas, sem esquecer a tipificação das obrigações regulamentares a que estas operações estão sujeitas. Foram, igualmente, analisadas as operações com custo total (OCT) superior a 10 mil euros, pela sua relevância no âmbito do PAT 2030. A entrevista com a equipa de comunicação da AD&C permitiu complementar a informação e sinalizar eventuais condições de constrangimento e dificuldades na concretização de ações previstas.

No PAT 2030 foram definidas duas OIE:

- **Academia dos Fundos e redes de articulação funcional**
- **Evento anual do Portugal 2030**

Trata-se de operações ligadas a **questões de capacitação e divulgação da aplicação dos fundos europeus**, em que a Academia dos Fundos pretende capacitar o ecossistema dos fundos e o Evento Anual do Portugal 2030 pretende divulgar amplamente os resultados e as oportunidades ao nível dos fundos europeus, com o intuito de aumentar a notoriedade e a perceção pública positiva da sua aplicação.

A tabela seguinte sistematiza informação relativa a estes dois projetos, considerando o ponto de situação realizado na 4ª Reunião do Comité de Acompanhamento, a 11 de dezembro de 2024, e informações dos relatórios de ponto de situação.

**Tabela 18 – Operações de importância estratégica**

OIE	Objetivos	Ações/Realizações/Resultados
<p><b>Academia dos Fundos e redes de articulação funcional</b></p> <p><b>[Custo total do investimento - 2 450 000,00 € Contribuição FEDER - 1 996 750,00 €]</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responder aos desafios de capacitação das funções de planeamento, programação, gestão, acompanhamento e controlo do Ecossistema dos Fundos, concorrendo, especialmente, para a concretização dos eixos estratégicos: (i) melhorar a capacidade de gestão estratégica e (ii) melhorar a capacidade de gestão operacional</li> <li>- Fortalecer as práticas de gestão estratégica e de avaliação do Ecossistema dos Fundos</li> <li>- Adequar e preparar os recursos humanos afetos às estruturas de gestão, controlo e monitorização</li> <li>- Aumentar a eficácia e fiabilidade dos procedimentos de gestão, certificação, pagamento, auditoria e controlo</li> </ul>	<p>Projeto Estruturante 1 do Roteiro para a Capacitação</p> <p><u>Atividades de divulgação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminário de Divulgação da Academia dos Fundos ao Ecossistema dos Fundos e Comissão Europeia (sessão de lançamento a 26 junho 2024);</li> <li>- Divulgação de “Pactos de Integridade” (junho 2024);</li> <li>- Divulgação de “Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas” (julho 2024);</li> <li>- Divulgação de “REGIO Administrative Capacity” (agosto 2024);</li> </ul> <p><u>Realizações janeiro a setembro 2024:</u></p> <p><u>Ações de capacitação:</u> 10 cursos (ações), 19 ações (edições), 416 inscritos, 354 participantes com aproveitamento, 85% com aproveitamento, 39 entidades representadas (AD&amp;C e PO Sustentável)</p> <p><u>Estudos / manuais /outros documentos:</u> Produção de documentação e conteúdos multimédia para a Plataforma Digital da Academia dos Fundos: documentação técnica (4), conteúdos multimédia e aprendizagem (1 vídeo e 1 conteúdos multimédia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma digital - Apresentação pública e entrada em funcionamento da plataforma da Academia dos Fundos no final de junho/2024</li> </ul> <p>Redes de articulação funcional: No período de abril a setembro de 2024, foram realizadas 7 reuniões das Redes (uma da Rede das dinâmicas regionais; uma da Rede de monitorização e avaliação; uma da rede de capacitação e qualificação)</p>

OIE	Objetivos	Ações/Realizações/Resultados
		da procura; e três da Rede de comunicação).
<b>Evento Anual do Portugal 2030</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar uma iniciativa de comunicação de nível nacional com programa de eventos de grande visibilidade, dirigida a múltiplos públicos-alvo, destinada a divulgar os resultados e oportunidades de financiamento no âmbito dos Fundos europeus, nomeadamente do Portugal 2030.</li> <li>- Aumentar a notoriedade dos fundos europeus em Portugal</li> <li>- Reforçar a perceção pública positiva sobre a aplicação dos fundos europeus em Portugal</li> <li>- Melhorar a perceção de simplificação no acesso aos fundos europeus em Portugal</li> <li>- Melhorar a perceção pública sobre a gestão dos fundos europeus em Portugal</li> </ul>	<p>Projeto Estruturante 6 do Roteiro para a Capacitação Mostra dos Fundos Europeus nos dias 10, 11 e 12 de dezembro 2024, com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balcão PT2030, um espaço de apoio e informação sobre o funcionamento do PT2030;</li> <li>- <i>Stands</i> de projetos inovadores financiados pelos fundos;</li> <li>- <i>Pitch</i> de projetos que destacam iniciativas transformadoras;</li> <li>- Mesas redondas e seminários com especialistas;</li> <li>- Momentos de animação e <i>networking</i>, promovendo o intercâmbio de ideias.</li> </ul> <p>Prevê se realização, em outubro de 2025, do evento anual do PT2030 (Mostra de Fundos Europeus).</p>

Fonte: PAT 2030, Relatório de Execução das operações e 4ª Reunião do Comité de Acompanhamento (dezembro 2024)

Conforme se pode verificar, pelas evidências recolhidas, no âmbito das OIE têm sido concretizadas ações de comunicação, de acordo com o previsto na legislação comunitária, que determina que é obrigatória a notificação das OIE em SFC e a organização em articulação com a COM de um evento de comunicação.

Para além das OIE, assumem particular relevância as três Operações com Custo Total (OCT) superior a 10 M€:

- **Sistema de gestão e controlo**
  - **Sistemas de informação**
- Gestão geral da AD&C**

São operações relacionadas com o **funcionamento do PT 2030 – Sistema de Informação, Sistema de Gestão e Controlo e Gestão Geral dos Fundos** – cuja comunicação se deve centrar na **prestação de contas e transparência**, de forma a mostrar o cumprimento das obrigações e a aplicação eficaz e eficiente dos fundos europeus.

A tabela seguinte procura sistematizar elementos relativos a estas operações.

**Tabela 19 – Operações com custo total superior a 10 M€**

OIE	Objetivos	Ações/Realizações/Resultados
<b>Sistema de Informação PT 2030</b>	<p>Promover as necessárias melhorias no Sistema de Informação, por forma a responder aos novos desafios e ambição de transformação digital, interoperabilidade e transparência do Portugal 2030</p> <p>Calendário operação: 2023/ 2025</p>	<p><b>Melhorias e novas funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha da operação Front office do beneficiário – melhoria no registo dos contratos, UI/UX; novas funcionalidades nos Pedidos de Pagamento e levantamento de Requisitos e início dos desenvolvimentos para formulários de Pedido de Alteração</li> <li>- Framework de avisos e formulários Front office das AG - melhorias na configuração dos avisos (modalidade de candidaturas e novo modelo de critérios de seleção</li> <li>- Pagamentos - possibilidade de compensação/acomodação CPN,</li> </ul>

OIE	Objetivos	Ações/Realizações/Resultados
		<p>validações para melhorar a qualidade de dados aquando da integração da informação do HUB, certidões/Declarações anuais relativas a pagamentos com um conjunto de melhorias, implementação de registo manual de dívidas PT 2030 e implementação de melhorias na Cobrança Coerciva/Execução Fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programação: Associação da Programação Nacional indicativa à Gestão de Tipologias, gestão de Indicadores – Indicadores EU, formulário para recolha de informação de Indicadores UE, Circuito de análise do Reporte de Indicadores EU AG+ - Antecipação dos pagamentos dos reembolsos sem validar a despesa, análise de Pedidos de Pagamento do tipo Adiantamento Contra-fatura, criação de AP em modo manual, melhorias nos processos de sincronização com o HUB de dados, funcionalidade para efetivação de Pedidos de Alteração por iniciativa da AG</li> <li>- Hub de dados - Atividade de manutenção preventiva e corretiva, monitorização de performance das Base de dados e API; criação de novas validações, adaptação aos estados e aos fluxos permitidos para cada entidade informacional; adaptação das API existentes acompanhando os ajustes e melhorias dos formulários, início dos desenvolvimentos para integração com os serviços do SFC2021</li> </ul> <p><b>Atividades de Divulgação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em webinar sobre dados abertos (novembro de 2024).</li> <li>- Apresentação dos assistentes virtuais IVO e EVA na Mostra dos Fundos Europeus (dezembro de 2024).</li> <li>- Publicação de documentos de suporte ao usuário.</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotores registados no balcão dos fundos – 379.525 – tendência de crescimento acompanhamento o aumento do número de avisos Interoperacionalidades criadas – 4</li> </ul>
<p><b>Sistema de Gestão e Controlo</b></p>	<p>Assegurar as condições de funcionamento dos Sistemas de Gestão e Controlo do PT 2030 e a implementação das condições necessárias ao exercício das competências do Órgão de Certificação, Órgão Pagador e da Estrutura Segregada de Auditoria, no que respeita ao controlo dos fundos de política de coesão, com vista à</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de controlo e auditoria realizadas pela estrutura segregada de auditoria da AD&amp;C;</li> <li>- Ações que assegurem as condições necessárias ao exercício das competências do órgão pagador, nomeadamente as inerentes à gestão financeira dos fundos da política de coesão, incluindo a recuperação e restituição de verbas, bem como os</li> </ul>

OIE	Objetivos	Ações/Realizações/Resultados
	implementação e boa execução do Acordo de Parceria 2021-2027 Abr.2023/ 2025 - 11 M€ FEDER	pagamentos aos beneficiários e as transferências de dotações para as AG e OI; - Ações que assegurem as condições necessárias ao exercício das competências do órgão de certificação, nomeadamente as inerentes à apresentação de pedidos de pagamento à Comissão Europeia - Ações de encerramento do período de programação 2014-2020
<b>Gestão Geral dos Fundos</b>	Assegurar as condições de funcionamento (meios financeiros, logísticos, materiais e humanos) dos sistemas e das estruturas de coordenação e gestão, no âmbito das competências da AD&C, enquanto órgão de coordenação técnica do Portugal 2030	- Criação e a manutenção do Portal dos Fundos e da Linha dos fundos, contribuindo para aumentar a proximidade da AD&C a parceiros e beneficiários - 28 505 contatos no primeiro ano da sua existência; - Atração e retenção de profissionais de excelência, promovendo a frequência de pós-graduações e de cursos Forgep; - Aposta na automação de processos tendo por base inteligência artificial -robot de registo de entradas e faturas e robot de apuramento de registos extraorçamentais; - Protocolo com o IGCP, visando a segurança nas transferências e pagamentos a beneficiários, através de validação do binómio NIF/NIB; - Implementação de um sistema de apresentação e tratamento de denúncias

As evidências recolhidas pela equipa de avaliação quer através de análise documental, quer junto da estrutura do PAT 2030 indicam que, até ao momento, ainda não foram concretizadas ações de comunicação das OCT > 10 mil euros. Ações que, de acordo com os procedimentos regulamentares, terão de ser realizadas até ao final da execução das operações, devendo envolver a COM (art. 50º RDC). O facto da UAG, responsável pela vigilância destes procedimentos regulamentares, ter estado reduzida a um técnico durante a segunda metade de 2024 e o primeiro semestre de 2025, poderá não ter permitido uma monitorização tão eficaz relativamente à concretização das ações de comunicação OIE.

Segundo informação recolhida junto da AD&C, prevê-se até ao final do ano a produção de um vídeo e uma sessão de divulgação, embora esta não seja uma tarefa simples, pois é complicado realizar um vídeo e/ou uma sessão de divulgação sobre o SI e para o sistema de gestão e controlo.

Para além das questões regulamentares, atendendo à dimensão estratégica e ao montante financeiro associado às OCT superior a 10 mil euros é muito relevante a concretização destas ações de comunicação, para que exista um amplo conhecimento sobre a sua execução e relativamente à sua eficácia e eficiência na implementação do PT2030, numa ótica de transparência da utilização dos fundos europeus.

**5.22. QA 10 - 10.1. Concluir sobre as perspetivas de concretização dos objetivos da TA “Sistemas de Informação do Portugal 2030”, em alinhamento com a ambição prevista no Acordo de Parceria. Concluir sobre o grau de disponibilidade de funcionalidades para as AG e sua adequação às necessidades de gestão, acompanhamento, monitorização estratégica, controlo e auditoria dos fundos europeus. Concluir sobre a facilidade e integração de funcionalidades para os destinatários e beneficiários do PT 2030 (redução dos encargos administrativos)**

**5.23. QA 10 - 10.2. Concluir sobre o diagnóstico da situação atual, valor acrescentado e desafios futuros**

Como ponto prévio à abordagem a estas duas QA, importa aqui convocar a evidência recolhida sobre a análise dos prazos de apreciação das candidaturas. Essa análise revela que os primeiros avisos foram processados com prazos significativamente acima do estipulado no regulamento (60 dias), em parte devido à indisponibilidade inicial de funcionalidades essenciais no Sistema de Informação PT2030. As candidaturas tiveram de ser analisadas fora do sistema, o que exigiu processos manuais mais demorados. A partir da estabilização da plataforma e da adaptação das equipas, os prazos reduziram-se de forma consistente. Esta evolução confirma o impacto direto da maturidade do SI na eficiência operativa do Programa, com ganhos evidentes na tramitação das candidaturas, análise técnica e contratualização.

## Síntese

A abordagem a estas duas QA tem como principal fonte de alimentação a elaboração de um EC cuja diversidade de funcionalidades a analisar e de stakeholders a auscultar implicou uma longa gestão de recolha de evidência e de contacto com *stakeholders* relevantes. A nova configuração do SI para o PT2030 assentou num conjunto de princípios que podem ser, assim, resumidos: (i) a consagração de uma infraestrutura de *front office* do sistema (Balcão dos Fundos), com aprofundamento de experiência já iniciada no SI PT2020, mas agora com obrigatoriedade de adesão a que só o COMPETE não esteve associado por razões que transcendem esta avaliação do PAT 2030; (ii) essa opção foi acompanhada por desenvolvimentos da plataforma tecnológica, consagradas num *framework* capaz de responder às necessidades de flexibilidade de todas as AG aderentes em matéria de formatação de avisos e outras funcionalidades; (iii) conceção a partir do potencial de informação associado ao acesso ao Balcão Único de um Hub de dados, com a garantia importante e nova em termos de Fundos Europeus de qualidade, credibilidade e segurança dos dados; (iv) a adoção de um princípio de não obrigatoriedade de adesão a um sistema único de *back office* (o AG +), tendo alguns Programas optado pela constituição de sistemas de *back office* próprios, cao do SI PESSOAS 2030 e do SI3 (que integra o PO Sustentabilidade e os Programas Regionais Norte 2030 e Madeira 2030, este apenas na vertente FEDER); (v) a adoção de um princípio de conceção e operacionalização progressiva de módulos de funcionalidades, com prioridades definidas no âmbito da relação entre a USI da AD&C e as AG dos diferentes Programas, opção essa que é responsável pelos atrasos de reporte da execução física dos Programas por parte do SI PT2030, então considerada menos prioritária do que a implementação do módulo relativo aos pedidos de alteração de candidaturas. O EC concluiu que a opção de não considerar obrigatória a adesão a um sistema único de *back office* e a de consagrar a operacionalização progressiva dos diferentes módulos do sistema é ainda hoje fonte de ruído significativo entre os *stakeholders* do SI PT2020, com a agravante de para um conjunto significativo de *stakeholders* auscultados não ser claro o reconhecimento de que a implementação por módulos progressivos e a hierarquia de prioridades foi algo que mereceu inicialmente amplo consenso. Assim, por exemplo, e algo estranhamente, nenhum dos *stakeholders* que se pronunciou intensamente contra os atrasos de reporte de dados de execução física dos Programas comunicou à sua concordância quanto à prioridade concedida aos pedidos de alteração de candidaturas. Já as dificuldades assinaladas com a aplicação da MCS, a incidência dessas insuficiências do SI PT2030 foi pontual no tempo e não assumiram a proporção de críticas como a dos reportes de execução física. Trata-se de uma insuficiência já resolvida.

Relativamente ao inquérito a entidades beneficiárias utilizadoras do Balcão de Fundos, enviado a 3.069 entidades, foram obtidas 371 respostas válidas que corresponde a uma margem de erro de 4,77% para um intervalo de confiança de 95%. Mais de metade das entidades inquiridas está satisfeita ou muito satisfeita com a imagem gráfica do Balcão dos Fundos (65,8%), com os níveis de acesso (52,3%) e com a facilidade de utilização (51,8%). A natureza intuitiva da navegação entre diferentes módulos e o Dashboard inicial (Resumo) são avaliados de forma mais neutra por cerca de 33% dos inquiridos, sendo que o motor de pesquisa inteligente, as notificações e os guias de utilização geram menor satisfação para mais de 20% das entidades que responderam ao inquérito.

Concluindo, as ineficiências registadas resultaram, em grande medida, da natureza modular assumida para o sistema, tendendo por isso a ser mitigadas ao longo da implementação do SI PT2030, envolvendo uma forte colaboração entre a equipa da USI da AD&C e as equipas informáticas dos diferentes programas, embora com problemas evidentes de eficiência operativa nas fases iniciais. Estima-se que o sistema esteja totalmente operacional à medida que se caminha para o fim do período de programação, suscitando expectativas de continuidade de aplicação no próximo período. A experiência do Balcão Único e a credibilidade da informação proveniente do Hub de dados podem considerar-se adquiridas. Já a coexistência de vários sistemas *de back-office* tenderá sempre a gerar efeitos de alguma entropia no sistema, não sendo líquido que a conceção de um sistema único e global de *back-office* suscite o acordo da generalidade das AG dos diferentes programas, embora no entender da avaliação constituísse a evolução mais adequada.

## Introdução à questão

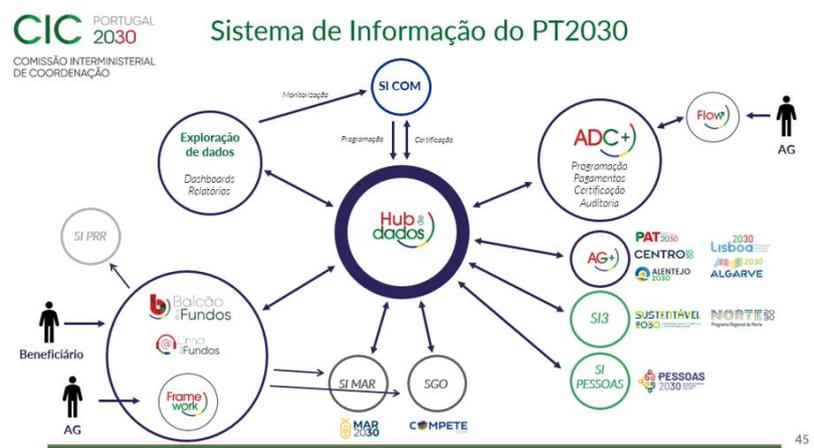
A abordagem a esta QA foi essencialmente construída com a elaboração de um EC sobre o SI PT2030 e o contributo do financiamento do PAT 2030 para a concretização de um conjunto relevante de funcionalidades desse sistema. As dificuldades de concretização do EC deveram-se essencialmente ao vasto e diversificado

número de *stakeholders*, além de exigir a inquirição eletrónica aos beneficiários de operações aprovadas nos Programas Regionais que aderiram ao AG +, ou seja, de programas em que as componentes de *front office* (Balcão dos Fundos) e de *back office* estão a cargo do SI PT2030 (AD&C) e não das respetivas AG. Foram também ouvidas AG de Programas que não integraram o AG +, como o PESSOAS 2030 e o NORTE 2030.

Um importante elemento da estratégia de auscultação de entidades por via de entrevista semi-estruturada foi a decisão de ouvir a Unidade de Sistemas de Informação (USI) da AD&C, responsável pela implementação do SI PT2030 em dois momentos: numa primeira fase, ao mesmo tempo que se auscultavam AG de programas e outras entidades e, numa segunda fase, após essa auscultação e concretizados que foram os inquéritos por questionário a entidades beneficiárias utilizadoras do Balcão de Fundos e às AG aderentes ao AG +. Essa estratégia de auscultação foi fundamental para contextualizar muita da informação recolhida ao longo de todo o processo, alguma da qual de grande complexidade técnica.

A evidência recolhida ao longo da elaboração do EC permitiu concluir que a imagem disponibilizada pela AG do PAT 2030 fornece uma ideia algo aproximada da complexidade de enquadramento do SI PT 2030 e, conseqüentemente, do objeto de avaliação correspondente a esta TA, que deu origem a um aviso e apresenta como montante de fundo disponível de 21 milhões de euros<sup>11</sup>, já com 17,115 milhões de euros de fundo aprovado e um valor aproximado de taxa de execução de cerca de 76,91% (segundo o 3º Relatório de ponto de situação da implementação da operação PAT2030-FEDER-00023600 - Sistemas de Informação do Portugal 2030 – 2023/2025 no período de 01/07/2024 a 30/12/2024). O objeto de avaliação do SI PT 2030 objeto da avaliação de operacionalização do PAT 2030 está limitado às dimensões financiadas por este, o que exclui os SI financiados pela assistência técnica dos próprios programas, caso do COMPETE 2030, do PESSOAS 2030, do NORTE 2030, o SUSTENTÁVEL 2030 e do MAR 2030. Mas a questão é mais complexa do que parece porque os SI que ficaram não integrados no AG + acabam por ser influenciados pela sua interação com o SI PT2030 nas suas dimensões de Balcão de Fundos e interações com o Hub de dados, porque a delimitação do objeto de avaliação tem alguma complexidade.

Figura 2 – Sistema de Informação do PT2030



O diagrama da TdP é relativamente simples e está organizado em torno da realização plena de uma operação de suporte ao desenvolvimento e manutenção do SI PT 2030, de que a AD&C é promotora, a par de duas outras grandes operações também lideradas pela AD&C, a relativa à Gestão geral AD&C 2023-2025 e a dos Sistemas de

<sup>11</sup> Posteriormente reforçado.

Gestão e Controlo AD&C 2023-2025, existindo por isso aqui matéria de avaliação de sinergias entre estas três operações.

Tal como está formulada, segundo a TdP específica para esta TA, a operação visa alcançar três tipos de resultados intermédios: (i) melhorar o planeamento, flexibilidade e usabilidade de todos os módulos do SI PT 2030 numa lógica de extensão a toda a tramitação de Fundos desde a preparação de avisos até à determinação de saldos finais físicos e financeiros; (ii) a melhoria das condições de interoperabilidade no interior do próprio SI e com outros sistemas e (iii) alcançar melhorias de transparência e de divulgação de realizações e resultados, um input essencial para a estratégia de comunicação do próprio PT 2030. O alcance destes três resultados intermédios é simultaneamente vasto e muito relevante, o que permite concluir da grande importância desta TA e da própria questão de avaliação formulado em torno da mesma. Invocando a natureza modular e progressiva com que o SI PT2030 tem sido implementado, existe evidência de que estes três resultados intermédios têm vindo a ser concretizados, podendo obviamente discutir-se se uma implementação mais rápida não teria proporcionado ganhos mais sensíveis.

Estes resultados intermédios visam, por sua vez, contribuir para um conjunto de resultados finais, que estão também claramente definidos no esquema da TdP:

- A resposta a um conjunto diversificado de necessidades das entidades que integram o ecossistema dos Fundos, designadamente através da melhoria de qualidade técnica e da usabilidade dos módulos do SI e da melhoria das condições de interoperabilidade;
- A redução dos custos administrativos dos promotores e beneficiários do programa, também fortemente ligada aos resultados da usabilidade dos módulos e das melhorias de interoperabilidade;
- A melhoria das condições de cibersegurança;
- E a concretização de um objetivo específico AD&C – o Plano Estratégico e Operacional para o Digital da AD&C, o qual contém duas dimensões, a interna e a externa em termos de melhores condições de divulgação atempada de resultados do PT 2030.

Foi esta combinação de resultados intermédios e finais que inspirou a captação de evidência, auscultando quem esteve e está por detrás do SI PT2030, da sua conceção e implementação, e confrontando essa evidência com as perspetivas de quem utiliza o sistema, seja na própria estrutura de gestão do PAT 2030, seja nos diferentes Programas que a ele recorrem, que não seja na sua dependência face ao Balcão de Fundos. Essa perspetiva de orientação revelou-se bastante frutuosa pelo menos no que respeita aos dois primeiros resultados intermédios, mas a avaliação dos efeitos do SI PT2030 depende também da adaptação das AG dos Programas aderentes ao AG + à inexistência de um sistema de *back office* autónomo.

Se essa transformação for bem-sucedida, isso terá efeitos sensíveis na capacidade de resposta que essas melhorias tenderão a introduzir em matéria de necessidades de gestão, acompanhamento, monitorização, controlo e auditoria das entidades do ecossistema de utilização de Fundos Europeus. Essa articulação é ainda mais ambiciosa na medida em que visa traduzir-se em redução de custos e, por essa via, em aumentos de eficiência de promotores e beneficiários na mobilização de Fundos. Tal como o referimos anteriormente, as mudanças em termos de reforço da cibersegurança atuam mais em modo transversal a todo o sistema do que influenciando diretamente estas transformações. É, assim, compreensível que enquanto persistirem ruídos na utilização das funcionalidades do sistema, seja na articulação com o Balcão Único e Hub de dados, seja com o AG +, e persistirem também insuficiências não totalmente resolvidas que efeitos como a redução de custos, fluidez de tramitação e seu processamento e capacidade efetiva de servir a gestão (e não o contrário) poderão estar

comprometidos, pelo menos do ponto de vista em que as estruturas técnicas das AG o percecionam através das suas vivências e problemas diários.

A recolha de evidência foi essencialmente organizada sob a influência orientadora de três mecanismos cuja ocorrência é considerada essencial para alcançar os resultados pretendidos:

### Em termos de resultados

- **MRS22.** As soluções tecnológicas introduzidas nos diferentes módulos do sistema são reconhecidas pelos utilizadores do SI como geradoras de uma utilização mais simples e “amigável”.
- **MRS23.** As mudanças alcançadas em termos de interoperabilidade entre sistemas potenciam novas oportunidades de cruzamento de informação, alargando o campo de divulgação de resultados sobre a implementação do Acordo de Parceria.
- **MRS24.** As ações contempladas no Plano Estratégico e Operacional para o Digital da AD&C alargam o campo de possibilidades de divulgação atempada de realizações e resultados.

A mesma atenção inspiradora foi prestada ao fator crítico **FCRs13**. A complexidade da arquitetura do SI e a diversidade dos sistemas nele integrados dificultam a integração e interoperabilidade.

### O contexto da criação do SI PT2030<sup>12</sup>

Existe evidência documental (ver nota de pé de página 5) de que as mudanças introduzidas no SI PT2030 relativamente ao período de programação anterior tinham fundamento e justificavam o investimento da candidatura AD&C ao PAT 2030. A construção do SI PT2030 integra as evoluções mais positivas aportadas pelo SI PT 2020, de que se destacam: (i) o Balcão 2020 como plataforma única de submissão de candidaturas; (ii) a simplificação do processo de esclarecimento de dúvidas, acelerando a comunicação com os beneficiários; (iii) a dispensa da repetição de registo do beneficiário em diferentes sistemas e Programas; (iv) a melhoria de mecanismos de autenticação de beneficiários. A AD&C elaborou o Projeto “Análise Prospetiva do SI PT2020”, envolvendo: (i) Análise detalhada do modelo do SI PT2020 e definição conceptual do modelo futuro; (ii) Consulta sistemática de vários *stakeholders* /utilizadores (equipas internas ADC e AG); (iii) análise de *benchmark* da arquitetura de outros Estados Membros; (iv) identificação de adquiridos a manter e aprofundar; (v) Identificação das oportunidades de melhoria, seguindo as boas práticas e a evolução da tecnologia e transição digital; (vi) estudo de vários cenários de evolução e (vii) elaboração de Plano para implementação. Existe, pois, evidência de que a transição do PT2020 para o PT2030 não foi baseada numa simples razão de mudar para ser diferente, mas antes numa cuidadosa avaliação da experiência do PT2020 e do potencial de melhoria possível.

Incorporando essa evidência, a preparação da transição para um SI PT2030 capaz de tirar partido do adquirido de positivo com o SI PT2020 passou essencialmente pela operacionalização de duas ideias estruturantes e estratégicas para a configuração do novo SI:

- A conceção de um tronco comum a todos os formulários, com lógica, organização, imagem e tecnologia comuns que será a trave-mestra do acesso único configurado pelo Balcão de Fundos; ouvidos alguns especialistas<sup>13</sup>, percebe-se que a escolha da tecnologia Outsystems tem sobretudo que ver com a flexibilidade que essa tecnologia permite para inserir no modelo de formulário único as variantes ou anexos que cada AG decida estabelecer para responder às suas necessidades; mas, além dessa conceção, não pode ser ignorada a decisão política de obrigatoriedade das AG aderirem a esse Balcão Único, decisão que acabou por não ser consequente a 100% dada a exceção que o COMPETE

<sup>12</sup> O principal elemento de documentação material a que a equipa de avaliação recorreu foi o documento: AD&C (2021), “Do PT 2020 ao PT 2030 – Sistemas de Informação (USI), distribuído numa reunião com AG de Programas.

<sup>13</sup> A equipa de avaliação agradece os contactos realizados com a equipa de sistemas de informação do INESC TEC.

- representou ao não aderir a esse modelo de formulário único<sup>14</sup>;
- A configuração de um Hub centralizado de dados, com as correspondentes atividades de gestão de dados, para acolher toda a informação gerada pelo acesso único do BF e da tramitação de apresentação de candidaturas e pedidos de pagamentos realizada através desse acesso.

A organização do BF é essencial e contempla a existência de um tronco comum de campos transversais a qualquer aviso para a apresentação de candidaturas e a organização de separadores para acolher outras dimensões não transversais que respondem a necessidades específicas de cada AG. A evidência recolhida sugere que a tecnologia contratada e utilizada pela AD&C tem flexibilidade suficiente para acolher esse modelo de organização do Balcão único, integrando uma funcionalidade de “*framework*” no qual as várias AG parametrizam os seus avisos. A análise do processo evidencia, porém, que o sistema não tem processos de validação imediata quando a parametrização é inserida no Balcão, tendo uma resposta reativa a qualquer anomalia que venha a verificar-se, designadamente por reação/comunicação dos beneficiários utilizadores.

Esta funcionalidade tem sido sucessivamente melhorada e, de acordo com o relatório de execução do projeto, no 2º semestre de 2024 foram ainda concretizadas melhorias na configuração dos Avisos, com a introdução da modalidade de candidatura e a integração com o novo modelo de critérios de seleção e configurações para a grelha de análise.

Mesmo entre as AG subordinadas ao Balcão Único, especialmente as que não aderiram ao AG + (caso ilustrativo da AG PESSOAS 2030, envolvendo o FSE +), subsistem dúvidas quanto à flexibilidade do “*framework*” para acolher as tão mencionadas especificidades de cada Programa. De qualquer modo, apesar destas reticências, a modalidade do *front office* comum veio para ficar e oferece a grande vantagem de obedecer a um aprofundamento de experiência.

Por sua vez, o HUB centralizado de dados tem entre outras características importantes a possibilidade de estabelecimento de regras que permitem aferir da integridade dos dados, assegurando um salto importante na credibilidade dos dados extraídos e comunicados às AG. Trata-se de uma funcionalidade de grande alcance para a melhoria da informação a disponibilizar a partir do SI PT2030, embora dada a não adesão do COMPETE o Hub esteja dependente da entrega atempada dos dados deste Programa por parte da AG para os integrar nos *dashboard* globais do PT2030.

A candidatura AD&C para a conceção e montagem do SI PT2030 abrange assim “um conjunto de produtos e serviços prestados a todos os operadores do ecossistema de Fundos Europeus, sendo por isso uma dimensão claramente transversal, cumprindo bem o âmbito de intervenção do PAT” (Engenheira Patrícia Borges, Comissão Diretiva da AD&C).

Como porta de entrada para concretizar a lógica do novo SI, o Balcão dos Fundos consagra um modelo de formulário único com peças anexas em forma de lego que permitem a adaptação do formulário único às especificidades das diferentes operações que se pretende apoiar. As AG têm a possibilidade de projetarem no Balcão de Fundos os seus próprios avisos permitindo assim formatar a procura que pretendem alcançar, permitindo assim compatibilizar o formulário único com as adaptações necessárias. Este princípio foi objeto de

---

<sup>14</sup> Poderá dizer-se que se a decisão de obrigatoriedade de adesão ao Balcão Único é política, também a exceção do COMPETE poderá ser eventualmente explicada por essas mesmas razões, já que a necessidade de assegurar que os incentivos às empresas iniciassem rapidamente a sua entrada em cena, pode ter explicado a opção por um SI já largamente consolidado como o era efetivamente o do COMPETE.

um aturado trabalho de discussão e informação dirigido a todas as AG realizado pela Unidade de Sistemas de Informação da AD&C<sup>15</sup>.

Na perspetiva dos dois quadros entrevistados da Unidade de SI da AD&C, a diferenciação do SI PT2030 é ainda mais ampla do que a simples referência ao Balcão único e ao *hub* de dados:

- Lógica de produtos e microserviços digitais;
- Centralização dos dados
- Maior robustez e qualidade de dados processados e fornecidos;
- Adaptabilidade de um formulário único com um tronco comum e depois secções que são desenvolvidas à medida das necessidades das AG e dos Programas (já anteriormente referido);
- Arquitetura *multicloud*;
- Melhor capacidade de articulação com outros serviços da administração pública, através da plataforma de interoperabilidade IAP; esta plataforma anuncia-se como orientada para serviços e tem o objetivo de dotar a Administração Pública de ferramentas partilhadas; agrega ferramentas para a interligação de sistemas, federação de identidades, fornecedor de autenticação, messaging, pagamentos, entre outras, na Administração Pública e permite a composição e disponibilização de serviços eletrónicos multicanal mais próximos das necessidades do cidadão e empresas, de uma forma ágil e com economia de escala;
- As mudanças observadas permitiram acolher o PRR na sua primeira fase de funcionamento, tendo depois migrado para uma solução própria; o PRR utiliza ainda o Balcão de Fundos, mas para assegurar informação sobre as entidades que se candidatam ao apoio PRR obtida a partir da base de dados de certificação de entidades acolhida no SI PT 2030;
- A ideia de interoperabilidade de acessos observa-se, por exemplo, no facto de uma entidade que se registou validamente no Balcão de Fundos ter acesso por essa razão a outros sistemas.

A adesão das AG dos programas ao modelo de balcão único com as suas particularidades de flexibilização possibilitadas pela tecnologia utilizada teve assim a suportá-la um aturado trabalho de informação e divulgação a cargo da Unidade de SI da AD&C. A única exceção em termos de adesão ao modelo de Balcão Único foi o COMPETE 2030 que invocou a impossibilidade do *framework* do BF acolher as especificidades do Programa para a parametrização de avisos e a necessidade de rápida implementação do regime de incentivos às empresas só possível com o sistema já existente do Programa (ver nota de pé de página 6). A não adesão do COMPETE ao Balcão único não significa que os dados de candidatura e implementação do programa fiquem fora do *hub* centralizado de dados, simplesmente a sua consumação exige reporte atempado do programa à AD&C, podendo introduzir na disponibilização dessa informação diferimentos indesejáveis de tempo junto do *hub* centralizado. Uma coisa é a tramitação automática de informação dos programas que têm o seu acesso via BF, outra coisa é o reporte não automático realizado pelo COMPETE.

A interpretação da não adesão do COMPETE ao modelo de formulário único combinada com dimensões não transversais, mas parametrizáveis suscita controvérsia e não constitui objeto da presente avaliação. O facto da equipa do COMPETE ter acompanhado durante algum tempo a preparação do BF criou algumas expectativas na USI AD&C. Curiosamente, na entrevista com uma das AG, o NORTE 2030, que haveria de não integrar a componente de *back office* do AG+, foi referido que provavelmente um maior investimento de recursos na resposta às especificidades do sistema de incentivos teria contribuído para que o COMPETE não abandonasse o BF. No entender da avaliação, a necessidade de implementação rápida dos regimes de incentivos do PT2030 acabou por representar um argumento de peso na decisão do COMPETE não ter aderido ao modelo de formulário único do Balcão dos Fundos com *framework* associado para as AG. E não pode ser ignorado que o Programa tinha

---

<sup>15</sup> Entrevista com Dr. António Miguens, diretor de Unidade e Eng<sup>a</sup> Teresa Nunes (Diretora do Núcleo de Arquitetura e Gestão de Soluções) da mesma Unidade.

um sistema já testado, com um elevado grau de maturação e consolidação e com a vantagem de ter as tipologias de operação e de projetos já testadas e estáveis.

Tal como o diagrama simplificado o sugere, o BF é tão só uma entrada única para um sistema cuja complexidade é manifesta e que se tornou ainda mais complexa à medida que a adesão das AG às restantes funcionalidades do sistema foi diferenciada.

A relativamente recente criação da Unidade de Gestão de Dados da AD&C (2024)<sup>16</sup> permitiu especializar um serviço que se ocupa essencialmente da exploração do vastíssimo campo de informação que o *HUB* de DADOS representa. Essa exploração de dados pode envolver, a pedido das diferentes entidades e serviços que integram o sistema, extrações específicas para responder a necessidades de informação menos padronizadas. Um dos resultados que é mais valorado pela generalidade das AG, inclusivamente as que não integraram o AG +, é a publicação de *dashboards* com informação extraída do *hub* centralizado. De facto, entre as tarefas mais relevantes da Unidade de Gestão de Dados está a alimentação dos *dashboards* para comunicação da implementação do PT 2030 e dos seus programas, a relação com a Comissão Europeia (SI COM), embora neste caso seja dificultada pela complexidade do sistema de informação da Comissão Europeia que requer essa interação com o SI PT 2030 e toda a interação com as AG dos Programas sejam ou não aderentes ao AG +. O mesmo se diga em relação a toda a tramitação de certificação de despesa realizada por serviços próprios dentro da AD&C, que está agora a ser já implementada sem soluções contingenciais exteriores ao SI PT2030. Na perspetiva da Diretora da Unidade, o principal salto qualitativo está na credibilidade dos dados publicados, introduzindo um novo paradigma de integridade dos mesmos, largamente potenciado pela validação em Balcão único.

O testemunho da responsável pela unidade de certificação da AD&C é aqui de grande relevância<sup>17</sup>: “Em 2024, não foram realizados pedidos de certificação relativos ao FAMI e ao Programa Pessoas. No caso do FAMI, utilizou-se uma solução de contingência, enquanto para o Programa Pessoas foi implementada uma API, permitindo que os informáticos extraíssem os ficheiros e validassem a qualidade dos dados. Até o momento, não houve certificações nos restantes programas, estando previstas apenas para o final do ano no PAT 2030 e no Madeira 2030. Atualmente, a certificação é realizada apenas para os sistemas AG+ e SI Pessoas, seguindo critérios rigorosos para evitar certificações inadequadas”.

### **As vicissitudes de consolidação das restantes funcionalidades do sistema além do Balcão de Fundos e do Hub de Dados**

Embora reconheçam a importância do sistema de *front office* do SI PT2030, a grande generalidade dos *stakeholders* auscultados não se inibe de salientar algumas limitações na configuração atual do SI PT2030, destacando-se as seguintes:

- A inexistência de automatismos que integrem as situações de aplicação da metodologia de custos simplificados (insuficiência inicial que foi posteriormente ultrapassada);
- A existência de dificuldades na inscrição por parte dos beneficiários dos valores de execução física dos projetos, que tem determinado dificuldades de publicação de resultados de execução física, como é o caso por exemplo do PESSOAS 2030 (fruto essencialmente de o módulo de execução física não ter sido com prioridade inicial máxima);
- Na informação publicada de *dashboards*, a componente Fundo só aparece depois de aprovado, o que

<sup>16</sup> Entrevista realizada com a Dra. Cristina Farinha, Diretora de unidade.

<sup>17</sup> Entrevista em 10 de fevereiro de 2025, nas instalações da AD&C em Lisboa com a Dra. Gisela Rodrigues

significa que o montante de Fundo associado a uma dada massa de candidaturas só é extraído do sistema a partir do momento em que exista Fundo aprovado, não permitindo às AG dimensionar a procura revelada em termos de Fundo antes das aprovações serem concretizadas;

- A informação anualizada de um dado conjunto de operações não é passível de extração, o que na perspetiva de algumas das AG auscultadas dificultar a monitorização;
- A informação relativa ao *tagging* climático também não tem extração assegurada e a classificação por domínios de intervenção das operações enfrenta também dificuldades.

A esmagadora maioria destas insuficiências anotadas ou tiveram uma incidência temporal limitada, como é o caso dos problemas com a aplicação da MCS, ou resultaram da implementação progressiva dos diferentes módulos do sistema. É, porém, correto dizer que a generalidade dos *stakeholders* que se pronunciaram sobre as referidas insuficiências não tinham plenamente presente a ideia de implementação progressiva por módulos. Não é também de excluir a possibilidade de, em alguns casos, as próprias mudanças regulamentares impostas pelo novo período de programação terem gerado desafios de adaptação posteriores à sua entrada em funcionamento.

Adicionalmente, contributos recolhidos em entrevistas<sup>18</sup> reforçam essa perceção de obstáculos operacionais concretos: foram identificadas limitações como a repetição de tentativas de submissão de pedidos de pagamento, a ausência inicial de funcionalidade para custos simplificados, e a sugestão de soluções práticas como vídeos tutoriais para apoiar a utilização do sistema.

Estabilizada que foi a entrada em funcionamento do Balcão de Fundos (com a não adesão do COMPETE 2030) e organizado o *hub* centralizado de dados abriu-se a questão de saber como é que as AG dos diferentes programas decidiriam sobre o modo como iriam organizar as suas atividades de *back office*. Ultrapassada a dificuldade de aceitação do Balcão único como porta de acesso único aos apoios do PT2030, de acordo com os responsáveis da AD&C responsáveis pela candidatura SI PT2030 haveria ganhos de eficiência no sistema se as AG aderissem a um sistema comum. O projeto do AG+ vai nessa direção. Na perspetiva da CD da AD&C (Engenheira Patrícia Borges), “garantido o acesso através de uma única porta de entrada, a questão da divisão entre as AG que aderiram ao SI PT2030 e as que renunciaram a essa integração baseia-se de certo modo na discussão exacerbada de especificidades dos Programas, que conduziram alguns dos Programas a não acreditar na integração num único sistema”. O mesmo é de certo modo admitido pela Unidade de SI da AD&C que considera a não integração num sistema único como um fator óbvio de ineficiência gerador de ruído e de interações entre o sistema único e as AG dos Programas evitáveis e custos em termos de recursos.

Não se trata de matéria intransponível para a atual configuração do SI PT2030, mas é indiscutível que as opções tomadas criam entropia e ruído adicional no sistema, que só a cooperação efetiva entre os programadores da USI da AD&C e das AG dos Programas tem conseguido mitigar. O princípio de que os SI devem adaptar-se aos modelos de gestão e não o contrário é aquele que é sistematicamente invocado para explicar a opção por sistemas de *back office* próprios. Mas o que emerge com clareza é que essa opção pode favorecer a gestão desses Programas isso é concretizado à custa de problemas de funcionamento global do próprio sistema.

Enquanto matéria de avaliação, o que é relevante assinalar é que as AG dos programas do PT2030 se dividiram profundamente do ponto de vista da sua adesão possível a um sistema único de gestão de *back office*. A divisão final não corresponde exatamente à que chegou a perfilar-se, já que alguns Programas chegaram a estar

---

<sup>18</sup> NOVA BSE

relativamente próximos do AG +, mas a situação evoluiu para uma divisão nos seguintes termos, sempre considerando à parte a excecionalidade do COMPETE dada a sua não adesão ao BF:

- O PESSOAS 2030 evoluiu para um SI próprio – SI PESSOAS;
- Os Programas SUSTENTÁVEL 2030, NORTE 2030 E MADEIRA 2030 desenvolveram algum trabalho de aproximação entre si e constituíram um SI similar para os três Programas sob a égide, podemos dizê-lo, da experiência do SUSTENTÁVEL 2030 na matéria, designado de SI3; o Madeira 2030 tem, porém, um tratamento diferenciado entre FEDER e FSE +, integrando neste último o AG+;
- Os Programas PAT 2030, FAMI 2030, CENTRO 2030, LISBOA 2030, ALENTEJO 2030, ALGARVE 2030, AÇORES 2030 e MADEIRA 2030 FSE+ aderiram ao AG+.

Todos estes Programas apesar de terem desenvolvido sistemas autónomos de gestão de *back office* continuam a relacionar-se não só com o BF, mas também com o Hub centralizado de dados, abrindo-se a questão de saber se os três grupos de problemas enfrentam todos problemas similares ou se pelo contrário a integração no AG + oferece vantagens aos aderentes.

A equipa de avaliação confrontou esta questão com quatro AG de programas: dois aderentes ao AG+ (CENTRO 2030 e LISBOA 2030) e dois não aderentes com sistemas próprios, o PESSOAS 2030 com o seu sistema próprio (SI PESSOAS 2030) e o NORTE 2030 inserido no SI3.

O confronto entre os dois grupos de avaliações de experiência é bastante rico do ponto de vista da abordagem ao objeto de avaliação. Do lado das AG que criaram sistemas próprios, o argumento principal é o da autonomia da gestão face ao sistema de informação, segundo o princípio de que é o sistema que deve adaptar-se à gestão e não o contrário. No caso do Norte, percebe-se que, atendendo à relevância da dimensão FSE +, se o PESSOAS 2030 tivesse aderido ao AG+ a AG também o teria feito, já que em matéria de Fundo tendem a seguir a orientação do programa temático (Pessoas 2030 no caso do FSE + e Sustentável 2030 no caso do FEDER). A sua adesão colaborativa ao SI3 insere-se nessa experiência de colaboração com o POSEUR no passado e agora com o Sustentável 20203 no presente. No caso do PESSOAS 2030, a avaliação de experiência do SI PT2020 em que o POCH funcionou em sistema de contingência durante largo tempo é em grande medida responsável pela decisão de desenvolver o *back office* de forma autónoma.

A avaliação de experiência dos programas aderentes ao AG+ é também muito rica porque, apesar dessa adesão, a perspetiva crítica sobre o estado da arte do sistema é bastante contributiva para uma melhoria mais consolidada do sistema.

O caso do LISBOA 2030 apresenta alguma especificidade pois a natureza do Programa obriga-o na prática a ter de lidar pelo menos com dois SI diferentes – o AG+ em que está integrado e o sistema dos incentivos (SGO) COMPETE. Por isso, a responsável entrevistada entende que o não entendimento entre a AD&C e o COMPETE em matéria de *front office* penalizou bastante o Programa. A avaliação de experiência do estado da arte atual é bastante crítica e envolve aspetos como: (i) o tempo necessário para concretizar uma notificação é ainda muito elevado, comparativamente com situações no passado; (ii) o modelo atual de *front office* não simplifica de todo os pedidos de pagamento, é pouco claro para os beneficiários e gera distorções; (iii) tem dúvidas sobre a capacidade do modelo de balcão único conseguir acolher as especificidades de todos os Programas no quadro do *framework* existente para a parametrização dessa especificidades; (iv) existem atrasos evidentes na consolidação do *front office*.

A adesão ao AG+ é encarada no âmbito das vantagens que reconhecem existir na criação de um *back office* conjunto. Consideram que a participação da estrutura técnica da AG na criação de ferramentas para o AG+ é muito limitada. A avaliação de experiência em termos de extração de informação do sistema é bastante crítica:

“no SI PT2020, conseguiam extrair informação sobre 10 candidaturas em 10 minutos, atualmente pode ser necessária uma hora para extrair informação sobre 2 ou 3 projetos. A avaliação de experiência do *dashboard* é muito positiva: “é a única ferramenta que têm para aceder a informação do Programa, embora, por vezes, a forma como os menus estão organizados não permite consultar a informação de uma forma fácil, misturando dados, como por exemplo investimento elegível com incentivo”.

Finalmente, foram identificados erros no processamento de informação entre o BF, o HUB de dados e o AG+, apesar da observação de significativas melhorias nos últimos meses. A persistência desses erros compromete os tempos de análise de candidaturas.

A avaliação de experiência por parte do CENTRO 2030 é bastante rica, pois corresponde, num quadro de conhecimento alargado sobre a questão dos SI desde o QCA III até ao PT2030, a uma posição assumida de adesão ao AG+ por considerarem que a criação de ruído desnecessário é desfavorável à consolidação do sistema. Esta posição é tanto mais relevante quanto mais a AG do Centro 2030 é conhecida por apresentar uma equipa de programadores de grande qualidade, como aliás é reconhecido pela Direção da USI da AD&C, com cooperação frutífera entre as respetivas equipas para resolver problemas concretos. Assim, consideram que desde a existência de uma porta de entrada para cada programa (QREN), passando pela criação de um Balcão único, mas com *back office* próprio de cada programa, até à situação de um balcão único e *back office* comum (AG+), existe uma evidente continuidade de avaliação de experiência que não deve ser interrompida, antes pelo contrário consolidada e, sobretudo, capaz de corrigir os erros e anomalias ainda hoje observadas. É importante sublinhar que, apesar da adesão consciente ao AG+, existiria capacidade técnica para desenvolver um sistema de *back office* próprio, aliás reconhecida pela própria estrutura da AD&C, com a qual a equipa interna da AG interage frequentemente, contribuindo em alguns casos proactivamente para a melhoria do sistema. A adesão a um *back office* único é também determinada pela avaliação rigorosa do que a criação de um *back office* próprio exigiria, designadamente em termos de custos de software na área do “*machine learning*” e da inteligência artificial (IA).

Esta última observação é de grande importância para os objetivos da presente avaliação. De facto, a criação de *back offices* próprios multiplica desnecessariamente custos, agravando-os e, simultaneamente, introduzindo ruído e entropia no sistema global.

A adesão consciente ao AG+ e a avaliação de que o sistema tem na configuração atual uma grande margem de progressão não inibem a AG de analisar criticamente o estado da arte atual, do qual emergem as seguintes observações, algumas das quais convergentes com outros elementos de auscultação de *stakeholders*: (i) existem problemas de integração de pedidos de pagamento, com exigências de realização de tarefas de execução manual que implica uma relevante sobrecarga de trabalho; (ii) observam-se problemas de eficiência de gestão de candidaturas e pagamentos devido a uma interação ainda não totalmente conseguida com as CIM, OI e outras entidades; (iii) existe a necessidade de estabelecer uma melhor ligação entre o sistema e a atividade de cada técnico da estrutura de maneira a transmitir-lhe as suas tarefas, nível de desempenho conseguido e carga de trabalho, melhorando o papel do sistema como suporte da gestão; (iv) esperam também que, embora represente uma vantagem considerável do sistema atual, os *dashboards* apresentam ainda margens de manobra significativas; (v) confirmaram a evidência de que durante cerca de 8 meses não conseguiram visualizar as candidaturas apesar delas já existirem e estarem submetidas; (vi) os problemas de registo no *front office* da execução física dos projetos por parte dos beneficiários persistem.

Praticamente todas estas anomalias identificadas decorrem segundo a AG do Centro 2030 de “dores de crescimento” do sistema na sua versão atual, até porque são reconhecidas realizações importantes já concretizadas. É o caso, por exemplo, da análise de risco que já é concretizada automaticamente pelo sistema, algo tanto mais importante quanto mais os especialistas consideram que só um sistema único seria capaz de o assegurar. São também visíveis os progressos alcançados em matéria de integração da dimensão do FSE + no sistema, apesar do PESSOAS 2030 ter optado por um SI próprio de *back office*. A perspetiva otimista quanto à

evolução do sistema manifesta-se por exemplo no desejo de trabalhar no alargamento da plataforma de maneira a envolver novas áreas de intervenção da CCDR Centro.

Importa ainda referir que os prazos de apreciação das candidaturas nos primeiros avisos do Programa foram condicionados pela fase inicial de funcionamento do SI PT2030. A apreciação de candidaturas foi, nessa fase, realizada fora do sistema, o que contribuiu para prazos significativamente mais longos. Com a progressiva estabilização do sistema e a adaptação das equipas técnicas à sua utilização, os prazos de apreciação reduziram-se consideravelmente, como evidenciam os dados mais recentes. Esta evolução confirma que a maturidade técnica e funcional do SI tem impacto direto na eficiência dos processos operacionais e reforça a importância de garantir a sua consolidação.

**Em síntese**, a avaliação conclui que o estado da arte da implementação do SI PT2030, objeto de uma candidatura deveras importante ao PAT 2030, revela a necessidade de maturação do sistema como um todo, abrindo-se a importante ideia de que a sua maturação deve ter continuidade no próximo período de programação, sob pena de interrupção precoce dessa maturação. Uma parte significativa das insuficiências verificadas decorrem da opção assumida de implementação progressiva por módulos, sendo esta questão plenamente ilustrada pela implementação numa segunda prioridade do módulo de reporte da execução física das operações aprovadas e em implementação. Adicionalmente, é indiscutível que a adoção de sistemas de *back office* autónomos por algumas AG gerou novos problemas ao nível do funcionamento global do sistema.

No que respeita às questões de *back office*, a grande parte dos problemas identificados no relacionamento entre BF, Hub centralizado de dados e os sistemas de *back office* decorre da complexidade introduzida no sistema pela criação de *back offices* próprios e não de um sistema único. Embora os argumentos apresentados pelas AG não aderentes ao AG + sejam compreensíveis à luz do princípio da adaptação dos SI aos modelos de gestão, o facto é que individualmente cada uma das AG dificilmente poderá desfrutar de níveis de apetrechamento ao alcance de uma solução tecnológica centralizada. A avaliação que a bem apetrechada estrutura técnica do CENTRO 2030 faz deste problema explica bem a vantagem potencial de um sistema único de *back office*.

#### **Resultados da inquirição às AG utilizadoras do AG +**

A síntese global dos resultados deste inquérito que envolveu respostas de 9 AG e de 5 OI pode ser lida no capítulo de anexos a este RFP, destacando-se aqui algumas notas que nos parecem mais relevantes do ponto de vista da avaliação global do SI PT2030 e do AG + em particular. No entanto, o interesse da inquirição é mais qualitativo do que quantitativo, dado o número relativamente baixo de entidades inquiridas.

A apreciação dos inquiridos é muito matizada e expressa principalmente a natureza de um sistema ainda em construção, com adaptações e melhorias constantes, não sendo por isso indiferente a data de inquirição. Se o inquérito tivesse sido realizado numa parte mais adiantada do ano de 2025, certamente que os resultados seriam diferentes, refletindo adaptações entretanto consumadas.

A apreciação para um número tão limitado de AG é necessariamente impressiva e, por isso, sistematizamos nesta síntese os pontos positivos, pontos negativos e sugestões de melhorias:

Pronunciamentos dos inquiridos	Conteúdo
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• “integração; sistema único”.</li><li>• “SI que integra todos os Fundos, sistema de mensagens”</li><li>• “plataforma “única”; processo de melhorias contínuas; disponibilidade dos RH da AD&amp;C para ultrapassar os constrangimentos diários do sistema”.</li></ul>

Pronunciamentos dos inquiridos	Conteúdo
Pontos negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Profissionalismo”.</li> <li>• “work in progress”.</li> <li>• “Problemas de sincronização automática com o hub de dados”.</li> <li>• “carece de funcionalidades e melhoramentos”.</li> <li>• “ter de estar sempre a reiniciar; ainda poucas funcionalidades; não permitir elaborar Relatórios à medida (por exemplo juntando informação de diferentes partes do sistema)”.</li> <li>• “A forma como acedemos à candidatura/operação; não acedemos à operação e depois às operações que pretendemos efetuar na operação, é precisamente o oposto!”.</li> <li>• “Acesso ao centro de decisão (Lisboa) para quem está longe”.</li> </ul>
Sugestões de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A listagem de despesas extraída do AG+ deve ter a opção de ser extraída por operação e não somente pelo pedido de pagamento.”</li> <li>• “A listagem de despesas extraída do AG+ deve ter a opção de ser extraída por operação e não somente pelo pedido de pagamento.”</li> <li>• “Acelerar processo de melhoria do Sistema por forma a que exista uma versão completa e consolidada”.</li> <li>• “Uma sugestão transversal: e que tal aproveitarmos as plataformas de um ciclo de financiamento para o outro, estabilizarmos, obviamente alterar/ajustar no início o necessário, e não estarmos no meio do quadro comunitário a meio do desenvolvimento de uma plataforma”</li> <li>• Reforçar a dotação de recursos humanos</li> </ul>

Confrontando a síntese das apreciações da tabela anterior com a leitura global da síntese de respostas que se encontra em anexo, emergem duas ideias fundamentais que a avaliação gostaria de reforçar:

- Por um lado, é inequívoco que o AG + é também ele um sistema em progresso e isso exige dos seus utilizadores uma atenção permanente, impossibilitando a estabilização atempada de rotinas internas em cada AG;
- Por outro lado, a avaliação estima que a relação entre a estrutura técnica de cada AG e o AG + seja influenciada pela dotação de recursos humanos e modelo organizativo de cada AG, sendo essa a variável determinante para explicar a diversidade de respostas num número tão reduzido de entidades respondentes.

Daqui resultam duas importantes conclusões que serão vertidas nas conclusões finais desta avaliação:

- A necessidade de garantir a maturação de evolução do próprio AG +, questão que remeterá para a

exigência de continuidade num próximo período de programação;

- A relevância da capacitação técnica das equipas que nas AG lidam com o sistema de *front office* e de *back office*, incluindo o reforço do recrutamento, embora se reconheça que a área da programação e dos SI é uma dimensão do mercado de trabalho com elevadíssima pressão de procura; nesta dimensão, existem entre as AG do PT2030 diferenças de capacitação técnica que não podem ser ignoradas.

### E o que pensam os utilizadores do Balcão Único?

O inquérito por questionário foi dirigido a 3.069 entidades com candidaturas submetidas a programas do PT2030. Foi lançado em fevereiro de 2025 e até 31 de março, foram obtidas 371 respostas válidas, equivalente a uma margem de erro de 4,77% para um intervalo de confiança de 95%.

A estrutura dos Programas representados nas respostas foi a seguinte:

Programas	N.º	%
Centro 2030	111	30,3
Alentejo 2030	80	21,9
Lisboa 2030	78	21,3
PESSOAS 2030	72	19,7
Algarve 2030	71	19,4
COMPETE 2030	67	18,3
Açores 2030	51	13,9
Norte 2030	26	7,1
MAR 2030	21	5,7
Madeira 2030	11	3,0
SUSTENTÁVEL 2030	11	3,0
PAT 2030	10	2,7
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100</b>

Globalmente, o Balcão de Fundos reúne impressões globalmente positivas: (i) mais de metade das entidades inquiridas está satisfeita ou muito satisfeita com a imagem gráfica do Balcão dos Fundos (65,8%), com os níveis de acesso (52,3%) e com a facilidade de utilização (51,8%). A natureza intuitiva da navegação entre diferentes módulos e o *Dashboard* inicial (Resumo) são avaliados de forma mais neutra por cerca de 33% dos inquiridos, sendo que o motor de pesquisa inteligente, as notificações e os guias de utilização geram menor satisfação para mais de 20% das entidades que responderam ao inquérito.

Em termos de submissão de candidaturas, observa-se que: durante o processo de submissão de candidatura as principais dificuldades encontradas pelas entidades que responderam ao inquérito foram: problemas técnicos na plataforma (43,7%) e falta de orientações claras sobre a documentação necessária (43,4%). A lentidão do sistema é referida por 35,2% dos inquiridos sendo a resposta mais dada pelas entidades com candidaturas submetidas aos Programas Sustentável 2030 (54,5%) e Mar 2030 (57,1%). Cerca de 16% dos inquiridos referem que não sentiram nenhuma dificuldade quando submeteram a candidatura.

Sobre a clareza da informação fornecida sobre o estado das operações submetidas, 41,8% das entidades inquiridas referem que essa informação é clara ou muito clara. Já para cerca de 23% das entidades inquiridas essa informação é pouco ou nada clara. São as entidades inquiridas com candidaturas submetidas ao Compete 2030, ao Sustentável 2030, ao Mar 2030 e ao PESSOAS 2030 que avaliam de forma menos positiva a clareza da informação fornecida (35% ou mais refere que a informação é pouco ou nada clara).

Comparativamente com o SI PT2020, o uso do Balcão dos Fundos tem permitido ganhos de eficiência ao longo do ciclo de candidatura e execução de operações, sendo que cerca de 16% refere que a melhoria é significativa e 45,6% que melhorou moderadamente. Para 25,3% não existiu impacto nem positivo nem negativo. Também neste caso a opinião é mais negativa entre as entidades com candidaturas submetidas aos Programas Compete 2030 (14,9 dizem que piorou significativamente), Sustentável 2030 (18,2% dizem que piorou significativamente), Norte 2030 (15,4% dizem que piorou significativamente).

Sem embargo da necessidade da leitura em anexo de toda a síntese de respostas, a avaliação conclui que do ponto de vista dos beneficiários utilizadores do Balcão de Fundos a apreciação global é mais positiva e menos problemática do que a que transparece do universo das AG. A explicação para esta diferença é segundo a avaliação a seguinte: num sistema em evolução e com adaptações sucessivas como o Balcão Único, estima-se que a intensidade de utilização por parte das AG é mais elevada do que a realizada pelas entidades beneficiárias, sendo por isso mais sensível às adaptações do “*work in progress*”.

### **Reflexão final**

Impõe-se uma reflexão final sobre a componente da QA que incide sobre análise da adequação às necessidades de gestão, acompanhamento, monitorização estratégica, controlo e auditoria, assim como desenvolvida a dimensão dos desafios futuros.

A resposta a esta dimensão mais prospetiva é largamente tributária dos problemas de consolidação que o SI revelou neste período a que reporta a presente avaliação. Assim, é evidente que quer as AG aderentes ao AG +, quer as que desenvolveram sistemas próprios de *back office*, o fizeram visando melhorias de gestão. Esse propósito foi evidente nas entrevistas realizada – nos aderentes ao AG + é visível a exigência crescente relativamente às necessidades a satisfazer que o SI PT2030 deve preencher e nos não aderentes, caso particular do SI PESSOAS 2030 é também visível a vertente da autonomia de gestão como razão da não adesão. O que importa assinalar é que estes propósitos, ambos válidos do ponto de vista dos Programas, quando vemos o problema do ponto de vista do PT2030 como um todo a evolução para um sistema único de *back office* seria a mais compatível com o estado da arte da experiência.

Do ponto de vista do acompanhamento e da monitorização estratégica, as insuficiências a resolver do ponto de vista futuro estão claramente identificadas nos testemunhos dos *stakeholders* que a avaliação sistematizou. É absolutamente fundamental assegurar o completamento da funcionalidade do sistema relativa ao registo da execução física das operações, sendo bastante gritante o testemunho de uma AG que referir ter estado 8 meses sem poder visualizar as operações aprovadas no sistema. A partir do momento em que o módulo da execução física esteja a operar com fluidez e pressupondo que o HUB de dados poderá fornecer extrações específicas de informação à medida das necessidades dos diferentes programas, a avaliação considera que a evolução projetada para o SI PT2030 permitirá ganhos consideráveis em matéria de acompanhamento e monitorização estratégica dos programas.

No que respeita às questões de auditoria e controlo, embora também estejam dependentes da evolução que está a observar-se em matéria de funcionalidades de certificação de despesa, inicialmente realizada sob a forma de modelos contingenciais, há ganhos evidentes já alcançados, com destaque para o domínio da avaliação de risco.

Finalmente, quanto à dimensão dos desafios futuros, a ideia mais relevante pode ser assim formulada: a consolidação do sistema nas suas diferentes funcionalidades que se espera vir a concretizar durante a segunda fase de implementação do PAT 2030 e do próprio PT2030 representa um enorme capital de aprendizagem que importa valorizar no próximo período de programação. Porém, o novo PT2040 ou qualquer que venha a ser a sua designação, será provavelmente organizado segundo um modelo de programação que tudo indica será

distinto do que foi veiculado pelo Acordo de Parceria 2030. Perfila-se aqui um enorme ponto de interrogação. O SI PT2030 contém em si e na sua evolução modular um enorme capital de experiência e de aprendizagem organizacional que importaria não desperdiçar, mesmo considerando que provavelmente o modelo tenha de ser adaptado face à configuração que as políticas de coesão irão apresentar. Assim sendo, será nesse contexto de adaptação necessária que esse capital de aprendizagem deve ser valorado, com destaque para a questão dos sistemas de *back office*, já que a dimensão do Balcão dos Fundos está já suficientemente enraizada entre os principais stakeholders, sendo incompreensível e nefasto qualquer recuo nessa área. Mas a informação disponível sobre o novo rumo das políticas de coesão é ainda demasiado fragmentada para uma formulação mais acabada dos desafios futuros que se abrem aos sistemas de informação dos Fundos Europeus.

Mas os desafios futuros envolvem também as próprias AG. As vantagens a retirar da consolidação do SI Pt2030 estão também dependentes da capacitação técnica e da robustez das equipas que vierem a ser associadas aos sistemas de informação. Essa dimensão foi muito visível na auscultação realizada.

## 6. CONCLUSÕES

### Nota preliminar

As conclusões que se formulam de seguida respeitam o que o CE estipula para o Relatório Final e distinguem entre conclusões de âmbito geral suscitadas pela avaliação e conclusões associadas ao desenvolvimento das abordagens às QA. Deve ter-se em conta que as conclusões formuladas não são propriamente a reedição das sínteses que acompanham a abordagem ao conjunto de questões de avaliação definidas em sede de caderno de encargos. São algo mais do que isso em termos da síntese realizada e estão formuladas para um tipo de leitor que não pretenda chegar ao pormenor dessa abordagem, mas tão só reter as ideias fundamentais que decorrem do trabalho de avaliação.

### A. Conclusões de âmbito transversal

1. Com reporte até fins de fevereiro de 2025, mas com matérias que utilizaram evidência posterior, a avaliação de operacionalização confirma a ideia de que o PAT 2030 é um Programa com naturais particularidades, mas cujo financiamento é considerado crucial por um conjunto representativo de *stakeholders* do ecossistema de Fundos Europeus em Portugal, apoiando operações que, atendendo ao grau de implementação já alcançado, podem ter um efetivo impacto sistémico. Esse impacto sistémico potencial estará associado à concretização dos objetivos centrais do Programa, com influência em: melhorias de coordenação estratégica do PT2030 relativamente a períodos de programação anteriores; capacitação do ecossistema de Fundos e contributo esperado para dimensões de aplicação dos Fundos Europeus como notoriedade, transparência, segurança e controlo, dimensões que costumam ser questionadas na opinião que os media tendem a disseminar sobre a utilização dos Fundos. Esta conclusão tem obviamente em conta o estado de implementação do Programa e das operações já aprovadas e pressupõe a plena concretização desse potencial na segunda fase de implementação do Programa.
2. A opção assumida de organizar o acesso aos apoios do Programa, combinando acessos por convite e acessos em regime concorrencial, com claro predomínio dos primeiros em termos de alocação de fundo, é considerada pela avaliação uma opção acertada. Isso acontece não só devido ao papel central que as entidades convidadas (com relevo para a AD&C), assumem no ecossistema de Fundos, logo com contributo potencial direto para atingir os objetivos centrais do Programa, mas também devido às Operações de Interesse Estratégico (OIE) apoiadas por convite. Embora liderada pela AD&C, a OIE relacionada com a Academia dos Fundos e Redes de Articulação (que concretiza o Roteiro para a Capacitação do ecossistema dos Fundos) tem um enorme potencial de envolvimento de outras entidades do ecossistema, representando uma das vias estruturantes através das quais o impacto sistémico do PAT 2030 pode ser alcançado. Mas não apenas através dos processos de capacitação poderão outras entidades do ecossistema ser envolvidas. A via dos estudos pode ser entendida como uma via adicional para alargar o envolvimento de outras entidades do ecossistema, designadamente em articulação com o funcionamento da RAF Dinâmicas Regionais.
3. Acresce que as operações (sistema de informação, auditoria e controlo e gestão geral) lideradas pela AD&C apresentam como elementos de enquadramento referenciais conhecidos em matéria de planeamento e gestão estratégica, o que reforça substancialmente a avaliação de que tais operações veiculam um contributo seguro para o cumprimento dos objetivos do Programa. No entender da avaliação, esses referenciais podem inclusivamente ser utilizados como elementos de suporte da monitorização dessas operações. Tal como é referido na abordagem às QA 9.1, 9.2 e 9.3, o facto destas operações não terem sido ainda objeto de comunicação (aliás exigência regulamentar) tem penalizado

a legibilidade dos apoios do PAT 2030 nesta matéria, sendo algo que tem de ser superado até ao encerramento das respetivas operações.

4. Da avaliação realizada, emerge com clareza que o contributo do Programa para as questões de capacitação do ecossistema constitui seguramente uma das mais inovadoras dimensões do financiamento do PAT 2030. Também aqui a existência de um referencial estratégico materializado no Roteiro de Capacitação liderado pela AD&C, com operacionalização e monitorização bastante rigorosas, contribui para a segurança daquela afirmação. A implementação do Roteiro tem combinado com resultados positivos a capacidade de auto-identificação de necessidades de formação/capacitação no interior do ecossistema e o desafio também inovador de desafiar as Universidades e outras entidades como a FEFAL para conceber e organizar cursos de formação suscetíveis de proporcionar aos agentes que trabalham em entidades do ecossistema de Fundos respostas a necessidades identificadas de formação adicional. Os resultados alcançados pelas primeiras *summer/winter schools* permitem antecipar para a resposta a este desafio inovador perspectivas muito positivas de concretização. No entender da avaliação, a importância deste efeito do Programa justifica a necessidade do Programa e da AD&C montarem um sistema de *follow up* aprofundado dos processos de capacitação, apreendendo com mais e melhor evidência os domínios em que essa capacitação acabou por ser materializada, cuja dimensão temporal mais alargada de geração de efeitos tem de ser contemplada.
5. Esta conclusão é reforçada pelo facto da dimensão capacitação ser financiada no quadro de uma operação designada de Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional que combina duas das inovações potenciais mais salientes da programação, a primeira já fundamentada que é a da capacitação e a outra que pode representar um importante impulso da coordenação estratégica do PT2030, acaso as RAF apoiadas pelo PAT 2030 venham a produzir os resultados esperados. O estágio de maturação destas RAF é ainda em alguns casos incipiente (sobretudo a RAF Qualificação da Procura), pelo que o potencial que a AD&C e a própria avaliação lhe atribuem deve ser posteriormente confirmado em função do seu estado de animação futuro. De qualquer modo, a coordenação estratégica do PT2030, a identificação de necessidades de reforço de competências e o contributo da RAF de dinâmicas territoriais propondo ao PAT 2030 indicações preciosas sobre novos estudos estratégicos territoriais a realizar constituem já evidências de que estamos perante um traço diferenciador do financiamento do PAT2030.
6. O Estudo de Caso (EC) realizado sobre as dimensões do SI PT2030 apoiadas pelo PAT 2030 no âmbito de uma operação específica liderada pela AD&C permite concluir que, no período a que a presente avaliação reporta, o SI PT2030 está longe de estar consolidado, em parte porque se optou por um sistema modular de conceção e operacionalização progressivas, aspeto nem sempre compreendido pelas AG que a ele recorrem, e porque a não obrigatoriedade de adesão a um sistema de *back office*, único e centralizado, acabou por criar ruído e entropia no sistema e impossibilitou as AG não aderentes ao AG + de realizar todos os apetrechamentos tecnológicos possíveis para os seus *back offices*.
7. Como evidências dessa maturação do SI PT2030 ainda em curso, a avaliação identificou fundamentadamente que: (i) o sistema de *front office*, porta de entrada única do acesso aos Fundos, continuou a apresentar insuficiências quer do ponto de vista da sua usabilidade por parte das entidades beneficiárias, quer na perspetiva da sua capacidade de resposta a necessidades das AG; (ii) entre essas insuficiências há que distinguir entre as que tiveram incidência limitada no tempo como as dificuldades suscitadas pela integração no sistema das operações com custos simplificados e as que resultaram de opções inicialmente assumidas, como a de consagrar a anualização de Fundo apenas após a aprovação das candidaturas e as que foram objeto de priorização consensualizada com as AG, caso da prioridade concedida ao módulo de pedidos de alteração de candidaturas face ao de reporte da execução física das

operações aprovadas e em implementação; (iii) o que determina que módulos mais relacionados com a auditoria e a certificação de despesa tenham avançado mais tarde; (iv) a dinâmica de posicionamento das AG dos Programas quanto ao modelo de *back office*, tirando partido da decisão política de não estabelecer a obrigatoriedade de adesão ao AG+, acabou por introduzir alguma entropia no sistema, contribuindo para que o potencial do hub centralizado de dados em termos de apoio à gestão dos Programas tenha ainda insuficiências, com exceção dos *dashboards* que o sistema proporciona às AG e que a generalidade das AG considera ser um traço distintivo significativo do SI PT2030, sobretudo pela fiabilidade de dados que proporciona e que será substancialmente melhorado com a efetivação em curso do reporte da execução física das operações. Com estas evidências recolhidas, a avaliação considera que a consolidação do SI nesta orgânica complexa estará assegurada à medida que a implementação do PT2030 caminha para o final, sendo por isso fundamental assegurar que este esforço essencialmente colaborativo de consolidação possa ser capitalizado no próximo período de programação. Esta conclusão não dispensa obviamente uma profunda discussão entre as entidades do ecossistema sobre a questão do sistema de *back-office* único versus sistemas de *back-office* autónomos de alguns programas.

8. A exploração dos resultados dos inquéritos por questionário a entidades beneficiárias utilizadoras do Balcão dos Fundos e às AG utilizadoras do AG + permitiu concluir que a apreciação dos utilizadores do Balcão dos Fundos é globalmente mais positiva do que globalmente os testemunhos das AG poderiam inferir. Conclui-se também que o próprio AG + pode ser ainda ser considerado como “work in progress” e bastante sensível à capacitação técnica e organização das estruturas das AG responsáveis pela interação seja com o Balcão de Fundos, seja com o AG+.
9. Uma das consequências mais marcantes da consolidação observada a partir da constituição do Balcão Único é a garantia de integridade de dados disponibilizada pelo Hub de dados. A avaliação considera que esta consolidação, aliás reconhecida na importância atribuída aos *dashboards* pela generalidade dos *stakeholders* ouvidos, assegura ao PT2030 condições ímpares de publicitação de resultados, podendo contribuir para a melhoria considerável das condições de notoriedade dos fundos europeus em Portugal.
10. Obviamente com as limitações do compromisso possível de programação disponível, a avaliação considera que existe um enorme potencial para que o apoio a estudos possa na segunda fase de implementação do PAT 2030 beneficiar da dinâmica da RAF Dinâmicas regionais. Considera-se ainda que a articulação com o reforço de atividade da RAF Qualificação da Procura possa suscitar o apoio a estudos focados na identificação de caminhos para que a procura dos apoios de fundos europeus possa ser qualificada com melhoria de qualidade de operações e identificação de áreas para apresentação de operações estruturantes nessa matéria. Já no que respeita à TO de estudos de avaliação, considera-se que o Plano Nacional de Avaliação possibilitará o reforço do compromisso e da execução nesta matéria, desde que os problemas de contratação pública deixem de perturbar a execução.

## **Conclusões associados à abordagem das questões de avaliação**

### **Eficiência operativa e Estrutura de gestão**

11. Embora a divisão do trabalho existente entre as unidades UAG e UGN da estrutura técnica de apoio à gestão seja adequada face ao objeto de intervenção do PAT 2030, a avaliação registou uma significativa instabilidade e insuficiência de preenchimento de quadros técnicos ao longo de 2024 e 2025, penalizando mais acentuadamente a UAG, limitada por agora a um quadro técnico. Se bem que o

quadro inicial programado para o dimensionamento técnico das duas unidades fosse revisto face à implementação do Programa, a insuficiência de preenchimento de quadros atrás referida é notória. Apesar disso, os efeitos de aprendizagem de eficiência operativa observada com a implementação do Programa tenderam a compensar essa instabilidade e insuficiência de preenchimento de quadros, ultrapassando positivamente o sempre difícil processo de coexistência da implementação do novo Programa com o encerramento do anterior. A qualidade da informação distribuída nas reuniões do CA constitui um indicador indireto desse facto.

12. Os prazos de apreciação de candidaturas e de processamento de pedidos de acompanhamento observados durante a fase inicial de implementação do Programa excederam os prazos legais consignados para tais operações, em parte também devido ao facto das candidaturas promovidas pela AD&C estarem sujeitas a homologação por parte da tutela, requisito que contribuiu também para o alongamento desses prazos. Porém, à medida que se caminha para a data de reporte final da avaliação, 28 de fevereiro de 2025 e posteriormente a essa data, os prazos registados tornaram-se largamente inferiores aos prazos legais consignados. No entanto, apesar dos progressos observados mais recentemente, com prazos médios apenas ligeiramente superiores a 20 dias, os valores acumulados disponibilizados pelo *dashboard* do Programa ainda revelavam nos primeiros meses de 2025 valores ligeiramente superiores ao prazo legal de 60 dias, refletindo os prazos mais dilatados inicialmente praticados (em termos de apreciação de candidaturas). Trabalhando a auto-avaliação de experiência da estrutura técnica da UGN, conclui-se que é real a aprendizagem observada em termos de eficiência operativa.

### **Comité de Acompanhamento**

13. O quórum necessário para a tomada de decisões foi sempre conseguido nas 4 reuniões do CA, mas a participação alcançada não corresponde à abrangência e diversidade da sua composição, não sendo, porém, possível encontrar qualquer regularidade explicativa nas ausências observadas em cada reunião. Entre os membros que estão no CA como observadores, deve registar-se a frequência de participação e intervenção da Comissão Europeia e da IGF. As competências do CA exercem-se em dimensões relevantes do funcionamento do Programa como o são, por exemplo, a discussão e aprovação dos critérios de seleção das candidaturas, a estratégia e plano de comunicação do Programa, a avaliação e a informação sobre o estado da arte da execução.
14. As reuniões do CA têm constituído uma oportunidade única de disseminação de informação sobre o Programa, atendendo sobretudo à densidade e qualidade da informação aí distribuída. Entre as competências do CA que têm sido exercidas, destaca-se a informação sobre os resultados da capacitação administrativa alcançada com operações apoiadas pelo PAT 2030 no domínio do Roteiro da Capacitação.
15. O painel de discussão realizado com entidades membros do CA permitiu confirmar o grau de participação contributiva que lhe está associado, o qual pode ser capitalizado em determinadas matérias como o são, por exemplo, a discussão sobre a articulação entre a assistência técnica mais transversal do PAT e a assistência técnica dos Programas Temáticos e Regionais e a necessidade de um esforço ainda mais dirigido da comunicação do PT2030, sobretudo no contexto em que a comunicação do PRR tirou notoriedade à implementação dos Programas do PT2030.
16. Estas evidências do funcionamento e contributos potenciais do CA, juntamente com a experiência positiva da RAF com maior avanço de funcionamento, mostram que o PAT 2030 dispõe de um modelo de governação que pode ser capitalizado em seu próprio proveito, influenciando a qualidade das

operações apoiadas.

### **Formação de procura**

17. A prática desenvolvida pelo Programa de combinar AAC por convite a entidades estruturantes do ecossistema de fundos e AAC concorrenciais e de desenvolver, no âmbito destes últimos, uma intensa preparação dos mesmos com destaque para as operações de comunicação experimental e as summer/winter schools revelou-se uma via extremamente eficaz de indução de procura aos apoios do Programa em termos compatíveis com os objetivos estratégicos que prossegue. A articulação com a RAF Dinâmicas Regionais completa essa indução de procura em relação à componente de estudos. A futura articulação com o reforço de funcionamento da RAF Qualificação da Procura permitirá, no entender da avaliação, prolongar esse objetivo. Por estas razões, a avaliação considera que os processos de lançamento de AAC e a adequação dos processos de candidatura têm contribuído para que o Programa não enfrente problemas de formação de procura para os seus apoios.

### **Adequação e suficiência dos indicadores**

18. Os indicadores de realização definidos são adequados para monitorizar a execução física e operacional do Programa, mas concentram-se em resultados imediatos e não permitem medir de forma robusta os impactos estratégicos ou qualitativos esperados de algumas das operações apoiadas, com destaque para as diferentes tipologias de capacitação que o PAT 2030 apoia no quadro da implementação do Roteiro. A avaliação realizou neste RF algumas propostas de indicadores de resultado, procurando sempre que possível conseguir que para cada indicador de realização fosse definido um indicador de resultado. No entanto, admitindo a realização futura de um estudo de avaliação de impacto ou pelo menos de resultados finais do Programa, seria vantajoso que começasse a ser construído uma pequena bateria de indicadores de resultado que permitam criar condições para avaliar o Programa nessa perspetiva. Estamos a falar essencialmente de indicadores relacionados com os objetivos estratégicos do Programa, como por exemplo: os efeitos no ecossistema gerados pelos processos de capacitação; as melhorias no ecossistema geradas pelas OIE AD&C (sistema de informação, auditoria e controlo e gestão geral); as repercussões efetivas dos estudos apoiados em matéria de políticas públicas; os ganhos de notoriedade e transparência conseguidos simultaneamente pela consolidação do SI PT2030 e Hub de dados e pelas ações de comunicação.

### **Eficácia**

19. Com uma taxa de execução de 15,8% e de compromisso de 40% até final de fevereiro de 2025, o Programa apresenta um progresso inicial de implementação, mas heterogéneo entre as diferentes tipologias. Áreas como o funcionamento dos sistemas e estruturas de gestão, informação e comunicação, e o Sistema de Informação PT 2030 apresentam taxas de execução mais avançadas. A avaliação registou evidência de que a função acompanhamento da implementação de operações é bastante operativa no Programa, com registo de que essa implementação e relato dos indicadores que a materializam é objeto de particular atenção nos pontos de controlo definidos para cada operação.
20. A implementação do Programa apresenta uma evolução heterogénea em termos de compromisso e execução. Com dados de fevereiro de 2025, o cumprimento de todas as metas definidas para 2024 ainda não era uma realidade, com superação de metas intermédias nas tipologias dos sistemas e estruturas de gestão, da informação e comunicação e do Sistema de Informação PT 2030, revelando maior eficácia
21. Em matéria de avaliação do potencial de concretização dos resultados esperados, a análise realizada da plausibilidade de concretização dos diferentes mecanismos definidos para as TdP das diferentes TO analisadas permite antever que não se registarão dificuldades significativas nessa concretização.

Importa, no entanto, reforçar a monitorização para garantir que os mecanismos identificados vão efetivamente ocorrer na transformação das realizações em resultados, com a ajuda de indicadores apropriados.

22. Em matéria de resultados contratualizados, eles estão em correspondência com as metas intermédias do Programa, sobretudo no que diz respeito aos indicadores de realização, mas nem todos os indicadores de resultado refletem integralmente os objetivos e impactos do PAT 2030. A implementação apresenta ritmos desiguais entre as tipologias: algumas já alcançaram ou estão próximas de alcançar os resultados esperados, como é o caso de Informação e Comunicação, enquanto outras, como Capacitação do Ecosistema e Estudos e Avaliação, permanecem em estágios iniciais, com riscos de cumprimento de metas intermédias.

### **Função acompanhamento**

23. Graças à análise pormenorizada dos registos de ações de acompanhamento que constam do sistema de monitorização do PAT 2030, a avaliação identificou evidências de um modelo de acompanhamento que assenta virtuosamente numa diversidade de ações de acompanhamento em função das TO e dos pontos de controlo considerados cruciais para exercitar esse acompanhamento. Nesse processo, assume particular destaque a densidade do acompanhamento realizado às operações de comunicação experimental apoiadas. Os modelos de análise de relatórios semestrais das OIE e da sequência de relatórios iniciais, intercalares e finais nos estudos integram essa diversidade. A operação de capacitação promovida recentemente pela FEFAL, disponibilizando um relatório intercalar a maio do curso em causa, representa uma boa prática, pois o modelo seguido pelas summer/winter schools é de um relatório final após a conclusão dos respetivos cursos.

### **Comunicação**

24. As evidências recolhidas apontam que a estrutura do Plano de Comunicação do PAT 2030 se revela apropriada e alinhada com os objetivos estratégicos de informação, comunicação e notoriedade. A estrutura adotada responde eficazmente às necessidades identificadas na AEA, demonstrando ser adequada para apoiar a implementação do Portugal 2030, assegurando simultaneamente, a transparência, eficácia e valorização da aplicação dos fundos europeus. Algum esforço de segmentação de comunicação por públicos-alvo será desejável.
25. A Estratégia e o Plano de Comunicação do PAT 2030 contemplam um conjunto muito diversificado de iniciativas que, de forma complementar, contribuem para o cumprimento dos objetivos definidos. A combinação dinâmica das ações propostas permite uma abordagem abrangente, equilibrada e ajustada aos diferentes públicos-alvo, com impactos diferenciados, mas significativos, nos domínios da informação, comunicação e notoriedade dos fundos europeus.
26. As atividades de comunicação previstas visam promover, de forma consistente, a valorização do contributo dos fundos europeus para o desenvolvimento do território e a melhoria das condições de vida da população. Simultaneamente, reforçam a visibilidade e o reconhecimento do papel da União Europeia como parceira estratégica no investimento público em Portugal, contribuindo para uma perceção mais positiva e informada por parte da população portuguesa.
27. O grau de implementação do Plano de Comunicação do Programa é bastante positivo. As evidências recolhidas demonstram que a maioria das ações de comunicação definidas no Plano de Comunicação do PAT 2030 foram concretizadas, de acordo com o previsto. A maioria dos indicadores cumpriram as metas estabelecidas para 2024, destacando-se o elevado alcance de disseminação que a comunicação

- digital pode representar, em especial através do website do PAT 2030.
28. A análise dos projetos de metodologias inovadoras de comunicação dos fundos revela que estão a ser realizados esforços para um maior e melhor conhecimento sobre os fundos europeus, ajustando a comunicação aos diferentes públicos-alvo quer do PAT 2030, quer do PT2030. A combinação de diversos canais, especialmente digitais, tem permitido uma maior disseminação de informação, potenciando a notoriedade do programa, bem como questões relacionadas com a transparência e utilização dos fundos. Torna-se necessária, porém, uma maior profissionalização da gestão e acompanhamento dos canais digitais, tendo em conta o universo de fortíssima concorrencialidade observada nesses canais. Aponta-se como muito positiva, a existência de relatórios semestrais de monitorização da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030, pois permitem um acompanhamento regular da implementação e concretização das ações de comunicação desenvolvidas, bem como a análise de desvios e a possibilidade de melhoria contínua das ações/iniciativas de comunicação do Programa. Apesar de todos estes esforços comunicacionais, não existe evidência segura que permita concluir sobre o efeito de demonstração destas metodologias inovadoras de comunicação para um conhecimento mais amplo do PT2030 e, por inerência, do PAT2030.
29. As melhorias observadas em matéria de fiabilidade na disponibilização de informação, de auditoria e controlo de operações e de controlo de risco que o SI PT2030 está a proporcionar devem ser transformados em matéria comunicacional de maneira a assegurar uma melhor comunicação das condições de transparência, rigor e controlo dos projetos com financiamento europeu.
30. Pela sua importância estratégica, no âmbito do PAT 2030 e do PT 2030, as evidências recolhidas que as Operações de Importância Estratégica (OIE) têm concretizado as ações de comunicação em articulação com a COM. As OCT superiores a 10 mil euros carecem da concretização de ações de comunicação a que estão regularmente obrigadas. Para garantir o cumprimento do objetivo regulamentar, associado a estas operações, a comunicação deverá centrar-se na prestação de contas e transparência, como forma de mostrar o cumprimento das obrigações a aplicação eficaz e eficiente dos fundos europeus.

### **Sistema de Informação do PT 2030**

31. O EC realizado sobre a OIE Sistema de Informação PT2030 liderada pela AD&C permitiu concluir que, resolvidas que estejam as insuficiências de funcionamento identificadas por esta avaliação, as quais estima-se que sejam progressivamente suprimidas à medida que se avança no compromisso e implementação dos Programas do PT2030, se trata de uma operação apoiada com grande impacto sistémico: (i) melhores condições para a coordenação estratégica do PT2030; (ii) melhores condições de interoperabilidade entre entidades públicas beneficiárias de Fundos Europeus e alguns avanços na interoperabilidade entre Programas; (iii) existência de um sistema de *front-office*, em modelo de Balcão Único de entrada no universo dos Fundo, capaz de garantir fiabilidade e integridade da alimentação do Hub de Dados, melhorando consideravelmente as condições de disponibilização de informação sobre a implementação dos Fundos Europeus, ao serviço da transparência e de uma comunicação mais eficaz das realizações e resultados que os Fundos Europeus permitem alcançar; (iv) alguns avanços do ponto de vista da criação de um sistema único de gestão de back office (o AG +), também “*work in progress*”, cujo alcance e ganhos de eficiência e de escala foram penalizados pela não adesão de um número ainda considerável de AG ao sistema único e criação de sistemas próprios de *back-office*.
32. O conjunto muito rico e diversificado de testemunhos, comentários e sugestões de melhoria de funcionamento é fortemente determinado pelos ritmos diferenciados observados entre a conceção e a operacionalização progressiva dos diferentes módulos e funcionalidades do SI PT2030 e os avanços da implementação dos Programas. Ao nível da componente de “*front-office*”, a avaliação identificou um

conjunto muito diversificado de insuficiências de natureza também diferenciada: (i) insuficiências que tiveram uma incidência temporal muito circunscrita, como é o caso das dificuldades relatadas por alguns *stakeholders* relativas à operacionalização em sistemas das metodologias de custos simplificados; (ii) insuficiências que resultam de opções iniciais de programação, aparentemente não contestadas na fase em que a conceção do SI PT2030 foi discutida, como é o caso da anualização de dotação só existir como operacional após a aprovação das operações, não sendo possível o seu registo em fase de candidatura, opção em grande medida relacionada com a alteração regulamentar dos adiantamentos de Fundo que deixaram de ser anualizados; (iii) insuficiências de incidência temporal mais alargada mas não definitiva, que resultam de prioridades de programação assumidas aparentemente com grande consenso alargado<sup>19</sup>, como é o caso mais ilustrativo da maior prioridade atribuída à operacionalização do módulo de pedidos de alteração de candidaturas em detrimento do módulo de reporte da execução física das operações. Com este modelo de implementação do SI PT2030 é compreensível que, à data em que o EC foi realizado, existissem funcionalidades ainda não operacionais, como por exemplo a disponibilização de indicadores de execução física e módulos de auditoria e controlo, e outras como a certificação de despesa realizada integralmente via SI PT2030 esteja ainda no seu percurso inicial de aplicação.

33. A avaliação considera muito significativo que a apreciação realizada do Balcão de Fundos por parte das entidades beneficiárias inquiridas (371 respostas válidas em 3.069 entidades inquiridas) seja mais positiva (sem, contudo, significar a não referência crítica às insuficiências) do que o que seria estimável a partir dos testemunhos das AG e OI. A funcionalidade do “framework” que permite ao Balcão Único a reclamada flexibilidade modular para que cada AG nela inscreva os avisos que pretende lançar não é assunto resolvido entre as AG mais críticas, apesar da avaliação ter concluído que a plataforma tecnológica utilizada é comumente considerada a mais apetrechada para esse objetivo.
34. As condições concretas revestidas pela conceção e entrada em funcionamento do sistema de *back-office* do SI PT2030, em que politicamente não foi decidida a obrigatoriedade de adesão a um sistema único, o AG+, vieram na prática introduzir mais entropia e ruído no sistema. Embora a fundamentação das AG não aderentes seja clara e compreensível (baseada no princípio de que os SI devem adaptar-se ao modelo de gestão e não o seu contrário<sup>20</sup>), a verdade é que a adoção de sistemas próprios de *back-office* inibe economias de escala e eficiência em matéria de apetrechamento tecnológico e introduz níveis significativos de ruído e entropia no sistema. Essa entropia só não gera mais ineficiência porque o clima de cooperação de recursos entre a USI da AD&C e as estruturas técnicas de gestão dos Programas é bastante intensa e fluida. É sintomático que alguns Programas Regionais (como resulta do testemunho relevante do Lisboa 2030) tenham de lidar no seu funcionamento normal com vários SI, penalizando fortemente o seu trabalho.
35. O inquérito realizado a AG utilizadoras do AG +, que envolveu também as respostas de alguns OI, permitiu concluir com clareza que o AG + é ele também um modelo de “*work in progress*”, cuja estabilização será fundamental para que os aderentes ao sistema único AG+ tenham uma experiência convincente e consistente quanto aos fundamentos da sua adesão. A avaliação concluiu também que o relacionamento das AG aderentes com o AG+ depende fortemente da sua capacitação técnica e

---

<sup>19</sup> A avaliação deve referir que não encontrou evidência documental segura (atas de reuniões, por exemplo) de que essas prioridades tenham sido objeto de consenso entre as AG. Mas também o devemos dizer com clareza que não tem motivos alguns para duvidar do testemunho da USI da AD&C que foi muito claro quando referiu que foi concedida prioridade de operacionalização ao módulo de pedidos de alteração de candidaturas relativamente ao de reporte de execução física das operações.

<sup>20</sup> Veja-se nesse sentido a recente obra publicada pelo colega Almiro de Oliveira, “Ensaio Prometeicos no domínio da Gestão – economia da informação, planeamento e controlo de gestão, Inteligência Artificial”, Edições Sílabo, 2025, fevereiro

organizativa.

36. Finalmente, a avaliação concluiu que a fiabilidade e integridade da informação disponibilizada através do Hub de dados do SI PT2030, materializada na funcionalidade dos *dashboards* tão positivamente reconhecida pela generalidade dos *stakeholders* auscultados, poderá constituir-se num dos traços distintivos mais relevantes do SI PT2030, sobretudo pelo enorme potencial que traz à publicação de informação sobre a implementação dos Fundos Europeus e seus resultados, ao serviço de uma transparência considerada crucial para melhorar a imagem que a sociedade portuguesa como um todo constrói sobre os Fundos, sendo fundamental que a comunicação social tire também partido desse potencial informativo.

## 7. RECOMENDAÇÕES

As recomendações de seguida formuladas acompanham de perto, em termos de fundamentação, a diferença estabelecida entre conclusões de ordem geral e conclusões decorrentes da abordagem às questões de avaliação. Cada recomendação é formulada com referência à(s) conclusão(ões) que a fundamenta(m), a indicação do destinatário da mesma e algumas notas sobre a sua operacionalização possível

### TABELA DE RECOMENDAÇÕES

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
<b>RECOMENDAÇÕES DE ORDEM GERAL</b>			
<b>R1.</b> Recomenda-se que, explorando as virtualidades de implementação do Roteiro para a Capacitação do ecossistema de fundos, essa implementação possa ser utilizada como via de alargamento do espectro de entidades do ecossistema de Fundos com acesso aos apoios do Programa	<b>C2</b>	AG do PAT 2030	Esta recomendação poderá ser operacionalizada através de avisos relativos a novas Winter/summer schools, a trocas de experiências de capacitação entre entidades do ecossistema de fundos, novos estudos territoriais e novas experimentações no domínio da comunicação dos Fundos
<b>R2.</b> Dada a importância das operações AD&C (sistema de informação, auditoria e controlo e gestão geral), recomenda-se a montagem de um processo de monitorização específico para estas operações, capitalizando designadamente o suporte de referenciais estratégicos AD&C existentes para o desenvolvimento de tais operações	<b>C3</b>	AG do PAT 2030 e AD&C	A operacionalização desta recomendação consistirá em tirar partido dos referenciais estratégicos de enquadramento de tais operações, indo além da monitorização física e financeira, já realizada, de tais operações e construindo a prática de monitorização estratégica.
<b>R3.</b> Recomenda-se a conceção e implementação de um processo estruturado de follow-up das ações de capacitação apoiadas no âmbito do Roteiro, assegurando para o mesmo o	<b>C4</b>	AD&C AG do PAT 2030	A operacionalização desta recomendação poderá envolver o lançamento de um aviso específico por convite à AD&C para apoiar a conceção do referencial de monitorização

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
alargamento temporal necessário para identificação dos efeitos provocados por essas ações de capacitação.			
<b>R4.</b> Recomenda-se o reforço e intensificação do funcionamento das RAF de início mais tardio, com destaque para a RAF Qualificação da Procura, com <i>follow up</i> mais rigoroso do estado da arte do seu funcionamento e animação, através da publicação regular de informação sobre o funcionamento e principais realizações e resultados alcançados.	<b>C5</b>	AD&C Coordenadores das RAF AG do PAT 2030	A operacionalizar no âmbito da monitorização do Programa, com uma publicitação regular mais densa e pormenorizada das atividades desenvolvidas por cada uma das RAF no quadro dos objetivos inicialmente fixados, explicitando objetivos inicialmente fixados e grau de cumprimento dos mesmos
<b>R5.</b> No pressuposto de que todas as funcionalidades do SI PT2030 estarão operacionais e em fase de cruzeiro à medida que se aproxima o encerramento do PT2030, recomenda-se a realização de um debate aprofundado entre as entidades do ecossistema de fundos, coordenado pela AD&C, focado nos ensinamentos alcançados com a referida consolidação para o próximo período de programação. Nesse debate, deverá ser concedida especial importância à questão “sistema único de <i>back office</i> versus opção com vários sistemas de <i>back office</i> ”.	<b>C6 e C7</b>	AD&C Entidades do ecossistema de fundos	Esta recomendação operacionaliza-se no âmbito do processo de preparação do próximo período de programação
<b>R6.</b> Recomenda-se que, face ao nível de credibilidade e integridade da informação disponibilizada a partir do Hub de Dados e ao potencial que revela para extrações em profundidade, esse potencial seja concretizado numa comunicação mais regular e intensa das realizações e resultados dos Fundos Europeus, ao serviço de níveis reforçados de transparência e notoriedade dessa aplicação	<b>C9</b>	AD&C Comunicação do PT2030	A operacionalização desta recomendação exigirá a constituição de um grupo de trabalho integrando a estrutura técnica do Hub de Dados e a Comunicação do PT 2030, com o objetivo de identificar extrações específicas de informação com maior potencial de comunicação e impacto

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
<p><b>R7.</b> Recomenda-se que o apoio do PAT 2030 a novos estudos sobre o desenvolvimento territorial do país e sobre outros aspetos de funcionamento do PT2030 possa ser fruto da extensão da boa prática que a RAF “Dinâmicas Territoriais” já representa. A articulação com a RAF Qualificação da Procura deve ser explorada com estudos incidindo nas vias possíveis para melhorar a qualidade da procura aos apoios dos Fundos Europeus.</p>	<p><b>C10</b></p>	<p>AG do PAT 2030</p>	<p>Trata-se de algo a operacionalizar no âmbito da preparação de novos avisos, envolvendo nessa preparação as RAF convocadas nesta recomendação.</p>
<p><b>RECOMENDAÇÕES MAIS ESPECÍFICAS</b></p>			
<p><b>Eficiência operativa e Estrutura de Gestão</b></p>			
<p><b>R8.</b> Embora revendo em baixa a dotação de recursos humanos inicialmente programada, recomenda-se que sejam resolvidos os problemas de insuficiência de recursos humanos, com destaque para a dotação da UAG.</p>	<p><b>C11</b></p>	<p>AG do PT 2030 Estruturas dos Secretariados Técnicos</p>	<p>A operacionalização desta recomendação consiste no lançamento de processos de recrutamento (oferta de colocação) a cargo da CD do PAT 2030.</p>
<p><b>R9.</b> Recomenda-se que, na sequência dos progressos já observados em matéria de aprendizagem de eficiência operativa e de um cada vez mais acentuado aproveitamento das condições oferecidas pela consolidação do SI PT2030, prossigam os esforços de redução de prazos na apreciação de candidaturas e processamento de pedidos de pagamento de maneira que os valores acumulados possam ao longo de 2025 e 2026 baixar dos prazos legais estabelecidos para tais operações. Recomenda-se para tal a formalização de rotinas de monitorização dos tempos de apreciação por fase (análise, decisão, homologação e contratação), permitindo antecipar</p>	<p><b>C12</b></p>	<p>AG PT2030 UGN</p>	<p>A operacionalizar principalmente no âmbito das condições concretas de funcionamento da UGN</p>

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
<p>riscos de incumprimento regulamentar e consolidar boas práticas administrativas que tornem a eficiência sustentável.</p>			
<p><b>Comité de Acompanhamento</b></p>			
<p><b>R10.</b> Recomenda-se que a convocatória para novas reuniões do CA possa ser acompanhada por uma chamada à participação de maneira a aproximar a participação do potencial de representação que a composição do CA permite antecipar. O estímulo à participação poderá assumir a forma de inscrição na ordem de trabalhos de temas específicos além dos que habitualmente integram as reuniões do CA, de maneira a interessar um número crescente de entidades representadas.</p>	<p><b>C13</b></p>	<p>AG do PAT 2030</p>	<p>A operacionalização desta recomendação é suscetível de ser concretizada através da introdução de novos temas específicas nas ordens de trabalho das reuniões, completando o teor regular de informação prestada, procurando que esses temas específicos possam interessar um número crescente de entidades sem participação regular no CA. Temas específicos de monitorização ou de avaliação podem ser a via para essa renovação temática das ordens de trabalho, bem como a apresentação sistemática de resultados das OIE em execução (exemplo da informação sobre a implementação do Roteiro para a Capacitação apresentada no CA de dezembro de 2024).</p>
<p><b>R11.</b> Recomenda-se que, designadamente em articulação com a recomendação anterior, a boa prática representada pela qualidade da informação distribuída nas reuniões do CA tenha prolongamento na segunda fase de implementação do Programa.</p>	<p><b>C14</b></p>	<p>AG do PAT 2030</p>	<p>A operacionalização desta recomendação concretiza-se no âmbito de ordens de trabalho de CA anuais ou específicos e na preparação dessas reuniões.</p>

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
<p><b>R12.</b> Na sequência do painel de discussão realizado com entidades que integram o CA, recomenda-se que as questões da articulação entre a AT que cabe ao PAT 2030 assumir e a AT mais específica que cabe aos restantes Programas desenvolver e do afinamento da comunicação do PT2030 possam ter desenvolvimento programado em próximas reuniões do CA do PAT 2030.</p>	<p><b>C15</b></p>	<p>AG PAT 2030 CA PAT 2030 Núcleo de Comunicação do PT2030</p>	<p>A operacionalização desta recomendação concretiza-se no âmbito da preparação de CA anuais ou específicos.</p>
<p><b>Formação de procura</b></p>			
<p><b>R13.</b> Recomenda-se que o reforço de funcionamento da RAF Qualificação da Procura, designadamente com a identificação de estudos que possam ser apoiados pelo PAT 2030, possa funcionar como um instrumento de qualificação da procura ao PAT 2030, nomeadamente no domínio dos estudos que financia.</p>	<p><b>C17</b></p>	<p>AG PAT 2030 RAF Qualificação da Procura</p>	<p>A operacionalizar no quadro de reuniões concretas da RAF</p>
<p><b>Adequação e suficiência de indicadores</b></p>			
<p><b>R14.</b> Na sequência de propostas avançadas pela equipa de avaliação, recomenda-se um esforço de densificação dos indicadores de resultado do Programa, designadamente em função dos contributos proporcionados por esta avaliação, tendo em vista o reforço de medida da dimensão mais qualitativa das operações e a captação de efeitos mais a longo prazo das realizações do Programa nomeadamente das ações de capacitação das entidades e dos recursos humanos do ecossistema de Fundos. É, assim, relevante, que o Programa comece a preparar as condições para uma avaliação de impacto ou pelo menos de resultados finais do Programa,</p>	<p><b>C18</b></p>	<p>AG do PAT 2030 AD&amp;C</p>	<p>A operacionalização desta recomendação concretiza-se em sede de monitorização do Programa, designadamente ao serviço dos esforços de coordenação estratégica do PT2030. A criação de um grupo de trabalho com este objetivo poderia ser a via indicada para iniciar a preparação pretendida.</p>

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
definindo indicadores relevantes e vias para a sua alimentação atempada.			
<b>Eficácia</b>			
<p><b>R15.</b> Face ao estado desigual do grau de cumprimento de metas observado em fevereiro de 2025, recomenda-se que a monitorização das operações com maior contributo para as metas abaixo do esperado à data sejam objeto de acompanhamento mais atento, sobretudo para atempadamente serem detetados eventuais problemas de cumprimento de resultados contratualizados. Recomenda-se também que o realismo de algumas metas seja reavaliado (por defeito e excesso) de modo a melhorar as condições de monitorização do cumprimento das mesmas. Recomenda-se ainda que seja capitalizada para este efeito a boa prática do modo como a função acompanhamento está a ser desenvolvida.</p>	<b>C19</b>	AG do PAT 2030	A operacionalização de ambas recomendações passa por um reforço das atividades de monitorização e, no caso da segunda, da mobilização das TdP como instrumento de monitorização do Programa, iniciando assim uma prática inovadora
<p><b>R16.</b> Recomenda-se que no âmbito da monitorização do Programa, as teorias da programação possam ser utilizadas como referenciais para a verificação se as transformações necessárias aos resultados esperados estão efetivamente a acontecer, munindo-se dos indicadores pertinentes para manter essa monitorização até ao encerramento do Programa</p>	<b>C20, C21 e C22</b>	AG do PAT 2030 AD&C	
<p><b>R17.</b> Na sequência da recomendação anterior e também da R14, recomenda-se que a eficácia do programa possa começar a ser também analisada na perspetiva dos seus resultados finais e impactos, criando as condições de</p>	<b>C18</b>	AG do PAT 2030 AD&C	A operacionalização desta recomendação passará pela constituição de um grupo de trabalho específico.

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
informação adequadas para uma avaliação de resultados finais e impactos			
<b>Comunicação</b>			
<b>R18.</b> Aprofundar a segmentação da comunicação aos diferentes públicos-alvo, ajustando as mensagens que se pretendem transmitir e apostando numa diversificação de canais de comunicação.	<b>C24</b>	Estrutura de Comunicação do PAT 2030	A operacionalização desta recomendação exige a seleção dos públicos-alvo menos sensíveis à mensagem dos Fundos Europeus e o desenho de ações de comunicação a eles dirigidas
<b>R19.</b> Potenciar o uso dos canais digitais, como forma de ampliar a difusão da comunicação relativa aos fundos europeus, de forma atrativa e acessível aos públicos-alvo.	<b>C25 e C26</b>	Estrutura de Comunicação do PAT 2030	A operacionalização desta recomendação exigirá alguma especialização na gestão e acompanhamento de canais digitais na estrutura de comunicação do Programa, em articulação com a estrutura de comunicação do PT2030
<b>R20.</b> Promover ações relacionadas com a transparência e a prestação de contas, com vista a conferir maior confiança à utilização dos fundos europeus, por exemplo, através da publicação de relatórios simples, curtos, visuais e com linguagem simples que vão dando nota da utilização dos fundos.	<b>C29</b>	Estrutura de Comunicação do PAT 2030 Estrutura de comunicação da AD&C responsável pela comunicação das OIE apoiadas pelo PAT 2030	A operacionalização desta recomendação passa por ações conjuntas de comunicação do PAT 2030 e do PT2030 e pela comunicação específica das OIE lideradas pela AD&C
<b>R21.</b> Reforçar a comunicação das operações AD&C (SI PT 2030, gestão e controlo e gestão geral) através do desenvolvimento de um plano de comunicação específico para cada uma das operações, com ações que destaquem o impacto, resultados concretos e valor público gerado pelas operações, sobretudo numa lógica de transparência e	<b>C30</b>	Estrutura de comunicação da AD&C responsável pela comunicação das OIE apoiadas pelo PAT 2030	A operacionalização desta recomendação inscreve-se no reforço da comunicação específica das OIE apoiadas pelo PAT 2030, cuja exigência é regulamentar e sobre a qual existe ainda insuficiência de evidência

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
prestação de contas considerando o elevado investimento nestas operações			
<b>Sistema de informação</b>			
<b>R22.</b> Recomenda-se que a implementação do SI PT2030 com a plenitude dos seus módulos e funcionalidades e com o adequado reforço de dotação de recursos humanos possa ser acelerada de modo a demonstrar todo o seu potencial ainda em plena implementação dos Programas do PT2030, tendo em conta sobretudo o seu impacto sistémico.	<b>C31</b>	AD&C USI – AD&C	A operacionalização desta recomendação passa essencialmente pela aceleração de dinâmicas já em curso, que poderão exigir reforço de dotação de recursos técnicos e humanos
<b>R23.</b> Tendo em conta que a auscultação realizada pela avaliação permitiu concluir que nem todos os <i>stakeholders</i> relacionados com o SI PT2030 estão conscientes do modelo de implementação modular que foi assumido e das prioridades assumidas, recomenda-se a elaboração de um relatório de situação do estado da arte de implementação do SI PT2030 com as suas fases e prioridades suscetível de contribuir para a eliminação de muito ruído interpretativo.	<b>C32</b>	USI AD&C AG do PAT 2030	A elaboração de um simples relatório do estado da arte da implementação do SI PT2030, com um <i>time line</i> preciso da sua evolução, parece algo de irrelevante, mas não o é, atendendo ao ruído que a avaliação identificou existir nesta matéria.
<b>R24.</b> Recomenda-se que a participação das entidades aderentes no AG + seja objeto de autoavaliação por parte das AG aderentes segundo um modelo comum de apreciação e com a obrigatoriedade de identificação das principais medidas de reorganização e capacitação internas consideradas necessárias para tirar melhor partido da integração no AG+.	<b>C35</b>	USI AD&C AG dos Programas aderentes ao AG +	A operacionalização desta recomendação passa pela avaliação sistemática de experiência das entidades aderentes ao AG +, através da definição de um modelo comum de apreciação, identificando os pontos do sistema que carecem segundo as AG de melhorias e definindo as necessidades de reorganização interna dessas AG para melhor tirar partido da integração no AG +.

RECOMENDAÇÃO	CONCLUSÃO DE FUNDAMENTAÇÃO	DESTINATÁRIO	NOTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO
<p><b>R25.</b> Recomenda-se que a experiência generalizadamente considerada como positiva da publicação de <i>dashboards</i> a partir do Hub de dados do SI PT2030 possa ser objeto de alargamento do âmbito agora disponibilizado, transformando radicalmente as condições de disponibilização de informação sobre a implementação do PT2030, ao serviço da transparência e rigor de informação.</p>	<p><b>C36</b></p>	<p>Unidade de Gestão de Dados da AD&amp;C Comissão Diretiva da AD&amp;C AG do PSAT 2030</p>	<p>A operacionalização desta recomendação implica alguma ambição das entidades a quem ela se destina, com os adequados reforços que sejam considerados necessários.</p>

## 1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ELETRÓNICAS

- AD&C (2021) – Do PT2020 ao PT2030 – Unidade de Sistema de Informação
- AD&C (2022) – Roteiro para a Capacitação do Ecossistema de Fundos para a Política de Coesão 2021-2027 – Relatório Final
- AG PAT 2030 (2022) – Programa de Assistência Técnica 2030
- AG PAT 2030 (2023) – Estratégia Anti-fraude e Corrupção.
- AG PAT 2030 (2024) – Apresentação ao Comité de Acompanhamento de 11 de dezembro de 2024
- AG PAT 2030 (2025) – Relatórios de Execução de OIE
- CEDRU/EY PARTENON (2022). Avaliação Ex-ante do Programa Operacional Assistência Técnica 2022-2027
- Comissão Europeia (2013), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development – Evaluation guide, September.
- Comissão Europeia (2013). EVALSED Sourcebook: Methods and Technics, setembro.
- Comissão Europeia, Direção-Geral da Política Regional e Urbana (2014), Guidance Document on Monitoring and Evaluation – European Cohesion Fund European Regional Development Fund – Concepts and Recommendations. (Revision 2018)
- Comissão Europeia (2021), Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021-2027, SWD(2021) 198 final, 8.7.2021.
- Sonia Michelle **Dalkin e outros (2015). What's in a mechanism? Development of a key concept in a realistic evaluation.** Implementation Science (open access)
- Inter-American Development Bank and World Bank (2016). - Impact Evaluation in Practice Second Edition
- Paulo **Neto** (organizador) (2022).- Special Issue: Recovery and Resilience Facility and Cohesion Policy 2021-2027. Monitoring and Evaluation of EU Policy in a Pandemic and Post-Pandemic Context, Public Policy Portuguese Journal (2022). Volume 7, Number 2, Universidade de Évora
- Frans L. **Leeuw** (2003). Reconstructing Program Theories: Methods Available and Problems to be Solved. American Journal of Evaluation, vol. 24, nº 1, pp-5-20
- Frans **Leeuw** (2012). Linking theory-based evaluations and contribution analysis: three problems and a few solutions. Evaluation. Volume 18, nº 3: pp – 348-363
- John **Mayne** (2008). Contribution analysis: an approach to exploring cause and effect. Research Gate. January
- Nova Business School (2024). Relatório Final Summer School:- Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas
- Oliveira, Alcino de (2025). Ensaios Prometeicos no domínio da Gestão. Edições Sílabo. Lisboa
- Quatenaire Portugal (2024), Relatório Intermédio da Avaliação de Operacionalização do Programa PESSOAS 2030

## 2. ANEXOS

### ANEXO 1 - Análise crítica da Teoria da Ação (TdA) do PAT 2030

Incorporando as reflexões que têm vindo a ser produzidas com o objetivo de robustecer a programação e os processos de monitorização e avaliação dos Fundos Europeus, a AG do PAT2030 realiza um esforço inédito de conceção das teorias da ação e da programação em que se sustenta a intervenção do programa de assistência técnica. Este esforço evidencia a busca por uma maior consistência e eficácia na implementação das condições de apoio à conceção das políticas públicas cofinanciadas por Fundos Europeus e à própria gestão, monitorização e avaliação de Fundos Europeus, reforçando a clareza do seu fundamento teórico e estabelecendo condições mais favoráveis à monitorização e avaliação. A formulação do diagrama da TdA contribui para uma melhor perceção do modo como o programa está concebido para alcançar os seus objetivos centrais, permitindo, assim, clarificar as condições para a consistência e eficácia na aplicação das políticas públicas.

A diferenciação de conteúdo que o diagrama estabelece entre meios (recursos), atividades desenvolvidas, realizações tornadas possíveis por tais atividades e resultados a alcançar constitui uma maneira elegante e objetiva de definir o âmbito e alcance da intervenção do Programa, com a vantagem ainda de sinalizar a relação com algumas das questões de avaliação a que este estudo deverá responder (QA3, 4,5,6, 7 e 8).

No entanto, dois fatores parecem limitar a plena realização desse esforço.

Tal como é concebido, o PAT 2030 visa operar o apoio ao quadro de programas do PT 2030 numa lógica de transversalidade e em matérias que estão bem descritas nas tipologias de operação por ele cobertas: capacitação do ecossistema dos fundos; estudos e avaliação; funcionamento dos sistemas e estruturas de coordenação, gestão e monitorização; informação e comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados; segurança dos sistemas de gestão e controlo; sistemas de informação do PT 2030. Essa transversalidade é corroborada pelo facto de todos os programas contemplarem atividades de assistência técnica no seu corpo de prioridades estratégicas e tipologias de intervenção, tratando-se por isso de um nível diferenciado de intervenção dos trabalhos de assistência técnica. A missão do PAT é fornecer o suporte técnico necessário para o bom funcionamento das estruturas de coordenação, acompanhamento, avaliação, controlo e comunicação, bem como financiar os custos com pessoal associado a essas atividades. A sua função é, portanto, não só transversal, mas também instrumental, garantindo que os sistemas que suportam a implementação das políticas públicas operam de forma coesa e eficaz.

A aplicação da referida transversalidade pode ser em primeiro lugar penalizada pelo diferente grau de maturidade da programação nos diferentes Programas ou das suas tipologias. Alguns programas encontram-se mais avançados em termos de estruturação e implementação, acumulando uma base sólida de experiências e dados que podem capitalizar melhor a ação do PAT2030. Outros, porém, ainda se encontram em fases iniciais de operacionalização ou os processos de execução não evoluíram ao mesmo ritmo. Este contexto coloca um desafio específico - distinto do que se coloca aos restantes programas regionais e temáticos - para a elaboração da Teoria da Ação do Programa Operacional de Assistência Técnica (PAT2030). Esta circunstância obriga que a TdA (ou teoria da programação) do PAT2030 seja suficientemente adaptável para lidar com a diversidade de graus de maturidade e necessidades dos programas que suporta. Uma teoria da programação rígida e demasiado pormenorizada poderia não ser adequada à realidade operacional do Programa, visto que este tem de se ajustar constantemente às exigências e desafios dinâmicos que emergem no processo de execução dos diferentes programas.

Justifica-se, assim, que a teoria da ação para o PAT2030 contida no CE se apresente como um quadro orientador flexível, que permita ajustes e adaptações à medida que as circunstâncias e os desafios se alteram. Nesse quadro, a teoria da ação desenhada possui um conjunto de elementos positivos:

- Enquanto teoria da ação, o esquema expõe uma cadeia de causalidade bem definida entre as diferentes componentes do programa. Por exemplo, a definição dos avisos (T8) leva à análise e seleção de candidaturas (T9), o que por sua vez gera a execução dos projetos (T25). Isso oferece um modelo linear de causalidade, permitindo compreender como os inputs (regulamentos, planos estratégicos, estrutura técnica, etc.) são transformados em outputs (projetos executados e conformidade com os objetivos do programa).
- A teoria da ação clarifica-se nas várias atividades e realizações intermédios. São mostrados quais os passos necessários para transformar recursos em resultados, tais como a importância de estabelecer sistemas de monitorização e avaliação (T13), ou a necessidade de implementar uma estratégia de comunicação (T12) para promover a transparência e a visibilidade do programa.
- Também os resultados esperados estão bem definidos. O esquema clarifica que, ao longo do processo, espera-se um aumento da qualidade das candidaturas (T27), um alinhamento com os objetivos do programa (T24) e a execução dos projetos conforme o previsto (T25). Dessa forma o esquema oferece alguma orientação quanto aos resultados esperados.
- O esquema destaca a importância dos meios e condições necessários para que o PAT2030 funcione. Isso inclui regulamentos (T1), planos setoriais (T3), estrutura técnica (T4), e logística (T5). Apontando essas condições, o esquema identifica o conjunto de estruturas prévias que sustentam as atividades operacionais e que são essenciais para a implementação do PAT2030.

Existe, porém, um conjunto de elementos estratégicos que parecem estar subdesenvolvidos ou ausentes da reflexão sistematizada no esquema:

- A teoria da ação deveria partir de um diagnóstico quantificado dos problemas que o programa pretende resolver (caracterização do contexto da programação), mas o esquema não o explicita. O contexto de programação está em grande medida descrito no texto do próprio Programa, como, por exemplo, problemas estruturais ou lacunas associadas à gestão dos fundos, tais como o peso dos custos administrativos da execução de projetos PAT2030 ou a robustez da informação de base sobre mecanismos estabilizados nas TdM dos diferentes programas. Porém, não existem indicadores da situação de partida que permitam perceber a dimensão e relevância dos problemas. Assumindo que um diagnóstico é um estudo da situação de partida com dados objetivos e quantificados, não é claro que o PAT 2030 tenha podido dispor desse suporte, criando inclusivamente a dificuldade de quantificar resultados.
- A teoria da ação completa deveria incluir uma avaliação dos fatores externos que podem influenciar o sucesso do programa, como mudanças políticas, económicas ou sociais, alterações na legislação europeia, ou a capacidade de absorção dos fundos por parte dos beneficiários. Essa formulação poderia constar de uma formulação sintética dos fatores de contexto do PAT 2030, a integrar por exemplo na base do diagrama da TdA.
- A ausência de uma entrada para a monitorização e avaliação específica do PAT2030 limita a perceção

do processo de feedback e ajuste que se espera estar incluído. A formulação da TdA optou por não considerar a monitorização e a avaliação como merecedoras de uma TdP específica, inserindo-a como uma dimensão das atividades (Monitorização e avaliação do Programa). Desta forma, pode não resultar claro como, ao longo da implementação, se fará o ajuste a mudanças e necessidades de reprogramação.

- O esquema foca predominantemente a gestão técnica do programa e parece ausente uma perspetiva clara dos seus efeitos nos beneficiários, sejam eles as entidades envolvidas na gestão dos fundos ou, de forma mais abrangente, das organizações que fazem parte do seu ecossistema. De igual forma, está ausente uma definição de metas do programa.
- São referidas atividades relacionadas com a articulação entre os atores (T8), mas o esquema não especifica como esses mecanismos de coordenação funcionam na prática. Na teoria da ação, seria relevante clarificar como interagem as diferentes partes interessadas (governo, beneficiários, gestores de fundos, sociedade civil) e como essas interações contribuem para o sucesso do programa.

Assim, considera-se que o esquema oferece uma visão ordenada da teoria da ação do PAT2030, mas com algum subdesenvolvimento de elementos críticos que se prendem com aspetos associados à implementação, fundamentais para uma implementação eficaz e para alcançar o impacto esperado. A teoria da ação necessitaria assim de algum robustecimento, integrando, não só as realizações operacionais, mas também os mecanismos que garantem que o programa pode evoluir conforme necessário, sem comprometer os resultados esperados.

O desafio que se coloca ao PAT2030 será o de incorporar na sua teoria da ação elementos que resultam dos exercícios de AEA – conquanto estes analisem a suficiência dos diagnósticos de base da programação – e dos exercícios de avaliação de arranque e operacionalização dos Programas, depurados dos aspetos cobertos nos Planos de Avaliação de cada programa, de forma a equalizar a sua ação em função de questões críticas emergentes para a gestão dos diversos fundos.

Pode, por fim, questionar-se que mecanismos de transformação poderiam ser definidos para uma melhor compreensão da Teoria da Ação do Programa. Nos pontos seguintes, ensaia-se essa definição para a **transformação central de realizações em resultados**:

- **MRs1.** Os processos de divulgação/informação acerca do PAT 2030 melhoram o conhecimento dos potenciais beneficiários quanto às oportunidades de apoio de assistência técnica.
- **MRs2.** Os beneficiários promotores de candidaturas aprovadas validam o diagnóstico de situação formulado pelo PAT 2030 e subjacente aos avisos publicados do ponto de vista da adequação às suas próprias necessidades de assistência técnica.
- **MRs3.** A capacidade de reporte e utilização do SI PT 2030 por parte de AG e estruturas técnicas dos Programas do PT 2030 e das entidades beneficiárias que a ele recorrem melhoram a qualidade da informação sobre acesso e mobilização de Fundos Europeus.
- **MRs4.** A implementação da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 consegue alimentar algumas das agendas da comunicação social em Portugal, divulgando ações concretas de melhoria de segurança, controlo e combate às situações de fraude, e disseminando informação e conhecimento sobre exemplos concretos de boa utilização de Fundos Europeus, focados nos resultados atingidos.
- **MRs5.** Os processos de capacitação do ecossistema dos Fundos Europeus repercutem-se na capacidade

de orientação para resultados da sua aplicação, contribuindo para uma melhor e mais eficaz comunicação de resultados alcançados.

- **MRs6.** Instituições associadas à investigação sobre políticas públicas e entidades da sociedade civil focadas na promoção da cidadania democrática utilizam a maior divulgação de informação sobre Fundos Europeus para organizar novas formas de debate público sobre a matéria
- **MRs7.** As avaliações realizadas conseguem formular recomendações claras e operacionais com tomadores bem identificados e validadas pelas entidades responsáveis pela implementação de políticas públicas.

**Em matéria de fatores críticos** que podem perturbar a concretização destes mecanismos de transformação, podem identificar-se os seguintes:

- **FCRs1.** Diagnósticos de necessidades de assistência técnica com deficiente envolvimento de *stakeholders*.
- **FCRs2.** Agendas de comunicação social exclusivamente orientadas para a hiper-divulgação de fraudes e exemplos de corrupção e de má utilização de Fundos.
- **FCRs3.** Problemas técnicos de estabilização do SI PT 2030.
- **FCRs4.** Obstáculos à intensificação de uma cultura de avaliação nas entidades responsáveis por políticas públicas resultantes de ciclos políticos orientados para resultados a curto prazo.

### **Análise crítica das TdP**

#### **A dimensão do funcionamento dos sistemas e das estruturas de coordenação, gestão, monitorização e avaliação**

A AEA do PAT 2030 revelou que, inicialmente, as necessidades identificadas estavam contempladas na "Estratégia do programa", ainda que de forma indireta. Numa versão mais avançada da programação, também foram abordadas nos "Objetivos específicos e resultados esperados". No entanto, à medida que a programação avançava a AEA observava "um retrocesso na profundidade das análises, causado por limitações no modelo adotado, como a restrição de caracteres". Segundo o exercício analítico, a falta de detalhes sobre as atividades dificulta a avaliação completa e clara da lógica do programa". Esta é também a perceção que surge na análise crítica do exercício de representação gráfica da teoria da programação do domínio do T4 nesta fase de operacionalização.

O esquema representa adequadamente a lógica causal entre os meios, realizações, resultados e impactos socioeconómicos esperados, articulando meios, realizações e resultados e a relação entre as diferentes etapas do programa, na trajetória dos meios (inputs) até os resultados. Essa organização facilita a compreensão do percurso lógico de implementação da política e revela a preocupação com a eficácia e eficiência na gestão do PT 2030. No entanto, a ausência de atividades específicas que detalhem como as realizações (como o suporte técnico ou as ações inovadoras) se traduzem em resultados concretos. Por exemplo, a realização "Operação de suporte ao funcionamento do órgão de coordenação técnica do PT 2030 executada" agrupa várias atividades que mereceriam uma desagregação mais precisa. A inclusão de detalhes sobre as etapas concretas dessas operações, como a "capacitação das equipas", o "desenvolvimento de ferramentas de gestão ou a

implementação de práticas inovadoras”, poderia dar uma visão mais clara dos processos envolvidos. Essa falta de especificidade pode limitar a capacidade de acompanhamento e avaliação eficaz do progresso, pois não permite ganhar perspectiva da forma como os meios e realizações influenciam diretamente os resultados intermédios e finais. Esta limitação é tanto mais relevante quanto mais a operação aprovada relativa à Gestão Geral da AD&C 2023-2025 é de grande dimensão e mobiliza um montante apreciável de recursos. Globalmente, a T4 como um todo absorve a maior quota de fundos desta fase do PAT 2030 (31 milhões e quinhentos mil euros de Fundo).

Está também ausente a especificação sobre os “mecanismos” e “fatores críticos” que são essenciais para compreender a transformação que uma implementação bem-sucedida irá determinar. A não consideração desses elementos conduz a uma visão estática e limita a visibilidade dos fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o cumprimento das metas. A indicação de mecanismos em esquemas já tão complexos é obviamente de difícil operacionalização, mas na narrativa que poderia acompanhar o diagrama desta TdP poderia justificar-se a sua inclusão.

Nos resultados intermédios, o foco na melhoria das condições organizativas e técnicas poderia ser mais detalhado, com a introdução de indicadores que tornassem possível avaliar o progresso. A inclusão de parâmetros específicos, relativos a aspetos como a eficiência das estruturas de gestão ou a eficácia na comunicação interna, daria uma visão mais concreta dos resultados que se pretende alcançar. Sem a definição de indicadores de sucesso e de métricas de avaliação claras, a avaliação da capacidade de a gestão do programa monitorizar a efetividade das ações e a sua contribuição para os impactos esperados torna-se limitada. O impacto socioeconómico proposto no esquema – a melhoria da capacidade de negociação de fundos ou a eficiência na implementação de políticas – é ambicioso, mas sem especificação de como será atingido, o caminho para alcançá-lo permanece vago. É mais uma matéria relevante para a identificação dos mecanismos que possam ajudar a compreender como aqueles impactos socioeconómicos poderão ser atingidos.

A carência de especificação é mais evidente no domínio dos “Estudos e Avaliação”, pouco detalhada no esquema. Embora o texto programático mencione vários tipos de estudos, como avaliações estratégicas e operacionais e estudos em áreas de política pública e desenvolvimento regional, o esquema não especifica quais são as tipologias, áreas temáticas ou domínios prioritários ou a forma como contribuem para os resultados. Este ponto é fundamental, pois é a análise da articulação entre os estudos financiados e as necessidades concretas dos Programas Regionais e Temáticos que permite avaliar a relevância e pertinência da programação neste domínio. Além disso, a ausência de uma sinalização clara sobre os domínios que carecem de investigação mais aprofundada reduz a utilidade dos estudos em termos de produção de informação relevante para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

Seria desejável que a programação da AT incluísse uma orientação mais clara para a investigação dos mecanismos de mudança social que resultam das ações financiadas pelos fundos, especificando as tipologias, áreas temáticas e domínios que carecem de aprofundamento. Estes estudos, baseados num paradigma de *process-tracing* e que são essenciais num quadro de investigação sustentado em TdM poderiam produzir informação relevante sobre “como” e “porquê” uma determinada intervenção gera resultados e impactos, facilitando a adaptação e melhoria das políticas públicas em fases subseqüentes do ciclo de programação.

O ensaio de definição de mecanismos de suporte a esta TdP é neste relatório realizada a dois níveis: o da transformação de realizações em resultados (intermédios e finais) e destes em impactos socioeconómicos:

### Em termos de resultados:

- **MRs8.** O diagnóstico de necessidades de organização da AD&C é bem-sucedido do ponto de vista da adequação das propostas de intervenção ao âmbito de intervenção do PAT 2030.
- **MRs9.** Idem da AG do PAT 2030.
- **MRs10.** A seleção e os resultados dos estudos e iniciativas piloto proporcionam condições de replicabilidade e dinamização de novas iniciativas.
- **MRs11.** A AD&C consegue traduzir os apoios recebidos em condições de melhoria da gestão estratégica e operacional do Acordo de Parceria 2030.
- **MRs12.** Multiplicam-se os processos de cooperação de recursos no ecossistema de gestão de Fundos Europeus;
- **MRs13.** A cultura de avaliação revela progressos no sistema de políticas públicas.

### Em termos de impactos socioeconómicos

- **Mi1.** As melhorias de coordenação, gestão, monitorização e avaliação adquirem um alcance sistémico, determinando que a implementação do Acordo de Parceria represente um salto efetivo na programação de Fundos Europeus face a anteriores períodos de programação.
- **Mi2.** As melhorias sistémicas observadas garantem, em ambiente de continuidade de estruturas, a aprendizagem organizacional pretendida e a sua tradução atempada na preparação de condições para a negociação do próximo período de programação, ponderadas as alterações eventualmente observadas nas políticas de coesão.

### Fatores críticos

- **FCRs5.** Inércia de processos organizativos.
- **FCRs4.** Obstáculos à intensificação de uma cultura de avaliação nas entidades responsáveis por políticas públicas resultantes de ciclos políticos orientados para resultados a curto prazo (já formulado, mas relevante para esta TdP).
- **FCRs6.** Défice de aprendizagem organizacional e descontinuidade de estruturas de governação.
- **FCRs7.** Possível instabilidade política.
- **FCRs8.** Défice de cooperação de recursos entre as instituições do ecossistema.

### A dimensão da capacitação do ecossistema de gestão de fundos e responsáveis pela conceção e avaliação de políticas públicas

A TdP definida para a “TA capacitação do ecossistema dos fundos, incluindo das organizações responsáveis pela definição e avaliação das políticas públicas e da capacitação de atuação dos beneficiários” espelha o quadro racional e as mudanças para as quais esta TA visa contribuir, tanto de uma forma mais direta (resultados), como a um nível mais amplo (impactos). No entanto, tal como foi já referido para a TdP de T4, a TdP apresentada apenas traduz a sua parte estática, não sendo elencados os diversos “mecanismos” e “fatores críticos e elementos de contexto” que permitiriam uma análise mais dinâmica do modelo traçado.

A TdP parte das onze ações definidas no PAT2030, considerando-as como “atividades” e, partir destas, estabelece os vários níveis de relações causais que compõem a sua cadeia – realizações, resultados intermédios, resultados finais e impactos socioeconómicos.

Ao nível das realizações, entende-se que a operação em execução “Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional” junta a realização “Funcionamento das redes de articulação funcional” com apenas um dos seis projetos estruturantes do roteiro para a capacitação (Academia dos Fundos), fazendo com que o projeto academia dos fundos esteja desagregado da realização “Concretização dos Projetos Estruturantes do Roteiro

para a Capacitação” ou, esteja presente nas duas realizações mencionadas, esta situação não é clara. Assim, a realização “Concretização dos Projetos Estruturantes do Roteiro para a Capacitação” pressupõe: a capacitação contínua das AG e dos OI, com foco na simplificação de procedimentos e na otimização de processos; A criação de um manual de procedimentos e a plataforma digital colaborativa também visam agilizar o trabalho e facilitar a comunicação entre as partes envolvidas; a capacitação dos beneficiários e consultores sobre as regras e procedimentos dos fundos, bem como sobre a elaboração de candidaturas e gestão de projetos, este programa busca aumentar a qualidade da procura e garantir que os projetos submetidos estejam alinhados com os objetivos do PAT 2030; a capacitação das equipas de gestão em áreas como monitorização e avaliação, sistemas de informação e indicadores de resultado contribui para um acompanhamento mais qualificado e eficaz; a formação em avaliação e a cultura de orientação para resultados, este projeto estruturante busca aprimorar os mecanismos de acompanhamento e monitorização; a definição de metas e indicadores, tornando-os mais realistas e adequados à realidade dos projetos e do programa; a capacitação em avaliação e a ênfase na orientação para resultados contribuem para uma melhor gestão, focada no impacto dos investimentos, o que pode levar a uma maior probabilidade de alcançar as metas estabelecidas; entre outros.

No que respeita à realização “Funcionamento das redes de articulação funcional” considera-se a criação e dinamização de redes de articulação funcional tais como: uma rede de comunicação institucional; uma rede de monitorização e avaliação; uma rede das dinâmicas regionais; uma rede de sistemas de incentivos; uma rede do sistema de apoios à investigação, desenvolvimento e inovação, na vertente ciência e à estratégia de especialização inteligente; uma rede ambiental e; uma rede rural nacional (estando por constituir a rede de capacitação e qualificação da procura). O funcionamento destas redes e a sua articulação funcional visam: criar condições favoráveis para aumentar a governança multinível e multi-fator; aumentar a abrangência e a qualidade dos instrumentos de política pública e de planeamento estratégico sectorial e territorial; aumentar os níveis de eficácia das estratégias e ações de comunicação.

No que respeita aos resultados intermédios, entende-se que os mesmos refletem os objetivos das realizações, podendo ser considerada a inclusão de um resultado intermédio que analisasse a evolução da simplificação de procedimentos que constituem pesados encargos para os beneficiários, o qual pode ter uma resposta parcial do lado da procura, através da capacitação de promotoras e consultores, visando a diminuição de omissões nos formulários e dos pedidos de esclarecimento associados, contribuindo para um mais fácil acesso aos fundos. Neste sentido, a avaliação da captação e seleção da procura deve considerar se as ações de capacitação implementadas foram eficazes em aumentar o número de candidaturas qualificadas e se os critérios de seleção estão adequados para garantir o apoio aos projetos com maior potencial de impacto.

Nos resultados finais, para além dos resultados elencados, poderia ser interessante considerar os seguintes resultados: (i) as ações de capacitação contribuíram para um acompanhamento mais próximo e eficaz dos projetos, permitindo a identificação e resolução de problemas de forma tempestiva e se as (ii) contribuíram para uma maior orientação para os resultados e para a definição de metas mais realistas e alcançáveis.

A TdP contribuirá para a resposta às questões de avaliação relacionadas com a capacitação do ecossistema dos fundos, incluindo das organizações responsáveis pela definição e avaliação das políticas públicas e da capacitação de atuação dos beneficiários (QA2.1, 2.2, 4.1, 7.4, 8.1), abrangendo vários âmbitos de avaliação e focando nos diversos projetos estruturantes definidos no roteiro para a capacitação.

Nas QA no âmbito da eficiência operacional será observada a estrutura de gestão do programa, o funcionamento do Comité de Acompanhamento, o papel das Redes de Articulação Funcional e a facilidade de acesso aos

formulários e procedimentos, de forma a avaliar a eficiência operativa do PAT 2030 uma vez que esta pode ser influenciada pela efetividade das medidas de capacitação propostas no Roteiro. A capacidade de resposta das estruturas de gestão, a fluidez dos processos e a qualidade dos sistemas de informação são cruciais para o sucesso do programa e devem ser avaliadas à luz das ações de capacitação implementadas. A estrutura de gestão é eficiente e ágil o suficiente para lidar com a complexidade e o volume de projetos do PAT 2030? O Roteiro identifica desafios na gestão de recursos humanos, sistemas de informação e articulação entre diferentes entidades que interessa perceber e avaliar. A Academia dos Fundos é um projeto estruturante do roteiro para a capacitação ao promover a capacitação contínua das AG e dos OI, com foco na simplificação de procedimentos e na otimização de processos, contribui para uma estrutura de gestão mais eficiente. A criação de um manual de procedimentos e a plataforma digital colaborativa também visam agilizar o trabalho e facilitar a comunicação entre as partes envolvidas.

Nas QA no âmbito da captação e seleção da procura será observada a eficácia do programa em atrair projetos de qualidade, a adequação das formas de apoio e dos critérios de seleção e a garantia de que os projetos selecionados têm o maior potencial de contribuição para os objetivos do programa, de forma a avaliar se as ações de capacitação implementadas foram eficazes em aumentar o número de candidaturas qualificadas e se os critérios de seleção estão adequados para garantir o apoio aos projetos com maior potencial de impacto. Os potenciais beneficiários têm conhecimento suficiente sobre as oportunidades de financiamento e possuem as competências necessárias para elaborar candidaturas competitivas? O roteiro aponta para a necessidade de qualificar a procura e simplificar os procedimentos, o que pode impactar a quantidade e a qualidade das candidaturas. O programa de qualificação da procura, um dos projetos estruturantes, ao capacitar os beneficiários e consultores sobre as regras e procedimentos dos fundos, bem como sobre a elaboração de candidaturas e gestão de projetos, procura garantir que os projetos submetidos estejam alinhados com os objetivos do PAT 2030. A criação de redes colaborativas e fóruns de participação também contribui para uma maior interação entre gestores e beneficiários, facilitando o acesso à informação e o esclarecimento de dúvidas.

Nas QA no âmbito do acompanhamento e monitorização dos projetos será analisada a suficiência e eficácia dos mecanismos de acompanhamento que garantem a boa execução dos projetos e o cumprimento de seus objetivos, além da adequação dos indicadores e sistemas de informação para monitorizar o programa. Esta avaliação do acompanhamento e monitorização deve analisar se as ações de capacitação contribuíram para um acompanhamento mais próximo e eficaz dos projetos, permitindo a identificação e resolução de problemas de forma tempestiva, e se os sistemas de informação fornecem dados adequados para a tomada de decisão e avaliação do programa. As estruturas de gestão possuem os recursos humanos e as ferramentas adequadas para acompanhar e monitorizar o desempenho dos projetos de forma eficaz e eficiente? O Roteiro destaca a necessidade de se reforçar as competências das equipas e melhorar os sistemas de informação, o que pode influenciar a qualidade do acompanhamento e monitorização. Dois projetos estruturantes do Roteiro podem contribuir positivamente, a Academia dos Fundos ao capacitar as equipas de gestão em áreas como monitorização e avaliação, sistemas de informação e indicadores de resultado contribui para um acompanhamento mais qualificado e eficaz e a; Capacitação para a avaliação e orientação para resultados ao promover a formação em avaliação e a cultura de orientação para resultados, este projeto estruturante busca aprimorar os mecanismos de acompanhamento e monitorização.

Nas QA no âmbito do realismo das metas e resultados será avaliado o realismo das metas estabelecidas para o programa e as perspetivas de alcançá-las, considerando fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho, incluindo custos de contexto. Esta avaliação do realismo das metas e resultados deve considerar se as ações de capacitação propostas no Roteiro, como o fortalecimento da gestão estratégica e da avaliação, contribuíram para uma maior orientação para resultados e para a definição de metas mais realistas e alcançáveis. A análise dos indicadores de desempenho e a avaliação do impacto dos projetos devem ser realizadas à luz das ações de capacitação implementadas. O Roteiro questiona a capacidade de gerar impactos e atingir metas,

especialmente em relação à convergência com a média europeia e à coesão regional. A falta de uma cultura de orientação para resultados e a dificuldade em medir o impacto dos projetos são desafios identificados. Dois projetos estruturantes do Roteiro podem contribuir positivamente, a capacitação para a avaliação e orientação para resultados que é fundamental para aprimorar a definição de metas e indicadores, tornando-os mais realistas e adequados à realidade dos projetos e do programa, contribuindo para uma melhor gestão, focada no impacto dos investimentos, o que pode levar a uma maior probabilidade de alcançar as metas estabelecidas e a; a Academia dos Fundos ao fortalecer as práticas de gestão estratégica e de avaliação, contribuindo, também, para a definição de metas mais realistas e para o acompanhamento dos resultados, aumentando a capacidade de identificar e corrigir desvios e garantir que os investimentos gerem o impacto esperado.

No âmbito da tipologia Capacitação do ecossistema dos fundos (FEDER/FC) em junho de 2024, estavam aprovadas 6 operações (sendo que 5 já estão em execução):

- Gestão de programas e sistema de fundos para a inovação e especialização inteligente, cujo beneficiário é a Universidade de Coimbra e pretende operacionalizar a Summer School GPS - um curso de especialização de média duração, no âmbito do roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027, em particular na área prioritária de capacitação – gestão da inovação e especialização inteligente (EREI/ ENEI);
- Dinamização e realização de cursos de especialização de média duração (summer/ winter schools) em áreas prioritárias do Portugal 2030 cujo beneficiário é a Universidade Nova de Lisboa e pretende desenvolver um programa de formação que é uma resposta direta às necessidades identificadas no Portugal 2030, visando capacitar profissionais em gestão de fundos europeus e nacionais através de cursos especializados. Os objetivos incluem o desenvolvimento de habilidades técnicas em avaliação de políticas públicas, a promoção de uma gestão inovadora e a criação de uma rede de conhecimento colaborativa para fortalecer a coesão nacional e o progresso sustentável;
- Curso de Especialização Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas (Winter School) cujo beneficiário é a Universidade do Porto e passa pela criação e dinamização de um curso de especialização "Winter School em Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas" na Faculdade de Economia da Universidade do Porto;
- Curso de Especialização Gestão da Inovação e Especialização Inteligente (Winter School) cujo beneficiário é a Universidade do Porto passando pela implementação de ações de criação e dinamização de um curso de especialização "Winter School em Gestão da Inovação e Especialização Inteligente" na Faculdade de Economia da Universidade do Porto;
- Academia dos Fundos e Redes de Articulação Funcional cujo beneficiário é a Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., esta operação tem como objetivo responder aos desafios de capacitação das funções de planeamento, programação, gestão, acompanhamento e controlo do Ecossistema dos Fundos. O projeto estruturante está vocacionado para a qualificação destes atores e dos seus recursos humanos, implicando não só as pessoas e as organizações, mas também os instrumentos associados às funções de planeamento, gestão, acompanhamento e controlo, visando melhorar a capacidade administrativa dos serviços públicos responsáveis por todas as tarefas, desde a conceção e condução das políticas e atividades enquadradas pelos fundos comunitários até à sua concretização;
- (não está em execução) IGF - prevenção e combate à fraude e corrupção no âmbito dos fundos europeus – 2024, cujo beneficiário é a Inspecção-Geral de Finanças e pretende implementar um programa de capacitação envolvendo a IGF bem como todas as entidades intervenientes na gestão e controlo dos fundos europeus em Portugal, nas áreas: da prevenção e combate à fraude; da auditoria, controlo e avaliação do risco de fraude e de duplo financiamento; e do conflito de interesses e partes relacionadas.

O ensaio de definição de mecanismos e fatores críticos desta TdP completa a análise.

Tal como no ponto anterior, os mecanismos serão formulados em termos de realizações em resultados (intermédios e finais) e destes em impactos.

### Em termos de resultados

- **MRs14.** A formação para a capacitação realizada é concebida em função de diagnósticos robustos de insuficiências por parte das entidades que se candidatam à conceção e à frequência das ações em matéria de gestão estratégica e operacional de Fundos Europeus.
- **MRs15.** Metodologicamente, a formação para a capacitação é concebida em função de problemas concretos de gestão estratégica e operacional com a maior diversidade possível de stakeholders.

### Em termos de impactos socioeconómicos

- **Mi1.** As melhorias de coordenação, gestão, monitorização e avaliação adquirem um alcance sistémico, determinando que a implementação do Acordo de Parceria represente um salto efetivo na programação de Fundos Europeus face a anteriores períodos de programação (formulação já apresentada, mas que mantém a sua relevância para esta TdP).

### Fatores críticos

- **FCRs9.** Fraca capacidade de explicitação de necessidades de capacitação em matéria de gestão estratégica e operacional.
- **FCRs10.** Problemas de disponibilização de tempo para a formação.

### A dimensão da informação e comunicação

Considera-se que, globalmente, a TdP concebida para a “TA Informação e Comunicação do PT 2030 e dos Fundos associados” espelha o quadro racional e as mudanças para as quais esta TA visa contribuir, tanto de uma forma mais direta (resultados), como a um nível mais amplo (impactos). No entanto, a TdP apresentada apenas traduz a sua parte estática, não sendo elencados os diversos “mecanismos” e “fatores críticos e elementos de contexto” que permitem uma análise mais dinâmica do modelo traçado.

A TdP parte das oito ações definidas no PAT2030, considerando-as como “atividades” e, partir destas, estabelece os vários níveis de relações causais que compõem a sua cadeia – realizações, resultados intermédios, resultados finais e impactos socioeconómicos.

Ao nível das realizações, entende-se que a TdP poderia estar mais desagregada, pois cada uma das realizações concentra um conjunto amplo de transformações que pressupõe diversas formas de concretização. Assim, a realização “operação de apoio à concretização da Estratégia de Comunicação do Portugal 2030 executada” pressupõe-se que contempla: (i) a definição global da estratégia de comunicação (meios, canais, ações, públicos-alvo,...), (ii) definição de ações de coordenação da estratégia de comunicação e informação (atendendo aos diferentes públicos-alvo e beneficiários), (iii) operacionalização da edição e publicação dos relatórios, estudos e outros documentos que visem a difusão de informação relacionada com os fundos, (iv) operacionalização da disseminação das boas práticas de aplicação dos fundos e (v) operacionalização do sistema de monitorização e avaliação da execução das ações de comunicação. No que respeita à realização “Provas de conceito e metodologias inovadoras de comunicação e divulgação apoiadas” considera-se que integra: (i) operacionalização de projetos inovadores para testar e difundir novas abordagens de conteúdos, métodos e organização que permitam a transferência de experiências e *know how* nas áreas de intervenção dos fundos, (ii) dinamização de

programas de capacitação contínua em comunicação, incluindo digital e (iii) operacionalização de ações que visem tornar as estratégias e ações de comunicação mais impactantes.

No que respeita aos resultados intermédios, entende-se que o resultado “melhoria dos canais e reforço da clareza na interação com os beneficiários e cidadãos em geral” poderia, igualmente, ter em conta a diversificação dos meios de comunicação e divulgação mais ajustados para interagir com os diversos públicos-alvo do programa. Neste sentido, poderia optar-se pela designação “melhoria e diversificação dos meios e canais de comunicação e divulgação e reforço da clareza da mensagem na interação com os beneficiários e diversos públicos-alvo do programa”. De igual forma, ainda ao nível dos resultados intermédios, aponta-se a necessidade de incluir resultados passíveis de medir (i) a complementaridade e coerência das ações de comunicação dinamizadas ao nível do PAT2030 com as a comunicação dos restantes programas do PT 2030; (ii) o reforço de ações de comunicação em suportes digitais e (iii) o aumento das competências comunicacionais da Autoridade de Gestão.

Nos resultados finais, para além dos resultados elencados, poderia ser interessante considerar os seguintes resultados: (i) a criação de sinergias a nível comunicacional entre os diversos programas do PT 2030 e a (ii) a melhoria do desempenho da AG em matéria de comunicação.

A TdP contribuirá para a resposta às questões de avaliação relacionadas com a informação e comunicação (QA 9.1, 9.2 e 9.3), sobretudo ao nível das transformações das atividades em realizações e realizações em resultados.

Em termos de ensaio de definição de mecanismos e de fatores críticos, manteremos a análise ao nível dos resultados (intermédios e finais) e dos impactos socioeconómicos.

#### **Em termos de resultados**

- **MRs4.** A implementação da Estratégia e Plano de Comunicação do PAT 2030 consegue alimentar algumas das agendas da comunicação social em Portugal, divulgando ações concretas de melhoria de segurança, controlo e combate às situações de fraude, e disseminando informação e conhecimento sobre exemplos concretos de boa utilização de Fundos Europeus, focados nos resultados atingidos. (já apresentada, mas que mantém a sua relevância nesta TdP).
- **MRs16.** A segmentação da comunicação por públicos-alvo e a combinação de diversos meios e canais de comunicação (inbound e outbound) melhora a interação com beneficiários e cidadãos em geral;
- **MRS17.** O foco da comunicação em histórias reais (storytelling) do impacto dos Fundos Europeus em pessoas e instituições concretas, bem como a comunicação de boas práticas alargam o campo de notoriedade e a perceção positiva da aplicação dos Fundos Europeus.

#### **Em termos de impactos socioeconómicos**

- **Mi3.** A multiplicação da comunicação de resultados concretos de projetos implementados com Fundos Europeus e a alimentação/cooperação com agendas de comunicação de órgãos relevantes da comunicação social portuguesa logra produzir o aumento do limiar de notoriedade e a perceção positiva dos Fundos Europeus.

#### **Fatores críticos**

- **FCRs2.** Agendas de comunicação social exclusivamente orientadas para a hiper-divulgação de fraudes e exemplos de corrupção e de má utilização de Fundos (já formulada, mas que mantém relevância para

esta TdP).

- **FCRs11.** Possíveis erros de segmentação de públicos-alvo e deficientes combinações de meios e canais de comunicação, informação e divulgação do PAT2030.

### **A dimensão da segurança dos sistemas de gestão e controlo**

Considera-se que, globalmente, a teoria da ação concebida para a “TA Segurança dos Sistemas de Gestão e Controlo” apresentada no CE apresenta de forma clara a sequência causal das mudanças para as quais esta TA visa contribuir, não sendo, no entanto, definidos os diversos “mecanismos” e “fatores críticos e elementos de contexto” que permitem uma análise mais dinâmica do modelo traçado.

Não obstante o facto de no esquema estar bem definida a sequência causal de transformação de atividades em realizações, de realizações em resultados e de resultados em impacto, existem aspetos que podem ser reforçados:

- A ligação das relações causais;
- As atividades definidas, que refletem as tipologias de ação elencadas no PAT203, resultam na concretização de um conjunto de realizações, que poderiam estar mais desagregadas por forma a permitir uma melhor medição das realizações efetivamente desenvolvidas. Desta forma sugere-se a seguinte desagregação: (i) sistemas auditados pela Autoridade de Auditoria, (ii) recomendações de melhoria apresentadas, (iii) incidências e regularidades detetadas e comunicadas; (iv) parcerias com entidades externas de auditoria formalizadas, (v) despesa auditada e validada, (vi) ações de capacitação realizadas, (vii) aumento da capacidade técnica na área da auditoria e controlo,
- No que respeita aos resultados intermédios, entende-se que os mesmos refletem os objetivos das realizações, podendo ser considerada a inclusão de um resultado intermédio relacionado com a capacitação dos atores,
- Por fim, e relativamente aos impactos poderia ser acrescentado: (i) Reforço da confiança pública na gestão dos fundos da política de coesão, (ii) redução da fraude, erros e ineficiências no uso dos Fundos Europeus.

Em termos de definição de mecanismos, manteremos o foco na transformação de realizações e resultados e destes em impactos socioeconómicos.

### **Em termos de resultados**

- **MRs18.** A integração de recomendações nos processos operacionais cria um ciclo contínuo de melhoria de eficiência.
- **MRs19.** As auditorias realizadas permitem criar planos de ação preventivos e corretivos que melhoram a eficiência do planeamento e processo de certificação de contas e despesas.
- **MRs20.** Os relatórios de irregularidades permitem definir estratégias de prevenção da fraude.
- **MRs21.** A capacitação dos atores assegura as capacidades técnicas que se traduzem em ações eficazes.

### Em termos de impactos socioeconómicos

- **Mi4.** As melhorias alcançadas em matéria de segurança, controlo e riscos de fraude asseguram condições para a notoriedade dos Fundos Europeus menos baseada em aspetos negativos.

### Fatores críticos

- **FCRs12.** As melhorias de segurança e controlo alcançadas são percecionadas pelos *stakeholders* como um fator de complexificação burocrática, penalizando os objetivos de ganhos de notoriedade para os PT 2030, sobretudo num contexto de sobrevalorização dos ritmos de execução de projetos.

### A dimensão do Sistema de Informação do PT 2030

A imagem reproduzida na página seguinte, fornecida pela AG do PAT 2030, fornece uma ideia da complexidade de enquadramento do SI PT 2030 e, conseqüentemente, do objeto de avaliação correspondente a esta TA, que deu origem a um aviso e apresenta como montante de fundo disponível de 21 milhões de euros, já com 17,115 milhões de euros de fundo aprovado.

Sabe-se que o objeto de avaliação do SI PT 2030 está limitado às dimensões financiadas pelo PAT 2030, o que exclui os SI financiados pela assistência técnica dos próprios programas, caso do COMPETE, do Pessoas e do MAR. Haverá ainda que esclarecer a razão pela qual todos os Programas Regionais, com exceção do Norte, aparecem agrupados no sistema AG + e precisamente o Norte e o Programa da Sustentabilidade surgem associados a um outro sistema designado de SI3.



O diagrama da TdP é relativamente simples e está organizado em torno da realização plena de uma operação de suporte ao desenvolvimento e manutenção do SI PT 2030, de que a AD&C é promotora. Não devemos perder de vista que a AD&C é promotora de outras duas grandes operações, a relativa à Gestão geral AD&C 2023-2025 e a dos Sistemas de Gestão e Controlo AD&C 2023-2025, existindo por isso aqui matéria de avaliação de sinergias entre estas três operações.

Tal como está formulada a TdP específica para esta TA, a operação que se pretende executar plenamente gerará três tipos de resultados intermédios: melhorar o planeamento, flexibilidade e usabilidade de todos os módulos

do SI PT 2030 numa lógica de extensão a toda a tramitação de Fundos desde a preparação de avisos até à determinação de saldos finais físicos e financeiros; a melhoria das condições de interoperabilidade no interior do próprio SI e com outros sistemas; alcançar melhorias de transparência e de divulgação de realizações e resultados, um input essencial para a estratégia de comunicação do próprio PT 2030.

Estes resultados intermédios visam, por sua vez, contribuir para um conjunto de resultados finais, que estão também claramente definidos no esquema da TdP:

- A resposta a um conjunto diversificado de necessidades das entidades que integram o ecossistema dos Fundos, designadamente através da melhoria de qualidade técnica e da usabilidade dos módulos do SI e da melhoria das condições de interoperabilidade;
- A redução dos custos administrativos dos promotores e beneficiários do programa, também fortemente ligada aos resultados da usabilidade dos módulos e das melhorias de interoperabilidade;
- A melhoria das condições de cibersegurança;
- E a concretização de um objetivo específico AD&C – o Plano Estratégico e Operacional para o Digital da AD&C, o qual contém duas dimensões, a interna e a externa em termos de melhores condições de divulgação atempada de resultados do PT 2030.

Do ponto de vista da consistência desta TdP, não é clara a sequência de transformações que levarão ao reforço da cibersegurança, que parece ser algo de mais transversal e não propriamente inserido numa lógica de sequência causal que se pretende que a TdP apresente.

A formulação dos impactos socioeconómicos para os quais esta TA concorre é similar à de outras TA - “Obtenção de níveis elevados de eficácia, eficiência, simplificação, rigor e transparência na implementação do Acordo de Parceria Portugal 2020”, evidenciando de novo a transversalidade do PAT 2030 e a relevância do Sistema de Informação para alcançar esse desiderato.

Do ponto de vista da transformação dinâmica que esta TdP veicula, há que relevar questões técnicas de melhoria de condições de usabilidade dos diferentes módulos dos SI, as melhorias desejadas em termos de interoperabilidade e o aprofundamento dos mecanismos de transparência e divulgação de resultados, em parte enquadrados pelo alcance do Plano Estratégico e Operacional para o Digital da AD&C. Essa transformação articula-se com a capacidade de resposta que essas melhorias tenderão a introduzir em matéria de necessidades de gestão, acompanhamento, monitorização, controlo e auditoria das entidades do ecossistema de utilização de Fundos Europeus. Essa articulação é ainda mais ambiciosa na medida em que visa traduzir-se em redução de custos e, por essa via, aumentos de eficiência de promotores e beneficiários na mobilização de Fundos. Tal como o referimos anteriormente, as mudanças em termos de reforço da cibersegurança atuam mais em modo transversal a todo o sistema do que influenciando diretamente estas transformações.

Neste contexto, é possível definir alguns mecanismos de transformação de realizações em resultados e destes no impacto socioeconómico atrás formulado.

### **Em termos de resultados**

- **MRS22.** As soluções tecnológicas introduzidas nos diferentes módulos do sistema são reconhecidas pelos utilizadores do SI como geradoras de uma utilização mais simples e “amigável”.
- **MRS23.** As mudanças alcançadas em termos de interoperabilidade entre sistemas potenciam novas oportunidades de cruzamento de informação, alargando o campo de divulgação de resultados sobre a

implementação do Acordo de Parceria.

- **MRs24.** As ações contempladas no Plano Estratégico e Operacional para o Digital da AD&C alargam o campo de possibilidades de divulgação atempada de realizações e resultados.

#### **Em termos de impactos socioeconómicos**

- **MRs25.** O carácter extensivo e generalizado das mudanças introduzidas no SI PT 2030 e na interoperabilidade dos diferentes sistemas permite alcançar uma visão compreensiva da implementação do Acordo de Parceria 2030.

#### **Fatores críticos**

- **FCRs13.** A complexidade da arquitetura do SI e a diversidade dos sistemas nele integrados dificultam a integração e interoperabilidade.

## **ANEXO 2 – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS**

### **SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS À EQUIPA DA AD&C**

#### **1. COMISSÃO DIRETIVA DA AD&C**

A importância do financiamento do PAT 2030 para a atividade exercida pela AD&C pode considerar-se crucial, cabendo referir que essa dimensão crucial abrange duas componentes dessa intervenção. Uma parte dessa atividade é composta de produtos e serviços prestados a todos os operadores do ecossistema de Fundos Europeus, sendo por isso uma dimensão claramente transversal, cumprindo bem o âmbito de intervenção do PAT. Uma outra parte diz respeito a parte das atribuições próprias da ADC, designadamente em matéria de coordenação de Fundos.

A entrevista focou-se depois no acompanhamento do diagrama descritivo do Sistema de Informação do PT 2030, incidindo primeiro no “framework” que surge representado dentro da bola que representa o Balcão de Fundos como a única porta de entrada para o acesso aos apoios dos Fundos. Essa bolina representa a atividade exercida pelas AG dos diferentes Programas, tenham ou não aceite integrar o sistema do AG + e que consiste na colocação e parametrização dos avisos das diferentes AG de modo a serem visualizáveis pelos potenciais beneficiários desses apoios. Recorda-se que o Balcão de Fundos é construído segundo um modelo de formulário único com peças anexas em forma de lego que permitirão a adaptação do formulário único às especificidades das diferentes operações que se pretende apoiar. As AG têm a possibilidade de projetarem no Balcão de Fundos os seus próprios avisos permitindo assim formatar a procura que pretendem alcançar, permitindo assim compatibilizar o formulário único com as adaptações necessárias.

Garantido o acesso através de uma única porta de entrada, a questão da divisão entre as AG que aderiram ao SI PT2030 e as que renunciaram a essa integração baseia-se de certo modo na discussão exacerbada de especificidades dos Programas, que conduziram alguns dos Programas a não acreditar na integração num único sistema. O caso do COMPETE é um exemplo diferenciado da dissidência, já que não apenas não aceitou integrar o sistema único, como rejeitou à última da hora a possibilidade de utilizar o modelo de formulário único com adaptações. Podemos assim considerar que existem dois grupos de dissidências: programas como o PESSOAS 2030, o SUSTENTÁVEL 2030 e o Norte que não integram o AG+ mas que respeitam o formulário único e um outro grupo limitado ao MAR e ao COMPETE que não utilizam o modelo de formulário único e não integram o AG +.

Questionada sobre a posição da CE sobre esta matéria do SI, a entrevistada referiu que a Comissão Europeia tem a pretensão de vir a relacionar-se apenas com 27 estados-membros e não com todas as AG, pelo que tende a ignorar ou a desvalorizar estas questões.

Quanto à segunda fase de implementação do PAT 2030, a entrevistada sublinhou a importância do lançamento de pequenos avisos (em termos de recursos a mobilizar) com impacto potencial elevado graças à sua inovação e carácter experimental. Foi apontado o exemplo dos projetos experimentais de comunicação dos quais a AG já nos tinha falado.

## 2. Unidade de Sistema de Informação – a Unidade de SI tem um outro núcleo que se ocupa das infraestruturas e tecnologia

Contextualização inicial – grande experiência de manejo e gestão de sistemas de informação de Fundos, com relevo para o Diretor da Unidade, com um conhecimento completo da sequência de diferentes períodos de programação, mas também da outra entrevistada com experiência desde o início da década de 2000.

Sobre os traços distintivos deste período de programação, salientaram os seguintes:

- Lógica de produtos e microserviços digitais;
- Centralização dos dados
- Maior robustez e qualidade de dados processados e fornecidos;
- Adaptabilidade de um formulário único com um tronco comum e depois secções que são desenvolvidas à medida das necessidades das AG e dos Programas;
- Arquitetura multicloud;
- Melhor capacidade de articulação com outros serviços da administração pública, através da plataforma de interoperabilidade IAP; esta plataforma anuncia-se como orientada para serviços e tem o objetivo de dotar a Administração Pública de ferramentas partilhadas; agrega ferramentas para a interligação de sistemas, federação de identidades, fornecedor de autenticação, messaging, pagamentos, entre outras, na Administração Pública e permite a composição e disponibilização de serviços eletrónicos multicanal mais próximos das necessidades do cidadão e empresas, de uma forma ágil e com economia de escala;
- As mudanças observadas permitiram acolher o PRR na sua primeira fase de funcionamento, tendo depois migrado para uma solução própria; o PRR utiliza ainda o Balcão de Fundos, mas para assegurar informação sobre as entidades que se candidatam ao apoio PRR obtida a partir da base de dados de certificação de entidades acolhida no SI PT 2030;
- A ideia de interoperabilidade de acessos observa-se, por exemplo, no facto de uma entidade que se registou validamente no Balcão de Fundos ter acesso por essa razão a outros sistemas.

O segundo ponto relevante da entrevista situou-se na resposta à questão concreta da equipa de avaliação sobre o facto de ter havido AG que não aderiram ao AG + e criaram sistemas de informação próprios, agravado pelo facto dos Programas COMPETE e MSR terem acrescido a essa não integração a rejeição do modelo de formulário único com adaptações.

O testemunho da Unidade de SI é inequívoco na afirmação de não existe explicação nem argumentos racionais para explicar a não integração. Foi referido que sob coordenação do Núcleo de Arquitetura e Gestão de Soluções foi realizado um trabalho aturado de colaboração com as AG de maneira a normalizar o modelo de formulário único e torná-lo flexível à adaptação às diferentes especificidades de cada programa, designadamente no âmbito do *framework* que permite a cada AG inserir no Balcão de Avisos os seus avisos devidamente parametrizados para que sejam visualizáveis nas condições desejadas por parte dos beneficiários potenciais. O caso do COMPETE é ainda mais estranho, pois apesar de ter participado nos trabalhos de normalização do formulário único, embora algo tardiamente em relação a outros Programas, acabou por ter orientações para não integrar o sistema e rejeitar mesmo o formulário sobre o qual tinha colaborado.

Os dois entrevistados sublinharam a importância da experiência adquirida com a construção do SIFSE no âmbito do IGFSE, frisando que não se pretendia criar um somatório de sistemas, mas UM SISTEMA e daí a grande relevância da integração para uma melhor agilização do processamento de dados.

A existência de SI que se articulam com o Balcão dos Fundos mas que não integram o AG + e optaram por sistemas próprios é considerada pela responsável do Núcleo de Arquitetura e Gestão de Soluções como um fator de ineficiência potencial e custos acrescidos de funcionamento já que implica uma monitorização distinta da que é

necessário realizar para os Programas que integram o AG + e exige, obviamente, um trabalho adicional em termos de programação.

Do ponto de vista da dotação de recursos humanos, a Unidade de SI referiu a importância decisiva do teletrabalho como fator decisivo para alargar o recrutamento de técnicos, tirando partido do sistema *multicloud* em que o SI PT 2030 está hoje organizado, permitindo que haja elementos fora de Lisboa (Braga, Porto, Santarém, Vila Nova da Barquinha, por exemplo) a trabalhar no regime de 100% fora das instalações da AD&C. Têm neste momento a correr um processo de recrutamento de cinco novos elementos para a área da informática.

Como experiência de implementação e avaliação do estado da arte, os dois entrevistados sublinharam a ideia de que o desenvolvimento de aplicações que acompanha o crescimento do sistema enfrenta “dores de crescimento” que são esperadas em processos desta natureza, mas que são consideradas normais e não suscitam preocupações de maior.

### 3. Gestão de dados

A unidade de Gestão de Dados é relativamente recente, data do início de 2024,

Foi sublinhado salto relativamente disruptivo que o SI PT 2030 representa em relação a outros períodos de programação, embora possa dizer-se que o período de programação anterior abriu caminho a algumas das mudanças introduzidas. A um funcionamento que consistia num modelo de somatório de módulos no passado contrapõe-se hoje um modelo mais integrado, largamente potenciado pela decisão política de considerar o Balcão de Fundos como a única porta de entrada no sistema, embora depois a forma como o sistema está organizado em vários sistemas (as AG que não aderiram à AG +) possa complicar a referida integração.

A unidade de Gestão de Dados ocupa-se essencialmente da exploração do vastíssimo campo de informação que o HUB de DADOS representa. Essa exploração de dados pode envolver, a pedido das diferentes entidades e serviços que integram o sistema, extrações específicas para responder a necessidades de informação menos padronizadas.

Entre as tarefas da Gestão de Dados estão a alimentação dos *dashboards* para comunicação da implementação do PT 2030 e dos seus programas, a relação com a Comissão Europeia (SI COM), embora neste caso seja dificultada pela complexidade do sistema de informação da Comissão Europeia que requer essa interação com o SI PT 2030 e toda a interação com as AG dos Programas sejam ou não aderentes ao AG +. O mesmo se diga em relação a toda a tramitação de certificação de despesa realizada por serviços próprios dentro da AD&C.

A comunicação com os Programas para recolha de informação sobre execução do PT 2030 tem corrido relativamente bem, com exceção dos atrasos do Programa MAR que à data em que a entrevista foi realizada não fornecera ainda os seus dados de execução. Existe um trabalho aturado da unidade de GD para certificar a qualidade da informação que é disponibilizada pelos Programas, acrescentando a responsável da unidade que a segurança com que a qualidade dos dados é claramente mais elevada do que no passado recente, o que permite alimentar com regularidade o Portal da Transparência que é considerado pela responsável como uma grande inovação na publicitação de informação sobre a implementação do SI PT 2030 permitindo a todo o cidadão uma capacidade de tratar e usar essa informação. Trata-se de uma plataforma aberta ao público, em modelo de Open Data.

Estão a trabalhar para em prazo ainda não completamente determinado poderem fornecer informação sobre implementação do PT 2030 em tempo real, seguindo o modelo hoje já atingido pelo PRR.

A unidade de GD tem incluindo a sua responsável uma dotação em termos de recursos humanos de 10 técnicos, estando em curso neste momento um processo de recrutamento de três novos elementos, completando a dotação de 13 elementos fixada para este período de programação.

Do ponto de vista da importância do PAT 2030, trata-se segundo a responsável pela GD como um programa “silencioso” ou mesmo “invisível”, mas que, pela formatação de projetos à medida, construídos de dentro para fora, concede ao Programa uma grande vantagem no apoio que proporciona. Sem o financiamento do PAT não teriam alternativa de concretização das tarefas que estão atribuídas à Unidade de GD

Do ponto de vista da aquisição de serviços de consultoria técnica exterior, a Unidade recorre bastante a esse apoio técnico na elaboração de ferramentas de *Business Intelligence* para aplicação nas tarefas de extração de dados do HUB central de todo o SI – exemplo o projeto POWER BI com a participação da ACCENTURE como prestadora de serviço de consultoria e assistência técnica.

#### **4. Equipa de comunicação do PAT 2030 (UAG)**

Questionados pela equipa de avaliação sobre o que é comunicar um Programa com as características do PAT 2030 (dimensão financeira, predomínio da fórmula convite e presença de grandes clientes do Programa como a própria AD&C), os responsáveis pela comunicação sublinharam que, apesar dessa particularidade, a comunicação do PAT 2030 está sujeita como todos os Programas a regras impostas regularmente de comunicação – transparência dos apoios, credibilidade e impacto dos projetos apoiados e notoriedade dos Fundos Europeus. Isso significa que o Programa está sujeito às mesmas obrigações regulamentares de outros Programas mais mainstream e que, além disso, tem de velar para que as entidades apoiadas, incluindo os grandes clientes do Programa, como a AD&C, cumpram também as obrigações regulamentares de comunicação. Obviamente que os desafios de comunicação que suscita à AD&C um projeto como o do Sistema de Informação ou mesmo o da gestão geral e que são suscitados a uma Universidade que realizou com êxito informação uma ação de formação/capacitação não são os mesmos. Mas cabe ao serviço de Comunicação do PAT 2030 velar para que essas obrigações sejam respeitadas e cumpridas na íntegra.

Obviamente que os entrevistados têm a clara noção de que o impacto de uma dada despesa de comunicação exigida por exemplo pela publicação de uma notícia de jornal tem um impacto potencial de públicos atingidos que é no PAT 2030 manifestamente mais reduzido do que por exemplo a mesma despesa tem no caso por exemplo do PESSOAS 2030 que lida com outras famílias e magnitude de beneficiários e de destinatários finais.

Discutiu-se depois o caso específico da comunicação das ações apoiadas pelo PAT 2030 em regime concursal a projetos apresentados por Universidades no domínio da formação/capacitação. A questão apresentada levantava o problema de uma grande parte da academia não ter um conhecimento muito aprofundado do ecossistema de Fundos Europeus e das necessidades de capacitação das entidades que o integram. A comunicação do PAT 2030 tem trabalhado essa matéria, seja com informação prestada antes da publicação de avisos e posteriormente com as entidades apoiadas para melhor esclarecimento e afinamento de necessidades de capacitação.

Do ponto de vista da análise de impacto das ações de comunicação do PAT 2030, os resultados são por vezes difíceis de interpretar como foi por exemplo o caso de um registo de 74.000 visualizações do site no primeiro ano para 14.000 utilizadores.

Há matérias que vão exigir comunicação específica como são, por exemplo, o apoio indireto do PAT 2030 na alimentação do Portal da Transparência e os três grandes projetos da AD&C (responsabilidade também desta última) – Gestão, Auditoria e Controlo e Sistema de Informação.

A entrevista evoluiu depois para a questão concreta da comunicação das quatro ações experimentais de comunicação apoiadas pelo PAT 2030. Em colaboração com o núcleo de comunicação da AD&C foram identificados e diagnosticados problemas e houve uma consulta ao mercado sobre o desenvolvimento de provas de conceito nesta matéria. Registou-se a não adesão de grandes agências de comunicação ao projeto, já que a propriedade do conceito desenvolvido é necessariamente pública, o que terá desinteressado essas agências de maior dimensão. As 4 ações acabaram por ser desenvolvidas por duas agências de menor dimensão e duas entidades da Academia. Deve ser registada a participação ativa do Núcleo de Comunicação da AD&C, que coordena aliás a rede de Comunicação do PT 2030, o que explica que a essa rede de Comunicação tenha trabalhado em torno das quatro ações apoiadas, o que tenderá a disseminar os efeitos dessas ações experimentais apoiadas na comunicação dos Programas a cargo das respetivas equipas das AG.

A entrevista terminou com a referência ao acompanhamento interno que a equipa de comunicação realiza das equipas da AD&C envolvidas nos projetos apoiados pelo PAT 2030, em termos do cumprimento de regras de comunicação que a AD&C deve respeitar. Existe evidência de que esse acompanhado tem sido bastante eficaz, eliminando situações de incumprimento de regras regulamentares de comunicação que se verificavam quando a entrevista foi realizada e que foram, entretanto, plenamente cumpridas. Esta evidência é relevante para demonstrar que existe efetiva segregação de funções e que a AD&C é tratada como outro cliente do Programa qualquer.

Nota final: foi disponibilizada à equipa de avaliação importante informação em formato digital, que é indissociável dos resultados desta entrevista e que será devidamente tida em conta no exercício de avaliação.

## **5. Notas das entrevistas à equipa da UGN**

### **1ª entrevista:**

- Sistemas novos, tem de ter muitos ajustamentos. O SI tem capacidade, mas ainda não se está a tirar a maior rentabilidade (quando terminar o PT2030 é que vai ficar bem).
- As dificuldades e os ajustes necessários são reportados à unidade dos sistemas de informação. Por exemplo o modulo contratações precisa de ser mais desenvolvido e ajustado.
- Estávamos habituados a um sistema que estava ajustado e acabou.
- Existem determinadas extrações que o sistema ainda não dá.
- Existem pastas partilhadas que têm documentos que não estão no sistema de informação, porque este ainda não o permite.
- Acompanhamento durante a execução – muita interação (nomeadamente com as universidades) para explicar as regras de comunicação e publicidade, por exemplo, ou para submissão de documentos e também verificação no local para encerramento.
- Análise de despesa é feita por quem acompanha.
- Custos simplificados não existe grande dificuldade.

### **2.ª entrevista:**

- O SI não traz mais-valia – difícil retirar informação e esta também não está da forma que se precisa, é necessário trabalhá-la (por exemplo de verificação no local foi necessário estar a fazer contas), sistema é muito complexo.
- O número entre os dois secretariados técnicos é desequilibrado - comunicação 2 pessoas (1 entrou em agosto e com pouco apoio) tem a revisão de todos os documentos de trabalho; Gestão – 5 pessoas e acaba por ter de dar apoio ao outro secretariado técnico.

- O fronte-office do sistema faz a relação com vários sistemas para certificação das entidades e funciona. Back-office não funciona, é mau. “Pior sistema de sempre”.
- “Não confio no sistema, não está a fazer bem as contas”.
- Notificações de tarefas, tinha grande utilidade e deixou de existir.
- Não divide valores por componente (Fundo), dá só os totais.
- “Não vejo melhorias neste sistema com as pessoas que tem à frente”.
- Unidade de certificação está a fazer um Excel – sem sistema.
- Tipologia de despesa – não desagrega a despesa em elegível e elegível executado – muito difícil agilizar trabalho e ter ganhos de eficácia e eficiência.

## **6. Roteiro para a Capacitação**

A entrevista iniciou-se com a referência realizada pela equipa de avaliação de que o guião para beneficiários de ações de capacitação apoiadas pelo PAT 2030 seria adaptado para a entrevista com os responsáveis na AD&C pelo acompanhamento da implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecossistema de Fundos Europeus.

À questão suscitada pela equipa de avaliação de saber se o Roteiro para a Capacitação tem financiamento exclusivo do PAT, concluiu-se que esse financiamento não é exclusivo, mas largamente maioritário. O Roteiro está organizado em 6 projetos estruturantes, incluindo 1 transversal a todo o ecossistema (Academia dos Fundos), sendo um deles exterior à AD&C, embora seja financiado através de um aviso do PAT, sendo coordenado pela ANI no âmbito das estratégias de especialização inteligente.

A existência de um Roteiro para a Capacitação deriva de uma recomendação europeia inscrita no anexo D de um dos Semestres Europeus (19), à qual Portugal respondeu proactivamente, podendo dizer-se que Portugal integra com uma posição de alguma notoriedade o grupo de 13 países que aderiram a essa recomendação.

Pode, por isso, afirmar-se que o Roteiro precede o PAT 2030, mas que este se revelou extremamente importante para financiar o grosso das iniciativas de implementação do mesmo.

Além de estar organizado em projetos estruturantes cada um dos quais com um responsável de coordenação e uma ficha de projeto associada, o Roteiro é operacionalizado em tipologias de ação, podendo por isso ser objeto de apoios sob a forma de convite ou sob a forma concursal. Os responsáveis presentes na entrevista afirmaram que tiveram participação e influência nos avisos relativos à Academia de Fundos (projeto estruturante transversal, o qual também acolheu a até agora única ação apoiada em matéria de combate à fraude) e que, na altura, lhes pareceu que as Summer /Winter schools poderiam ser disruptivos em matéria de capacitação. Só a primeira Summer School está concluída, mas ainda não têm resultados se funcionou ou não. Por isso, não existe ideia formada se o eventual desconhecimento da academia do ecossistema de Fundos e das suas necessidades de capacitação tiveram resposta adequada ou não. No entanto, os responsáveis afirmaram que têm existido reuniões entre o PAT e a Academia para aperfeiçoar o modelo de Summer/Winter schools.

Os responsáveis presentes insistiram ainda na complementaridade existente entre o sistema de indicadores do Roteiro (nº de ações desenvolvidas) e o sistema de indicadores do PAT (número de participantes), com a nota de que os indicadores de resultado já estavam previstos nas fichas dos 6 projetos estruturantes. Os responsáveis ressaltaram que a monitorização é feita de forma a garantir que os indicadores do roteiro são atingidos e, em caso de necessidade, ajustar alguma meta que seja necessária.

Insistiram ainda na diferença entre o que é o Plano de Formação da AD&C em que a participação individual está sujeita a validação por parte da CD da AD&C e serviços respetivos e o que são as ações de formação/capacitação do Roteiro, oferecidas pela Academia dos Fundos, em que a participação é realizada a nível individual na qualidade de elementos que trabalham em entidades do ecossistema de Fundos Europeus. A plataforma da

Academia de Fundos é de entrada livre e aí os elementos da AD&C podem inscrever-se. A plataforma ainda está restrita à AD&C, mas está a ser formatada para integrar todas as AG e OI.

Foi ainda discutida a questão da atribuição do prémio em matéria de gestão de fundos (boas práticas). Está ainda em discussão para ser operacionalizada e acaba por ter duas dimensões – uma está inscrita na Academia dos Fundos (projeto estruturante transversal 1 do Roteiro) e uma outra cabe ao PAT 2030 no âmbito da informação e comunicação do PT 2030.

A mostra de fundos, que acontecerá no Porto em dezembro, é uma ação no âmbito da Academia dos Fundos, inserida no roteiro para a capacitação.

Em matéria de cooperação internacional, o grupo trabalha ativamente no quadro da rede dos 13 países que adotaram roteiros de capacitação e está em curso uma colaboração com a Eslovénia que está a reformular integralmente o seu próprio Roteiro, tendo a colaboração-convite a Portugal sido sugerida pela Comissão Europeia devido ao pioneirismo e qualidade do roteiro para a capacitação desenvolvido por Portugal que seguiu as recomendações da OCDE nessa matéria.

## **7. Certificação de Despesa**

A responsável pela certificação na AD&C explicou a evolução dos sistemas de informação no contexto da avaliação ao PAT 2030. No período do Portugal 2020, cada Autoridade de Gestão (AG) possuía o seu próprio Sistema de Informação (SI), embora existisse um balcão único (BU) que direcionava os processos para o SI correspondente. O sistema de certificação estava preparado para receber informação de qualquer SI das AG. Ao receber os dados, o processo consistia em analisá-los e certificá-los. Se houvesse problemas, a informação era devolvida para correção. Caso estivesse correta, seguia para certificação.

Na prestação de contas à Comissão Europeia (CE), era necessário reportar irregularidades por período contabilístico. Como as AG não tinham previsto essa exigência, o processo de clarificação era realizado manualmente, tornando-se moroso e detalhado. Atualmente, as contas de 2020 estão em fase de encerramento e serão enviadas ainda este ano. A partir desse período, a certificação passou a ser feita por exercício e todas as AG tiveram de adaptar os seus sistemas a especificações comuns. O Sistema de Gestão Operacional (SGO) era relativamente fácil de adaptar, apesar de ser bastante padronizado.

Com a transição para o Portugal 2030, as regras da CE mudaram, exigindo adaptações. Em 2022, iniciou-se a definição dos requisitos e modelos para certificação, com base na arquitetura definida na RCM 97/2020, que incluía, por exemplo, um hub de dados. Foram desenvolvidos modelos onde as AG remetem informações detalhadas, incluindo dados obtidos nos pedidos de reembolso. Com a estabilização dos dados, foi possível identificar os elementos fundamentais para o SI e sinalizar as peças-chave para a certificação, como o SI Audit e outros mecanismos. Paralelamente, iniciou-se um trabalho conjunto com a empresa de informática para levantamento de requisitos.

No final de 2023, surgiu a necessidade de certificar um pedido de pagamento dos Açores. Os cinco primeiros pedidos de pagamento foram realizados em regime de contingência, garantindo uma integração progressiva no SI. Houve uma interação entre os informáticos dos Açores e os da AD&C para gerar um ficheiro Excel, que foi guardado e posteriormente integrado no sistema final.

Em 2024, não foram realizados pedidos de certificação relativos ao FAMI e ao Programa Pessoas. No caso do FAMI, utilizou-se uma solução de contingência, enquanto para o Programa Pessoas foi implementada uma API, permitindo que os informáticos extraíssem os ficheiros e validassem a qualidade dos dados. Até o momento, não houve certificações nos restantes programas, estando previstas apenas para o final do ano no PAT 2030 e no

Madeira 2030. Atualmente, a certificação é realizada apenas para os sistemas AG+ e SI Pessoas, seguindo critérios rigorosos para evitar certificações inadequadas.

Apesar da introdução do hub de dados, este não solucionou os problemas do passado, nem se tornou na ferramenta esperada para a extração e visualização de dados em dashboards. Para garantir a certificação do atual volume de despesas, será necessário um avanço significativo nos backoffices dos SI da AD&C e das AG. Além disso, a CE passou a definir períodos específicos de pagamento, o que cria uma pressão adicional, já que só é possível certificar dentro dessas janelas temporais. Assim, quanto maior for a maturidade dos SI e a segurança da informação, melhor será o desempenho das equipas no cumprimento dessas exigências.

O primeiro grande teste deste novo modelo ocorrerá ainda este ano. Durante esse período, será essencial garantir a conformidade dos dados para assegurar a qualidade das certificações. Somente no momento do encerramento das contas será possível avaliar com maior precisão o funcionamento do sistema. Como o processo passa pelo hub, a certificação acaba por depender da qualidade dos dados ali armazenados. Até agora, não há despesa certificada no COMPETE, incluindo Açores, FAMI, Programa Pessoas e Madeira.

Por fim, a responsável destacou que o sistema tem evoluído consideravelmente nos últimos anos. No entanto, trabalhar com dados continua a ser um desafio, pois a CE introduz constantemente novas legislações, e o número de Programas Operacionais (PO) é elevado, exigindo um esforço contínuo de adaptação e melhoria.

## **8. USI AD&C 2ª entrevista**

AD&C – Sistema de informação

*Impossibilidade de inserir dados de execução física*

- Questão de prioridades que foram definidas no contexto do que é o ecossistema dos fundos. O módulo de pedidos de alteração foi considerado prioritário face ao módulo de execução física.
- Instabilidade causada pelo adere não adere por parte dos Programas – Compete 2030 esteve nos formulários, mas depois saiu, PESSOAS 2030 era para ficar no AG+ mas depois saiu. Isto implica um conjunto de validações extra se tiverem uns dentro e outros fora.
- Vai agora entrar o módulo de execução física.
- 2025 é o ano de consolidação dos sistemas.
- Cada um está muito focado em manter os procedimentos que tinha até agora e tem dificuldade em pensar de forma transversal.
- Em 2022 ficou acordado que não havia anualização em candidatura, teria que ser feito em sede de acompanhamento de candidatura, Não faz sentido agora queixarem-se que não existe.
- Também ficou acordado que não era bom dizer ao beneficiário o Fundo que aquela candidatura podia atingir, isto no FEDER.
- Fizeram cerca de 30 reuniões em 2021 e 2022.
- Existem diferentes níveis de conhecimento sobre o SI dentro das AG e estas têm de ser capazes de construir uma rede de capacitação, tem de comunicar a capacitação internamente assim como com os OI e também beneficiários. Continuam a ter de responder a dúvidas a diferentes pessoas dentro do mesmo Programa. Em 2024, em 3 meses foram capacitadas 1300 pessoas e existem manuais como o “Passo a Passo”. A capacitação para funcionar precisa de efeito multiplicador, o que não está a acontecer.
- O grande desafio de ser um sistema único é permitir servir a todos. Tem sido um processo difícil de negociação porque para uns é de uma maneira, para outros de outra. O sistema traz uma diferença grande na forma como se recolhem os dados.

- É uma vantagem as funcionalidades transversais que o Balcão dos Fundos tem que melhoraram muito o processo de candidatura. Os formulários pré-definidos permitem um estrutura de dados controlável. Dados controlados à entrada com qualidade e visíveis no Hub.
- Dashboard sobre o Hub de dados- só o que está no Hub é visível, obriga a um reporte. Simplificou a análise e o acompanhamento.
- OCS – existia um problema com os cálculos das taxas fixas, mas, entretanto, foi resolvido.
- Certificação – primeira campanha terminada
- Auditorias- modulo também em produção
- Centro 2030, único Programa que tem 2 programadores e estão a ajudar na certificação.
- Alentejo 2030 – contratou um programador para criação de gestão de reuniões.

#### **CENTRO 2030 – 23/12/2024**

##### **Que tipo de avaliação fazem ao Balcão dos fundos?**

##### **A experiência na integração do AG+ (se a interação tem sido a apropriada)?**

##### **Conseguem extrair a informação de gestão de uma forma competente?**

No QCAIII havia um excel (gigante com 10 a 12 mil linhas) onde toda a informação era gerida, era um verdadeiro sistema de informação, mas não de gestão.

No QREN houve liberdade para as AG desenvolverem os seus SI internamente, tinham um único formulário de candidatura e outro de pagamento, sendo que era a ambição que também tinham para o Portugal 2020, até porque no QREN tinham uma grande interação com os beneficiários, apesar de não gerirem o FSE.

Isto fazia com que cada programa tivesse a sua própria porta de entrada o que motivou queixas e, para as mitigar, no Portugal 2020 foi criado o Balcão Único (BU), havia uma porta de entrada comum, mas cada AG tinha o seu próprio Back Office (BO). Esta situação levou a uma perda de contacto direto entre a AG e os beneficiários o que é visto como um aspeto negativo.

##### Portugal 2030:

Há desafios ao nível da integração dos pedidos de pagamento, existindo falta de ligação entre os sistemas o que se traduz em sobrecarga de trabalho para as equipas porque muitas tarefas têm que ser executadas manualmente. Estas dificuldades são de natureza interna, não havendo responsabilidade da Comissão Europeia (CE) nesta falta de integração.

A importância de um sistema de informação que reduza tarefas e melhore a eficiência na gestão de candidaturas e pagamentos é crítica sendo, também, necessário melhorar a interação com as CIM, os OI e outras entidades. Os Dashboards também têm de ser melhorados (um quadro de gestão por programa) e o sistema tem de conseguir fazer a ligação ao técnico de forma a transmitir-lhe as suas tarefas, performance, carga de trabalho, etc.

A saída do Compete “a meio do jogo” está a causar dificuldades acrescidas (como por exemplo a exportação de candidaturas), é uma lacuna continuar a ter o SGO como um sistema não integrado.

Não quereria estar num SI não integrado, o atual, apesar das dificuldades funciona e está preparado para evoluir muito nos próximos 2 anos.

Dentro da AD&C o excel continua a ser utilizado para a certificação (em contingência), para além da certificação, os pedidos de pagamento também precisam de melhoramentos.

Há quem ainda não acredite que no final haverá uma ferramenta de gestão (os entrevistados acreditam), até porque durante 8 meses não se conseguiu ver candidaturas apesar de já existirem. É necessário maior capacitação das AG para perceberem todas as dimensões que um sistema de gestão suscita.

A AD&C tem prestado apoio na resolução de muitos problemas, contudo há outros que não consegue resolver. O mais difícil de mudar é o Balcão porque há estruturas que são mais rígidas do que o AG+.

A extração de informação é uma preocupação e um caminho que está a ser feito, há um conjunto de automatismos que têm de ser feitos.

### **LISBOA 2030**

Os Sistemas de Informação (SI) são uma peça estruturante desde os primeiros quadros comunitários, por ser estruturante muitas vezes confunde-se com poder. A AD&C coordena o SI mas a AG é a responsável pelo programa pelo que deveria ser menos limitada na sua ação pela AD&C (é uma situação ingrata para a AG).

Atualmente, num quadro de IA e de vários SI, demora mais tempo a fazer uma notificação do que há 15 anos e continua a haver muito papel a circular.

Para a AG o Front Office (FO) global é prejudicial porque é difícil integrar todas as tipologias de projeto. No Portugal 2020 já era evidente que o FO não tinha corrido bem, só em Lisboa tinham 3 SI diferentes. Entende que apenas 1 FO não é o ideal. No 2020 a AG consumiu quase a totalidade de uma assessoria informática apenas a reportar erros à AD&C.

Em muitos aspetos o sistema está como há 20 anos, só envia documentos, têm de fazer download de documentos em Word, etc.

O FO não simplifica os pedidos de pagamento e é muito complexo, não é claro para o beneficiário e gera muitas distorções o que é um fator adicional de stress face aos timings.

Apesar de todos estes problemas o modelo de governação mantém-se o mesmo. O fato de a AD&C e o Compete não se entenderem prejudica a AG.

No início do Portugal 2030 foram confrontados com a continuidade do AG+ sendo a opção um sistema à parte. O PESSOAS 2030 e o SUSTENTÁVEL 2030 entenderam que tinham escala para o fazerem autonomamente.

AD&C não percebe o nível de detalhe dos projetos e as empresas de informática não conhecem o negócio, fatores que geram confusão e leva a que o SI dificulte a capacidade de execução.

Vê vantagens em haver um Back Office (BO) conjunto embora esta situação também comporte riscos, nomeadamente quanto aos timings e à harmonização da plataforma (esta solução acaba por ser positiva para os PO regionais). A participação da AG na criação de ferramentas no AG+ é muito limitada. No quadro anterior conseguia extrair informação sobre 10 candidaturas em 10 minutos, agora precisa de uma hora para extrair informação sobre 2 ou 3 projetos.

No seu entender o facto de o sistema estar sempre a mudar não é uma boa medida. Por exemplo no FO, o que está a ser desenvolvido está a ser bem feito, o problema é que está muito atrasado. Para os beneficiários não está pior, está diferente.

A AD&C deve ser mais assertiva porque os SI condicionam decisões de gestão. É muito importante que haja um AG Free para ser mais claro onde é que as AG podem intervir, nomeadamente quanto a reprogramações, definição de taxas de participação, etc.

Há erros entre o Balcão, o Hub e o AG+, embora tenha melhorado nos últimos meses, estes erros comprometem a capacidade de análise das candidaturas.

Desejava poder ter um serviço de outsourcing a desenvolver soluções para a AG, em vez disso o que acontece é que tem técnicos da AG a trabalhar no AG+.

Mais de metade do Lisboa 2030 está fora do AG+, está nos incentivos. O Compete não aderiu porque não concordou com a forma como a AD&C conduziu o processo. O Compete tem um sistema já testado (PAS) que vem detrás e tem ainda a vantagem de ter as tipologias de projeto já testadas e estáveis.

Uma iniciativa positiva que a AD&C implementou para mitigar estas questões foi a de ter colocado uma técnica a contactar diretamente com as AG de forma a resolver os problemas que vão surgindo, esta iniciativa tem feito a diferença.

Em termos de ferramentas de apoio à gestão, o Excel acaba sempre por se sobrepor às outras. O Dashboard é a única ferramenta que têm para aceder a informação do Programa e por vezes a forma como os menus estão organizados não permite consultar a informação de uma forma fácil, mistura dados, como por exemplo investimento elegível com incentivo. Apesar de tudo entende que o dashboard é uma ferramenta positiva que precisa de mudar os campos para ficar mais claro.

É essencial melhorar os circuitos de gestão, principalmente devido à sua complexidade.

Considera que a ligação entre OI e AG funciona muito bem, um circuito perfeito.

Sugere que o AG+ funcione no telemóvel como no quadro anterior.

## **CD da AD&C**

**Que dimensões/ações destas operações poderão ter efeitos mais salientes na coordenação estratégica e técnica do PT 2030;**

- E do ponto de vista da qualificação do ecossistema de fundos?
- Em particular como é que avaliam a experiência de utilização do SI PT2030
- Existem dinâmicas observadas ao nível das redes de articulação funcional que a equipa de avaliação deva analisar mais em profundidade?
- Outros aspetos que entendam dever sinalizar.

**Com base na experiência de arranque, quais as três áreas prioritárias de melhoria que recomendam para os próximos ciclos do programa?**

- Sem o PAT 2030 não havia possibilidade de fazer a coordenação dos Fundos. O que é novo foi tentar dar uma dimensão estratégica ao PAT 2030 através do roteiro de capacitação. Perceber onde se podia melhorar em termos de coordenação estratégica e capacitação e como isso ancorava o desenho de um Programa e como estruturava a vida do Programa. O que era mais eficiente fazer via AD&C e via convite aberto. Daí algum otimismo de dar saltos incrementais.
- Organização do programa e reporte de despesa para tentar um equilíbrio entre a forma como se arrumaram as candidaturas da AD&C tem a ver com isso, funcionamento geral e o que é o associado ao sistema de controlo. Depois ter uma candidatura específica na área da comunicação, no sistema de informação, nos estudos, e depois colocava-se a questão e qual é a candidatura do roteiro, o roteiro são

muitas coisas e não cabe numa só candidatura. Uma que tivesse a academia, é uma novidade e juntar as redes – elemento mais relevante da coordenação estratégica (apoio técnico ao funcionamento das redes).

- Dimensão de redes contributo para a coordenação estratégica – formalizar algumas que eram mais informais e estruturá-las melhor. As redes temáticas coordenadas pelos programas temáticas não estão aqui. Existe o sucesso das redes de monitorização e avaliação, comunicação e dinâmicas regionais que são coordenadas pela AD&C. Depois insistiu-se numa rede que estava prevista no 2020 e que não chegou a acontecer. Uma rede que procura não ter só AG mas chegar também aos OI e beneficiários – esta é a mais nova. Foi formalizada uma rede de coordenação, que era feita de forma informal.
- Deposito, por experiência de passado, expectativa nas redes como mecanismo de coordenação. Permite ter comissões diretivas nas reuniões, estão presentes e comprometem-se. Estudos e avaliação, deposito confiança. Desafiar a academia a vira jogo com estudos.
- Terceira dimensão, **redes, avaliação, academia** – maior abrangência e ter capacidade de capacitar para além daquilo que são as redes. Academia numa tentativa de chegar mais longe e ter economia de escala.
- Pagam as propinas daqueles que pertencem ao ecossistema, estes cursos são rentáveis para as universidades, as pessoas do ecossistema não têm custos para esta capacitação.
- As universidades candidatam-se, dizemos as áreas, aprovamos e o financiamento é suportar as propinas. Assim chega-se um pouco mais longe num ecossistema amplo.

#### **Sistema de informação:**

- Relatório de 2018/19 – refere que o balcão dos fundos é um sucesso, para não mexer, mas a seguir cada AG vai fazer o seu formulário e perde-se num minuto o que tinha sido a entrada única – criação da framework, mas depois não existe um sistema central de dados, ela é dispersa vai e vem. Tem de ter um grande hub de dados onde os sistemas vão ler esses dados. 2 transformações importantes – mas os agentes do ecossistema ainda não perceberam isto – lógica do IRS um formulário comum e depois anexos conforme a minha necessidade. O framework de formulário e o hub de dados são as duas grandes transformações. O que não está no hub não existe.
- Os sistemas de gestão são da responsabilidade das AG. Evolução de um sistema de servidor para um sistema de cloud que ajuda muito – esta passagem é um processo paralelo.
- Matéria de interoperabilidade com o resto da administração pública já se tinham dado passos importantes e continuam a ser dados – só acontece com a entrada centralizada.
- Informações da candidatura são depositadas nos sistemas das AG e no Hub – entra na framework fica no hub, vai para o sistema das AG e depois as AG devolvem ao Hub.
- Nalguns casos específicos esta interoperabilidade é interna - o AG+ é preciso testar se isto funciona - sistema agnóstico às tipologias, às especificidades. Os requisitos no sistema do AG+ passam a ser desenhados com a experiência de mais atores do ecossistema, nomeadamente os programas regionais.
- Segunda dimensão tem a ver com dados – a questão da fiabilidade dos dados – num contexto em que a gestão dos fundos é cada vez mais exigente na qualidade dos dados. CE quer ter mais informação e com maior regularidade. A lógica de ter o Hub e o explorador de dados em cima (que é outro projeto específico – reports para todos)
- Simplificação e usabilidade não foi a prioridade inicial. Como o sistema foi montado, harmonizou a entrada e concentrou-se no hub e no AG+, alinou as várias especificidades fazendo um sistema agnóstico, então o sistema está montado para juntar coisas específicas.
- No AG+ - a ideia é colocar peças em cima do que está montado. Ao limite de por IA sobre isto. Ivo é o avatar da linha dos fundos e internamente pretende-se fazer a mesma coisa para ajudar as AG na configuração do sistema – quem configura o formulário são os técnicos das AG.

- A estrutura está bem pensada, não houve tempo para pôr a estrutura a trabalhar sem validar tudo -ex. operação entra, tem de ser classificada num domínio, quem classifica é o técnico, não é possível fazer uma tabela muito fechada. Por exemplo uma AG colocou tudo no domínio 1 que não existe Significa que é ainda preciso dar passos no que se refere à qualidade dos dados.

## **PESSOAS 2030**

### **Comissão Diretiva**

#### **Que razões estiveram presentes na opção por um SI PESSOAS 2030 próprio e não inserido no AG + do SI PT 2030? Que avaliação fazem da utilização do Balcão de Fundos e da interação com o SI PT 2030?**

Foi uma boa decisão, foi a certa e já está a ter bons frutos. Há muito trabalho e esforço para casar o Front Office e o Back Office. Há todo um conjunto de automatismos e mecanismos que não têm de casar com o Front office, e que conseguem ter o que querem por terem o próprio SI. O AG+ está focado no processo, o SI PESSOAS 2030 está baseado no processo e nos automatismos e algoritmos que necessitam. Estão a trabalhar com a empresa que dá apoio na potenciação da IA para apoiar os técnicos.

Aspetos negativos- instabilidade que a AD&C traz porque faz alterações no front office que traz problemas no BackOffice – custos enormes com a empresa que faz o desenvolvimento, que não estavam esperados, para desenvolver peças que não estavam previstas porque houve alterações que forem feitas no front office. Atrasos muito significativos, as sincronizações não são fáceis, pedidos de reembolso pensados para x linhas e o PESSOAS 2030 tem y. Descredibilização relativamente ao sistema vincada muito pelos OI, fadiga do pessoal. Algumas das situações já foram ultrapassadas.

A questão de não terem a execução física disponível, quem submete a execução física são as entidades no front office e ainda não existe isso, a AD&C não desenvolveu. Voltaram ao Excel em contingência.

Foram pressionados a aderir ao AG+. O SI é core para a AG gerir o Programa. Ficavam amarrados a decisões externas.

Programa com muita diversidade e capacidade financeira e quiseram preservar um maior grau de autonomia e não ficando sempre dependentes da AD&C para a gestão do Back Office. Preservar a capacidade de autonomia para a gestão de componentes de Back Office.

## **AG NORTE 2030**

### **Comissão Diretiva do Programa**

#### **Responsável pelo SI do Programa**

13.01.2025

#### **Tema central da entrevista**

**Que razões estiveram presentes na opção por um Sistema de back office próprio e não inserido no AG + do SI PT 2030? Que avaliação fazem da utilização do Balcão de Fundos e da interação com o SI PT 2030 a que o NORTE 2030 é conduzido?**

A opção assumida inicialmente pela autonomização tem por base essencialmente a avaliação de experiência do PT2020 (objeto de uma avaliação interna antes da tomada de decisão) e a aplicação do princípio de que quanto menos dependente estiverem de um sistema alheio maior a capacidade de gestão – a gestão não deve subordinar-se aos SI, antes pelo contrário, são os SI que devem servir a gestão.

Acompanharam de perto a apresentação realizada pela AD&C da proposta do AG+ e dos seus principais fundamentos, não deixando de seguir a posição que foi sendo assumida pelos programas Temáticos (COMPETE 2030, sobretudo na sua hesitação e posterior recusa de adesão ao Balcão Único; Sustentável 2030 cujo seguimento a AG do NORTE 2030 pratica dada a similaridade da tipologia de operações FEDER e do PESSOAS 2030 dada a relevância do FSE + para algumas TO do Norte 2030). Foi no âmbito dessa avaliação interna que se aproximaram do Sustentável 2030 e do Madeira 2030 para colaborarem num sistema de back office próprio, o SI3. Quanto ao Pessoas 2030 seguiram também a sua adesão possível ao AG +, mas tendo o Pessoas 2030 evoluído para um SI próprio cuja matriz tecnológica é igual à do SI3, mais se convenceram de que a opção adequada era a de integrar o SI3. Têm, entretanto, em curso aproximações ao Pessoas 2030 para concretizar uma articulação mais consistente.

Por conseguinte, quanto às razões da não adesão ao AG+ reiteram que assumiram a opção certa, embora reconheçam que a interação do seu back office com o SI PT2030 esteja longe de ser perfeito.

Neste último âmbito, salientam a importância dos dashboards que é possível obter a partir do Hub centralizado de dados, incluindo a possibilidade de por essa via poder contar com dados do Compete 2030. De facto, embora o Compete 2030 não tenha aderido ao balcão único, reporta ao hub de dados (AD&C) a informação por ele gerada, embora esse reporte possa ser diferido no tempo e penalizar todo o processo.

A avaliação do Norte 2030 quanto à tão falada flexibilidade do Balcão Único e da plataforma tecnológica que o suporte para introduzir dimensões além das componentes transversais do formulário único afirmam que ela não é perfeita e que tem exigido alguma interação com o suporte do Balcão Único, embora reconheçam que a plataforma tecnológica Outsystems é a que apresenta no mercado um maior potencial de flexibilidade. Entendem, entretanto, que a plataforma não está preparada para uma supervisão automática do que as AG colocam em termos de parametrização, essa supervisão é apenas reativa à revelação de qualquer anomalia.

Os entrevistados foram, porém, muito precisos na indicação objetiva de insuficiências do Balcão Único que penalizam fortemente a gestão do Programa:

- A plataforma só regista a indicação do Fundo envolvido quando ele é aprovado, significando isso que relativamente a uma massa de candidaturas que aguarda o tempo normal de seriação e aprovação a gestão não tem a partir do sistema indicação do montante de Fundo envolvido, terá de esperar pelo início da aprovação para constar dos dashboards;
- A plataforma também não permite a atualização das operações, o que constitui para a gestão uma forte limitação;
- A plataforma não permite de forma correta a classificação dos domínios de intervenção, entre as quais a resposta ao tagging climático;
- Confirmaram que o registo da execução física por parte dos promotores está também dificultado.

Estas limitações foram sinalizadas e aguardam a sua correção.

Finalmente, no quadro de uma questão mais abrangente, reafirmaram a ideia de que neste período de programação continua a ser praticamente impossível territorializar a totalidade dos Fundos em territórios específicos considerados por exemplo espaços pertinentes para determinar políticas públicas. A intervenção do PRR e das políticas agrícolas continua a ser um forte entrave a essa territorialização, reunindo de forma coerente a incidência combinada de Fundos num território específico (NUT II, NUT III ou outro qualquer).

## **NOVA SBE**

Apesar de entender que o balcão único (BU) não segue uma lógica fácil de entender, não lhe dá uma nota negativa. Por exemplo, teve necessidade de reabrir a pré-submissão de pedidos de pagamento várias vezes e mesmo assim não o conseguiu, acabou por ter de mostrar todos os recibos, que eram 58 documentos, só para demonstrar os pagamentos. Sempre que se confrontou com este problema, aconteceu pelo menos 5 vezes, deu conhecimento do sucedido à AD&C que foi sempre muito prestável para encontrar uma solução. Entende que a AD&C tem muita sensibilidade para resolver os problemas que a plataforma lhe criou. A plataforma não permite o regime de custos simplificados, o que cria muita entropia a toda a experiência.

Apesar de entender que o manual do BU está bem feito, sugere que se criem tutoriais em vídeo para facilitar os procedimentos (pedidos de pagamento e/ou outros). Nota que o manual aborda o regime simplificado, contudo a plataforma não o permite.

Quanto à Summer School em Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas, foram selecionadas 25 pessoas de 19 instituições públicas entre as 138 candidaturas recebidas. Selecionaram quadros de primeira linha destas instituições, mais decisores do que analistas, e tentaram sempre que não houvesse mais do que uma por instituição. Os profissionais eram de diferentes áreas o que enriqueceu o curso. Foi o coordenador do curso que tomou estas decisões quanto ao método de seleção dos participantes.

Para elaborarem os conteúdos fizeram benchmark de outros cursos, nomeadamente relativamente às metodologias das contas que eram feitas e adaptaram à sua própria metodologia input-output. Usaram Stata e R para as análises econométricas/estatísticas e conseguiram que os alunos se articulassem para standardizar os métodos que são usados na avaliação de políticas públicas. Tiveram, também, em consideração o roteiro para a capacitação, nomeadamente na parte relativa à coesão territorial.

Vão fazer mais 3 summer schools. Outra para decisores, uma para analistas e uma 3ª em avaliação de grandes infraestruturas. Novos cursos estão também dependentes da disponibilidade de salas no campus para as poderem realizar.

Querem repetir o curso também com o objetivo de criar uma rede de colaboração. Estão muito satisfeitos por se terem envolvido neste projeto.

## **Entrevista IGF – 19/02/2025**

### **Operações**

- Têm duas operações, uma maior de cerca de 500 mil euros – realização de auditorias, deslocações a reuniões de auditorias, equipamentos, software e outra mais pequena de cerca de 30 mil euros – relacionada com a formação sobre fraude e divulgação de boas práticas.
- Na primeira é uma lógica de continuidade a segunda traz inovação com a componente dos seminários e divulgação de medidas de mitigação de duplo financiamento, por exemplo. Estão já planeados 3 seminários e um vai ser sobre o duplo financiamento.
- Na primeira também existe alguma inovação com a aquisição de software com inteligência artificial para apoiar as auditorias. Embora seja um trabalho que decorre há vários anos com a universidade Nova, mas querem ser independentes.

### **Acompanhamento**

- O acompanhamento tem sido mais frequente e mais próximo neste período de programação. Uma atitude mais proactiva, analisam a taxa de execução e propõe soluções de melhoria, caso exista algum desvio.

- O relatório de execução anual é novidade face ao anterior período de programação.
- Tiveram uma reunião prévia com orientações sobre o que ia ser o aviso e se este ia de encontro às necessidades. Outra durante a execução.
- Seguem de perto a execução física e financeira, principalmente do PAT Fraude – muito exigentes quanto ao número de participantes nos seminários e avaliação dos mesmos pelos participantes.

#### Balcão dos Fundos

- Introdução de candidatura sem problemas. Apenas as despesas com as ajudas de custo foram colocadas na componente errada e depois o primeiro pedido de pagamento não foi aceite, mas submeteram reprogramação e esse aspeto foi corrigido.
- Os pedidos de pagamento e contratos, não está ajustado e cria muitas dificuldades. A cada despesa é necessário associar um contrato, são demasiados documentos pedidos, demasiados campos para preencher que tornam o processo moroso e complexo. Face às especificidades como acordos quadro ou aquisições centralizadas há muitos campos que não se aplicam e por isso mesmo deveria existir a opção não aplicável nos contratos para tornar o processo menos complexo e menos moroso.
- Quando se coloca um valor de despesa errado, por exemplo não é possível alterar ou eliminar, mesmo antes da submissão. Poderia existir um ticket e rapidamente reportavam a necessidade de alteração e eliminação.
- Pedidos de pagamento sem grandes problemas. Apenas o acerto de contas não foi o mais correto, uma vez que abateram o adiantamento noutra projeto (projeto Espaço Atlântico), o que obriga a uma engenharia financeira.
- O manual poderia estar mais detalhado em certos pontos, por exemplo não especifica qual o número de contrato que tem de se colocar no ficheiro, uma vez que existem vários.
- Quando têm algum problema entram diretamente em contacto com o PAT 2030.

#### Entrevista Coordenação da Rede de articulação funcional Comunicação

- A RAF Comunicação existe há muito tempo e sempre funcionou bem. Tem vindo a melhorar, uma vez que o grupo é muito participativo e interativo. Existem diversos produtos que falam por si desde o multisite, a mostra dos Fundos Europeus, os prémios, os guias das regras de comunicação, o plano global de comunicação. Também campanhas que se fazem em articulação com todos. É, de facto uma rede muito dinâmica, reúne com muita frequência e existe um contacto permanente com as diferentes AG. Ao contrário de outras redes que têm reuniões mais pontuais, esta é muito intensa e dinâmica. Se calhar na perspetiva das AG existem limitações e diriam que a AD&C deveria ser mais proactiva em várias matérias, mas há projetos que não podem levar a cabo porque têm vários chapéus e depois é conflituoso.

#### Avaliação das operações apoiadas pelo PAT 2030 em matéria de experimentação de novas modalidades de comunicação de Fundos Europeus em Portugal

- Foi um bom ensaio. A AD&C não esteve envolvida desde o início. Os avisos para a área da comunicação não são iguais ao das restantes operações, porque esta área tem as suas particularidades. As candidaturas foram aproveitadas ao máximo para que os resultados pudessem ser úteis. Agora vão existir novos avisos e a AD&C participará desde o início e vai correr melhor. Há 1 projeto com bons resultados – “na rota dos Fundos Europeus”, com vídeos e divulgação e patrocínio nas redes sociais que conseguiu um grande alcance. Ultrapassaram em muito os objetivos pré-definidos, o que não estavam à espera.
- O projeto do ISCTE também está bem feito, mas tem uma aplicação prática diferente. Este dá pistas para se pensar daqui para a frente.

- Os outros projetos se a AD&C tivesse estado envolvida na seleção, não teriam sido selecionados, uma vez que não são assim tão bons.
- Campanha na rota dos Fundos Europeus, o vídeo já fica como um chapéu para outras campanhas.

#### Resultados alcançados

- Execução financeira está abaixo do previsto, e o PAT está preocupado com isso, mas os resultados estão acima, o que significa que fizeram mais com menos. Os relatórios de monitorização têm os resultados.
- Existiu algum delay no que estava programado, mas acabou por acontecer
- Não fariam diferente, mas reforçavam, faziam mais coisas. O grande objetivo é chegar à população portuguesa e isso ainda está aquém, embora esteja em linha com o proposto. Implica um grande investimento publicitário com agências de publicidade e com um nível de profissionalização que ainda não se alcançou.
- As equipas de comunicação, são tendencialmente pequenas.

### ANEXO 3– INQUÉRITO A ENTIDADES QUE UTILIZAM O SISTEMA DE INFORMAÇÃO E BENEFICIÁRIOS DO PT2030

Exmo/a Senhor/a,

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (AD&C) está a realizar um estudo de Avaliação de Fundos Europeus: Operacionalização do Programa Assistência Técnica 2030 (PAT 2030), tendo contratado a empresa Quatenaire Portugal, Consultoria para esse efeito.

Gostaríamos de convidá-lo/a participar num inquérito sobre os Sistemas de Informação, respondendo ao breve questionário que lhe apresentamos.

As suas respostas são de grande importância para a qualidade da avaliação do Programa Assistência Técnica 2030. **A sua participação é totalmente voluntária, anónima e confidencial.** As informações recolhidas serão usadas exclusivamente para os fins do estudo supramencionado, assegurando-se o cumprimento das normas de anonimato e confidencialidade previstos no Regulamento Geral da Proteção de Dados.

Está a receber este convite porque o seu endereço eletrónico está incluído na base de dados das candidaturas ao PORTUGAL 2030.

Muito obrigado por ter lido esta informação e por considerar participar neste estudo.

#### **P0. Aceita participar no estudo respondendo a este breve questionário?**

Sim

Não. TERMINA

#### **1. Caracterização da entidade**

C1. Tipo de Entidade:

a) Coordenação técnica do PT 2030	(1)	Passa para P1
b) Autoridade de Gestão do PT 2030	(2)	
c) Organismo Intermédio	(3)	
d) Entidade com candidatura submetida ao PT 2030	(4)	
e) Outro. Qual? _____	(5)	

C2. Natureza da Entidade:

a) Pública	(1)
b) Privada	(2)
c) Outro. Qual? _____	(3)

C3. A(s) candidatura(s) submetida(s) foi/foram a que Programa(s) (pode assinalar mais do que uma opção):

a) PAT 2030	(1)
b) COMPETE2030	(1)
c) PESSOAS 2030	(1)
d) SUSTENTÁVEL 2030	(1)
e) MAR2030	(1)
f) Norte 2030	(1)
g) Centro 2030	(1)
h) Lisboa 2030	(1)
i) Alentejo 2030	(1)
j) Algarve 2030	(1)
k) Açores 2030	(1)
l) Madeira 2030	(1)

**C4. A que Fundo ou Fundos a entidade se candidatou (pode assinalar mais do que uma opção):**

a) Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)	(1)
b) Fundo Social Europeu mais (FSE+)	(1)
c) Fundo de Coesão (FC)	(1)
d) Fundo para uma Transição Justa (FTJ)	(1)
e) Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas e da Aquicultura (FEAMPA)	(1)
f) NS/NR	(1)

**Passa para a P17**

**2. Sistema de Informação- AG+**

P1. Com que frequência utiliza o sistema de informação AG+?

a) Raramente	(2)
b) Ocasionalmente	(3)
c) Frequentemente	(4)
d) Muito frequentemente	(5)

P2. Como avalia os seguintes aspetos relacionados com o sistema de informação AG+, numa escala que varia entre 1- “Muito insatisfeito” a 5 – “Muito Satisfeito”:

	1 – Muito Insatisfeito	2.	3.	4.	5 - Muito Satisfeito	NS/NR
a) Facilidade de utilização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
b) Intuitividade da navegação entre diferentes módulos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)

c) Imagem gráfica	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
d) Níveis de acesso ao SI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
e) Interoperabilidade com outros sistemas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
f) Estrutura/ Organização Interna do AG+	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)

P2.1 Para os itens que considerou “1. Muito insatisfeito” ou “2. Pouco insatisfeito”, por favor, justifique as razões dessa avaliação.

---



---

P3. Em termos de navegação, existe alguma funcionalidade ou processo que considere confuso ou que consuma mais tempo do que o necessário?

a) Navegação entre menus	(1)
b) Submissão de documentos	(1)
c) Pesquisa de informações	(1)
d) Preenchimento de formulários	(1)
e) Exportação de relatórios	(1)
f) Integração com outros sistemas	(1)
g) Outro. Qual ou quais? _____	(1)
h) Nenhum	(1)

P3.1 Na sua opinião, existe alguma funcionalidade que está em falta ou poderia ser melhorada?

---



---

P4. Já experienciou interrupções ou falhas no sistema?

a) Sim	(1)
b) Não	(2)

P4.1 Se sim, com que frequência?

a) Nunca	(1)
b) Raramente	(2)
c) Ocasionalmente	(3)
d) Frequentemente	(4)
e) Muito frequentemente	(5)

P4.2 Se sim, que tipo de falhas?

P5. Em que medida o AG+ responde adequadamente às seguintes necessidades, numa escala que varia entre 1- “Não responde de todo” a 5 –“Responde completamente”:

	1 – Não responde de todo	2	3	4	5 - Responde completamente	NS/NR
a) Gestão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
b) Acompanhamento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
c) Monitorização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
d) Certificação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
e) Pagamentos/ Restituições	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)

P5.1 Para os itens que considerou “1. Não responde de todo” ou “2. Responde parcialmente”, por favor, justifique as razões dessa avaliação.

---



---

P6. Como avalia a segurança dos dados armazenados no sistema?

a) Nada seguro	(1)
b) Pouco seguro	(2)
c) Moderadamente seguro	(3)
d) Bastante seguro	(4)
e) Totalmente seguro	(5)

P7. Em que medida o AG+ contribui eficazmente para os seguintes aspetos, numa escala que varia entre 1- “Não contribui nada” e 5 – “Contribui totalmente”:

	1 – Não contribui nada	2	3	4	5 – Contribui totalmente	NS/NR
a) Simplificação de procedimentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
b) Desmaterialização dos processos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
c) Transparência dos procedimentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
d) Diminuição dos custos administrativos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)

P8. Em que medida o sistema reduziu o uso de processos manuais ou físicos na sua rotina?

a) Reduziu completamente	(1)
b) Reduziu significativamente	(2)

c) Reduziu moderadamente	(3)
d) Não houve redução	(4)
e) Aumentou o uso de processos físicos	(5)

P9. Com que frequência ainda sente necessidade de recorrer a processos manuais?

a) Nunca	(1)
b) Raramente	(2)
c) Às vezes	(3)
d) Frequentemente	(4)
e) Sempre	(5)

P9.1 Se recorre a processos manuais (P9>2). Por favor, identifique os processos manuais que ainda são necessários?

---

P10. O AG+ fornece relatórios e análises úteis para a tomada de decisões?

a) Sim	(1)
b) Sim, mas de forma pouco eficaz	(2)
c) Não	(3)
d) NS/NR	(99)

P10.1 Justifique.

---

---

P11. O sistema permite uma monitorização eficaz das operações e fundos?

a) Sim, de forma plena	(1)
b) Sim, mas com algumas limitações	(2)
c) Não, há muitas limitações	(3)
d) Não permite monitorizar eficientemente	(4)

P11.1 (se p11=3 ou 4) Que limitações identifica?

---

---

P12. Quais são os principais obstáculos que limitam o contributo mais efetivo para o planeamento estratégico? (Selecione até 2 opções)

a) Qualidade dos dados fornecidos	(1)
b) Atualização dos dados	(1)
c) Funcionalidades inadequadas. Quais? _____	(1)
d) Dificuldades na utilização	(1)
e) Outro. Qual/Quais? _____	(1)

P13. Que áreas do sistema deveriam ser prioritariamente melhoradas para aumentar a sua eficiência? Por favor, ordene as seguintes hipóteses por ordem de prioridade - 1 – mais prioritário até x – menos prioritário

a) Interface do utilizador	
b) Processos de desmaterialização	
c) Integração com outros sistemas	
d) Segurança dos dados	
e) Geração de relatórios	
f) Outro. Qual/Quais? _____	

P14. De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com o AG+?

a) Nada satisfeito	(1)
b) Pouco satisfeito	(2)
c) Nem satisfeito nem insatisfeito	(3)
d) Satisfeito	(4)
e) Muito satisfeito	(5)

P15. Gostaria de destacar algum ponto positivo ou negativo sobre a sua experiência com o AG+?

Pontos positivos	Pontos negativos

P16. Tem mais alguma sugestão de melhoria do SI AG+?

---



---

### 3. Balcão dos Fundos

P17. Como avalia os seguintes aspetos relacionados com o Balcão dos Fundos, numa escala que varia entre 1- “Muito insatisfeito” e 5 – “Muito Satisfeito”: **(responhem todos)**

	1 – Muito Insatisfeito	2	3	4	5 - Muito Satisfeito	NS/NR
--	------------------------	---	---	---	----------------------	-------

a) Facilidade de utilização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
b) Intuitividade da navegação entre diferentes módulos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
c) Imagem gráfica	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
d) Níveis de acesso	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
e) Motor de pesquisa inteligente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
f) Notificações	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
g) Dashboard inicial (Resumo)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
h) Guias de utilização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)

Da P18 a P23 - apenas beneficiários – C1=4 ou 5)

P18. Quais são os principais desafios que enfrenta ao consultar os avisos de concurso?  
(Selecione até 2 opções)

a) Falta de clareza nas condições de apoio	(1)
b) Dificuldade em encontrar avisos específicos	(1)
c) Informação desatualizada	(1)
d) Volume excessivo de informação	(1)
e) Outro. Qual/Quais? _____	(1)
f) Nenhum desafio	(1)

P19. Que tipo de dificuldades encontrou durante o processo de submissão de candidatura?  
(pode selecionar mais do que uma opção)

a) Problemas técnicos na plataforma	(1)
b) Lentidão no sistema	(1)
c) Dificuldade em preencher os formulários	(1)
d) Falta de orientações claras sobre a documentação necessária	(1)
e) Outro. Qual/Quais? _____	(1)
f) Nenhuma dificuldade	(1)

P20. Quando sente dificuldades técnicas ou tem alguma questão, costuma utilizar a Linha dos Fundos?

a) Sim	(1)
b) Não	(3)

P20.1. Se sim, com que frequência utiliza a Linha dos Fundos?

a) Raramente	(1)
b) Às vezes	(2)
c) Frequentemente	(3)

d) Sempre	(4)
-----------	-----

P20.2. Se sim, que canais costuma utilizar? E qual prefere?

	Utiliza	Prefere
a) Canal Telefone (gratuito)	(1)	(1)
b) Suporte escrito	(1)	(2)
c) E-mail	(1)	(3)
d) Videochamada	(1)	(4)
e) Chat Bote	(1)	(5)
f) Chat Live	(1)	(6)

P20.3. Como avalia o apoio prestado através da Linha dos Fundos?

a) Nada útil	(1)
b) Pouco útil	(2)
c) Moderadamente útil	(3)
d) Útil	(4)
e) Muito útil	(5)

P20.4. Quais foram os principais problemas ao utilizar a Linha dos Fundos? (selecione até 2 opções)

a) Demora na resposta	(1)
b) Respostas pouco claras	(1)
c) Respostas insuficientes	(1)
d) Falta de conhecimento técnico por parte do suporte	(1)
e) Outro? Qual? _____	(1)

P21. Como avalia a clareza da informação fornecida sobre o estado das suas operações (candidaturas e projetos aprovados)?

a) Nada clara	(1)
b) Pouco clara	(2)
c) Moderadamente clara	(3)
d) Clara	(4)
e) Muito Clara	(5)

P22. Que dificuldades encontra ao tentar acompanhar o estado das suas operações?

a) Falta de atualização da informação	(1)
b) Navegação confusa na plataforma	(1)
c) Falta de notificações sobre alterações no estado	(1)

d) Informação incompleta ou incorreta	(1)
e) Outro? Qual? _____	(1)

P23. Na sua opinião, existe alguma funcionalidade que está em falta ou poderia ser melhorada?

---

---

**Da P24 a P26 - AG C1=2**

P24. A estrutura modular dos formulários (bloco comum + opções adicionais), permite personalizar adequadamente os avisos de financiamento de acordo com as necessidades específicas?

a) Sim, permite total personalização	(1)
b) Sim, mas com algumas limitações	(2)
c) Permite uma personalização mínima	(3)
d) Não permite uma personalização adequada	(4)
e) Nunca utilizei esta funcionalidade	(5)

**Se P24>1**

P24.1. Na sua opinião, que necessidades de personalização não estão a ser cobertas pelo sistema?

---

P25. A forma como os dados são configurados e organizados ajuda na automação e no tratamento dos dados em etapas futuras do processo?

a) Sim, facilita muito	(1)
b) Facilita moderadamente	(2)
c) Não impacta o tratamento dos dados	(3)
d) Dificulta o tratamento dos dados	(4)
e) Dificulta muito o tratamento dos dados	(5)

P26. Quais são as áreas da framework que mais precisam de melhorias para facilitar a configuração e submissão de avisos?

a) Clareza na estrutura dos blocos	(1)
b) Opções de personalização dos formulários	(1)
c) Flexibilidade na escolha de blocos adicionais	(1)
d) Facilidade na configuração para automação futura	(1)
e) Interface de preenchimento dos formulários	(1)
f) Outro. Qual? _____	(1)

P27. Em que medida o Balcão dos Fundos contribui eficazmente para os seguintes aspetos, numa escala que varia entre 1- “Não contribui nada” e 5 – “Contribui totalmente”: **(respondem todos)**

	1 – Não contribui nada	2	3	4	5 – Contribui totalmente	NS/NR
a) Simplificação de procedimentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
b) Desmaterialização dos processos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
c) Transparência dos procedimentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)
d) Diminuição dos custos administrativos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(99)

P28. Comparativamente com o sistemas de informação anterior, o uso do Balcão dos Fundos tem contribuído para melhorar a eficiência do seu trabalho ao longo do ciclo de candidatura e execução de operações? **(respondem todos)**

a) Sim, melhorou significativamente	(1)
b) Sim, melhorou moderadamente	(2)
c) Não houve impacto	(3)
d) Piorou moderadamente	(4)
e) Piorou significativamente	(5)

P29. Quais são os principais impactos negativos que identifica ao utilizar esta plataforma? (Selecione até 2 opções) **(respondem todos)**

a) Aumento do tempo necessário para concluir processos	(1)
b) Aumento da carga administrativa	(1)
c) Falhas técnicas recorrentes	(1)
d) Falta de suporte adequado	(1)
e) Outro? Qual? _____	(1)
f) Não identifica impactos negativos	(1)

P30. De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com o Balcão dos Fundos? **(respondem todos)**

a) Nada satisfeito	(1)
b) Pouco satisfeito	(2)
c) Nem satisfeito nem insatisfeito	(3)
d) Satisfeito	(4)
e) Muito satisfeito	(5)

P31. Gostaria de destacar algum ponto positivo ou negativo sobre a sua experiência com o Balcão dos Fundos? **(respondem todos)**

Pontos positivos	Pontos negativos

P32. Que áreas do Balcão dos Fundos poderiam ser melhoradas para facilitar a submissão de candidaturas e o acompanhamento das operações? **(respondem todos)**

a) Clareza e usabilidade da interface	(1)
b) Velocidade de processamento	(1)
c) Suporte técnico e resposta a problemas	(1)
d) Navegação entre funcionalidades	(1)
e) Atualização frequente da informação	(1)
f) Outro? Qual? _____	(1)

**Deixe aqui os seus comentários**

--

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## ANEXO 4 – SÍNTESE DE RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIOS A ENTIDADES UTILIZADORAS DO BALCÃO DE FUNDOS

### Avaliação Balcão de Fundos

#### Caraterização

- O inquérito dirigido a entidades com candidaturas submetidas a programas do PT2030 foi lançado em fevereiro de 2025 e até 31 de março, foram obtidas 371 respostas válidas. O inquérito foi enviado para 3.069 entidades, o que para um número total de respostas obtidas corresponde a uma margem de erro de 4,77% para um intervalo de confiança de 95%.
- A quase totalidade dos respondentes são entidades com uma candidatura submetida ao PT2030 (97,6%), sendo que 5 entidades referem ser Organismos Intermédios (OI).
- Cerca de 60% das entidades que responderam ao inquérito são privadas e 38% são públicas.
- Aproximadamente 40% das entidades inquiridas candidatou-se a mais do que um Programa do PT2030. Os Programas mais referidos pelas entidades, aos quais estas submeteram uma candidatura foram: Centro 2030 (30,3%), Alentejo 2030 (21,9%), Lisboa 2030 (21,3%) e PESSOAS 2030 (19,7%).
- A distribuição por tipo de Fundo a que a entidade se candidatou é a seguinte: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) (56,8%), Fundo Social Europeu (FSE) (51,6%), Fundo de Coesão (FC) (5,7%), Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) (3,3%) e Fundo para uma transição Justa (FTJ) (0,8%).

Entidade	N.º	%
Organismo Intermédio	5	1,2
Entidade com candidatura submetida ao PT 2030	362	97,6
Outro	4	1,1
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100</b>
Programas	N.º	%
Centro 2030	111	30,3
Alentejo 2030	80	21,9
Lisboa 2030	78	21,3
PESSOAS 2030	72	19,7
Algarve 2030	71	19,4
COMPETE 2030	67	18,3
Açores 2030	51	13,9
Norte 2030	26	7,1
MAR 2030	21	5,7
Madeira 2030	11	3,0
SUSTENTÁVEL 2030	11	3,0
PAT 2030	10	2,7
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100</b>
Fundo	N.º	%
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)	208	56,8
Fundo Social Europeu (FSE)	189	51,6

Fundo de Coesão (FC)	21	5,7
Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP)	12	3,3
Fundo para uma transição Justa (FTJ)	3	0,8
NS/NR	29	7,9
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100</b>

### Balcão dos Fundos

- Mais de metade das entidades inquiridas está satisfeita ou muito satisfeita com a imagem gráfica do Balcão dos Fundos (65,8%), com os níveis de acesso (52,3%) e com a facilidade de utilização (51,8%). A intuitividade da navegação entre diferentes módulos e o Dashboard inicial (Resumo) são avaliados de forma mais neutra por cerca de 33% dos inquiridos, sendo que o motor de pesquisa inteligente, as notificações e os guias de utilização geram menor satisfação para mais de 20% das entidades que responderam ao inquérito.

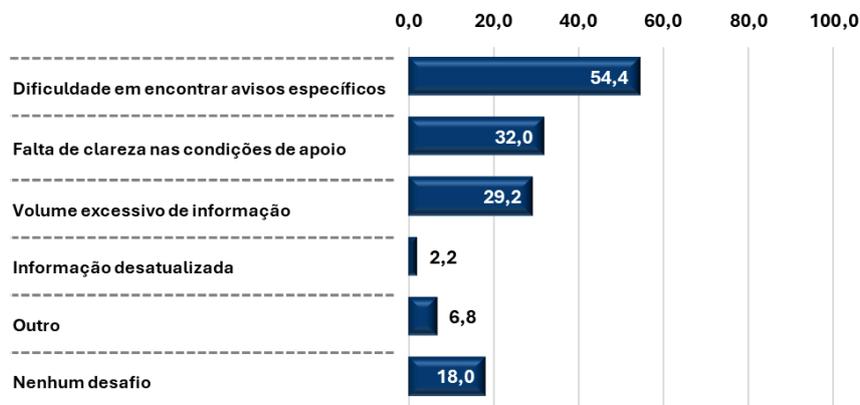
#### Gráfico 1 - Como avalia os seguintes aspetos relacionados com o Balcão dos Fundos (%)



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 e OI (n=371)

- Na perspetiva das entidades inquiridas os 2 principais desafios que enfrentam quando consultam os avisos de concurso são: dificuldade em encontrar avisos específicos (54,4%) e falta de clareza nas condições de apoio (32%). Para 18% dos inquiridos não existe nenhum desafio.

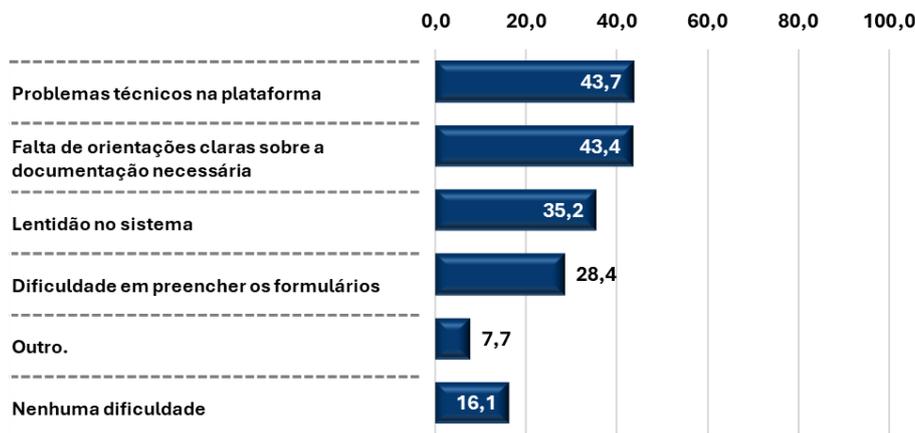
### Gráfico 2 - Quais são os principais desafios que enfrenta ao consultar os avisos de concurso? (%)



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 (n=366)

- Durante o processo de submissão de candidatura as principais dificuldades encontradas pelas entidades que responderam ao inquérito foram: problemas técnicos na plataforma (43,7%) e falta de orientações claras sobre a documentação necessária (43,4%). A lentidão do sistema é referida por 35,2% dos inquiridos sendo a resposta mais dada pelas entidades com candidaturas submetidas aos Programas Sustentável 2030 (54,5%) e Mar 2030 (57,1%). Cerca de 16% dos inquiridos referem que não sentiram nenhuma dificuldade quando submeteram a candidatura.

### Gráfico 3 - Que tipo de dificuldades encontrou durante o processo de submissão de candidatura? (%)

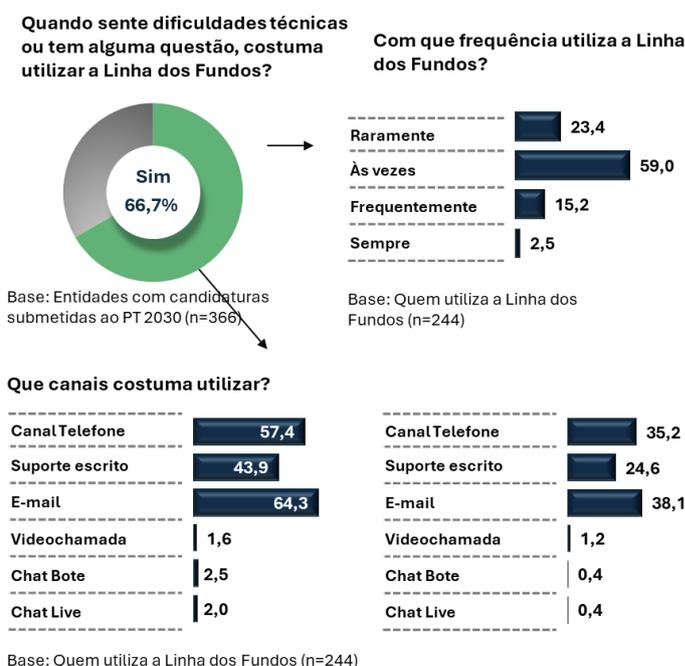


Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 (n=366)

- Cerca de 67% dos inquiridos refere que utiliza a Linha dos Fundos, quando sente dificuldades técnicas ou tem alguma questão. São as entidades com candidaturas submetidas aos Programas Compete 2030 (86,6%), PESSOAS 2030 (79,2%), Mar 2030 (81%), Norte 2030 (88,5%), Lisboa 2030 (83,3%), Alentejo 2030 (76,3%) e Centro 2030 (71,2%) que referem mais recorrer a este apoio.

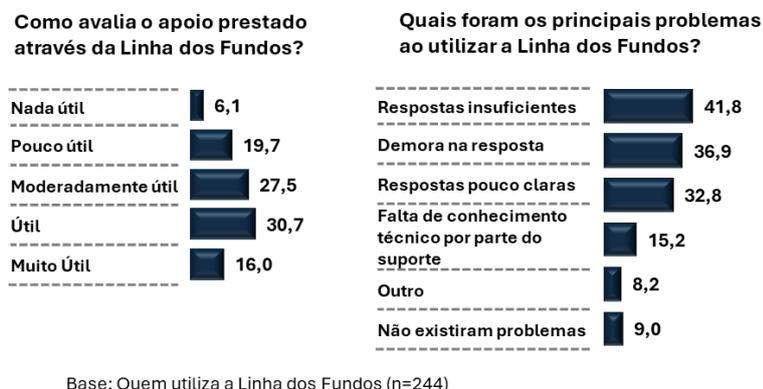
- A frequência de utilização não é muito regular, sendo que 23,4% diz que utiliza raramente e 59% utiliza “às vezes”. O email, o canal telefónico e o suporte escrito são os canais mais utilizados pelas entidades respondentes que utilizam a Linha dos Fundos. Cerca de 38% dos inquiridos que utilizam a Linha dos Fundos elegem como canal preferido de contacto o email e 35% o telefone.

**Figura 3 – Utilização da Linha dos Fundos? (%)**



- Quanto à avaliação do apoio prestado através da Linha dos Fundos, 47% dos inquiridos que utilizam este apoio consideram-no útil ou muito útil e, pelo contrário, 25,8% consideram-no nada ou pouco útil. Os principais problemas referidos foram a insuficiência das respostas (41,8%), a demora na resposta (36,9%) e a falta de clareza das respostas (32,8%).

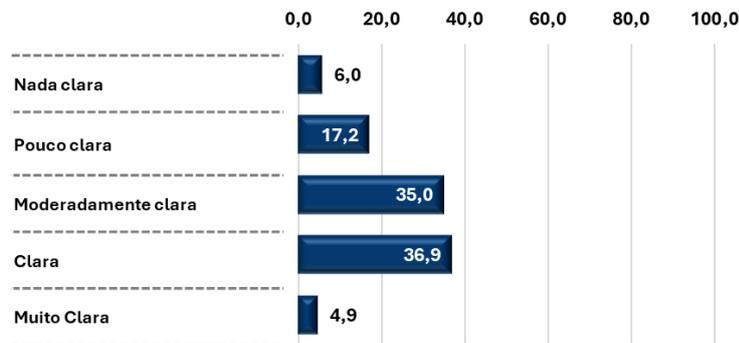
**Figura 4 – Avaliação e problemas da Linha dos Fundos? (%)**



- Questionados sobre como avaliam a clareza da informação fornecida sobre o estado das operações submetidas, 41,8% das entidades inquiridas referem que essa informação é clara ou muito clara. Já para cerca de 23% das entidades inquiridas essa informação é pouco ou nada clara. São as entidades inquiridas

com candidaturas submetidas ao Compete 2030, ao Sustentável 2030, ao Mar 2030 e ao PESSOAS 2030 que avaliam de forma menos positiva a clareza da informação fornecida (35% ou mais refere que a informação é pouco ou nada clara).

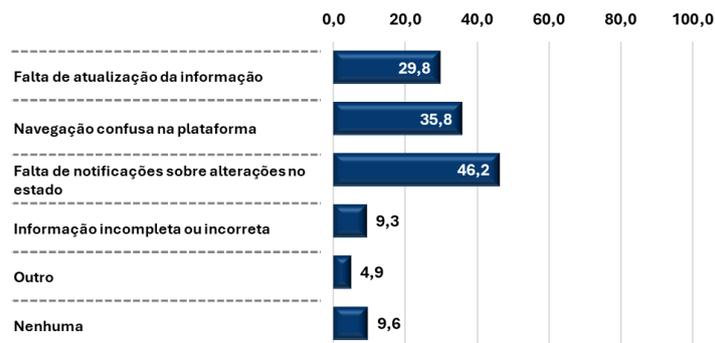
#### Gráfico 4 - Como avalia a clareza da informação fornecida sobre o estado das suas operações? (%)



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 (n=366)

- Relativamente às dificuldades que as entidades inquiridas encontram ao tentar acompanhar o estado das suas operações, as mais referidas são a ausência de notificações sobre alterações no estado (46,2%), a navegação confusa na plataforma (35,8%) e a falta de atualização da informação (29,8%).

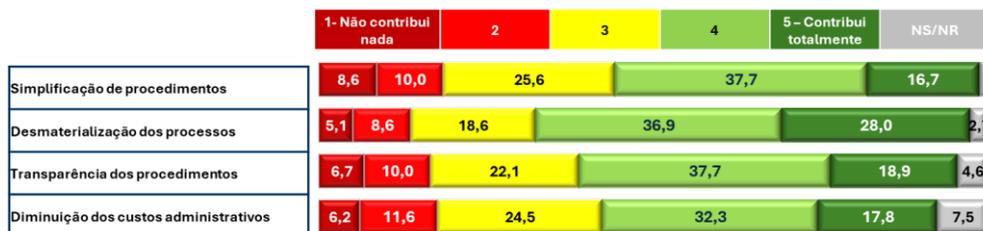
#### Gráfico 5 - Que dificuldades encontra ao tentar acompanhar o estado das suas operações? (%)



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 (n=366)

- A maioria das entidades inquiridas reconhecem o contributo do Balcão dos Fundos para a desmaterialização dos processos (65%), para a transparência dos procedimentos (56,6%), para a simplificação dos procedimentos (54,4%) e para a diminuição dos custos administrativos (50,1%). Ainda assim, cerca de 19% refere que o Balcão dos Fundos não contribuiu nada ou contribui pouco para a simplificação dos procedimentos e 18% avalia negativamente o contributo para a diminuição dos custos administrativos.

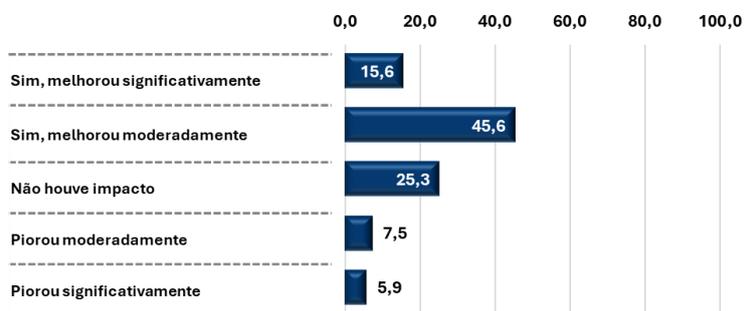
**Gráfico 6 - Em que medida o Balcão dos Fundos contribui eficazmente para os seguintes aspetos? (%)**



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 e OI (n=371)

- Na opinião da maioria das entidades inquiridas, comparativamente com o sistema de informação anterior, o uso do Balcão dos Fundos tem permitido ganhos de eficiência ao longo do ciclo de candidatura e execução de operações, sendo que cerca de 16% refere que a melhoria é significativa e 45,6% que melhorou moderadamente. Para 25,3% não existiu impacto nem positivo nem negativo. Também neste caso a opinião é mais negativa entre as entidades com candidaturas submetidas aos Programas Compete 2030 (14,9 dizem que piorou significativamente), Sustentável 2030 (18,2% dizem que piorou significativamente), Norte 2030 (15,4% dizem que piorou significativamente).

**Gráfico 7 - Comparativamente com o sistema de informação anterior, o uso do Balcão dos Fundos tem contribuído para melhorar a eficiência do seu trabalho ao longo do ciclo de candidatura e execução de operações? (%)**



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 e OI (n=371)

- Cerca de 22% dos inquiridos não identifica impactos negativos quando utiliza o Balcão dos Fundos, por contraponto a 38,3% que identifica falhas técnicas recorrentes e 34,2% a falta de suporte adequado. São as entidades com candidaturas submetidas ao Programas PAT 2030 (40%), Madeira 2030 (36,4%) e Açores 2030 (29,4%) que mais referem que não identificam impactos negativos.

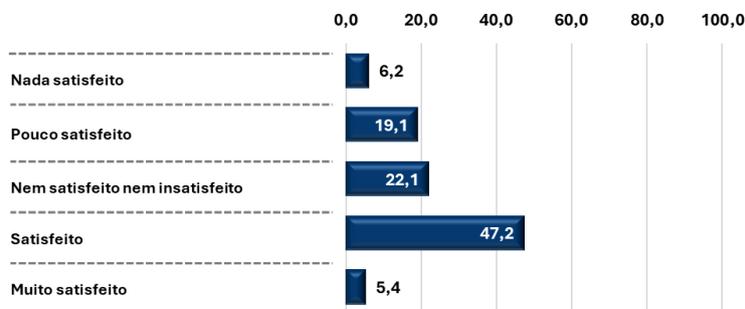
### Gráfico 8 - Quais são os principais impactos negativos que identifica ao utilizar esta plataforma? (%)



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 e OI (n=371)

- De uma forma geral, cerca de metade das entidades que responderam ao inquérito estão satisfeitas ou muito satisfeitas com o Balcão dos Fundos (52,6%). A proporção de inquiridos pouco satisfeitos é de 19,1% e de nada satisfeitos de 6,2%. Entre as entidades com candidaturas submetidas ao Compete 2030 a proporção de nada satisfeitos sobe para 17,9%, e proporção de entidades pouco satisfeitas com o Balcão dos Fundos com candidaturas submetidas aos Programas Sustentável 2030, Mar 2030, Norte 2030 e Lisboa 2030 ultrapassa os 30%. Pelo contrário, são mais de 50% as entidades com candidaturas submetidas aos Programas Madeira 2030, Açores 2030 e PAT 2030 satisfeitas com o Balcão dos Fundos.

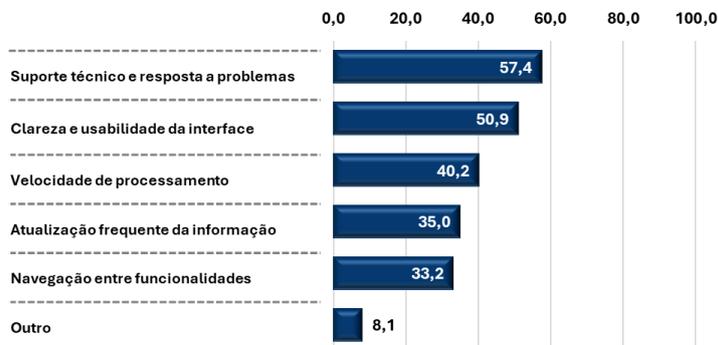
### Gráfico 9 - De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com o Balcão dos Fundos? (%)



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 e OI (n=371)

- Por fim, e no que respeita a áreas de melhoria do Balcão dos Fundos com o objetivo de facilitar a submissão e acompanhamento de operações, 57,4% refere o suporte técnico e resposta a problemas, 50,9% a clareza e usabilidade da interface e 40,2% a velocidade de processamento.

**Gráfico 10 - Que áreas do Balcão dos Fundos poderiam ser melhoradas para facilitar a submissão de candidaturas e o acompanhamento das operações? (%)**



Base: Entidades com candidaturas submetidas ao PT 2030 e OI (n=371)

- Questionadas sobre quais os pontos positivos e negativos relativos à experiência com o Balcão dos Fundos, as entidades inquiridas referem como principais pontos positivos a centralização de informação e a desmaterialização dos processos, referem também a usabilidade e a simplificação de alguns processos de navegação. Como pontos negativos são referidos os problemas técnicos (falhas, erros, lentidão), a complexidade (demasiada informação pedida, formulários) e o suporte técnico que é demorado e nem sempre conseguem solucionar o problema.

## ANEXO 5– PAINEL DE DISCUSSÃO COM MEMBROS DO COMITÉ DE ACOMPANHAMENTO



### OBJETIVOS DO FOCUS GROUP

- Integrar o pronunciamento dos membros do Comité de Acompanhamento como matéria/evidência de avaliação de operacionalização
- Avaliar experiência passada e sistematizar contributos sobre o funcionamento futuro do Comité de Acompanhamento

4ª Reunião do Comité de Acompanhamento



### QUESTÃO Nº 1

- Como avaliam o contributo do Programa para atingir os objetivos estratégicos para os quais se propôs contribuir: (i) melhorar o desempenho das administrações responsáveis pela gestão dos fundos; (ii) contribuir para um ecossistema mais preparado e capacitado para lidar com os novos desafios de competitividade, inclusão, transição energética e ecológica; (iii) assegurar uma boa divulgação e compreensão pelos cidadãos da utilização dos fundos em Portugal?

4ª Reunião do Comité de Acompanhamento





## QUESTÃO Nº 2

- Tendo em conta a vossa experiência de participação nas diferentes sessões do Comité de Acompanhamento do PAT 2030, como avaliam a possibilidade de melhorar o vosso contributo para o bom funcionamento do Programa – que ideias e propostas concretas poderiam apresentar nesse sentido?

4ª Reunião do Comité de Acompanhamento



## NOTAS DE ORIENTAÇÃO DA DISCUSSÃO

1. A equipa de avaliação agradece que as intervenções sejam curtas e sucintas para permitir no tempo disponível o maior número possível de intervenções
2. Desenvolvimentos expositivos sobre matérias específicas e propostas de melhoria de funcionamento do CA podem ser dirigidas à equipa de avaliação sob a forma de nota escrita

A equipa de avaliação agradece sensibilizada a vossa participação

4ª Reunião do Comité de Acompanhamento



## ANEXO 6– SÍNTESE DO PAINEL DE DISCUSSÃO COM MEMBROS DO COMITÉ DE ACOMPANHAMENTO

### Questão 1

#### ANMP

- **Transparência e rigor:**
  - Destaca que toda a informação é muito transparente e rigorosa e existe a preocupação em manter os membros informados.
- **Capacitação e orientação técnica:**
  - Enfatiza a necessidade de capacitar as CIM relativamente ao seu papel na gestão dos ITIs.
  - Sinaliza a falta de orientação técnica sobre os novos conceitos transversais deste quadro.
- **Participação e comunicação no CA:**
  - Critica a falta de iniciativa dos membros do CA para se envolverem, mencionando que os municípios identificam questões no funcionamento do balcão único (BU) que poderiam ser mais bem comunicadas.
- **Academia dos fundos:**
  - Considera a academia dos fundos, pelo seu grau de inovação, importante para atingir os objetivos do programa, sem desvalorizar as outras iniciativas.

#### Portugal Inovação Social

- **Transparência e partilha de informação:**
  - Reforça que a informação tem sido partilhada de forma atempada, regular e transparente.
- **Papel da academia e capacitação:**
  - Destaca o papel da academia dos fundos e do roteiro de capacitação.
  - Avaliação positiva das summer e winter schools. Têm tido uma adesão positiva pela divulgação que tem tido não só pelo PAT, mas também pelas AG
- **Sugestões de melhoria:**
  - Propõe a seleção de ações transversais de melhoria (ex.: melhor utilização do BU, contratação pública, regras de comunicação, ações de sensibilização em áreas transversais, etc).
  - Sugere que o CA divulgue os resultados das operações aprovadas (por exemplo, selecionar uma ou duas por comité) para ampliar a divulgação dos resultados.
- **Comunicação interna:**
  - Afirma que o CA comunica regularmente e que todos estão cientes do que o PAT está a fazer.
- **Winter Schools:**
  - Relata que as winter schools têm sido muito positivas, com temas e professores adequados, e prevê que continuarão a ter muita procura.

#### ANQEP

- **Integração e formação:**
  - Informa que pertencem ao CA apenas no âmbito do PAT2030 e que foram beneficiários do POAT.
  - Destaca o funcionamento frequente e a abundância de informação.
  - Ressalta a utilidade e inovação das ações de formação e capacitação existentes, que preparam convenientemente as equipas para a gestão dos Fundos.
- **Avaliação e capacitação:**
  - Aponta que o plano global de avaliação, junto com a assistência técnica, contribui para preparar o ecossistema da administração pública (AP), apesar de ainda haver margem para progressão.
  - Salienta a necessidade de maior capacitação e assistência técnica nas áreas dos SI (com investimento e upgrade tecnológico – “pessoas 2030”). Nomeadamente existem outros SI que não se consideram diretamente relacionados com os fundos como o caso do SIGO que é absolutamente crítico para que toda a formação se faça, se registe e se certifique. Neste momento existem dois modelos de sistema, funciona mal, com elevada desatualização, com pouco investimento, e é da responsabilidade do ME e do MTSSS, devia estar enquadrado no SI do PT 2030 e beneficiar de apoio. Outra área é a gestão, controlo e auditoria (compliance e combate à corrupção).

#### Confederação do Turismo de Portugal

- **Primeira experiência e fluxo de informação:**
  - Participa pela primeira vez e considera que a informação flui bem.
- **Importância das ações de sensibilização:**
  - Valoriza as ações de sensibilização, sobretudo para a prevenção da corrupção, alinhando-se à ideia de reforço no controlo e auditoria.

#### Centro 2030

- **Evolução da comunicação e abertura:**
  - Comenta sobre o “efeito bolha” dos fundos, mas destaca que tem havido uma abertura maior, inclusive para a academia.
- **Coordenação e simplificação:**
  - Enfatiza a coordenação, o trabalho em rede e os esforços para simplificar processos e evoluir nos SI, sempre acompanhando o progresso tecnológico.
- **Capacidade de prestação de informação:**
  - Ressalta que o PAT tem uma notável capacidade de prestar informação ao CA e que, apesar dos esforços, é difícil fazer melhor.

#### CE

- **Agradecimento à gestão:**
  - Agradece à gestão do PAT por facilitar a reunião e reforçar a transparência do programa.

#### Mar2030

- **Primeira participação e reporte:**
  - Participa pela primeira vez e elogia o reporte efetuado.
- **Divulgação dos fundos:**
  - Destaca o sucesso da academia dos fundos e refere a necessidade das ações de formação da academia dos fundos serem extensíveis aos OI e aos beneficiários, uma vez que os temas são transversais a todos
  - Sugere uma maior divulgação dos fundos, pois a maioria das pessoas não sabe como são utilizados.
  - Propõe a criação de um meio de comunicação com maior alcance (ex.: campanha publicitária envolvendo rádios e televisões).
  - Observa que a execução dos fundos está a ser “engolida” pelo PRR em termos de notoriedade.

---

## Questão 2

### ANQEP

- **Temas transversais:**
  - Propõe introduzir temas de debate que envolvam várias áreas do CA. Por exemplo a ANQEP foi beneficiária do POAT para fazer a participação no PIAAC. Talvez fosse interessante aproveitar um tema desta natureza e agendar a apresentação e discussão dos resultados que saíram da participação de Portugal no PIAAC – embora não tenha diretamente a ver com a natureza do PAT.
  - Sugere a criação de uma agenda temática que, mesmo não estando diretamente ligada ao PAT, possa influenciar o desenvolvimento de políticas públicas.

### Centro 2030

- **Identidade e notoriedade dos fundos:**
  - Concorde que é importante ter uma marca ou “chapéu” comum (ex.: PT2030) para os fundos, facilitando a comunicação.
  - Afirma que, embora os fundos tenham um impacto considerável, o grande destaque do PRR dificulta a notoriedade dos mesmos.
  - Destaca a importância de colaborar para que passe melhor a mensagem sobre o que funciona bem nos fundo (que é superior a esmagadora maioria dos mesmos) do que a sobre o que funciona mal (que é muito reduzido).

### ANMP

- **Complexidade comunicacional:**
  - Indica que, na esfera política, as intervenções tendem a focar mais no PRR do que nos fundos, devido à maior complexidade associada à promoção destes últimos.

### (Complemento) ANQEP

- **Continuidade temática:**
  - Acrescenta que seria necessário dar continuidade a temas relevantes, como as iniciativas de digitalização e modernização na AP e a eficiência energética, para aprofundar a discussão no âmbito do programa.

#### CD da AD&C

- **Desafios e fronteiras do sucesso do programa:**
  - Aponta três “fronteiras” decorrentes do sucesso do programa:
    1. **Transversal x Específico:**
      - A assistência técnica e a academia dos fundos, embora do PAT, abrem-se para outros organismos.
    2. **Ecosistema dos fundos x Política Pública e AP:**
      - Reconhece o financiamento significativo do PRR para a modernização da AP (ex.: planapp e replan), apesar dos estudos se encontrarem na assistência técnica.
    3. **Comunicação e notoriedade:**
      - Destaca que o “chapéu” PT2030 e a comunicação integrada entre programas (como a partilha de microsite, por exemplo) criam harmonia, mas a comunicação dos fundos ainda compete com a forte presença do PRR.
- **Reflexão sobre o PRR:**
  - Lança o desafio de entender por que o PRR conseguiu, com uma comunicação política intensa, tanta notoriedade num curto espaço de tempo, contrastando com a abordagem comunicacional dos fundos.
- **Metas e fadiga institucional:**
  - Observa que comunicar metas em vez de execução financeira pode melhorar os objetivos da comunicação e alerta para uma fadiga institucional nos CA, já que reúnem com muita frequência devido aos vários programas existentes.

## ANEXO 7– SÍNTESE DE RESULTADOS DA INQUIRIÇÃO A ENTIDADES UTILIZADORAS DO AG +

### Avaliação AG+

#### Caraterização

- Foram obtidas no total 14 respostas: 9 respostas de Autoridades de Gestão<sup>21</sup> e 5 respostas de Organismos Intermédios.
- Dessas 9 AG e 5 OI, 7 utilizam com muita frequência o AG +, 4 utilizam com frequência e 3 utilizam ocasionalmente.
- Os inquiridos avaliam de forma mais positiva a imagem gráfica do AG+ e de forma mais neutra (3 numa escala de 1 a 5) a facilidade de utilização e os níveis de acesso ao SI. A Estrutura/ Organização Interna do AG+ é avaliada de forma menos positiva, com 5 dos inquiridos a atribuírem uma avaliação de 2. Os inquiridos referem ainda:
  - *“as sincronizações automáticas nem sempre garantem, em tempo, a passagem da informação”*
  - *“Há 15 anos tinha sistema mais imediato. Trata-se de retrocesso. Todos os QCA criam novo SI, cada vez mais centralizado o que gera ineficiências inqualificáveis. Em 2025 estamos com um sistema que não se iguala ao que existia, autónomo AG, em 2009”.*
  - *“algumas coisas não são fáceis de encontrar; faltam funcionalidades”*
  - *“Falta um menu que identifique a decisão e contratação da operação”*
  - *“Não foi cumprido o alerta das AG, apesar de horas de reuniões, que todo o sistema deveria ter acesso de um menu operação Os contratos ainda não existem no sistema”.*
  - *“Dificuldade de perceber a estrutura global; nem sempre é fácil entrar e sair de diferentes níveis”*
- No que se refere à navegação, a maioria dos inquiridos, considera confuso ou algo que consome mais tempo que o necessário a navegação entre menus, e a pesquisa de informações.
- Questionados sobre se existe alguma funcionalidade em falta ou que poderia ser melhorada, 6 dos inquiridos referiram:
  - *“Sendo um sistema em construção, ainda precisa de melhorar e desenvolver várias funcionalidades. por exemplo, módulo de verificações de gestão e certificação de contas”.*
  - *“Listagem global das despesas da operação que some todos os PP, as listagens dos PP não identificam o Fornecedor (denominação)”.*
  - *“Tudo”.*
  - *“Ainda não está em produção todos os módulos inerentes ao ciclo de vida de uma operação; devia haver flexibilidade para se produzirem Relatórios à medida das necessidades”.*
  - *“Possibilidade do SI gerar alertas referentes a prazos e outras situações”.*
  - *“Inserir um módulo interno de simulação para uma boa execução das candidaturas”.*
- A totalidade dos inquiridos diz já ter experienciado falhas no sistema. E, quando questionados pelo tipo de falhas que experienciaram, as respostas foram as seguintes:
  - *“Dificuldade no acesso ao sistema”.*
  - *“Erros de cálculo de OCS, falhas na sincronização automática de avisos, operações e Pedidos de pagamento, disponibilização de pedidos de esclarecimento, minutas de notificação geradas com teor diferente do sentido do parecer técnico, entre outras”.*
  - *“Interrupção de procedimentos em curso, impossibilidade de gerar listagens em pdf e/ou excel”.*

<sup>21</sup> 2 respostas do PO Madeira 2030, 1 resposta do PO Açores 2030, 1 resposta do PO Alentejo 2030, 4 respostas do PO Lisboa 2030 e 1 resposta do PAT 2030

- *“Time out, quebras de gravar, quebras de acesso, quebras, ligação ao balcão e dashboard”.*
- *“Muitos time outs’.*
- *“Erros em que é preciso reiniciar a entrada no AG+/ Balcão dos Fundos; erro no download de Excel de dados”.*
- *“Sobrecarga de acesso ao mesmo tempo que torna a plataforma muito lenta”.*
- *Falhas no acesso. Lentidão. Falhas/incongruências na informação, por exemplo, acontece acedermos não permitir visualizar ou apresentar uma informação sem sentido, saímos e voltando a aceder, já está diferente!”.*
- Questionados sobre em que medida o AG+ responde às necessidades de gestão, acompanhamento, monitorização, certificação e pagamentos/restituições, as Autoridades de Gestão e Organismos Intermédios inquiridos consideram que não contribui para a certificação na medida em este módulo ainda não está disponível, que contribui pouco para a monitorização, uma vez que, não existem relatórios de apoio à gestão disponíveis e que *“não é possível a extração de dados que permita uma monitorização de acordo com as necessidades”.* O contributo para o acompanhamento também é limitado, sendo que *“não é possível extração de dados à medida que permita acompanhar a execução física das operações e incluir informação técnica de acompanhamento”.* O contributo para a gestão é avaliado de forma menos negativa, ainda assim, alguns inquiridos consideram que a gestão é complexa e não traz vantagens e que a *“decisão de candidatura e de pp obriga a gravar, a submeter depois ir ao aviso e gerar à mão listas e novamente a validação pelo ST da lista. Para lista CD tem de carregar informação 4 vezes pois obriga a audiência prévia”.*
- No que diz respeito à segurança dos dados armazenados no sistema, 6 dos 14 inquiridos consideram que o sistema é moderadamente seguro e 6 consideram-no bastante seguro.
- Metade dos inquiridos considera que o AG+ contribui bastante para a transparência dos procedimentos, no entanto para a simplificação dos procedimentos o seu contributo é limitado. O contributo para a desmaterialização dos processos e diminuição dos custos administrativos é avaliado de forma mais neutra.
- Para 6 dos 14 inquiridos, o AG+ não permitiu a redução do uso de processos manuais ou físicos na rotina de trabalho, para 5 dos inquiridos reduziu moderadamente e 3 referem que reduziu significativamente.
- 1 dos inquiridos refere que sente necessidade sempre de recorrer a processos manuais e 1 dos inquiridos refere que frequentemente ainda sente necessidade de recorrer a processos manuais, uma vez que *“ainda não estão em produção todos os módulos e por isso é necessário ter processos manuais - contratos, pedidos de alteração, certificação, encerramento/ verificações no local”.* Mas a maioria (9 dos 14 inquiridos) diz que nunca ou raramente recorre a processos manuais.
- Questionados sobre se o AG+ fornece relatórios e análises úteis para a tomada de decisões, as opiniões dos inquiridos dividem-se: 3 dizem que sim, 3 dizem que sim, mas de forma pouco eficaz, 4 dizem que não e outros 4 não sabem ou não respondem. Dos que referem que não as justificações são as seguintes: *“As listas que permite exportar não contemplam, na maioria dos casos, toda a informação necessária a uma análise clara e robusta”, “Não existe possibilidade de monitorização com as ferramentas disponíveis. Nem sequer existe um relatório de atividades aprovadas. Não existem relatórios para apoio à gestão. Nos pedidos de pagamento como a lista gerada não inclui o nome da operação, para enviar para decisão da CD é preciso inserir manualmente. Outros relatórios têm a informação básica e servem apenas para ver se o AG+ está com os mesmos dados que o Dashboard situação que com frequência não acontece, apesar de estar melhor.”*
- No que se refere à funcionalidade de monitorização, metade dos inquiridos (7 dos 14 inquiridos) diz que o sistema permite a monitorização eficaz das operações e fundos, mas com algumas limitações. Já na opinião de 6 dos inquiridos, essa monitorização não é possível.
- Na opinião de 50% dos inquiridos (7 dos 14 inquiridos) os principais obstáculos que limitam o contributo mais efetivo para o planeamento estratégico são a atualização dos dados e as dificuldades na utilização.

- Questionados sobre que áreas do sistema deveriam ser prioritariamente melhoradas para aumentar a sua eficiência, 6 dos inquiridos referem em primeiro lugar a geração de relatórios e o interface do utilizador e 5 referem em 2.º lugar a segurança dos dados.
- Quanto ao grau de satisfação geral com o AG+ a distribuição das respostas é a seguinte: 1 dos inquiridos refere estar muito satisfeito, 6 dos inquiridos dizem estar satisfeitos, 2 nem satisfeitos, nem insatisfeitos, 4 pouco satisfeitos e 1 nada satisfeito.
- Pontos positivos do AG+ referidos pelos inquiridos:
  - *“integração; sistema único”.*
  - *“SI que integra todos os Fundos, sistema de mensagens”*
  - *“plataforma “única”; processo de melhorias contínuas; disponibilidade dos RH da AD&C para ultrapassar os constrangimentos diários do sistema”.*
  - *“Profissionalismo”.*
- Pontos negativos do AG+ referidos pelos inquiridos:
  - *“work in progress”.*
  - *“Problemas de sincronização automática com o hub de dados”.*
  - *“carece de funcionalidades e melhoramentos”.*
  - *“ter de estar sempre a reiniciar; ainda poucas funcionalidades; não permitir elaborar Relatórios à medida (por exemplo juntando informação de diferentes partes do sistema)”.*
  - *“A forma como acedemos à candidatura/operação; não acedemos à operação e depois às operações que pretendemos efetuar na operação, é precisamente o oposto!”.*
  - *“Acesso ao centro de decisão (Lisboa) para quem está longe”.*
- Sugestões de melhoria do AG+:
  - *“A listagem de despesas extraída do AG+ deve ter a opção de ser extraída por operação e não somente pelo pedido de pagamento.”*
  - *“A listagem de despesas extraída do AG+ deve ter a opção de ser extraída por operação e não somente pelo pedido de pagamento.”*
  - *“Acelerar processo de melhoria do Sistema por forma a que exista uma versão completa e consolidada”.*
  - *“Uma sugestão transversal: e que tal aproveitarmos as plataformas de um ciclo de financiamento para o outro, estabilizarmos, obviamente alterar/ajustar no início o necessário, e não estarmos no meio do quadro comunitário a meio do desenvolvimento de uma plataforma”.*
  - *Sim, além de mais técnicos disponíveis pela dimensão que se atingiu em termos de processos, esses técnicos terem formação atempadamente quando do anúncio dos prazos das candidaturas, existiu falta de informação. Usar a experiência das dificuldades sentidas pelas entidades promotoras, bem como exercer um trabalho pedagógico nas entidades a explicar ao que se candidatam. Profissionalizar a relação entre AG+ e Entidades. Deveria ser permitido as entidades acreditadas trabalhar em parceria com os OI na gestão dos projetos para melhorar a gestão dos fundos. Impressiona perder dinheiro de fundos comunitários por “não termos pessoas”, temos estão é a trabalhar noutras valências, mas disponíveis para uma colaboração valiosa para todas as partes. Na informática chama-se interoperabilidade, no nosso caso chama-se, comunicação.*