

Avaliação intercalar da Implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027

Relatório final

28/07/2026

Cofinanciado por:



**Cofinanciado pela
União Europeia**

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

Coordenação

PAT2030 - Programa de Assistência Técnica (Portugal)

Equipa de Avaliação

Andrea Gramillano (t33)	Coordenador – Perfil A
Kai Böhme (Spatial Foresight)	Perito sénior – Perfil B
Lorenzo Palego (t33)	Especialista temático Perfil C1
Clarissa Amichetti (t33)	Especialista temática Perfil C2
Marcela Mäder Furtado (Spatial Foresight)	Especialista temático Perfil C3
Silke N. Haarich (Spatial Foresight)	Especialista temático Perfil C4
Alessandro Valenza (t33)	Especialista temático Perfil C5
Anda Iacob (t33)	Especialista júnior adicional na área temática
Mariana Vilhena (t33)	Perita temática júnior adicional

Cofinanciado por:



**Cofinanciado pela
União Europeia**

Os Fundos Europeus mais próximos de si.

Siglas e acrónimos

AA	Ação Âncora
ACB	Capacitação/ Capacidade Administrativa
AG	Autoridade de Gestão
AD&C	Agência para o Desenvolvimento e Coesão
ANI	Agência Nacional de Inovação
ANMP	Associação Nacional de Municípios Portugueses
AT	Assistência Técnica
CCDR	Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional
CCP	Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
CdE	Caderno de Encargos
CE	Comissão Europeia
DG REGIO	Direção-Geral da Política Regional e Urbana
EM	Estado(s)-Membro(s)
FG	<i>Focus Group</i>
IPN	Instituto Pedro Nunes
NCE	Núcleo de Comunicação Externa
NGP	Núcleo de Gestão de Pessoas
OI	Organismo Intermédio
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Objetivos Específicos
PAT 2030	Programa de Assistência Técnica do Portugal 2030
PE	Projeto Estruturante
PT2030	Portugal 2030
QA(s)	Questões de avaliação
SubQA	Subquestão de Avaliação
UE	União Europeia
UEPA	Unidade de Estratégia, Programação e Avaliação
UPR	Unidade de Política Regional
UCF/USI	Unidade de Simplificação e Interligação

Resumo

O presente relatório apresenta os resultados da avaliação intercalar da implementação do *Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027*. O Roteiro foi lançado em junho de 2022, tendo o início efetivo da sua implementação ocorrido no 2ºS2022, ainda antes da aprovação dos Programas. É descrito como o instrumento estratégico e operacional que unifica a oferta de reforço de capacidades sob um mesmo quadro, permitindo a transferência de conhecimento aos níveis nacional e europeu e, sobretudo, contribuindo para posicionar a capacidade administrativa como uma dimensão relevante da discussão nacional e regional em Portugal. Importa sublinhar que o reforço da capacidade administrativa constitui uma prioridade estratégica da Política de Coesão da União Europeia neste período.

Em 2025 a sua implementação encontra-se numa fase avançada, abrangendo a totalidade dos Projetos Estruturantes (PE). Acelerou no biénio 2024/25, com o PE1, o PE2, o PE4 e o PE6 a produzir bons resultados, enquanto o PE3 e o PE5 registam menor dinamismo. A sensibilização para a oferta do Roteiro, com vista ao reforço das atividades é positiva, com necessidade de reforço junto dos beneficiários finais.

A avaliação tem por objetivo analisar a relevância, a adequação e o desempenho do Plano de Ação, verificando a sua capacidade de resposta às necessidades identificadas e às alterações do contexto. Pretende ainda apreciar a adequação do modelo de governação e o progresso dos PE face aos objetivos definidos, identificando eventuais necessidades de ajustamento decorrentes de novos desafios ou de novas necessidades de capacitação. A avaliação estrutura-se em seis critérios: relevância, coerência, eficiência operativa, eficácia, notoriedade e valor acrescentado.

Adotou-se uma abordagem pluralista, assente na triangulação de fontes: análise documental e de dados; um inquérito online aos beneficiários, com 75 respostas (41 completas), das quais 57 na qualidade de destinatários-alvo e 31 na qualidade de promotores/parceiros; 30 entrevistas semiestruturadas – algumas com dois representantes – à AD&C, aos gestores dos seis PE, às Autoridades de Gestão (AG) e a destinatários-alvo; estudos de caso relativos a três tipologias de ação; e um *focus group* de validação, realizado nas instalações da AD&C, com 13 participantes.

A avaliação conclui que o Roteiro mantém a sua relevância, dando resposta às necessidades de capacitação que persistem ou se intensificaram por alteração de contexto. Os resultados confirmaram a relevância e atualidade do quadro estratégico e demonstram um foco na resposta às necessidades, assente num processo contínuo de envolvimento dos atores e encontra-se bem integrado no PT2030, enquanto vertente horizontal.

O modelo de governação do Roteiro, considerado claro e estruturado pelo estudo da DGRegio¹, continua adequado e funcional ao nível da coordenação central e flexível para acomodar alterações. Todavia, subsistem necessidades de reforço dos mecanismos de coordenação na gestão dos PE, que devem manter flexibilidade para considerar as especificidades de cada PE. Também o sistema de monitorização encerra desafios e, apesar de Portugal ter sido um dos 2 países a estabilizar um sistema de indicadores desde o início, tal como indicado pelo estudo da DGRegio², são desejadas melhorias na medição do impacto.

Em linha com o estudo referido, a avaliação mantém a conclusão de que o Roteiro conserva as características de um documento vivo, passível de ser ajustado e com forte compromisso político. O relatório encerra com um conjunto de conclusões e recomendações, devidamente fundamentadas e acompanhadas de notas para a respetiva operacionalização.

¹ European Commission (2025), p.44. Study on Roadmaps for Administrative Capacity Building-Design and Implementation, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/2025/ExecutiveSummary_ACB_roadmaps_study.pdf

² European Commission (2025), Study on Roadmaps for Administrative Capacity Building-Design and Implementation p.137.

Abstract

This report presents the results of the mid-term evaluation of the implementation of the Portuguese Roadmap for Strengthening the Cohesion Policy Funds Ecosystem for the period 2021 - 2027 (*Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027*). The Roadmap was launched in June 2022, with implementation effectively commencing in the second half of 2022, prior to the formal approval of the Programmes. It is described as a strategic and operational instrument that brings together capacity-building initiatives within a single framework. This enables the transfer of knowledge at national and European levels, while also helping to establish administrative capacity as a pivotal topic in national and regional discussions in Portugal. It is important to emphasise that strengthening administrative capacity is a strategic priority of the European Union's Cohesion Policy.

In 2025, its implementation is at an advanced stage, covering all Structural Projects (SPs) (*Projetos Estruturantes*). Progress accelerated during the 2024-25 biennium, with SP1, SP2, SP4, and SP6 delivering strong results, while SP3 and SP5 have shown less dynamism. The efforts to raise awareness of the Roadmap's offer, with a view to strengthening its activities, have been positive, although further outreach to end beneficiaries is still welcomed.

The evaluation aims to analyse the relevance, appropriateness and performance of the Roadmap, assessing its ability to respond to identified needs and new challenges as a result of changes in the context. It also seeks to assess the suitability of the governance model and the implementation progress of the SPs against the defined objectives, identifying any adjustment needs arising from new challenges or capacity-building requirements. The evaluation is structured around six criteria: relevance, coherence, operational efficiency, effectiveness, visibility and added value.

A pluralistic approach was adopted, based on the triangulation of sources: document and data analysis; an online survey of beneficiaries, with 75 responses (41 complete), of which 57 were from target recipients and 31 from promoters/partners; 30 semi-structured interviews - some of which with two representatives - with AD&C, the managers of the six SPs, the Managing Authorities (MA) and the target beneficiaries; case studies of three types of action; and a validation focus group, held in Lisbon at AD&C's premises, with 13 participants. The evaluation concludes that the Roadmap remains relevant in addressing the ongoing and intensifying capacity-building needs resulting from changes in the context. The results confirm the strategic framework's relevance and timeliness, demonstrating a focus on meeting needs based on continuous stakeholder engagement. The Roadmap is also well integrated into PT2030 as a cross-cutting theme.

The Roadmap's governance model was deemed clear and well-structured in the DGRegio study. It remains appropriate and effective in terms of central coordination whilst being flexible enough to accommodate changes. However, coordination mechanisms in the management of the Structural Projects still need strengthening, whilst retaining the flexibility to take account of the specific characteristics of each SP. The monitoring system also presents challenges. Although Portugal was one of two countries to establish an indicator system from the outset, improvements to impact measurement are needed, as indicated by the DGRegio study.

In line with the aforementioned study, the evaluation reaffirms the conclusion that the Roadmap is a living document that is open to adjustment and underpinned by strong political commitment. The report concludes with a set of substantiated conclusions and recommendations, accompanied by notes on their implementation.

Índice

Siglas e acrónimos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de figuras e tabelas	v
Introdução.....	I
1 Enquadramento da avaliação e do seu objeto.....	2
1.1 Atual contexto da implementação do Roteiro	2
2 Âmbito e objetivos da avaliação	6
3 Metodologia de avaliação	8
3.1 Fases do processo de avaliação	8
3.2 Técnicas de recolha, tratamento e lógica de triangulação de informação	9
3.3 Controlo de qualidade.....	14
3.4 Condicionantes e limitações da metodologia proposta.....	14
4 Resposta às questões de avaliação	16
4.1 Relevância.....	16
4.2 Coerência	27
4.3 Eficiência operacional.....	34
4.4 Eficácia.....	48
4.5 Notoriedade	65
4.6 Valor acrescentado e <i>spillover effects</i>	70
5 Principais conclusões e recomendações da avaliação	77
5.1 Conclusões	77
5.2 Recomendações	81
6 Referências bibliográficas e eletrónicas.....	97
Anexos	99
Anexo I. Listagem de entidades efetivamente auscultadas.....	100
Anexo II. Listagem da documentação consultada	100
Anexo III. Tratamento de informação e dados recolhidos	106
Anexo IV. Estrutura das entrevistas	129
Anexo V. Organização das entrevistas e sinopses das entrevistas	135

Anexo VI. Estrutura do inquérito online	140
Anexo VII. Tratamento das respostas do inquérito	153
Anexo VIII. Estrutura dos estudos de caso.....	156
Anexo IX. Resultados do inquérito para os estudos de caso	157
Anexo X. Fichas-síntese de Estudos de Caso.....	173
Anexo XI. Focus group.....	191
Anexo XII. Análise SWOT	200
Anexo XIII. Diagrama de GANTT.....	202

Índice de figuras e tabelas

FIGURAS

Figura 1. Organograma do modelo de governação do Roteiro e do seu Plano de Ação	4
Figura 2. Fases do processo de avaliação	9
Figura 3. Domínios de vulnerabilidade e OE	17
Figura 4. Novas necessidades de capacitação	19
Figura 5. Mudanças na perceção das necessidades e insuficiências de capacitação	21
Figura 6. Necessidades de capacitação referidas pelos destinatários-alvo	23
Figura 7. Principais necessidades de capacitação referidas pelos promotores/parceiros	24
Figura 8. Relevância das ações de formação - destinatários-alvo.....	25
Figura 9. Alterações socioeconómicas ou políticas	25
Figura 10 - Frequência de reuniões de coordenação dos PE	36
Figura 11 - Modelo de governação dedicado aos PE	36
Figura 12. Número de ações implementadas em cada PE por ano	50
Figura 13. Ações agregadas por tipologia	52
Figura 14. Principais fatores de participação nas ações de capacitação	62
Figura 15. Fatores que facilitaram a participação dos destinatários-alvo	63
Figura 16. Fatores que dificultaram a participação dos promotores e parceiros.....	63
Figura 17. Fatores que dificultaram a participação dos destinatários-alvo	64
Figura 18. Mostra dos Fundos	67
Figura 19. Ações de comunicação e divulgação dos PE implementadas	68
Figura 20. Grau de adequação da estratégia de promoção e divulgação	68
Figura 21. Competências que os beneficiários deverão e poderão reforçar	72
Figura 22. Principais competências a aperfeiçoar para os destinatários-alvo.....	73
Figura 23. Tipo de instrumentos de capacitação desenvolvidos ou melhorados - perspetiva dos destinatários-alvo	74
Figura 24. Tipo de instrumentos de capacitação desenvolvidos ou melhorados - perspetiva dos promotores/parceiros.....	75
Figura 25. Influência da participação nas ações de desenvolvimento de capacitação	75
Figura 26. Funções dos respondentes.....	154

Figura 27. Número de respondentes trabalhando em cada fundo.....	154
Figura 28. Respondentes por PE (número total).....	154
Figura 29. Tipos de ações das quais os destinatários alvo participam (%).....	154
Figura 30. Melhorias para atividades de capacitação	155
Figura 31. Participação nas atividades (destinatários-alvo).....	157
Figura 32. Participação nas atividades (promotores/parceiros).....	158
Figura 33. Principais aspetos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para estabelecer contacto com outros intervenientes-chave (destinatários-alvo).....	159
Figura 34. Impacto da participação nas redes de articulação funcional no trabalho diário (destinatários-alvo).....	160
Figura 35. Principais aspetos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para estabelecer contacto com outros intervenientes-chave (promotores/parceiros)	161
Figura 36. Frequência do debate sobre as ações do Roteiro nas redes (promotores/parceiros)	162
Figura 37. Principais elementos positivos introduzidos graças às plataformas colaborativas (destinatários-alvo)	164
Figura 38. Impacto das plataformas colaborativas no trabalho diário (destinatários-alvo).....	165
Figura 39. Principais elementos positivos introduzidos graças às plataformas colaborativas (promotores/parceiros)	166
Figura 40. Atendimento das expectativas iniciais pelas plataformas colaborativas	167
Figura 41. Avaliação das <i>summer/winter schools</i> (destinatários-alvo)	168
Figura 42. Adequação das temáticas abordadas nas <i>summer/winter schools</i> (destinatários-alvo)	169
Figura 43. Avaliação das ações de capacitação analisadas (promotores/parceiros)	170
Figura 44. Adequação das temáticas abordadas nas <i>summer/winter schools</i> (promotores/parceiros)..	171
Figura 45 - Técnicas de recolha de informação	195

TABELAS

Tabela 1. Estrutura do Roteiro e estado geral da execução dos PE, por Tipologia de Ação – até 2025 (números em parênteses referem-se ao nível de conclusão).	5
Tabela 2. Relação entre os critérios e as questões de avaliação	6
Tabela 3. Matriz síntese de triangulação de informação e técnicas de recolha.....	10
Tabela 4. Síntese dos domínios de necessidades identificados, OE e respetivos PE	22
Tabela 5. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA.....	26
Tabela 6. Visão geral dos temas abordados nas ações de capacitação	29
Tabela 7. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA.....	33
Tabela 8 - Indicadores que permitem dar resposta às SubQA3	39
Tabela 9 - Indicadores que permitem dar resposta às SubQA4	43
Tabela 10 - Indicadores que permitem dar resposta às SubQA5	46
Tabela 11. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA6.....	47
Tabela 12. Indicadores de Realização.....	53
Tabela 13. Indicadores de Resultado	61
Tabela 14. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA.....	64
Tabela 15. Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	69
Tabela 16. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA.....	76
Tabela 17. Referências bibliográficas.....	97
Tabela 18. Listagem de entidades efetivamente auscultadas.....	100

Tabela 19. Listagem de documentação consultada.....	100
Tabela 20. Programas regionais e nacionais analisados.....	101
Tabela 21. Ações de reforço da capacitação identificadas nos programas regionais e nacionais.....	102
Tabela 22. Lista completa de SubQA.....	106
Tabela 23. Matriz de avaliação completa.....	107
Tabela 24. Matriz de técnicas de recolha e tratamento de informação completa.....	114
Tabela 25. Plano de contingência	126
Tabela 26. Modelo do inquérito aos destinatários-alvo	141
Tabela 27. Modelo do inquérito aos promotores e parceiros	146
Tabela 28. Ficha sintética de Redes de articulação funcional.....	173
Tabela 29. Ficha sintética de Plataformas colaborativas	180
Tabela 30. Estrutura do <i>Focus group</i>.....	191
Tabela 31. Lista de atores convidados para o <i>Focus group</i>	193

Introdução

Em conformidade com o Caderno de Encargos (CdE), o presente relatório final integra:

- a) os pontos previstos para o Relatório Final Preliminar, mas ponderando os comentários e observações realizados ao mesmo pelo Grupo de Acompanhamento da avaliação;
- b) um Resumo, que respeita a seguinte sequência: Propósito; Objetivos; Metodologia; Conclusões (em versão bilingue português/inglês) (páginas ii e iii).

O relatório final encontra-se estruturado da seguinte forma:

1. Enquadramento da avaliação e do seu objeto; apresenta o objeto em avaliação, com especial enfoque na sua lógica de intervenção, no seu contexto de atuação, nos intervenientes envolvidos na sua implementação e nos grupos-alvo visados.
2. Âmbito e objetivos da avaliação, define a delimitação do âmbito da avaliação, apresenta os objetivos e a sua relação com os critérios e as questões de avaliação (QA) e subquestões (SubQA). Apresenta também o âmbito geográfico e temporal da avaliação.
3. Metodologia de avaliação, apresenta a síntese da abordagem metodológica adotada e expõe os critérios e as questões de avaliação utilizados.
4. Resposta às questões de avaliação, inclui respostas às questões de avaliação com base nas provas já recolhidas, salientando eventuais deficiências.
5. Principais conclusões e recomendações da avaliação, apresenta as conclusões que derivam dos dados e informações recolhidos, e da análise realizada, e as recomendações suportadas pelas conclusões da avaliação.
6. Referências bibliográficas e eletrónicas.

Anexos:

- I. Listagem de entidades efetivamente auscultadas
- II. Listagem da documentação consultada
- III. Tratamento de informação e dados recolhidos
- IV. Estrutura das entrevistas
- V. Organização das entrevistas e sinopses das entrevistas
- VI. Estrutura do inquérito online
- VII. Tratamento das respostas do inquérito
- VIII. Estrutura dos estudos de caso
- IX. Resultados do inquérito para os estudos de caso
- X. Fichas-síntese de Estudos de Caso
- XI. Focus group
- XII. Análise SWOT
- XIII. Diagrama de GANTT

I Enquadramento da avaliação e do seu objeto

O objetivo do presente estudo consiste na avaliação do Roteiro para a Capacitação do Ecosistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027, um instrumento de natureza estratégica e operacional integrado no quadro de programação do Portugal 2030 (PT2030). O processo de elaboração e a conceção do Roteiro tiveram início em 2021, culminando no seu lançamento oficial em junho de 2022 pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C).

O Roteiro constitui um instrumento de política pública orientado para o reforço da capacitação das autoridades responsáveis pela gestão, acompanhamento, controlo e execução dos programas da Política de Coesão, bem como dos demais atores relevantes do respetivo ecossistema. A sua formulação reflete as orientações estratégicas da Comissão Europeia (CE) e da OCDE³ para reforçar o desempenho institucional e assegurar uma gestão mais eficaz e orientada para os resultados dos fundos da UE.

A nível europeu, o Roteiro português insere-se num esforço político coordenado mais amplo da CE para o período de programação 2021-2027. Este incentiva os Estados-Membros (EM) a adotarem abordagens estruturadas, integradas e de médio e longo prazo para o desenvolvimento da capacitação administrativa, em substituição de modelos de assistência técnica de natureza mais fragmentada. O reforço da capacitação administrativa tornou-se uma prioridade estratégica no âmbito da Política de Coesão, refletindo o entendimento de que a aplicação eficaz das políticas exige não só financiamento, mas também instituições públicas fortes. O consórcio em questão contribuiu para a elaboração da presente agenda, através de um estudo comparativo encomendado pela DG Regio (Study on roadmaps for administrative capacity building)⁴, o qual examinou a conceção e implementação dos Roteiros em 15 EM, incluindo Portugal. O Roteiro português ilustra essa mudança, alinhando-se às recomendações do Semestre Europeu⁵ e baseando-se em ferramentas como o diagnóstico institucional da OCDE e o *toolkit* de Capacitação Administrativa da CE.

Neste enquadramento, o objetivo principal desta avaliação intercalar consiste em analisar em que medida o Roteiro está a ser implementado de acordo com o planeado e se se encontra no bom caminho para alcançar os seus Objetivos Específicos (OE), avaliando o seu contributo efetivo para o reforço da capacitação no âmbito da Política de Coesão. A avaliação visa ainda identificar necessidades de ajustamento, oportunidades de melhoria da eficiência e da eficácia, potenciais sinergias e complementaridades com outras intervenções do PT2030, bem como possibilidades de simplificação e redução de encargos administrativos. O presente relatório final, entregue a 28 de julho de 2026, constitui a resposta sistemática a estas questões, com base nas evidências recolhidas.

I.1 Atual contexto da implementação do Roteiro

A implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecosistema dos Fundos da Política de Coesão 2021-2027 encontra-se operacionalizada através de um Plano de Ação estruturado em seis Projetos Estruturantes (PE),

³ European Commission (2020), DG REGIO, Roadmap for Administrative Capacity – Practical Toolbox, https://ec.europa.eu/regional_policy/ro/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit; and OECD. ADMINISTRATIVE CAPACITY BUILDING SELF-ASSESSMENT INSTRUMENT for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy (2021).

⁴ European Commission (2025). https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/2025/ExecutiveSummary_ACB_roadmaps_study.pdf

⁵ European Commission (2019). Annex D of 2019 European Semester: Country Reports.

que integram *ações âncora* e *ações complementares*, dirigidas a diferentes segmentos do ecossistema dos fundos, ilustrado na Tabela I. Os seis PE abrangem: o **PE1 Academia dos Fundos**; o **PE2 Capacitação para a operacionalização da abordagem territorial do PT2030**; o **PE3 Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente**; o **PE4 Capacitação para a avaliação e orientação para resultados**; o **PE5 Programa de qualificação da procura**; e o **PE6 Programa de comunicação e visibilidade externa** - que operacionalizam, de forma diferenciada, os objetivos definidos no Roteiro e orientam as intervenções de capacitação dirigidas aos vários atores do ecossistema dos fundos.

O modelo de governação foi desenvolvido desde a conceção do Roteiro em 2021-2022 e, tendo sido posteriormente melhorado e aperfeiçoado⁶ de forma a garantir o alinhamento estratégico com as prioridades nacionais e da União Europeia (UE), promover a coordenação técnica e assegurar o envolvimento das partes interessadas. A Figura I ilustra o organograma de governação da implementação do Roteiro e do respetivo Plano de Ação, demonstrando o nível de responsabilidade e as respetivas conexões.

Cada PE é gerido por um responsável designado e integra um conjunto de ações âncora e ações complementares, ilustrados na Tabela I. As ações âncora, exemplificadas na Tabela I, correspondem a intervenções centrais para a concretização dos objetivos do projeto, enquanto as ações complementares as suportam e reforçam os seus efeitos. Estas ações do Plano de Ação encontram-se ainda organizadas por tipologias de ação, que incluem, designadamente, ações de planeamento, plataformas colaborativas, ações de capacitação técnica, formação superior, *Summer* e *Winter Schools*, encontros e ações de divulgação, redes de articulação funcional, bem como a produção de estudos, manuais e outra documentação técnica.

A implementação do Plano de Ação decorre de forma faseada ao longo do período de programação, em conformidade com o calendário específico de cada PE, com os procedimentos operacionais correspondentes e com os instrumentos de financiamento mobilizados. Em termos financeiros, a implementação das ações do Roteiro tem sido assegurada maioritariamente através do Programa de Assistência Técnica 2030.

À data de entrega do presente relatório (28 de julho de 2026), a informação disponível sobre o estado de execução do Roteiro baseia-se, sobretudo, em três relatórios formais de acompanhamento - relativos ao ano de 2024, ao 1.º semestre de 2025 e ao ano de 2025 - que sistematizam o ponto de situação das ações previstas, em curso e concluídas no âmbito do Plano de Ação. Complementarmente, a equipa de avaliação analisou todos os documentos partilhados pela AD&C, permitindo uma compreensão global da implementação do Roteiro (detalhada nos Anexos).

No ano de 2024⁷, foi registada a implementação de um vasto conjunto de iniciativas, com maior incidência nos projetos estruturantes da Academia dos Fundos (PE1), da Capacitação para a operacionalização da abordagem territorial (PE2), da Capacitação para a avaliação e orientação para resultados (PE4) e do Programa de comunicação e visibilidade externa (PE6). As ações desenvolvidas abrangeram diversas tipologias de intervenção, incluindo ações de planeamento, plataformas colaborativas, ações de capacitação técnica, encontros e ações de divulgação, bem como a produção de estudos e documentação técnica. Num intervalo temporal coincidente, os projetos estruturantes 2 e 5 apresentavam ainda um grau de desenvolvimento mais incipiente, encontrando-se em estágios de preparação ou de arranque. Conforme evidenciado no Relatório de Execução do ano de 2024, esta situação foi associada ao faseamento previsto no Plano de Ação e com a calendarização da mobilização dos instrumentos de financiamento do PAT 2030, designadamente as datas de abertura e de execução do Aviso relativo ao PE3 que suporta, em grande medida, as ações do Roteiro.

Conforme demonstrado no **Relatório de Execução de 2025**⁸, os dados disponíveis permitem verificar a continuidade do processo de implementação, com a consolidação de ações iniciadas em 2024 e o arranque

⁶ Implementação do Plano De Ação: arquitetura e resultados. UEPA/NPRE. Novembro 2025 - VERSÃO 3.0.

⁷ Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2025). Relatório anual 2024: Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão 2021-2027. https://www.adcoesao.pt/wp-content/uploads/2025.05.02_RelatorioRoteiro-2024_VF-I.pdf

⁸ Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2025b). Relatório anual 2025: Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão 2021-2027. https://www.adcoesao.pt/wp-content/uploads/Rel.Roteiro_2025.pdf

progressivo de novas iniciativas, especialmente em PE que apresentavam níveis de execução mais reduzidos no período anterior. Em paralelo, prosseguiu-se com a implementação de cursos de especialização das *Summer* e *Winter Schools*, aprovados no âmbito do Programa de Assistência Técnica 2030, cuja execução se distribuiu entre 2024 e 2025. A Tabela I sintetiza o estado de execução dos PE por tipologia de ação até ao final de 2025. Em síntese, à data de entrega do presente relatório, o Roteiro encontra-se numa fase ativa e avançada de implementação, com todos os PE em curso, mas caracterizada por ritmos diferenciados entre PE e tipologias de ação, em conformidade com o faseamento previsto no Plano de Ação e com a calendarização dos instrumentos de financiamento mobilizados.

Figura 1. Organograma do modelo de governação do Roteiro e do seu Plano de Ação



Fonte: Consórcio

Tabela I. Estrutura do Roteiro e estado geral da execução dos PE, por Tipologia de Ação – até 2025 (números em parênteses referem-se ao nível de conclusão).

Projetos estruturantes	PE1. Academia dos Fundos	PE2. Capacitação para a operacionalização da abordagem territorial do PT 2030	PE3. Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente	PE4. Capacitação para a avaliação e orientação para resultados	PE5. Programa de qualificação da procura	PE6. Programa de comunicação e visibilidade externa
Promotores	AD&C (NGP) + AG	AD&C (UPR/NEPT) + Agências públicas (DGT, ISS, IEFP, DGE, ...) + AG + CCDR	ANI	AD&C (UEPA/NA)	AD&C (UCF/USI) + AG/OI	AD&C (NCE)
Planeamento plurianual <i>Plano plurianual</i>	Planos plurianuais de capacitação das AG dos Programas 2030 (AA) + Planos Plurianuais da Academia Implementação do plano de atividades para o período bienal 2024/25 (100%)	-	-	-	-	Estratégia de comunicação Portugal 2030 (AA) (100%)
Plataformas colaborativas <i>Plataforma</i>	Plataforma colaborativa digital da Academia Disponível para funcionários da AD&C e AG (100%)	Plataformas digitais colaborativas de partilha e capacitação das redes de atores (AA) Atualização da plataforma (100%)	Plataformas digitais colaborativas de partilha e capacitação de redes de atores (AA) Consulta de mercado para o desenvolvimento da plataforma (0%) - Revisto para 2026	-	-	-
Ações de capacitação regulares de cariz técnico/específico <i>Curso; Ação de formação; Workshop; Sessão de esclarecimentos</i>	Webinars, workshops, formação, seminários 44 webinars, workshops, formações e seminários (77%)	Webinars, workshops, formação, seminários (planeamento, gestão e avaliação de instrumentos e projetos territoriais) (60%)	Webinars, workshops, formação, seminários (17%)	Webinars, workshops, formação, seminários (avaliação de programas e projetos; orientação para resultados; indicadores de resultados) (22%) - Revisto para 2026	Webinars, workshops, formação, seminários + Fóruns Participa (encontros temáticos) 12 (n/d)	i) capacitação sobre os fundos (jornalistas); ii) capacitação contínua em comunicação (ADC, AG, OI); iii) capacitação para atores políticos Diversas iniciativas de capacitação (63%)
Formação superior <i>Estágio; Pós-graduação; Mestrado e Doutoramento</i>	-	-	-	Cursos de Mestrado e Doutoramento em avaliação (projetos, programas e políticas públicas) (AA). Trabalho preparatório para receber os dois bolseiros (100%)	-	-
Encontros regulares / divulgação <i>Encontro; Ação de sensibilização; Seminário ou Conferência</i>	Disseminação de conhecimento e partilha de experiências junto das AG/OI 20 eventos de disseminação de conhecimento (182%)	Eventos de disseminação de conhecimento junto das estruturas envolvidas na implementação dos instrumentos territoriais (25%) - Revisto para 2026	Conferência(s) e encontros one-to-one (nacionais/internacionais) sobre a política de clusters 6 sessões, dedicadas às 6 áreas prioritárias da EEI (27%)	Disseminação de resultados sobre a avaliação (todo o ecossistema dos fundos) [bianual: 22/24/26] (57%)	A definir no âmbito da RCQP	i) Evento anual PT2030; ii) ações de mass media + semana dos fundos europeus, c/ encontro de “mentores” + Prémio dos Fundos (2025) (194%)
Estudos/ manuais/ documentação técnica <i>Estudo; Caderno Temático; Relatório; Manual</i>	Cadernos didáticos + cadernos de boas práticas + manual de procedimentos (100%)	Coleção de manuais de metodologias de apoio às estruturas técnicas 10 estudos (100%)	- Relatório final: “Estudo sobre áreas prioritárias da ENEI 2030” (IPPS_ISCTE), 15 de julho de 2024 (n/d – não estava previsto)	Manuais de metodologias de avaliação + estudos de aplicação concreta de métodos de avaliação. Estudo (114%)	Inquéritos de satisfação, sondagens de opinião + “Guias de utilização do sistema de informação” Produzidos 10 documentos: 2 manuais da iniciativa da AG FAMI 2030, 7 estudos/documentação técnica da iniciativa da AG do Sustentável 2030 e 1 documento técnico da AD&C	Dicionário dos Fundos 1 Guia de regras de comunicação para beneficiários (AG FAMI) e 2 documentos técnicos sobre regras de comunicação (AG Sustentável 2030) (300%)
Summer/ Winter schools <i>Curso</i>	Políticas públicas e áreas transversais de gestão dos fundos (100%)	“Planeamento estratégico territorial e prospetiva” 2 cursos (100%)	Especialização inteligente 2 cursos (100%)	Avaliação 4 cursos (80%)	-	-
Fóruns/redes de articulação funcional	GT da Academia dos Fundos 3 Reuniões (100%)	Rede das Dinâmicas Regionais 8 Reuniões (89%)	Comissão Técnica da ENEI 2030 5 Reuniões (83%)	Rede de Monitorização e Avaliação 13 reuniões (93%)	Rede de capacitação e qualificação da Procura (AA) A definir no âmbito da RCQP	Rede de Comunicação 14 reuniões (108%)

Fonte: AD&C (reformulação do consórcio) *Ações implementadas/nível de implementação. *Ações de destaque (>100%). *As ações em vermelho foram revistas para 2026.

2 Âmbito e objetivos da avaliação

O objeto deste estudo é a avaliação de implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027, lançado em junho de 2022. A avaliação incide sobre todos os PE do Plano de Ação, tomando por objeto o Plano de Ação tanto ao nível das realizações como dos resultados já alcançados. Em termos geográficos, a avaliação tem âmbito nacional, abrangendo o ecossistema dos Fundos da Política de Coesão em Portugal no quadro do Portugal 2030, o que decorre da natureza do objeto avaliado e dos grupos-alvo identificados, designadamente a AD&C, as Autoridades de Gestão do Portugal 2030, os organismos intermédios, e as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional. Em termos temporais, o horizonte de análise é o período compreendido entre o lançamento do Roteiro (junho de 2022) e 2025⁹.

Os objetivos da avaliação são operacionalizados através de seis critérios de avaliação e das respetivas Questões de Avaliação (QA). Em conformidade com o CdE e o *toolkit* “Conjunto de Instrumentos para Legislar Melhor” (Better Regulation Toolbox) da CE¹⁰, os critérios de avaliação incluem (1) relevância, (2) coerência, (3) eficiência operativa, (4) eficácia e (5) notoriedade. Adicionalmente, o consórcio propõe uma avaliação (6) do valor acrescentado do Roteiro, abrangendo efeitos colaterais para além da Política de Coesão, apropriação pelas autoridades nacionais (ferramenta própria versus imposição da CE), legado como metodologia de longo prazo e impacto específico na incorporação de conhecimentos nas AG e beneficiários, diferenciando-o da assistência técnica anterior.

Tabela 2. Relação entre os critérios e as questões de avaliação

	Questão(ões) de Avaliação	SubQuestão(ões) de Avaliação
Relevância	QA1. Em que medida o quadro estratégico do Roteiro se mantém relevante na resposta às necessidades diagnosticadas dos seus destinatários alvo?	1.1 Concluir sobre a adequação e proporcionalidade da resposta dada pelo Roteiro/Plano de ação às principais necessidades dos destinatários alvo, identificando eventuais necessidades de ajustamento ou maior concentração em algumas áreas e/ou necessidades de intervenção em áreas não cobertas
		1.2 Identificar eventuais alterações de contexto, dinâmicas de evolução dos problemas e necessidades diagnosticadas, ocorridos ou prospetivados, ou de informação nova sobre o contexto, que justifiquem a necessidade de alterações dos objetivos e/ou modo de intervenção do Roteiro e/ou da reafectação de recursos
Coerência	QA2. Existem complementaridades e/ou sinergias e/ou sobreposições entre as intervenções do Roteiro e outras intervenções realizadas pelas AG/OI do PT2030 a atuar sobre o mesmo constrangimento	2.1 Concluir sobre: grau de complementaridade / grau de sinergia
	QA3. O modelo de governação é adequado para garantir a eficácia e eficiência da implementação do Roteiro/Plano de ação	3.1 Concluir sobre a adequação do modelo de governação instituído para a implementação do Roteiro/Plano de Ação. Identificar se existem dificuldades de implementação que possam ser atribuídas a insuficiências de capacidade de gestão

⁹ A equipa de avaliação, em acordo com a entidade adjudicante, definiu 31 de dezembro de 2025 como data final do horizonte de análise. O relatório atual teve em conta os dados dos Relatórios de Execução de 2024 e 2025.

¹⁰ Caixa de ferramentas “Legislar melhor” da UE (julho de 2023), em https://commission.europa.eu/document/download/9c8d2189-8abd-4f29-84e9-abc843cc68e0_en?filename=BR%20toolbox%20-%20Jul%202023%20-%20FINAL.pdf

Eficiência Operativa		3.2 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 dos prejuízos da sua ausência
	QA4. A governação está a ser capaz de mobilizar a procura desejada (em quantidade e qualidade), assegurando o alinhamento com os objetivos do Roteiro, tendo em conta as características da procura	4.1 Concluir sobre a adequação da estratégia de promoção e divulgação do Roteiro para induzir a procura desejada
		4.2 Concluir sobre a adequação e eficácia do modelo de financiamento adotado para o Roteiro
		4.3 Concluir sobre a adequação do processo de seleção para garantir o apoio aos projetos com maior potencial de contributo para os objetivos do Roteiro
	QA5. A governação do Roteiro/Plano de Ação está a ser capaz de acompanhar os projetos de forma a potenciar a sua boa implementação com vista a alcançar os seus objetivos	5.1 Concluir sobre a suficiência e eficácia do modelo de acompanhamento dos PE, para a deteção precoce de dificuldades de execução e no apoio para ultrapassar dificuldades
		5.2 Concluir sobre a eficácia dos dispositivos previstos para acompanhamento dos resultados dos PE, assegurando que os objetivos dos PE serão cumpridos e que as insuficiências de capacitação administrativa do ecossistema dos fundos serão ultrapassadas.
Eficácia	QA6. O sistema de recolha, análise e tratamento de informação e indicadores do Roteiro/plano de ação permitem dar resposta adequada às necessidades de gestão, monitorização e avaliação do Roteiro	6.1 Concluir sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e de resultados contratualizados para acompanhar a execução dos PE
		6.2 Concluir sobre a adequação dos processos de monitorização e avaliação do Roteiro para informar decisões de gestão e programação
Notoriedade	QA7. A implementação do Roteiro (ritmo de execução física e financeira dos PE) até ao momento, permite assegurar o cumprimento das metas e dos OE definidos	7.1 Concluir, atendendo ao ritmo de implementação do Roteiro e dos PE, sobre as perspectivas de atingir as metas de realização e resultado. Explicitar as causas (fatores internos e externos) para perspectivas de desempenho eventualmente diferenciadas, quer para as áreas de intervenção com melhores perspectivas de cumprimento das metas, quer para as áreas de intervenção em que se perspectivam maiores dificuldades, incluindo constrangimentos inesperados na implementação dos projetos
Valor acrescentado e efeitos de <i>spillover</i> ¹¹	QA8. A estratégia de divulgação/comunicação do Roteiro/Plano de Ação está a ser eficaz	8.1 Concluir sobre a notoriedade do Roteiro e adequação das ações de divulgação/informação
	QA9. Tirar conclusões sobre quaisquer efeitos diretos e indiretos decorrentes do Roteiro e para além do Roteiro, ou seja, priorizando a capacidade administrativa, utilizando a metodologia do Roteiro para a avaliar as necessidades das AG e fortalecendo a propriedade	

Fonte: Consórcio

¹¹ Dimensão adicional proposta pela equipa de avaliação no concurso público.

3 Metodologia de avaliação

Esta secção sintetiza a abordagem metodológica adotada para avaliar o Roteiro de Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período de 2021-2027, abordando as QA estabelecidas no CdE e as Sub-questões de Avaliação (SubQA), incluindo a subQA 9.1 sugerida pela equipa de avaliação. Apresentam-se as fases do processo de avaliação, as técnicas de recolha, tratamento e análise de informação/ as fontes de informação acionados, e suas principais características, a lógica de triangulação de informação empregada, e as condicionantes limitações da metodologia proposta.

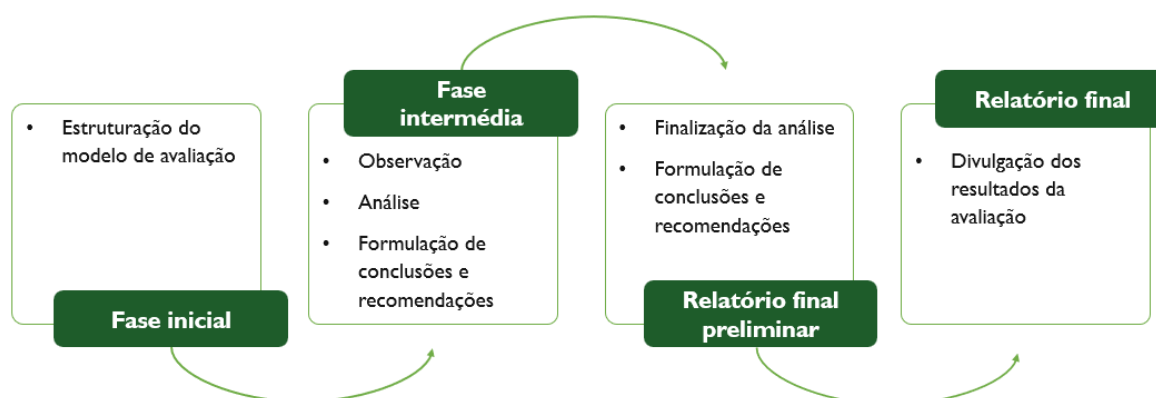
A descrição detalhada das fases de avaliação encontra-se no [Anexo III](#), que incluiu a matriz de avaliação completa com os indicadores utilizados para recolher dados e responder a cada QA e SubQA. Ainda no [Anexo III](#), são apresentadas as técnicas de recolha de dados e ferramentas analíticas qualitativas e quantitativas aplicadas e a forma como os avaliadores procederam à triangulação dos dados e informações recolhidos para responder à cada questão. O cronograma dos trabalhos (diagrama de GANTT atualizado) consta do [Anexo XIII](#).

3.1 Fases do processo de avaliação

As fases de avaliação foram seguidas em conformidade com a prática estabelecida pelo consórcio e as principais referências metodológicas disponíveis, em conformidade com os requisitos estabelecidos na cláusula 6.º do CdE e no anexo II do Programa do Procedimento.

- **Estruturação:** define o desenho da avaliação, especificando o seu objeto, o índice do respetivo relatório, a matriz de avaliação que detalha os critérios de avaliação e apreciação, bem como as ferramentas e técnicas de observação e análise e as fontes de informação para cada questão. De acordo com a ferramenta nº46 do “Conjunto de Instrumentos para Legislar Melhor” (“Better Regulation Toolbox”) da CE, a matriz de avaliação identifica, para cada questão de avaliação, subquestões/critérios de avaliação, indicadores e/ou metas qualitativos ou quantitativos, bem como os dados e as fontes necessários e os métodos analíticos a utilizar.)
- **Observação:** refere-se aos métodos de recolha e compilação de dados que visam responder às questões de avaliação. O [Anexo III](#) identifica as fontes de informação diretas e indiretas e fornece um resumo das técnicas de recolha de dados e das ferramentas analíticas, tanto qualitativas como quantitativas.
- **Análise:** refere-se ao processamento das informações recolhidas para responder às questões de avaliação, conforme apresentado na Matriz de Técnicas de Recolha e Tratamento de Informação (ver [Anexo III](#)).
- **Formulação de juízos:** culmina na elaboração dos relatórios preliminares e finais de avaliação, nos quais os avaliadores apresentarão os seus juízos e recomendações sobre a próxima fase de implementação do Roteiro, tendo também em conta as experiências de outros EM da UE.
- **Divulgação:** inclui todas as atividades funcionais de apoio à divulgação dos resultados da avaliação, nomeadamente o resumo executivo em inglês e português, bem como o resumo gráfico destinado ao público em geral sobre as principais conclusões da avaliação.

Figura 2. Fases do processo de avaliação



Fonte: Consórcio

A análise das evidências recolhidas está refletida nas respostas às QA apresentadas na [Secção 4](#). O quadro metodológico implementado corresponde à estratégia de resposta às QA/SubQA definida no Relatório Inicial, com os ajustamentos justificados descritos na Tabela 23 e na Tabela 24 do Anexo III.

3.2 Técnicas de recolha, tratamento e lógica de triangulação de informação

A matriz de avaliação implementada para concluir a análise na fase final mantém uma correspondência estreita com a estratégia de resposta às QA/SubQA, definida no relatório inicial, com base nas mesmas técnicas previstas, trianguladas de forma sistemática. Esta foi atualizada no relatório intermédio e no relatório final preliminar, incluindo os principais desvios face ao planeamento. Abaixo, a [Tabela 3](#) demonstra a matriz síntese de triangulação de informação a nível de QA, juntamente com a identificação das técnicas utilizadas para recolher e tratar dados quantitativos e qualitativos. A matriz de avaliação completa e a Matriz de técnicas de recolha e tratamento de informação” a nível de SubQA, encontra-se no Anexo III.

A equipa de avaliação, em acordo com a entidade adjudicante, definiu 31 de dezembro de 2025 como data de referência para o período de análise dos dados de monitorização. O relatório final considera os dados relativos até 2025, disponíveis publicamente no sítio Web da AD&C.

O inquérito registou um número limitado de respostas válidas, com forte concentração num PE (consulte o [Anexo VI](#) e o [Anexo VII](#) para mais detalhes). Esta dificuldade foi compensada através da extensão do número de entrevistas, sistematicamente trianguladas com as evidências qualitativas das entrevistas, e da análise documental. O *focus group* foi implementado em maio, a fim de validar as informações recolhidas até então.

O [Anexo XIII](#) apresenta o cronograma dos trabalhos (Diagrama de GANTT). Este sofreu ligeiras alterações em relação à proposta do relatório inicial.

Tabela 3. Matriz síntese de triangulação de informação e técnicas de recolha

QA	Análise documental	Inquérito aos promotores, parceiros e destinatários alvo	Entrevistas com a AD&C, gestores dos PE, AG/OI e destinatários alvo	Estudo de Caso	Focus Group	Análise dos dados de monitorização	Observações
QA1 - Relevância	Roteiro; Plano de Ação; diagnóstico inicial; estudos nacionais/europeus sobre capacitação administrativa; programas regionais e nacionais PT2030: Estes são os principais documentos analisados que serviram de base à equipa de avaliação para avaliar a arquitetura estratégica e operacional do Roteiro.	Identificação de novas necessidades, intensidade das lacunas e perceção de adequação das ações.	Validar necessidades atuais e emergentes. Avaliar se o Roteiro é a ferramenta mais adequada para dar resposta às atuais necessidades em termos de capacidade administrativa, no que diz respeito aos intervenientes regionais e nacionais.	Verificar a utilidade concreta das tipologias de ação face às necessidades dos participantes; avaliar se devem ser feitos ajustes para que as ações de capacitação se adaptem melhor às suas necessidades.	Validação das necessidades emergentes, lacunas críticas e ajustamentos prioritários.		A triangulação é essencial, porque os resultados do inquérito devem ser interpretados com prudência, devido ao facto de as respostas se concentrarem em alguns PE. As entrevistas realizadas antes e depois do FG, bem como o próprio FG, revelaram-se ainda mais importantes para avaliar a relevância do Roteiro na resposta aos desafios em matéria de capacidade administrativa. Os dados e as informações recolhidos são, por conseguinte, de natureza mais qualitativa. A principal diferença entre a abordagem metodológica proposta na OT e a abordagem técnica adotada foi a maior ênfase nos dados qualitativos.
QA2 - Coerência	Roteiro; programas regionais e nacionais PT2030; planos de formação das AG; macroáreas de capacitação: estes são os principais documentos analisados que ajudaram a equipa de avaliação a identificar eventuais riscos de sobreposição, bem como possíveis sinergias entre as atividades de reforço de capacitação.	Perceção de complementaridades, sinergias, sobreposições e participação em ações de outros PE.	Compreender a lógica de repartição entre Roteiro e planos de formação dos programas regionais e nacionais. Além disso, as entrevistas com os gestores do PE também analisaram a natureza estratégica e a ambição do Roteiro em relação à arquitetura global da política de coesão nacional e regional.	Observar sinergias e sobreposições nas tipologias analisadas, especialmente redes e ações formativas.	Validação das duplicações, lacunas e articulação com OI, municípios e beneficiários finais.	Cruzamento de ações do Roteiro por tipologia e tema, com principais ações de reforço da capacitação incluídas nos programas regionais e nacionais. A equipa de avaliação realizou uma análise de cobertura temática.	Distinguir ações horizontais/transversais do Roteiro de ações específicas dos programas, evitando duplicações. A abordagem metodológica utilizada está em conformidade com o que foi proposto na OT.

QA	Análise documental	Inquérito aos promotores, parceiros e destinatários alvo	Entrevistas com a AD&C, gestores dos PE, AG/OI e destinatários alvo	Estudo de Caso	Focus Group	Análise dos dados de monitorização	Observações
QA3 - Eficiência operacional	Documentos de governação; organograma do modelo de governança dos PE; documentos sobre redes de articulação funcional; resumos/atas de reuniões; enquadramento do modelo PT2030.	Existência de modelo de governação dedicado, frequência de reuniões, envolvimento de stakeholders e dificuldades de gestão.	Enfoque na qualidade das interações entre a AD&C, as AG dos programas nacionais e regionais, os OI e os beneficiários, nos mecanismos de coordenação entre os atores acima referidos e na capacidade de decisão.	Relevante para as redes de articulação funcional, enquanto evidência prática da governação multinível.	O FG confirmou o papel central da AD&C no modelo de governação do Roteiro e na coordenação entre os PE. Foi também uma oportunidade para refletir sobre a solidez dos mecanismos de governação e sobre como os pode reforçar ainda mais.	Relatórios de monitorização; informação sobre reuniões e acompanhamento dos PE.	Os dados do inquérito são limitados; as entrevistas e o FG constituem a principal fonte para esta QA. A informação qualitativa e quantitativa obtida através do inquérito online sobre os mecanismos de governação veio complementar os dados qualitativos recolhidos através do FG e das entrevistas. A análise das redes de articulação funcional permitiu identificar elementos qualitativos relevantes sobre a forma como os intervenientes no ecossistema global da política de coesão coordenam as suas ações. A abordagem metodológica inicialmente prevista foi aplicada.
QA4 -Eficiência operacional	Estratégia de promoção/ divulgação do Roteiro; avisos de atividades de capacitação incluídas no Roteiro; informação sobre financiamento das iniciativas de capacitação incluídas no Roteiro; critérios/processos de seleção.	Adequação da divulgação, acesso à informação e fatores que facilitam ou dificultam a participação.	Incluindo atores envolvidos no financiamento, divulgação e seleção das ações.	Observar a mobilização real dos participantes e a adequação dos canais de divulgação nas tipologias analisadas.	Validação das barreiras à procura: falta de tempo, sobrecarga, comunicação, adequação dos conteúdos e calendarização.	Dados de execução, participação, comunicação e financiamento, sempre que disponíveis.	Pela ausência de registos sistemáticos sobre prioridades de seleção, estes não foram considerados na avaliação.

QA	Análise documental	Inquérito aos promotores, parceiros e destinatários alvo	Entrevistas com a AD&C, gestores dos PE, AG/OI e destinatários alvo	Estudo de Caso	Focus Group	Análise dos dados de monitorização	Observações
QA5 -Eficiência operacional	Relatórios de monitorização; relatórios de execução; atas/resumos de reuniões de acompanhamento.	Perceção da suficiência do acompanhamento, deteção precoce de dificuldades e utilidade dos apoios recebidos.	Incluindo atores envolvidos na implementação.	Relevante para verificar se as tipologias analisadas beneficiam de feedback, ajustamentos e acompanhamento efetivo.	Validação dos mecanismos de alerta, correção e aprendizagem.	Taxas de execução, reprogramações, cumprimento de metas e ações corretivas identificadas.	As amostras reduzidas exigem triangulação qualitativa. A equipa de avaliação teve acesso aos dados agregados de monitorização, disponíveis publicamente nos relatórios de 2024 e 2025. Não foram utilizados os dados desagregados de monitorização provenientes das tabelas em Excel.
QA6 -Eficiência operacional	Relatórios de monitorização e avaliação; indicadores incluídos no Roteiro e propostos pela equipa de avaliação; documentos de recolha de dados; instrumentos de reporte.	Adequação e suficiência dos indicadores de realização e resultado.	Com foco na utilidade dos indicadores para a gestão.	Evidência complementar sobre recolha e uso de informação nas tipologias de ação analisadas.	Validação das limitações dos indicadores e das necessidades de melhoria do sistema de M&A.	Execução dos indicadores, relatórios submetidos, atividades de avaliação e dados do sistema de monitorização.	O sistema responde a um nível de reporte, mas apresenta limitações para apoiar decisões estratégicas; predominam indicadores de realização. Não se verificaram alterações entre a abordagem metodológica prevista e a metodologia implementada.
QA7 - Eficácia	Plano de Ação; relatórios de execução de 2024 e de 2025; informação adicional de monitorização; documentos dos PE.	Fatores facilitadores/ dificultadores da participação e perceção sobre execução das ações.	AD&C, gestores dos PE, AG, destinatários-alvo e partes interessadas.	Observar a execução concreta das tipologias e os fatores que explicam atrasos, aceleração ou desempenho desigual.	Validação do desempenho por PE, constrangimentos e boas práticas.	Dados físicos e financeiros; ações por PE/ano; metas, marcos, atrasos e ações concluídas.	A resposta a esta questão foi influenciada pela falta de desagregação dos dados financeiros. Não se verificaram alterações entre a abordagem metodológica prevista e a metodologia implementada.

QA	Análise documental	Inquérito aos promotores, parceiros e destinatários alvo	Entrevistas com a AD&C, gestores dos PE, AG/OI e destinatários alvo	Estudo de Caso	Focus Group	Análise dos dados de monitorização	Observações
QA8 - Notoriedade	Estratégia de comunicação PT2030/Roteiro; relatórios de comunicação; ações digitais; redes sociais; eventos; guias e materiais de divulgação.	Destinatários-alvo, promotores e parceiros: visibilidade, adequação dos canais e acesso à informação sobre ações.	AD&C, NCE/PE6, AG e destinatários-alvo, com foco no alcance e adequação das mensagens.	Observar a comunicação associada às ações concretas e a facilidade de acesso à informação pelos participantes.	Validação da eficácia comunicacional e do alcance junto dos públicos-alvo.	Indicadores de comunicação: estratégias realizadas, iniciativas nacionais, ações em canais digitais e participação.	Os dados qualitativos obtidos nas entrevistas revelaram-se relevantes para complementar a informação quantitativa obtida através do inquérito online. Permitiram compreender melhor a estratégia global de comunicação desenvolvida para os programas da política de coesão, bem como a forma como a estratégia de comunicação do Roteiro" se insere neste contexto e foi implementada. Não se verificaram alterações entre a abordagem metodológica planeada e a metodologia implementada.
QA9 - Valor acrescentado	Documentos de programação; materiais de partilha de conhecimento; estudos sobre ACB; documentos que evidenciem incorporação da capacitação administrativa.	Destinatários-alvo, promotores e parceiros: competências reforçadas, mudanças organizacionais e perceção de valor acrescentado.	Para identificar efeitos institucionais e sistémicos.	Relevante para observar efeitos de aprendizagem, <i>networking</i> , transferência de práticas e fertilização cruzada entre administração pública e academia.	Validação dos efeitos colaterais, sustentabilidade e potencial de replicação no próximo período de programação.	Número de atividades de partilha/transferência; referências à capacitação administrativa em documentos; evidências de apropriação.	As evidências a esta questão são, sobretudo, qualitativas. Não se verificaram alterações entre a abordagem metodológica prevista e a metodologia implementada

Fonte: Consórcio

3.3 Controlo de qualidade

O controlo da qualidade, componente essencial em todas as fases do serviço, foi mantido até à conclusão da elaboração do presente relatório, assegurando o padrão de qualidade mutuamente acordado e aplicando o princípio dos “quatro olhos”.

A nível **técnico e operacional**:

- O relatório final segue a estrutura exigida pelo CdE.
- Após a apresentação do relatório inicial, a entidade adjudicante disponibilizou à equipa de avaliação o documento utilizado para avaliar os relatórios intermédio, preliminar final e final, abrangendo tanto os requisitos formais como a qualidade da análise e da avaliação. Estes critérios foram devidamente considerados na preparação do presente relatório.
- Todos os especialistas asseguraram elevados padrões de qualidade na elaboração dos documentos e na validação das análises realizadas.
- O coordenador, Dr. Andrea Gramillano, analisou o documento e apresentou comentários e sugestões tanto na fase de análise como em relação às conclusões e recomendações. Desempenhou um papel fundamental na identificação de medidas de mitigação e na proposta de soluções operacionais.
- Foi assegurada uma coordenação eficaz entre todas as partes envolvidas, garantindo uma recolha de dados harmonizada, incluindo a organização de entrevistas, a análise de dados qualitativos e quantitativos e a elaboração de matrizes analíticas. Reuniram-se uma vez por semana para debater o estado da análise. O coordenador e os especialistas temáticos reuniram-se duas vezes por mês para discutir o estado da análise e as atividades relacionadas. Isto garante também a elaboração de medidas de mitigação e a sua rápida implementação.

A equipa lidou com as limitações da metodologia proposta baseando-se no plano de contingência especificado no Relatório Intermédio, precisamente, nos princípios da triangulação metodológica, da flexibilidade na recolha de dados e da transparência analítica, de modo a garantir que nenhuma questão de avaliação dependesse exclusivamente de uma única fonte ou técnica de recolha de dados. Uma tabela detalhada sobre os principais riscos encontrados durante a recolha de dados e informação, bem como as respetivas medidas de mitigação e de contingência tomadas encontra-se no Anexo III.

3.4 Condicionantes e limitações da metodologia proposta

A avaliação do Roteiro está sujeita a limitações inerentes às intervenções de reforço de capacitação, nomeadamente a dificuldade em associar diretamente as mudanças observadas ao instrumento estratégico e operacional, a natureza a longo prazo dos resultados esperados, os desafios na medição do desenvolvimento de capacidades e a influência de fatores contextuais externos. Além disso, as limitações relacionadas com a disponibilidade de dados recolhidos no inquérito online e a maturidade dos sistemas de monitorização podem restringir a forma como os resultados e os impactos podem ser avaliados.

Ao avaliar o Roteiro, algumas limitações afetaram a solidez da avaliação:

Sistema de monitorização: O conjunto de indicadores requer um maior aperfeiçoamento para captar melhor tanto os resultados concretos como os resultados globais das iniciativas de reforço de capacitação. Além disso, os dados financeiros não estão todos atualmente desagregados ao nível de cada ação individual, o que limita a capacidade de realizar uma avaliação detalhada da eficiência da implementação.

Recolha de dados: os dados recolhidos são, na sua maioria, qualitativos, baseando-se principalmente nas entrevistas com a AD&C, a AG e os destinatários-alvo. A equipa de avaliação implementou uma medida de

mitigação de risco, uma vez que o inquérito online obteve uma baixa taxa de resposta do público-alvo. A resposta limitada ao inquérito já tinha sido identificada como um risco e, de acordo com a entidade adjudicante, foi ativada uma medida de mitigação. Durante a fase final do estudo, foram incluídas cinco entrevistas adicionais com beneficiários, a fim de mitigar os possíveis constrangimentos causados pelo número reduzido de inquiridos.

Perspetivas diversificadas dos stakeholders: Os diferentes intervenientes podem ter expectativas variáveis e taxonomias distintas para definir a capacitação e as competências associadas, o que torna difícil estabelecer um quadro de avaliação comum. Por outro lado, isto proporciona uma visão realista, abrangente e detalhada dos desafios que se colocam na avaliação das iniciativas de reforço de capacitação. A triangulação de diferentes fontes de informação e a referência aos quadros da Comissão Europeia e da OCDE permitem dar resposta à heterogeneidade das perceções e às sensibilidades dos intervenientes. Esta heterogeneidade emergiu claramente durante as entrevistas realizadas com as autoridades de gestão nacionais e regionais, os coordenadores dos PE e alguns destinatários-alvo. O público do *focus group* não refletiu completamente esta heterogeneidade, sendo a presença de responsáveis regionais e nacionais limitada em número. Apesar de a equipa de avaliação ter endereçado os convites com um mês de antecedência, alguns deles não puderam comparecer ao *focus group*.

Mudanças institucionais: A evolução dos ambientes organizacionais, bem como o quadro regulamentar em constante mudança, especialmente a nível da UE, afetam a implementação os resultados, e justificam alguns desvios face às metas, dada a necessidade de mobilizar as equipas para outras urgências e necessidades mais imediatas, em vez da participação em ações de capacitação administrativa previstas.

Foram implementadas medidas de mitigação para dar resposta aos principais desafios operacionais da avaliação, adotando-se uma perspetiva multilateral para garantir uma compreensão mais aprofundada das diversas posições numa área política caracterizada por sensibilidades variáveis e por prioridades políticas e estratégicas concorrentes. As entrevistas aos intervenientes envolvidos nos programas da política de coesão a nível regional ou nacional revelaram diferentes prioridades, consoante as especificidades territoriais e setoriais e a agenda política. A participação nas ações de capacitação nem sempre foi possível por situações decorrentes da agenda das autoridades regionais e nacionais. Todavia, esta situação deve ser analisada à luz do contexto específico em que as AG se encontram, tendo em conta a conclusão iminente do período de programação 2014-2020 e o exigente exercício de reprogramação intercalar realizado em 2025. Tal como foi salientado durante as entrevistas e no *focus group*, este contexto criou um período particularmente exigente e desafiante para as AG e os OI que obrigou a alocação das equipas a essas tarefas, justificando assim alguns desvios face às metas previstas. Assim, quando questionados sobre as ações de apoio e reforço da capacidade administrativa e sobre a participação dos colaboradores nessas ações, os inquiridos deram respostas positivas, mas salientaram a falta de tempo para participar. Outro aspeto a referir é a diferente sensibilidade em relação à capacidade administrativa: embora todos os intervenientes entrevistados tenham assinalado a influência positiva das ações do Roteiro nos programas, mesmo nesta fase inicial, verificou-se que alguns atribuem maior importância ao tema, enquanto outros o encaram apenas como mais uma atividade a realizar em paralelo com as relacionadas com a implementação dos programas.

Para concluir, a presente avaliação constitui a avaliação intercalar do Roteiro. Por conseguinte, em conformidade com o definido no CdE, a avaliação intercalar do Roteiro centra-se na avaliação do progresso e da execução das atividades de capacitação. Isto é intrínseco à natureza do tipo de avaliação e ao momento em que foi realizada. Seria necessária a realização de uma avaliação *ex post* para avaliar o impacto a médio-longo prazo das iniciativas de reforço de capacitação incluídas no Roteiro e para modificar e ajustar ainda mais este instrumento estratégico e operacional para o futuro.

4 Resposta às questões de avaliação

Esta secção apresenta a análise realizada para responder às Questões de Avaliação e às SubQA relacionadas. Apresenta as conclusões resultantes da análise. Conforme apresentado na [secção 3.2](#) a equipa de avaliação procedeu à triangulação dos dados e informações provenientes de:

- análise do Roteiro, dos programas regionais e nacionais, o estudo REGIO sobre Roteiros regionais e nacionais,
- entrevistas realizadas com representantes da AD&C, gestores de projetos estruturais e os beneficiários-alvo,
- os resultados do inquérito online realizado junto dos beneficiários-alvo, promotores de projetos e parceiros.

Cada secção termina com um resumo dos **indicadores propostos para avaliar** a relevância, e a respetiva avaliação qualitativa-quantitativa. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para indicar um contributo elevado, o amarelo para indicar um contributo moderado/baixo e a cor cinzenta para indicar que a equipa não dispõe de dados suficientes para fundamentar o contributo do indicador para dar resposta à SubQA.

4.1 Relevância



Principais conclusões

Adequação e impacto: O Roteiro mantém-se relevante e alinhado com as principais necessidades e desafios de capacitação diagnosticadas, em particular no reforço de competências técnicas transversais, na monitorização e avaliação e na clarificação de instrumentos e procedimentos (RE1). No entanto, a relevância das necessidades é vista de forma desigual entre promotores e destinatários-alvo, sendo considerada mais clara pelos primeiros do que pelos segundos, o que levanta questões de proporcionalidade e profundidade da resposta em determinados domínios.

Evolução do contexto: Embora a maioria dos destinatários-alvo não identifique novas necessidades desde o início do Roteiro, uma proporção ainda relevante reporta necessidades emergentes e quase metade dos promotores/parceiros reconhece que fatores socioeconómicos e políticos afetaram, total ou parcialmente, a implementação das ações. Esta evolução do contexto reforça a necessidade de ajustamentos contínuos nos objetivos, nas prioridades temáticas e, potencialmente, na afetação de recursos, nomeadamente na operacionalidade e gestão dos sistemas de informação, inteligência artificial e funcionamento do “balcão único” para as AG, OI e os beneficiários a que o plano de ação do Roteiro vai dando resposta (RE2).

QAI – Em que medida o quadro estratégico do Roteiro se mantém relevante na resposta às necessidades diagnosticadas (insuficiências de capacidade administrativa) dos seus destinatários-alvo?

A análise investiga (SubQA1.1) a adequação e a proporcionalidade da resposta dada pelo Roteiro às principais necessidades do público-alvo. Além disso, fornece elementos que permitem propor eventuais ajustes ou um maior enfoque em determinadas áreas e/ou a necessidade de intervenção atualmente não abrangidas. Além disso, a avaliação identificou (SubQA1.2) alterações no contexto socioeconómico, bem como a evolução da dinâmica dos problemas e necessidades identificados. Tal permitiu uma reflexão mais aprofundada sobre as necessidades e os desafios atuais, justificando a alteração dos objetivos e/ou do modo de intervenção do Roteiro e/ou a reconfiguração de recursos.

A Figura 3 mostra como os domínios de vulnerabilidade se relacionam com os OE do Roteiro, refletindo os desafios dos intervenientes na Política de Coesão e as orientações estratégicas que o Roteiro visa alcançar.

Figura 3. Domínios de vulnerabilidade e OE

Dimensão Chave	Domínios de vulnerabilidade	Objetivos Específicos									
		1. Aumentar a adequação e operacionalidade dos instrumentos de programação, dos quadros regulamentares e dos avisos de concurso	2. Fortalecer as práticas de gestão estratégica e de avaliação	3. Criar condições favoráveis para aumentar a governança multinível e multiactor	4. Adequar e preparar os recursos humanos afetos às estruturas de gestão, controlo e monitorização	5. Aumentar a eficácia e fiabilidade dos procedimentos de gestão, certificação, pagamento, auditoria e controlo	6. Aumentar a capacidade e preparação dos beneficiários para prosseguirem uma ação eficiente, eficaz e orientada para os resultados	7. Simplificar os procedimentos e aumentar a preparação dos beneficiários para prosseguirem uma ação orientada para os resultados	8. Aumentar a abrangência e a qualidade dos instrumentos de política pública e de planeamento estratégico sectorial e territorial	9. Aumentar os níveis de eficácia e agilidade do sistema de informação de apoio à gestão e execução	10. Aumentar os níveis de eficácia das estratégias e ações de comunicação
Conceção de Políticas e Instrumentos	1. Definição de políticas públicas e instrumentos de planeamento										
	2. Desenho e operacionalidade dos instrumentos de programação, dos quadros regulamentares e dos avisos de concurso										
Estruturas de Gestão	3. Adequação e preparação dos recursos humanos afetos às estruturas de gestão, controlo e monitorização										
	4. Práticas de gestão estratégica e avaliação dos instrumentos de programação										
	5. Procedimentos de gestão, certificação, pagamento, auditoria e controlo										
Beneficiários	6. Capacidade dos beneficiários para prosseguirem uma ação eficiente e eficaz orientada para os resultados										
	7. Encargos administrativos dos beneficiários										
Sistema de Apoio	8. Sistema de governação (articulação funcional entre atores do ecossistema)										
	9. Sistema de informação (agilidade e eficácia)										
	10. Informação (estratégia e ação)										

Contributo reduzido

Contributo médio

Contributo forte

Fonte: Roteiro, secção 8.3, p, 90

A equipa de avaliação analisou se as atividades previstas respondem adequadamente às necessidades identificadas e se são necessários ajustes face a eventuais novas necessidades.

Em geral, o Roteiro demonstra um foco consistente na resposta às necessidades do público-alvo, assente num processo contínuo de consulta e envolvimento dos atores. Entidades representativas, como a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), participaram ativamente desde a fase de conceção, e o modelo faseado do Portugal 2030 permitiu ajustar intervenções às necessidades emergentes dos setores e beneficiários. Tal como referido nas entrevistas com várias AG o **valor estratégico do Roteiro é amplamente reconhecido como um instrumento para a identificação e mapeamento das necessidades administrativas, bem como um catalisador para o reforço da capacitação institucional, especialmente nos domínios relacionados com a monitorização e avaliação.**

As entrevistas confirmam igualmente a relevância do Roteiro para as autoridades locais e regionais. O representante da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) destacou o papel do Roteiro no reforço da capacitação em áreas como planeamento, preparação de candidaturas e gestão financeira de projetos. De forma consistente, várias AG consideram as ações pertinentes e alinhadas com as suas funções e tarefas quotidianas, sendo frequentemente complementares aos planos internos de formação.

Contudo, foram identificados alguns desafios na sua implementação. Destacam-se os relacionados com o calendário das ações de capacitação, que por vezes coincidem com outros compromissos prioritários, reduzindo a participação. Em alguns casos, o envolvimento ficou restrito a representantes institucionais, limitando a disseminação interna do conhecimento e o impacto das

iniciativas. Para superar estes desafios, os contributos recolhidos apontam para a adaptação dos conteúdos ao nível dos participantes, e de reforçar ações em temas relacionados com o ambiente, regulamentações ambientais, auxílios de estado e auditoria.

Outros contributos mencionam o potencial de **criação de mecanismos estruturados para a transferência sistemática de conhecimentos**, como resumos, documentos, síntese ou registos sistemáticos das ações de capacitação e das reuniões das redes, tornando a sua disseminação dependente da iniciativa individual dos promotores das ações. Isto é particularmente relevante dado o elevado carácter multifacetado e de desafios dos objetivos do Roteiro. Em alguns casos, as entrevistas revelaram que as ações do Roteiro nem sempre respondem aos desafios com que os colaboradores se deparam, dada a sua vasta experiência e conhecimentos especializados.

Por fim, a análise evidencia uma **heterogeneidade significativa nos níveis de envolvimento e de co-construção entre as diferentes redes de articulação**¹². Mais detalhes podem ser encontrados nas fichas dos estudos de caso no Anexo X.

Subsistem ainda desafios estruturais que extravasam o âmbito do Roteiro, nomeadamente a escassez de recursos humanos qualificados e a baixa atratividade do setor público. Assim, embora o Roteiro seja, de um modo geral, relevante e alinhado com muitas necessidades operacionais, este aspeto poderia ser reforçado através de uma melhor coordenação do planeamento, de uma maior adaptação das respostas aos diferentes contextos, de uma focalização acrescida nos conteúdos críticos e de uma articulação mais estreita com medidas complementares.

Como referido por intervenientes auscultados, **é essencial investir na formação contínua, avaliar regularmente as necessidades e os desafios dos profissionais e criar condições para atrair e reter talento no setor público.**

Foi realizada uma análise das mudanças na perceção das necessidades e insuficiências de capacitação desde a conceção do Roteiro, com base na triangulação de dados e informações provenientes do Roteiro, das entrevistas e do inquérito online. O objetivo foi avaliar se as lacunas identificadas continuam a existir e se as ações previstas permanecem relevantes.

Foram identificadas novas necessidades formativas em áreas críticas e sensíveis, como o duplo financiamento, os conflitos de interesse e a igualdade de oportunidades. Os resultados do inquérito mostram que cerca de 75% dos destinatários-alvo não identificaram novas necessidades de capacitação desde o início da implementação do Roteiro, sugerindo uma adequação geral das ações inicialmente previstas. Apenas cerca de um quarto dos respondentes assinalou novas necessidades, em temas como: conflito de interesses, contratação pública e análise de risco, análise quantitativa e qualitativa de informação, ou alinhamento dos instrumentos de planeamento de políticas públicas. Várias entidades sublinharam a necessidade de clarificação de alguns dos conteúdos formativos e de reforço de ações nestes temas críticos, os quais já estão incluídos no plano de ação plurianual da Academia dos Fundos: tratando-se de matérias transversais e sensíveis, a decisão sobre os conteúdos a ministrar não depende apenas da auscultação dos programas, cabe, em última instância, a entidades com competência transversal, como a AD&C e em determinadas matérias, à Inspeção-Geral de Finanças (IGF).

A Academia dos Fundos concentra o maior número de respostas, permitindo uma leitura mais robusta dos resultados, enquanto os restantes PE apresentam amostras reduzidas, o que recomenda prudência na interpretação.

¹² As redes de articulação funcional não integram diretamente ações do Roteiro. São criadas pelo Decreto-Lei n.º 5/2023, de 25 de janeiro, no âmbito do modelo de governação dos fundos europeus para 2021-2027, constituindo elementos facilitadores do Roteiro, na medida em que desempenham igualmente um papel no reforço da capacitação e na coordenação entre os Projetos Estruturantes.

Figura 4. Novas necessidades de capacitação

Na Figura 4, observa-se que muitas das necessidades de capacitação identificadas inicialmente na fase de diagnóstico tendem a manter-se ou a intensificar-se, sobretudo nos níveis mais próximos da implementação, sugerindo que os constrangimentos identificados no passado ainda não foram plenamente ultrapassados e, em alguns casos, tornaram-se mais visíveis no presente.

A Figura 5 reflete a arquitetura da tabela incluída na secção 6.1 do Roteiro, atualizada com base na pergunta proposta no inquérito online, e adaptada para refletir as opções propostas aos promotores/parceiros¹³. A coluna “Intensidade” mostra o nível de perceção no momento da construção do Roteiro. No entanto, as colunas “Promotores” e “Destinatários-alvo” mostram o nível de perceção atual. A escala de cores vai do amarelo ao vermelho e é dividida em 4 categorias. As cores nas duas últimas colunas estão de acordo com a nota média dada pelos respondentes ao inquérito.

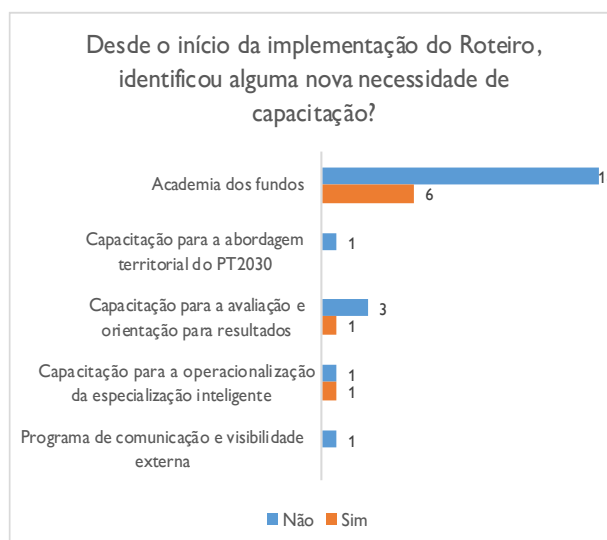
No domínio da conceção de políticas e instrumentos, os níveis de intensidade das necessidades de capacitação permanecem semelhantes, embora se observe um ligeiro agravamento de perceção relativa ao planeamento e à previsibilidade no lançamento de avisos.

Nas estruturas de gestão, a comparação temporal indica que esta continua a ser uma necessidade de capacitação, com sinais claros de intensificação. Questões referidas como a adequação e capacitação dos recursos humanos já eram críticas no passado e surgem hoje com igual ou maior intensidade. Tal evolução aponta para uma pressão crescente sobre a capacitação interna das organizações responsáveis pela gestão.

Relativamente à dimensão dos beneficiários, evidencia-se um fenómeno de deslocação da intensidade: embora os níveis anteriores fossem médios a elevados, atualmente a perceção de necessidade de capacitação sobre os procedimentos administrativos permanece elevada para os destinatários-alvo e mais premente nos processos de contratação pública para promotores e parceiros.

Na dimensão “Conceção de Políticas e Instrumentos”, a necessidade de tornar os documentos e instrumentos estratégicos e operacionais mais claros e acessíveis para os beneficiários. Quanto aos promotores e parceiros, as necessidades de capacitação identificadas durante a fase de conceção do Roteiro continuam a ser pertinentes, devendo ser abordadas, maioritariamente, pelos OE 1, 2, 3, 4, 5 e 8 e pelas atividades previstas nos PE 1, 2, 3 e 4.¹⁴

Quanto às “Estruturas de Gestão”, os destinatários-alvo salientaram que ainda existem necessidades na formação e no desenvolvimento dos recursos humanos para a gestão e implementação dos programas da política de coesão. Estas necessidades deverão ser abordadas, em particular, pelos OE 2, 4 e 5 e pelas atividades previstas maioritariamente no PE1. Os promotores e parceiros relatam



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

¹³ Numa escala de 1 a 5, classifique as principais insuficiências de capacitação de acordo com a sua visão [1 - Muito baixo; 2 - Baixo; 3 - Moderado; 4 - Elevado; 5 - Muito elevado; Não sei; Não aplicável] e destinatários-alvo (Numa escala de 1 a 5, classifique as suas necessidades de capacitação de acordo com a sua função [1 - Muito baixo; 2 - Baixo; 3 - Moderado; 4 - Elevado; 5 - Muito elevado; Não sei; Não aplicável]).

¹⁴ Não foi possível retirar conclusões relativamente ao PE5, devido à ausência de respostas relevantes.

ainda, que se verificam necessidades em termos de contratação e atração de recursos humanos para trabalhar na AG ou no OI. Todavia estas dimensões estão fora da abrangência do Roteiro, que visa capacitar o ecossistema e não responder a necessidades relacionadas com a gestão de recursos humanos.

Figura 5. Mudanças na percepção das necessidades e insuficiências de capacitação

Dimensão Chave	Domínios de vulnerabilidade	Principais insuficiências de capacitação	Primeira recolha de necessidades	Promotores	Destinatários-alvo
Conceção de Políticas e de Instrumentos	Definição de políticas públicas e instrumentos de planeamento	NA DEFINIÇÃO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS			
		NO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL A MONTANTE DA PROGRAMAÇÃO			
	Desenho e operacionalidade dos instrumentos de programação, dos quadros regulamentares e dos avisos de concurso	NO ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS E PROCESSO PARTICIPATIVO NA CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA			
		NA ADEQUAÇÃO, CLAREZA E LEGIBILIDADE DOS INSTRUMENTOS PROGRAMÁTICOS, REGULAMENTOS E AVISOS			
		NO PLANEAMENTO E PREVISIBILIDADE NO LANÇAMENTO DE AVISOS DE CONCURSO			
Estruturas de Gestão	Adequação e preparação dos recursos humanos afetos às estruturas de gestão, controlo e monitorização	NA PREPARAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS EM DOMÍNIOS PRINCÍPIOS E PROCEDIMENTOS CHAVE AO EXERCÍCIO DAS FUNÇÕES E ATIVIDADES DE GESTÃO			
		NA CAPACIDADE EM ATRAIR, RETER E RENOVAR RECURSOS HUMANOS NAS ESTRUTURAS DE GESTÃO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO			
	Práticas de gestão estratégica e avaliação dos instrumentos de programação	NA ADOÇÃO DO PRINCÍPIO DA ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS			
		NA DIMENSÃO ADEQUADA DE RECURSOS HUMANOS PARA O EXERCÍCIO DAS COMPETÊNCIAS			
Beneficiários	Capacidade dos beneficiários para prosseguirem uma ação eficiente e eficaz orientada para os resultados	ADEQUAR AS COMPETÊNCIAS ÀS EXIGÊNCIAS DA APLICAÇÃO DOS FUNDOS			
	Encargos administrativos dos beneficiários	NOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS			
		NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA			
Sistemas de Apoio	Sistema de governação (articulação funcional entre atores do ecossistema)	NO ACOMPANHAMENTO DOS BENEFICIÁRIOS			
		NA ARTICULAÇÃO ENTRE AS AG E OS OI			
		NA GOVERNANÇA MULTINÍVEL E MULTIACOR			
	Sistema de informação (agilidade e eficácia)	NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO			
		NA INTEROPERABILIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO			
		NO MANUSEAMENTO DO BALCÃO ÚNICO POR PARTE DOS BENEFICIÁRIOS			
		NA OPERACIONALIZAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO			
	Informação (estratégia e ação)	NOS VÁRIOS NÍVEIS DE COMUNICAÇÃO			

1-2

2-3

3-4

4-5

Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online, e reelaboração de Matriz síntese das necessidades de capacitação e da sua relevância

Na dimensão “Beneficiários”, os procedimentos administrativos e a contratação pública continuam a constituir necessidades de capacitação cruciais a resolver no âmbito do ecossistema da Política de Coesão, dado que os parceiros, os promotores e os destinatários-alvo as identificam como áreas altamente complexas. Os OE 6, 7, 9 e 10 devem abordar estas insuficiências, e as ações previstas maioritariamente nos PE 3, 5 e 6 devem dar-lhes resposta.

Por fim, **os sistemas de apoio constituem o domínio onde se observa** uma acentuação clara das maiorias das necessidades de capacitação, em particular relacionadas com o sistema de informação. Os OE 3, 8, 9 e 10 devem dar resposta a estas necessidades, e as atividades previstas nos PE 2, 3 e 6 devem incidir sobre elas.

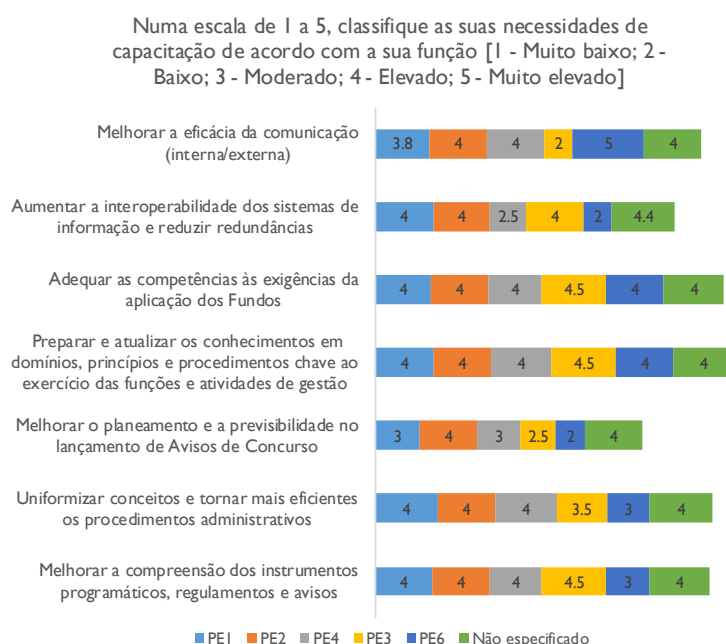
A Tabela 4 sintetiza a ligação entre os domínios de necessidades de capacitação identificados, os OE do Roteiro e os PE que lhes dão resposta

Tabela 4. Síntese dos domínios de necessidades identificados, OE e respetivos PE

Domínios de necessidades	Objetivos específicos do Roteiro	Projetos Estruturantes que dão resposta
Conceção de políticas e instrumentos	OE 1, 2, 3, 4, 5 e 8	PE 1, 2, 3 e 4
Estruturas de gestão (formação e desenvolvimento de recursos humanos; contratação e atração de recursos humanos para as AG e as OI)	OE 2, 4 e 5	Maioritariamente PE I
Beneficiários (procedimentos administrativos e contratação pública)	OE 6, 7, 9 e 10	Maioritariamente PE 3, 5 e 6
Sistemas de apoio	OE 3, 8, 9 e 10	PE 2, 3 e 6

Em suma, **os resultados confirmaram a relevância e atualidade do quadro estratégico do Roteiro**. As conclusões da avaliação inicial das necessidades e os resultados mais recentes continuam a evidenciar vulnerabilidades e necessidades de capacitação em áreas críticas, reforçando a importância das medidas previstas para dar-lhes resposta. Os seguintes 2 gráficos mostram, respetivamente, a nota média atribuída às necessidades de capacitação referidas pelos destinatários-alvo (Figura 6) e às principais insuficiências de capacitação referidas pelos promotores/parceiros categorizados por PE (Figura 7). Assim, nos eixos verticais estão as necessidades e no eixo horizontal está a pontuação média dada de acordo com o projeto estruturante em que os respondentes participam.

Figura 6. Necessidades de capacitação referidas pelos destinatários-alvo



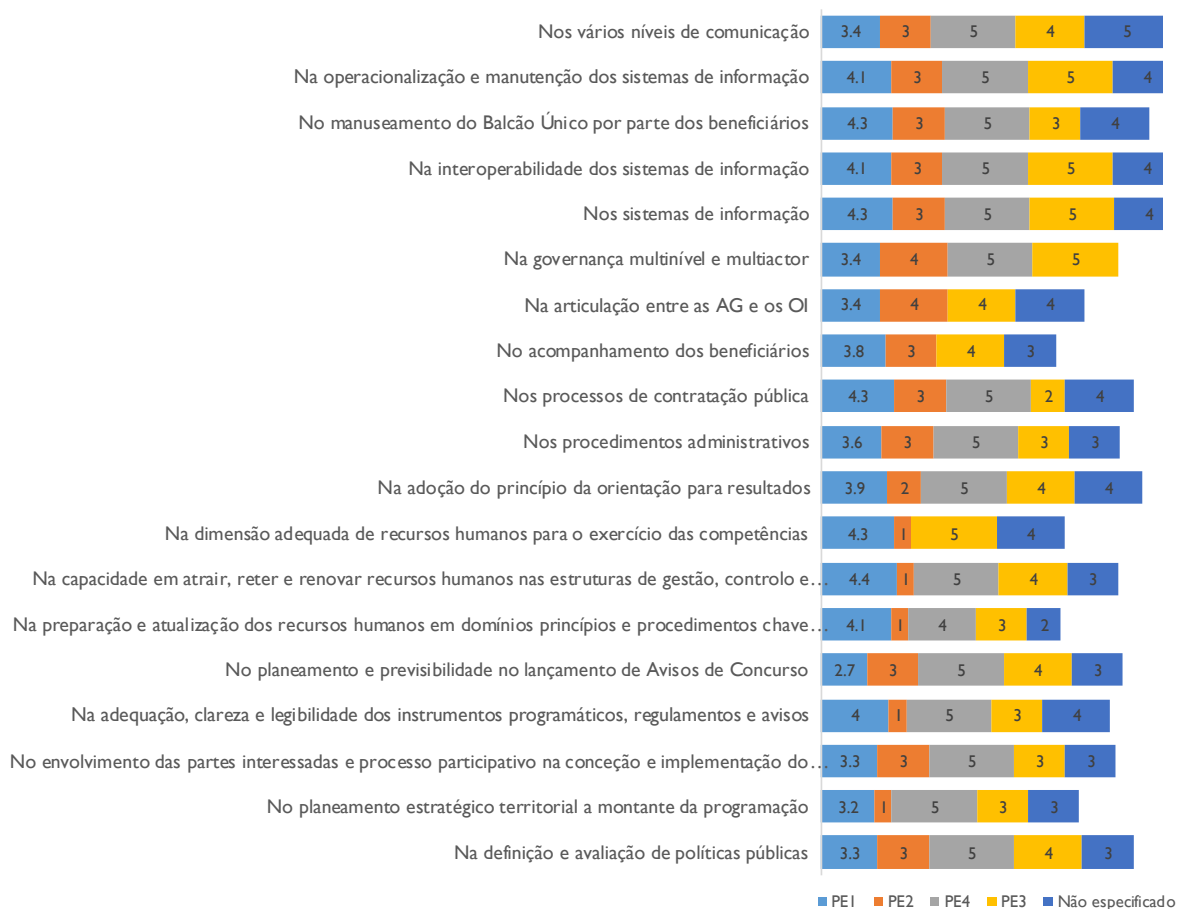
Aqui alguns elementos que emergem:

Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

- A Figura 6 mostra que, numa escala de 1 a 5, as necessidades de capacitação são, em geral, avaliadas como moderadas a elevadas, independentemente do PE. Esta tendência é coerente com os testemunhos recolhidos e as opiniões partilhadas durante o *Focus Group*, que apontam para um contexto de crescente complexidade regulatória, técnica e estratégica, associado à aplicação dos Fundos, bem como para a escassez de recursos humanos especializados e a elevada rotatividade nas equipas, o que reforça a necessidade de atualização contínua de competências. As duas dimensões sistematicamente mais valorizadas (“Preparar e atualizar os conhecimentos em domínios, princípios e procedimentos-chave ao exercício das funções e atividades de gestão” e “Adequar as competências às exigências da aplicação dos Fundos”) refletem precisamente a necessidade de lidar com regras europeias complexas, novas prioridades e frequentes ajustamentos interpretativos.
- O gráfico evidencia igualmente que várias dimensões ligadas à coordenação e à articulação operacional, nomeadamente a interoperabilidade dos sistemas de informação, a uniformização de conceitos e procedimentos administrativos e a melhoria da comunicação interna e externa, apresentam classificações médias elevadas, embora com alguma variação entre projetos estruturantes.
- As dimensões associadas ao planeamento e à previsibilidade no lançamento de avisos apresentam valores médios ligeiramente inferiores, ainda que se mantenham num patamar moderado. Esta leitura é consistente com as entrevistas, que tendem a enquadrar estas dificuldades menos como um défice de competências individuais e mais como um problema estrutural de calendarização, sobrecarga operacional e dependência de orientações externas.

Figura 7. Principais necessidades de capacitação referidas pelos promotores/parceiros

Numa escala de 1 a 5, classifique as principais necessidades de capacitação de acordo com a sua visão
[1 - Muito baixo; 2 - Baixo; 3 - Moderado; 4 - Elevado; 5 - Muito elevado; Não sei; Não aplicável]



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Aqui alguns elementos que emergem:

- Analisando o gráfico, as principais áreas em que o Roteiro se deve centrar, a fim de reforçar as capacidades administrativas, entre todos os inquiridos, são: governação multinível e multiactor, nos sistemas de informação, na interoperabilidade dos sistemas de informação, na operacionalização e manutenção dos sistemas de informação, bem como nos vários níveis de comunicação. Portanto, pode inferir-se que o PE1 e o PE6 são os PE, no âmbito dos quais podem ser planeadas ações para reforçar estas áreas.

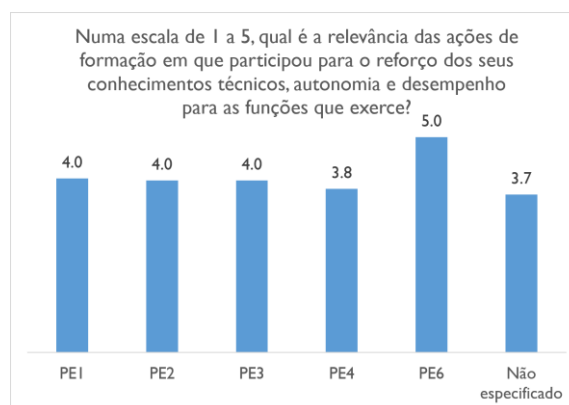
- Adicionalmente, a área 'Governança multinível e multiator' é considerada, entre as identificadas pelos promotores e parceiros, como uma das que requerem um maior apoio às competências em termos de capacidade administrativa. Tal indica necessidade de reforço de capacitação, conforme referido na secção 4.3.
- Os respondentes do PE4 classificaram quase todas as necessidades de capacitação com média de 5, o que mostra a necessidade de ferramentas e atividades nesta dimensão. Através de entrevistas foi possível entender que um dos problemas reside na falta de reconhecimento da importância da avaliação das políticas públicas. Por outro lado, os respondentes do PE2 identificaram a governança e a articulação entre as AG e os OI como suas prioridades. De facto, os gestores de PE confirmaram a importância de fortalecer a capacitação das autoridades locais e regionais para a implementação dos investimentos territoriais.

No que diz respeito aos destinatários-alvo, os dados permitem entender até que ponto a participação nas atividades promovidas pelo Roteiro mitigou as necessidades gerais de capacitação. O gráfico na Figura 8 mostra no eixo horizontal os projetos e no eixo vertical a pontuação média da relevância das ações em termos de utilidade para as exigências do trabalho.

Tendo em conta que os promotores e parceiros também identificaram a necessidade de reforçar a relevância da avaliação das políticas públicas, alguns elementos que surgiram das entrevistas com os destinatários-alvo confirmaram a necessidade de continuar a desenvolver competências de acompanhamento e avaliação. Foi salientado que ainda falta uma cultura de avaliação das políticas públicas na administração

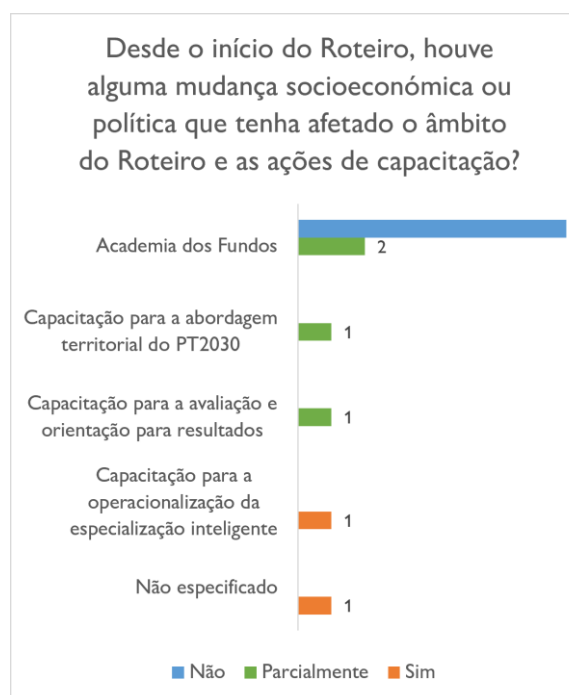
pública e que, em alguns casos, faltam mesmo competências básicas neste domínio. Adicionalmente, a entrevista destacou a necessidade de focar a atenção nas competências de avaliação, tendo também em conta a transição para um novo paradigma na Política de Coesão: reforço da abordagem baseada no desempenho. Foi referido que a formação relacionada com o acompanhamento e a avaliação continua a ser pertinente para colmatar as lacunas existentes nestas áreas e que seria importante manter e até reforçar a formação neste sentido, bem como a necessidade de utilizar os resultados da avaliação, ou seja, as boas práticas identificadas, no futuro período de programação.

Figura 8. Relevância das ações de formação - destinatários-alvo



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Figura 9. Alterações socioeconómicas ou políticas



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Em alguns casos, algumas AG afirmaram que, embora muitas ações possam ser úteis, elas não abordam todas as necessidades reais nem acompanham a evolução do trabalho na gestão de fundos. Além disso, as atividades de capacitação nem sempre estão alinhadas com a experiência dos participantes ou com o tempo que estes podem dedicar à sua realização. No entanto, de modo geral, é seguro afirmar que as ações foram percebidas como altamente relevantes para enfrentar problemas práticos do próprio trabalho. Neste sentido, durante o *Focus Group*, os participantes destacaram a necessidade de rever e reforçar as suas competências em áreas como o planeamento estratégico e a avaliação. Adicionalmente, a discussão trouxe à tona a temática da inteligência artificial, evidenciando a necessidade de maior formação e de um enquadramento de governação mais robusto nesta matéria.

Também há uma questão relacionada com as mudanças verificadas ao longo do tempo que deve ser considerada com impacto na atualização das necessidades de capacitação assinaladas no diagnóstico. Na Figura 4 foi analisada a identificação de novas necessidades de capacitação pelos destinatários-alvo e na Figura 5 as mudanças na perceção das necessidades de capacitação, respetivamente pelos destinatários-alvo e pelos promotores e parceiros. Aos promotores e parceiros foi perguntado se fatores externos afetaram o Roteiro e as ações de capacitação previstas. A Figura 9 é construído como o anterior. No eixo horizontal está a contagem de pessoas que responderam "Sim", "Parcialmente" ou "Não", enquanto no eixo vertical estão os projetos nos quais participam.

O principal elemento que emerge é o contraste conforme o projeto a que a resposta se refere: entre os inqueridos que responderam a respeito do PEI, a maioria considera que não houve mudanças socioeconómicas ou políticas com impacto no âmbito do Roteiros e nas ações de capacitação, enquanto os poucos que responderam a respeito dos restantes projetos tendem a reconhecer alguma influência de fatores externos. Em termos percentuais, o total de "sim" representa aproximadamente 14% do total de promotores/parceiros, e metade deles refere-se a projetos "não especificados". No entanto, se esses 14% forem somados aos, aproximadamente, 29% das pessoas que responderam que, em certa medida, fatores externos tiveram impacto, o total representa quase metade dos entrevistados (43%). Dada a reduzida dimensão da amostra, em especial o baixo número de respostas relativas a projetos que não o PEI, esta leitura deve ser tomada como meramente indicativa. As entrevistas e o *focus group* complementaram estes resultados: no *focus group* foram apresentados, como exemplos concretos do impacto de fatores externos em 2025, a revisão intercalar dos Programas do Portugal 2030 e as reprogramações subsequentes, que impactaram na disponibilidade das equipas para ações de capacitação. Pode-se concluir, então, que **as mudanças socioeconómicas e políticas afetaram a implementação do Roteiro e das ações propostas.**

A tabela abaixo (Tabela 5) apresenta os indicadores propostos para avaliar a relevância, e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para indicar um contributo elevado para a resposta à SubQA, o amarelo para indicar um contributo moderado/baixo para a resposta à SubQA e cinzento para indicar que não dispõem de dados para fundamentar o contributo para a resposta à SubQA.

Tabela 5. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
I.1	Grau de relevância das necessidades inicialmente identificadas como prioridades para o território e a organização		Quando o Roteiro foi desenhado, algumas necessidades foram consideradas mais relevantes do que outras. A Figura 5 mostra, em código de cores, na coluna "Intensidade" as necessidades que foram classificadas como relevantes, não relevantes ou parcialmente relevantes. Este indicador incide diretamente sobre o objeto da SubQA I.1 e a sua apreciação sustenta-se na classificação apresentada na Figura 6, a qual foi elaborada com base na análise dos dados quantitativos recolhidos através do

			inquérito online, e na matriz síntese das necessidades de capacitação e da sua relevância.
I.1	Grau de relevância continuada das necessidades originalmente quantificadas		Houve algumas mudanças no grau de relevância de algumas necessidades ao longo do tempo. As principais mudanças ocorreram no domínio da vulnerabilidade “Sistema de informação” , onde o “No manuseamento do Balcão Único por parte dos beneficiários” e “Na operacionalização e manutenção dos sistemas de informação” passaram de um baixo grau de relevância para um grau muito alto e “Na interoperabilidade dos sistemas de informação” passou de ser um pouco relevante para muito relevante (ver também 4.2) A análise dos dados recolhidos através de entrevistas e inquéritos confirma que o quadro estratégico do Roteiro continua a ser crucial e da maior importância, uma vez que as conclusões da avaliação inicial das necessidades, realizada aquando da elaboração do Roteiro, e o inquérito realizado no âmbito da presente avaliação, continuam a apontar para vulnerabilidades críticas e insuficiências de capacitação. Portanto, a utilização deste indicador revelou-se útil para avaliar esta dimensão.
I.2	Intervenção de alterações socioeconómicas ou políticas que afetam as necessidades do Roteiro		Este indicador seria muito pertinente, na medida em captaria a incidência de alterações socioeconómicas e políticas sobre as necessidades do Roteiro. No entanto, uma vez que se baseia apenas nos dados recolhidos através do inquérito online e devido ao reduzido número de respondentes, a sua pertinência ficou aquém do esperado. A análise dos dados disponíveis atesta que 43% dos entrevistados sugerem que, de alguma forma, as mudanças socioeconómicas e políticas afetaram o Roteiro e as ações propostas.
I.2	Alterações feitas ao Roteiro após a aprovação		Através da comparação entre o relatório de execução do Roteiro de 2025 e os dados identificados planeados no Roteiro, foi possível observar 25 alterações em diferentes metas nos seis PE, abrangendo as cinco tipologias de ações. A tabela dos indicadores de realização (Tabela 12) detalha as alterações feitas por cada PE. Este indicador fornece uma visão geral das alterações a que o Roteiro foi submetido para dar resposta aos desafios que os gestores do PE enfrentavam e para tornar a estratégia exequível e implementável.

Fonte: Consórcio

4.2 Coerência



Principais conclusões

Alinhamento temático e risco de sobreposição: O Roteiro e os programas regionais e nacionais abordam necessidades semelhantes. Embora possa haver potencial para a sobreposição de temas, a fronteira foi definida no modelo de implementação do plano de ação do Roteiro que define que a diferenciação se faz ao nível da escala e granularidade das ações, sendo este um dos mecanismos de mitigação desse risco. Assim, o Roteiro centra-se em questões horizontais e transversais, numa perspetiva mais ampla, e, em contrapartida, os programas regionais e nacionais oferecem capacitação especificamente adaptada às particularidades da sua própria gestão e às necessidades específicas das suas equipas (CI).

Mecanismos de coordenação: O plano de Ação do Roteiro prevê mecanismos de coordenação para garantir a partilha de informação, a redução do risco de

sobreposição e as sinergias entre os PE e as AG, incluindo reuniões com a AG do PAT 2030, as AG e os gestores dos PE (C2). No entanto, considera-se que os mecanismos de coordenação podem ser reforçados e as Redes de Articulação Funcionais ainda mais mobilizadas para este efeito (C3). Estas últimas têm servido de fóruns essenciais para a coordenação, a troca de informações e a garantia do alinhamento da governação a vários níveis. Também é de referir que a Plataforma Colaborativa Digital da Academia é uma ferramenta fundamental para o planeamento e monitorização centralizados, permitindo às autoridades de gestão articular os planos de formação com o plano de ação da Academia, evitando sobreposições (C4).

QA2 – Existem complementaridades e/ou sinergias e/ou sobreposições entre as intervenções do Roteiro e outras intervenções realizadas pelas AG/OI do PT2030 a atuar sobre o mesmo constrangimento?

O presente ponto responde às subquestões de avaliação SubQA2.1, centradas na dimensão da coerência do Roteiro. A análise centra-se na complementaridade e sinergia das ações de reforço da capacitação entre as intervenções do Roteiro e as previstas nos programas regionais e nacionais, a fim de avaliar se estas respondem às necessidades e aos desafios dos intervenientes da política de coesão (SubQA2.1-a), bem como o grau de coordenação na implementação das ações, para obter resultados duradouros e maiores efeitos e impacto, uma vez que são implementadas em sinergia (SubQA2.1-b).

Os avaliadores cruzaram as ações de reforço da capacitação incluídas nos programas regionais e nacionais da política de coesão, agrupando-as por macro área dos temas de reforço da capacitação, com as atividades de reforço da capacitação incluídas no Roteiro. Verificou-se que existe uma forte semelhança entre os temas abordados pelo Roteiro e pelos Programas Regionais e Nacionais¹⁵ (PT2030) (como contratação pública, auxílios de Estado e antifraude, IT systems). No entanto, **as abordagens distinguem-se pela escala e granularidade**: o Roteiro foca-se em questões transversais, visando uma compreensão global, partilha de boas práticas e articulação com a legislação nacional e europeia (centralizado na Academia dos Fundos). Os Programas Nacionais/Regionais centram-se nas especificidades, regulamentos internos e particularidades de gestão de cada AG e no seu Plano de Formação anual.

Além disso, todos os programas incluem nas ações de capacitação o apoio à realização de estudos, análises e avaliações dos programas¹⁶. **Todos os programas nacionais e regionais apoiados pelos fundos da Política de Coesão mencionam que a AG ‘participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários’.** Esta é uma frase normalizada presente em todos os programas. Tal torna evidente que também existe uma coordenação efetiva entre as AG dos programas regionais e nacionais e a AD&C para assegurar a inclusão deste compromisso em todos os programas.

A tabela abaixo apresenta uma matriz onde:

- Na primeira coluna encontra-se a tipologia de ação que agrega as diferentes ações de capacitação previstas no Roteiro
- Na segunda coluna, alguns dos temas de capacitação do Roteiro em cada tipologia de ação.

¹⁵ As ações incluídas nos programas regionais e nacionais estão também incluídas no Plano de Formação, que é um plano interno obrigatório que cada autoridade de gestão, bem como outras entidades nacionais em Portugal, como agências e OI, devem elaborar anualmente para as necessidades de formação exclusivas da sua própria equipa. O Plano de Formação elaborado por cada AG deve decorrer em paralelo ao Roteiro.

¹⁶ ‘Estudos e avaliações – realização de estudos e avaliações em domínios enquadráveis nas atividades do Programa, designadamente as avaliações exigidas nos termos regulamentares e estudos complementares que se revelem necessários à avaliação do cumprimento dos objetivos do Programa’.

- Na última coluna, a macroárea dos temas de capacitação identificados nos programas regionais e nacionais

Tabela 6. Visão geral dos temas abordados nas ações de capacitação

Tipologia de Ação do Roteiro	Alguns temas de capacitação	Macroárea(s) identificada(s) nos programas regionais e nacionais
Ações de capacitação técnica/específica, incluindo ações de formação, curso, webinar, sessão de esclarecimento, e workshop	• Comunicação, simplificação e divulgação (Simplificação da linguagem nos Fundos Comunitários, Comunicação clara com IA, Formação de jornalistas, Utilização da plataforma Brandwatch, Campanha Prémios dos Fundos Europeus) • Gestão financeira e execução de programas (Pedidos de Pagamento - custos simplificados / custos reais), Sistemas de Incentivos, Dados dos Fundos, Open Day FAMI (apoio à execução orientado para os beneficiários) • Aspectos jurídicos, regulamentares e de conformidade (Auxílios de Estado - nível avançado), Contratação Pública, SIADAP (avaliação e gestão pública), Avisos e enquadramento regulamentar) • Risco, sistemas antifraude e sistemas de controlo (ARACHNE, Estratégia Nacional Antifraude (ENAF), Plataforma de dados dos Fundos) • Áreas temáticas das políticas (Eficiência Energética, Climate proofing & DNSH, Formação empresarial)	Desenvolvimento de competências e formação - Capacitação institucional e administrativa - Risco, antifraude e sistemas de controlo – áreas temáticas das políticas
Encontros regulares /ações de divulgação	• À conversa com finalistas portugueses dos Regiostars - O Impacto dos Prémios Europeus na exposição dos projetos finalistas • Conferência temática sobre "Resiliência hídrica da região do Algarve e gestão inteligente da água" • Mitigação do Risco de Duplo financiamento nos Fundos Europeus • Mitigação dos Risco de Conflito de Interesses	Áreas temáticas das políticas - Desenvolvimento de competências e formação - Capacitação Institucional e Administrativa
Estudos, manuais, documentação técnica	• Digitalização das Empresas da Região Centro de Portugal • Manual sobre Monitorização de Operações e Indicadores • Instrumentos de apoio em matéria de Contratação Pública	Desenvolvimento de competências e formação - Digitalização e Melhoria dos Sistemas
Summer Schools	• Projetos de grande dimensão, auxílios de Estado, requisitos ambientais, taxonomia e princípio DNHS • Especialização em Planear/ Estratégico Territorial e Prospetiva • Qualidade e Inovação nas Políticas Regionais de Educação Profissional • Gestão de programas e sistema de fundos para a inovação e especialização inteligente • Avaliação baseada da Teoria da Mudança: estratégia e métodos de operacionalização	Simplificação e redução dos encargos administrativos - Desenvolvimento de competências e formação - Capacitação Institucional e Administrativa - Sistemas de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem

	• Avaliação de Políticas Públicas e Gestão de Dados com Stata	
--	---	--

Fonte: Consórcio

Constatou-se que, apesar de alguns **dos temas abordados nos programas regionais e nacionais e os incluídos no Roteiro poderem ser semelhantes**, a abordagem para implementar as ações foi diferente. As entrevistas com os gestores dos PE, a gestão de topo da AD&C e os representantes das AG dos programas regionais e nacionais ajudam a explicar a **racionalidade adotada para delinear quais as ações a incluir no Roteiro e quais as ações a incluir no Plano de Formação das AG**.

As formações organizadas pelas AG abrangem temas especificamente dedicados às particularidades do respetivo programa. Por exemplo, uma formação em auxílios de Estado organizada pelo programa COMPETE abordará especificamente elementos relativos ao programa. Por outro lado, a ação de capacitação do Roteiro em auxílios de Estado visa proporcionar, para além de uma compreensão global das novidades em matéria de auxílios de Estado, as abordagens adotadas noutros EM e as ligações entre a regulamentação da UE e a legislação nacional. **As ações de capacitação do Roteiro visam abordar temas de forma horizontal e transversal, que vão além da gestão específica do programa e das particularidades do tema em relação ao programa.** As formações em auxílios de Estado, custos simplificados ou para o período de programação 2028-2034 abordam questões horizontais que podem interessar a todas as AG.

Vários participantes do FG destacaram que os programas, de forma individualizada, não conseguem assegurar formação em áreas muito específicas dos fundos e que o Roteiro responde a esta necessidade ao agregar necessidades comuns e viabilizar ofertas formativas que, de outra forma, não seriam possíveis.

Conforme referido pelos coordenadores dos PE, bem como pelos destinatários-alvo, a complementaridade com outras ações de capacitação é garantida pela **centralização das temáticas na Agência, que assegura a coordenação com as AG**. Por sua vez, as AG a nível regional e nacional comunicam as ações de capacitação incluídas nos seus próprios planos e, se necessário, sugerem ações a incluir no Roteiro, como aconteceu com a AG do Algarve, entre outras. Tal evita duplicações. Além disso, a plataforma colaborativa digital do PEI garante planeamento, execução e monitorização **das ações de capacitação**. Mais detalhes podem ser encontrados no Anexo X.

A plataforma permite:

- aceder a todas as ações de capacitação mediante inscrição, e todos os atores (atualmente os colaboradores da Agência e das AG) podem encontrar formações e outras ações de capacitação e verificar se são presenciais, online ou híbridas.
- visualizar os objetivos, cronograma, entidade formadora e duração de cada ação.
- acompanhar o ciclo de formação completo, por parte do gestor de formação.
- às entidades gerir os seus planos internos de formação e a AD&C a formação da Academia dos Fundos.

Tal como salientado durante as entrevistas no âmbito do PE4, a Agência recolheu as necessidades e os desafios de capacitação quando concebeu o Roteiro a fim de evitar duplicações com outras ações incluídas nos seus próprios planos. Além disso, interagiu com as universidades e o meio académico para desenvolver ações de capacitação que pudessem explorar a fertilização cruzada entre o ecossistema académico e a administração pública.

A nível nacional, a AD&C serve de catalisador para tornar possível a integração dos vários fluxos de financiamento. Uma das principais ferramentas para garantir a coordenação é a plataforma do PEI, bem como todas as redes de articulação funcional (Anexo X). Adicionalmente, a "Comissão Técnica

da ENEI 2030" representa outro fórum crucial para garantir a coerência e as sinergias entre as ações de desenvolvimento de capacitação na área da especialização inteligente. No âmbito do PE3 foi referida a relevância da Comissão Técnica na implementação do Roteiro, nomeadamente a determinação das prioridades e temas específicos.

Como brevemente mencionado acima, **um instrumento importante que reforça as sinergias e complementaridades entre diferentes tipos de ações de capacitação e assegura que todos os atores do ecossistema estão alinhados e informados sobre o que está a acontecer nos outros PE, são os fóruns e as redes de articulação funcional** (ver Anexo X para mais detalhes). As redes de articulação funcional são criadas pelo Decreto-Lei nº 5/2023 de 25 de janeiro, que estabelece o modelo de governação dos fundos europeus para o período de programação 2021-2027, e contribuem para a capacitação institucional, sem prejuízo das competências próprias das entidades envolvidas. No âmbito das suas competências, estas redes fazem o acompanhamento do Roteiro para a capacitação do conjunto dos interlocutores em matérias de fundos europeus nas respetivas áreas de atuação, emitindo, sempre que se justifique, recomendações sobre os respetivos projetos estruturantes. A articulação funcional visa o apoio aos órgãos de coordenação técnica, de gestão, de certificação, de pagamento e de auditoria, em questões relevantes para a execução dos programas, bem como para a coesão económica, social e territorial para a promoção da boa governação dos fundos europeus. Observa o princípio da parceria entre os órgãos de governação, as entidades públicas e os parceiros sociais, bem como a sociedade civil, nomeadamente através da intervenção das instituições de ensino superior. As Redes são estruturas de coordenação e troca de conhecimento de longa duração, que existem para além do Roteiro, mas funcionam como elementos facilitadores (tal como definido no Roteiro). Elas reúnem diversos *atores*: AG, CCDRs, comunidades intermunicipais, municípios, entidades da administração central e outros atores territoriais, de acordo com a sua natureza, tal como definido no artigo 30º do Decreto-Lei nº 5/2023.

As sinergias e complementaridades são também reforçadas através de outros mecanismos. Tal como salientado durante as entrevistas do PE4, as ações de capacitação no âmbito da monitorização e avaliação assentam em várias iniciativas que já existiam. Por exemplo, uma rede para a monitorização e avaliação, um grupo de trabalho nacional sobre simplificação e uma rede nacional que aborda as dinâmicas regionais, entre outros. O que o Roteiro faz é reunir estas várias iniciativas e proporcionar-lhes uma coerência global mais sólida.

Através do inquérito, os avaliadores investigam de forma mais detalhada o grau de complementaridade e sinergias dentro do Roteiro. O inquérito dirigido aos destinatários-alvo e promotores/parceiros inclui uma questão para detetar se estes participam em ações de capacitação incluídas noutros PE, para os quais não são destinatários-alvo nem promotores/parceiros. Aqui alguns elementos que emergem:

- Os PE que se destacam por terem as sinergias percecionadas mais fortes são o PE4 com o PE1 e o PE5.
- Os promotores/parceiros do PE1 indicam sinergias e complementaridades com quase todos os outros PE. Tal acontece porque este PE representa a espinha dorsal principal do Roteiro, funcionando como um guarda-chuva educativo global que fornece um nível de apoio de base a todas as outras iniciativas. O menor grau de sinergias que os promotores/parceiros do PE1 reflete é com o PE5, o que pode ser explicado pelo baixo avanço e implementação do projeto.
- Os promotores e parceiros do PE2 indicam sinergias com o PE3, pois ambos os seus domínios de trabalho se relacionam com o desenvolvimento territorial, por exemplo, RIS3 e estratégias territoriais integradas. Além disso, indicam sinergias com o PE5, na medida em que este aborda o reforço de competências dos destinatários-alvo.
- Os promotores e parceiros do PE3 apresentam pontuações de sinergia com outros projetos. Tal sugere que percebem estar "isolados" e não efetivamente ligados aos outros PE.

A reflexão realizada durante o FG deixou também claro que apesar desta complementaridade, existem sobreposições em alguns temas, resultando na duplicação de esforços formativos, enquanto outros temas não são suficientemente abordados, originando lacunas nas competências dos recursos humanos. Esta situação foi considerada particularmente relevante em áreas relacionadas com novos instrumentos de trabalho, como a inteligência artificial, bem como em temas regulamentares, incluindo questões relacionadas com o duplo financiamento. No entanto, no âmbito de intervenção do Roteiro verifica-se que existem mecanismos que asseguram a coordenação entre a AD&C e as autoridades responsáveis pelos programas regionais e nacionais, prevenindo e evitando duplicações de ações e de temas.

Foi também referida a dificuldade em identificar ações comuns, capazes de responder às necessidades dos organismos intermédios e dos beneficiários finais. Neste contexto, os participantes destacaram a necessidade de melhorar a articulação com estes atores, em particular os municípios e as entidades intermunicipais, que representam um largo espectro de beneficiários e cujas ações de capacitação surgiram de forma tardia. A falta de capacitação atempada neste segmento foi identificada como um fator que atrasa o arranque da execução em cada período de financiamento.

Outro aspeto analisado prende-se com os mecanismos de coordenação destinados a garantir a coerência e as sinergias entre todas as atividades de reforço de capacidades previstas no Roteiro, bem como entre as ações de reforço de capacidades nele incluídas e as integradas nos programas regionais e nacionais.

O documento partilhado pelos coordenadores do Roteiro sobre o modelo de governação do Roteiro menciona algumas formas de coordenação para assegurar sinergias, bem como a partilha de informação entre os promotores/parceiros dos PE, bem como os Gestores de Projetos, PAT 2030, outras Unidades Orgânicas da AD&C. Em mais detalhe:

- Realizar reuniões para pontos de situação (e.g. Gestores de projetos, PAT 2030, outras Unidades Orgânicas da AD&C). Em particular, estabelecer diálogos com a Academia dos Fundos para obtenção de informação sobre o cumprimento das metas definidas no Projeto Estruturante I.
- Apresentar, semestralmente, relatórios de execução do Plano de Ação e garantir a comunicação e visibilidade dos resultados do Roteiro e do Plano de Ação. Os relatórios deverão contemplar análises sobre a implementação de cada projeto e a ponderação sobre a necessidade de se realizarem reuniões de progresso que possam, de alguma forma, contribuir para a melhoria na execução dos projetos. Sempre que se justifique poderão ser propostos pareceres de revisão e/ou ajustamento de metas/ano. Os relatórios podem, ainda, fazer referências às interdependências, principais riscos ou constrangimentos identificados, bem como a medidas tendentes a mitigar essas dificuldades.

Além disso, durante a entrevista com o PEI ¹⁷, salientou-se a existência de troca de informação com os gestores de outros PE no âmbito do Roteiro, para alinhar conteúdos, evitar duplicações e promover complementaridades, bem como o papel do grupo de trabalho da Academia na coordenação de ações de capacitação.

No entanto, outros gestores de PE mencionaram elementos desafiantes no modelo de governação, que é considerado ainda não suficientemente robusto para absorver e estabilizar plenamente a escala das mudanças institucionais e políticas em curso. As mudanças políticas e de políticas podem afetar fortemente a eficácia da governação. Além disso, as eleições autárquicas conduzem regularmente a mudanças na liderança política a nível local, que por sua vez afetam as comunidades intermunicipais e o equilíbrio de poder no âmbito dos arranjos de governação territorial. Tal pode abrandar a

¹⁷ Entrevista realizada em Lisboa no dia 22 de janeiro de 2026.

coordenação, a tomada de decisão e a implementação. O Roteiro opera neste contexto dinâmico, exigindo uma adaptação contínua e negociação entre os vários níveis de governação.

Tal sugere que, **mesmo existindo mecanismos para assegurar a coordenação e a troca de informações entre os PE, e com os diversos parceiros como as Redes de Articulação Funcional, para alguns parceiros e promotores estes parecem necessitar de reforço** para promover a troca de informação cruzada entre PE

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar a coerência e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada com as SubQA da QA2, utilizando o ícone verde para indicar um contributo elevado e o amarelo para indicar um contributo moderado/baixo.

Tabela 7. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
2.1	Principais necessidades abordadas conjuntamente pelas intervenções do Roteiro e do PT2030		Os planos de capacitação dos programas regionais e nacionais e o Roteiro abordam desafios e necessidades semelhantes: melhorar a gestão e as ferramentas para implementar os programas, aumentar os conhecimentos sobre o enquadramento regulamentar nacional e da UE, reforçar as ferramentas de combate à fraude, conformidade e gestão de riscos, aprofundar os conhecimentos sobre os requisitos ambientais, melhorar as ferramentas digitais para a gestão dos programas. A principal diferença entre as ações de capacitação incluídas nos programas regionais e nacionais e no Roteiro é o objetivo e a granularidade dos temas abordados: as ações de capacitação dos programas regionais e nacionais estão estritamente relacionadas com os desafios do programa e da sua AG, enquanto o Roteiro inclui ações para abordar horizontalmente temas semelhantes, e que apresentam soluções comuns e partilhadas no contexto do ecossistema dos fundos. Este indicador é muito pertinente, uma vez que é capaz de identificar as necessidades tratadas em comum pelo Roteiro e pelos programas do PT2030. A análise documental permitiu evidenciar a convergência temática, nomeadamente em termos de gestão e ferramentas de implementação, enquadramento regulamentar, requisitos ambientais e digitalização, bem como a distinção de âmbitos e granularidade, ou seja, ações ligadas aos respetivos desafios dos programas e ações de natureza horizontal. Tal constitui base suficiente para a apreciação da coerência.
2.1	Mecanismos de implementação conjunta ou estruturas de coordenação		A AD&C e as AG regionais e nacionais trocaram informações durante a elaboração do Roteiro, nomeadamente na fase de diagnóstico de necessidades. Contudo, a definição das ações a incluir no Roteiro foi da responsabilidade da AD&C. Atualmente, existem canais de comunicação entre esses atores que facilitam o diálogo e a revisão/atualização das ações de capacitação (exemplo: Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos). As Redes servem igualmente como canais instituídos para a troca de informações também sobre capacitação e as iniciativas implementadas nesta área. Este indicador revela-se muito pertinente, uma vez que visa aferir a existência de mecanismos de implementação conjunta ou de estruturas de coordenação, na medida em que permite retirar conclusões tendo por base a documentação do Roteiro, confirmada através das entrevistas e do inquérito online.
2.1	Intervenções combinadas que produziram melhores resultados		Tendo em conta o âmbito das ações de capacitação previstas nos programas regionais e nacionais e no Roteiro, todas as ações previstas no Roteiro em temas transversais (exemplo: risco de duplo financiamento, conflito de interesses, sistema de monitorização e avaliação e metodologias de avaliação, auxílios de Estado, contratação pública, DNSH, etc.), podem ser complementadas por

			ações setoriais/temáticas/específicas às necessidades de cada programa regional e nacional (exemplo: curso de línguas, reforço dos comités de acompanhamento, envolvimento da sociedade civil, reforço das competências dos beneficiários). Algumas ações previstas nos programas regionais e nacionais abordam temas transversais que podiam ser mobilizados no âmbito do Roteiro. Este indicador é relevante para a resposta à SubQA, uma vez que procura identificar intervenções combinadas geradoras de melhores resultados. A evidência está presente na documentação do Roteiro, tendo sido confirmada através das entrevistas e do inquérito online.
--	--	--	---

Fonte: Consórcio

4.3 Eficiência operacional



Principais conclusões

Adequação do modelo de governação: O modelo de governação do Roteiro é considerado adequado e revela-se funcional ao nível da coordenação central, sobretudo pela qualidade da colaboração entre os atores e pela flexibilidade da implementação do plano de ação (EO1). Ao nível dos PE, contudo, observam-se estruturas heterogéneas, diferentes graus de formalização e algumas dificuldades de implementação. A evidência disponível não permite atribuir estes constrangimentos à governação ou à capacidade de gestão (EO2).

Mobilização da procura: A coordenação do Roteiro tem vindo a promover a procura, com bons resultados na maioria dos PE (75%), com exceção do PE5 (EO4). O envolvimento dos atores no Roteiro é heterogéneo e depende do perfil de cada entidade: as AG e a AD&C estão efetivamente mobilizadas (sobretudo via o Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos e as redes de articulação funcional), enquanto os OI e os beneficiários finais participam sobretudo por convite direto e mantêm um envolvimento residual e maioritariamente indireto (EO3). A estratégia de promoção e divulgação externa do Roteiro é moderadamente adequada, uma vez que a comunicação tem sido mais eficaz junto das AG, entidades diretamente envolvidas, do que dos beneficiários finais, que nem sempre estão informados sobre a oferta ou acompanham a plataforma da Academia dos Fundos. Embora o financiamento global seja adequado, a ausência, em alguns casos, de dados desagregados sobre o financiamento das ações condicionou a avaliação da sua adequação (EO6).. Além disso, a análise destaca a heterogeneidade no acompanhamento dos PE (EO2, EO4).

Acompanhamento dos projetos estruturantes: A recolha de informação para o reporte nos relatórios de monitorização assenta num instrumento comum a todos os PE, de método regular e comparável, reforçado pela plataforma da Academia dos Fundos. O acompanhamento exercido pelos gestores ao nível de cada PE é, contudo, desigual: as estruturas de governação são heterogéneas e as reuniões internas de seguimento são irregulares, embora a respetiva documentação seja sistematizada nos PE, pelo menos, duas vezes por ano, aquando do pedido de informação da equipa de coordenação. Ainda assim, embora existam mecanismos de acompanhamento e se registem alguns ajustamentos na implementação, a ausência de um modelo uniforme e documentado de monitorização, a par de indicadores não plenamente ajustados ao acompanhamento da execução (definidos numa fase inicial, sem

participação dos gestores e de difícil operacionalização), dificultam uma monitorização mais eficaz e a resposta a potenciais desvios (EO8).

Processos de monitorização: O sistema de monitorização do plano de ação do Roteiro está centralizado na AD&C, particularmente na Coordenação Geral do Roteiro e na Academia dos Fundos (PEI). O sistema assegura o reporte da execução numa base semestral e assenta num processo de recolha de informação junto dos gestores dos PE e das AG, mas tem limitações como instrumento de gestão e avaliação estratégica (EO7). Os indicadores, centrados em realizações, não permitem uma análise de impactos e a tomada de decisão sobre resultados (EO9).

A eficiência operacional é entendida, neste contexto, como a medida em que os processos, estruturas e instrumentos mobilizados para a implementação do Roteiro permitem converter os recursos disponíveis em ações de capacitação efetivamente entregues, no tempo previsto e com a qualidade esperada.

O presente ponto responde às subquestões de Avaliação SubQA3.1, SubQA4.1, SubQA4.2, SubQA4.3, SubQA5.1, SubQA5.2, SubQA6.1 e SubQA6.2, centradas nas dimensões operativas da implementação do Roteiro português. Em concreto, a análise cobre a adequação do modelo de governação instituído para a implementação do Roteiro e do respetivo Plano de Ação (SubQA 3.1), a adequação da estratégia de promoção e divulgação, do modelo de financiamento e do processo de seleção (SubQA 4.1, 4.2 e 4.3), a suficiência e eficácia dos dispositivos de acompanhamento dos Projetos Estruturantes, na deteção precoce de dificuldades e na verificação dos resultados (SubQA 5.1 e 5.2), e a adequação dos indicadores e dos processos de monitorização e avaliação (SubQA 6.1 e 6.2).

QA3 – O modelo de governação é adequado para garantir a eficácia e a eficiência da implementação do Roteiro/Plano de Ação?

Em termos globais, considera-se que o modelo **de governação do Roteiro se revela adequado**, sobretudo pela qualidade das interações entre os atores envolvidos e a flexibilidade do modelo adotado, **embora existam indícios de fragilidades na governação dos PE**.

Em termos de governação a nível do Roteiro, como descrito no Estudo do Roteiro da DG REGIO¹⁸, o Roteiro português apresenta um modelo de governação estruturado, centrado na AD&C. A Agência foi responsável pela conceção do Roteiro e, atualmente, atua como órgão de coordenação encarregado de supervisionar a implementação e recolha de dados para monitorização do Plano de Ação. Assegura a articulação com os gestores dos PE e acautela a existência de financiamento junto do PAT 2030, cabendo aos gestores de cada PE garantir a articulação com as AG, os OI, as partes interessadas e os beneficiários do ecossistema. Proporciona orientação estratégica e assegura que o Roteiro se mantém em consonância com as prioridades nacionais e da UE. Além disso, a Agência é fundamental para garantir que o Roteiro é percebido como um documento nacional, reforçando a capacitação da administração nacional, em vez de servir meramente um pedido administrativo da CE. A análise SWOT, publicada no Estudo do Roteiro da DG REGIO¹⁹, salientou que o papel da AD&C como autora e responsável pela implementação do Roteiro é uma das suas forças, devido à sua vasta experiência na implementação dos fundos da UE²⁰. Apesar da elevada complexidade do Plano de Ação

¹⁸ European Commission (2025). Study on Roadmaps for Administrative Capacity Building – Design and Implementation, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/2025/ExecutiveSummary_ACB_roadmaps_study.pdf

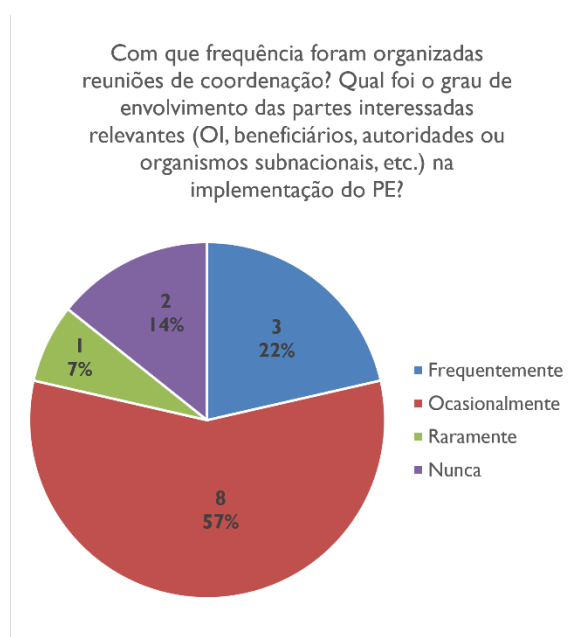
¹⁹ European Commission (2025). Study on Roadmaps for Administrative Capacity Building – Design and Implementation, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/2025/ExecutiveSummary_ACB_roadmaps_study.pdf

²⁰ Conforme indicado no Anexo XII, a equipa de avaliação atualizou a análise SWOT do Roteiro.

(devido ao seu vasto leque de beneficiários), mantém-se uma boa cooperação entre os membros da equipa e um bom envolvimento das várias partes interessadas, como confirmado pelo *Focus Group*.

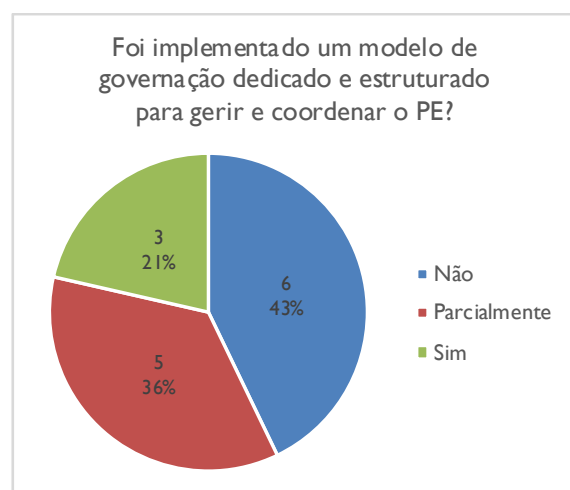
Ainda dentro do contexto da governação do Roteiro, é importante salientar o impacto da participação dos diferentes atores. Como mencionado no Estudo do Roteiro da DG REGIO²¹, desde 2022, a Agência tem mantido o dinamismo e a atenção em torno das questões da capacidade administrativa, envolvendo autoridades, partes interessadas e beneficiários dos programas. Este incentivo a um amplo envolvimento das partes interessadas tem promovido alto nível de apropriação e de responsabilização. A direção da Agência também está empenhada no processo, o que é demonstrado pela participação do vice-presidente nas entrevistas e pela sua disponibilidade para falar sobre o Roteiro e a capacidade administrativa. Este envolvimento também esteve presente nas notícias sobre o Roteiro. Por exemplo: na notícia da apresentação do Roteiro, ocorrida em Lisboa, às partes interessadas do ecossistema da Política de Coesão, que destacou

Figura 10 - Frequência de reuniões de coordenação dos PE



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Figura 11 - Modelo de governação dedicado aos PE



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

²¹ European Commission (2025). Study on Roadmaps for Administrative Capacity Building – Design and Implementation, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/2025/ExecutiveSummary_ACB_roadmaps_study.pdf

on processo de conceção inclusivo e definiu os próximos passos da implementação.²²

As reuniões entre a coordenação do Roteiro e os gestores dos PE, e as realizadas pelas diferentes redes de articulação funcional, tiveram um papel fundamental na apropriação do Roteiro pelos vários atores do ecossistema. Contudo, através das entrevistas com gestores, promotores e parceiros dos PE, foi possível notar que a frequência das reuniões das redes se apresenta de forma heterogênea e relacionada com a natureza diferenciada de cada PE. No PE1, o Grupo de Trabalho da Academia reúne com regularidade no quadro da elaboração e revisão dos planos plurianuais de formação, através de reuniões com as AG e por comunicação direta entre a equipa da Academia e as AG, com alto grau de envolvimento das partes interessadas. No PE2, a Rede de Dinâmicas Regionais reúne com regularidade e apresenta uma composição fixa no seu formato geral/plenário (AG, CCDR e Regiões Autónomas). Para além destas entidades, pode ter ainda uma composição flexível em função da temática, sendo os participantes convidados consoante o tema de cada reunião. No PE3, a Comissão Técnica funciona regularmente através de reuniões formais semestrais, complementadas por interações informais. No PE4, a Rede de Avaliação e Monitorização é descrita com “estruturada e consolidada”, com cadência regular de reuniões e produção sistemática de documentação de referência, com alto grau de envolvimento das partes interessadas. Em contraste, como confirmado no *Focus Group*, ocorreu apenas uma reunião da Rede da Qualificação da Procura do PE5 e sem envolvimento relevante das partes interessadas, refletindo pouca dinâmica na implementação do projeto. No PE6, a rede de comunicação reúne-se formalmente quatro vezes por ano, em média, para discutir o plano anual de comunicação e apresentar o quadro de indicadores, com interações semanais entre os participantes sobre temas e campanhas específicas com alto grau de envolvimento das partes interessadas, contudo, na maioria das vezes desligada da agenda do Roteiro.

Algumas conclusões sobre a frequência das reuniões organizadas e o grau de envolvimento das partes interessadas podem ser retiradas a partir do inquérito online, com cautela, uma vez que existem apenas 14 respostas válidas a esta questão e que, destas, 10 dizem respeito ao PE1 (Academia dos Fundos), enquanto os restantes PE estão representados por uma única resposta cada, ou estão ausentes do conjunto (considerando também respondentes que não definiram um PE para resposta ao inquérito). Esta concentração das respostas num único PE limita significativamente a possibilidade de comparar a intensidade da coordenação entre projetos com base no inquérito. Ainda assim, os resultados do inquérito permitem reter que o grau de envolvimento das partes interessadas é avaliado, em média, como moderado a elevado, não se registando respostas abaixo do ponto média da escala, mesmo em PE que não dispõem de um modelo de governação dedicado.

Os resultados das entrevistas descrevem maior flexibilidade no modelo de governação para a coordenação dos PE. Como sublinhado pela Presidência da AD&C e pela equipa de Coordenação do Roteiro, a conceção do Roteiro foi deliberadamente desenhado como um quadro estratégico e flexível e não como um plano de ação rígido. Como referido em entrevista com a Presidência, o Roteiro foi estruturado para responder a desafios de longa data da Administração Pública portuguesa, designadamente a escassez de recursos humanos qualificados e a complexidade da gestão dos fundos europeus, privilegiando o reforço dos elementos facilitadores, como as redes e os fóruns de articulação, em detrimento da imposição de um modelo único de governação a cada PE. Em consequência, o Roteiro não impõe, nem orienta explicitamente, um modelo único de governação para os PE, permitindo que cada gestor dos PE desenvolva a arquitetura que considere mais adequada à natureza do seu projeto. Esta flexibilidade é apresentada de forma consistente pela Agência, e reforçada pelo *Focus Group*, como uma das principais virtudes do instrumento, mas constitui também um fator-chave para a heterogeneidade na governação observada nos seis PE.

Esta heterogeneidade de modelo de gestão entre os PE foi igualmente captada pelas respostas ao inquérito sobre a existência de um modelo de governação dedicado e estruturado, apesar das

²² <https://portugal2030.pt/2022/06/22/lancado-Roteiro-para-a-capacitacao-do-ecossistema-dos-fundos/>

conclusões não serem robustas (devido ao pequeno número de respostas). Das 14 respostas válidas obtidas a esta pergunta através do inquérito online, apenas 3 (21%) confirmam a existência de um modelo de governação dedicado e estruturado, 5 (36%) indicam que esse modelo foi implementado apenas parcialmente, e 6 (43%) respondem negativamente. Este resultado também sinaliza que a institucionalização de um modelo de gestão próprio para cada PE não compõe um traço comum a todos os PE: menos de um em cada cinco respondentes considera que o seu PE dispõe de um dispositivo de gestão plenamente estruturado e dedicado, enquanto metade dos respondentes reporta a ausência completa desse dispositivo.

Os três respondentes que confirmaram a existência de um modelo de governação dedicado, especificaram as suas respostas indicando as diferenças nos modelos de gestão de cada PE. Uma das respostas descreveu um “modelo colaborativo e multinível”, articulando a entidade promotora, instituições de ensino superior e outros parceiros, e incluindo coordenação científica e pedagógica, participação de peritos e monitorização com avaliação e acompanhamento posterior. Outra resposta definiu o modelo de governação como colaborativo e multinível, marcado pela articulação entre a gestão do respetivo PE e os diferentes parceiros e promotores.

Persistem dificuldades de implementação no PE5, não se encontrando, contudo, fundamentação de que estejam associadas a limitações na capacidade de gestão. Estas dificuldades prendem-se, sobretudo, com o desalinhamento entre o previsto no Roteiro (a implementação fóruns para a aproximação entre as estruturas operacionais dos fundos e dos beneficiários dos programas) e a solução implementada, que, atualmente, se limita à criação da Rede de Capacitação e Qualificação da Procura, direcionada apenas às AG. Importa sublinhar que esta última é afetada pela reduzida participação das AG, o que dificulta a continuidade das atividades da rede e, por conseguinte, a mobilização do número de AG necessárias para o desenvolvimento das atividades e ferramentas de aproximação previstas no Roteiro.

As entrevistas indicam que o envolvimento dos diferentes atores é heterogéneo e depende do perfil de cada entidade. Diferentes destinatários-alvo relataram, ou demonstraram, não saber que tipo de participação é esperada deles. Os beneficiários que relataram participação, tiveram este envolvimento através convite direto ou através da palavra passada. As entidades efetivamente mobilizadas são as autoridades de gestão e a AD&C, sobretudo através do Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos e das redes de articulação funcional, como mencionado também em entrevista. Também foi mencionado que os organismos intermédios e os beneficiários finais têm um envolvimento residual e maioritariamente indireto.

Aqui alguns elementos que emergem sobre a governação a nível do Roteiro e a nível dos PE:

- Os dados qualitativos recolhidos indicam que o **modelo de governação global da implementação do Roteiro** se mantém adequado. Enquanto os dados quantitativos referentes à gestão dos PE, ainda que insuficientes para tirar conclusões robustas, indicam algum nível de heterogeneidade nos respetivos modelos de gestão, com possibilidade de serem introduzidos procedimentos de robustecimento. Ainda assim, a flexibilidade do modelo de governação de cada PE é uma vantagem tendo em conta a natureza específica de cada PE e a necessidade de adaptação perante dificuldades encontradas durante a implementação.
- O número de reuniões das redes de articulação confirmou que a implementação do PE5 apresenta menor dinamismo face aos outros PE.
- As informações mais relevantes sobre adequação do **modelo de gestão dos PE** foram recolhidas através da qualidade das reuniões, ao invés do número de reuniões ocorridas. Em geral, os diferentes atores do ecossistema apontam a importância destas reuniões para a implementação do Plano de Ação do Roteiro, e para a melhoria da implementação dos fundos da política de coesão.

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar as SubQA, e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para indicar um contributo elevado do indicador e o amarelo para indicar um contributo moderado/baixo para a resposta à subQA.

Tabela 8 - Indicadores que permitem dar resposta às SubQA3

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
3.1.	Modelo de governação dedicado e estruturado para gerir e coordenar o Roteiro (Sim / Não / Parcialmente)		Os dados qualitativos recolhidos indicam que o modelo de governação global da implementação do Roteiro se encontra adequado. Enquanto os dados quantitativos referentes à gestão dos PE, ainda que insuficientes para tirar conclusões robustas, indicam algumas fragilidades. Este indicador é muito pertinente para a resposta à subQA, na medida em que permite avaliar a adequação do modelo de governação do Roteiro. A sua apreciação baseia-se em evidências de natureza mista, incluindo dados qualitativos recolhidos na documentação do Roteiro, nas entrevistas e no inquérito online, e dados quantitativos recolhidos através do inquérito.
	Número e frequência das reuniões de coordenação (número)		O número de reuniões relacionadas com a implementação do Plano de Ação confirmou que a implementação do PE5 apresenta menor dinamismo face aos outros PE, estando a execução deste PE associada às ações dinamizadas pelas AG. As informações mais relevantes sobre adequação do modelo de gestão dos PE foram recolhidas através das entrevistas, sublinhando-se a qualidade das reuniões das redes , ao invés do número de reuniões. Em geral, os diferentes atores do ecossistema apontam a importância destas reuniões para a implementação do Plano de Ação, e para a melhoria da implementação dos fundos da política de coesão. O alcance deste indicador é limitado, uma vez que não considera a dimensão qualitativa das reuniões das Redes, permitindo apenas evidenciar o menor dinamismo do PE5 em função do número limitado de reuniões realizadas.
	Problemas de implementação atribuídos a restrições de recursos humanos (% do total de questões levantadas durante a implementação do Roteiro)		Restrições nos recursos humanos foram reportadas nas entrevistas a nível de implementação dos diversos PE (com exceção ao PE1), ao nível da coordenação geral do Roteiro, e ao nível dos beneficiários (muitas vezes impedidos de participar das ações pela falta de recursos humanos nas suas respetivas instituições). As informações recolhidas através das entrevistas revelam um registo qualitativo, pelo que este indicador não se apresentou sob a forma de percentagem, como previsto na sua formulação.
3.2	Existência de uma metodologia para envolver as partes interessadas no Roteiro (Sim/Não/Parcialmente)		O envolvimento das partes interessadas está estruturado através do modelo de governação do Roteiro (gestores dos PE, redes de articulação funcional e exercícios semestrais de monitorização), tendo sido confirmado, no âmbito da avaliação, pelas entrevistas e pelo <i>focus group</i> realizado em 28 de maio de 2026, com 13 participantes de diferentes organizações do ecossistema. O indicador é pertinente e contribui de forma elevada para a resposta à subQA, permitindo avaliar a adequação do processo de envolvimento (Sim).
	Envolvimento das partes interessadas relevantes na implementação do Roteiro (Elevado/Moderado/Baixo)		A evidência recolhida através das entrevistas e do <i>focus group</i> indica um envolvimento elevado ao nível institucional (AD&C, gestores dos PE e AG), sendo mais limitado junto dos beneficiários finais, nomeadamente no PE5. O indicador contribui de forma elevada para a resposta à subQA.

QA4. A governação está a ser capaz de mobilizar a procura desejada (em quantidade e qualidade), assegurando o alinhamento com os objetivos do Roteiro, tendo em conta as características da procura?

A governação do Roteiro tem mobilizado a procura de forma crescente, mas ainda desigual. A oferta estruturada e centralizada, em especial através da plataforma da Academia dos Fundos, e o roadshow nacional realizado em colaboração pelas equipas de coordenação geral do Roteiro e pela Academia de Fundos (PE1) em 2025 aumentaram a mobilização das autoridades de gestão e geraram procura ativa, ao ponto de, segundo algumas entrevistas, várias entidades passaram a solicitar o alargamento das ações de formação. A mobilização é, contudo, condicionada: à quantidade - a procura nem sempre é satisfeita, havendo relatos de vagas insuficientes em algumas ações, situação mitigada pela AD&C através da replicação das formações; à qualidade e regularidade - a adesão depende da relevância do tema, da duração, e da aplicabilidade prática, sendo a falta de tempo o principal obstáculo à participação. A mobilização é também muito desigual entre componentes: por exemplo, o PE5 (qualificação da procura), precisamente o projeto mais orientado para a procura e para os beneficiários, tem vindo a ser desenvolvido apenas pelas AG, como evidenciado nos relatórios de execução. Ainda assim, não é possível concluir de forma robusta se a procura atingiu o nível desejado, uma vez que não existem objetivos definidos quanto ao número de beneficiários a alcançar ao nível do Roteiro. Acresce ainda a inexistência de um registo que permita fazer a ligação entre as ações de capacitação e os objetivos específicos integrados no Roteiro, o que limita a capacidade de orientar a procura de forma estratégica. Os dados disponíveis na Base de Dados do Roteiro (com última atualização no final do segundo semestre de 2025), inclui informação sobre o número de participantes para as 90 ações de capacitação implementadas desde 2022 (6.600), o que sugere uma procura expressiva. Todavia, o registo sistemático do número de participantes inscritos em relação ao número de vagas e/ou participantes esperados ainda não foi implementado para todas as ações, associado a dificuldades de recolha dessa informação.

A promoção e divulgação do Roteiro cabe à coordenação global do Roteiro, exercida pela AD&C, sendo a sua divulgação também apoiada pela plataforma da Academia dos Fundos e por outras iniciativas como o Roadshow nacional de 2025. O PE6, cuja ação âncora é a Estratégia de comunicação do PT2030 para 2021-2027 está orientado para a transparência e a visibilidade do Portugal 2030, mantendo um elevado grau de implementação, embora não tenha por objetivo a divulgação do Roteiro. A apreciação da estratégia de promoção e divulgação deve, pois, reportar-se à coordenação, e não ao desempenho do PE6. Por outro lado, o modelo de financiamento parece globalmente suficiente, segundo evidências qualitativas, embora a ausência de dados desagregados dificulte uma avaliação mais rigorosa da sua eficiência e direcionamento.

A estratégia de promoção e divulgação do Roteiro é moderadamente adequada para induzir a procura desejada. O reduzido grau de sinergia entre o PE6 e os restantes PE, assinalado pelos respondentes do inquérito online, decorre do desenho do projeto, centrado na visibilidade dos Fundos e não na comunicação do Roteiro, e não configura insuficiência de execução do PE6. Constitui, antes, uma oportunidade: como se aprofunda na secção Notoriedade, o PE6 poderia vir a ter um papel maior na divulgação do Roteiro, assumindo uma dimensão de comunicação transversal em articulação com os outros PE.

A Presidência da AD&C sublinhou, em entrevista, que existe uma estratégia de notoriedade do Roteiro, que se apoia em quatro vetores principais. Em primeiro lugar, a própria plataforma da Academia dos Fundos funciona como canal principal de divulgação das ações de capacitação. Em segundo lugar, em 2025 realizou-se um roadshow nacional destinado a mobilizar gestores e autoridades em torno do Roteiro, na sequência do ano de implementação plena (2024), com o objetivo explícito de reforçar o envolvimento após a fase de consolidação inicial da plataforma. Em terceiro lugar, o evento anual da Mostra que combina comunicação, capacitação e interação com beneficiários e

sociedade civil, alcançando públicos que vão além dos atores mais recorrentes do ecossistema dos fundos. Em quarto lugar, o projeto Linha dos Fundos que oferece um canal estruturado de contacto com promotores e beneficiários finais (ver também a [secção 4.5](#)).

De acordo com os respondentes do inquérito, a adequação da estratégia de promoção e divulgação do Roteiro é moderadamente positiva. Contudo, esse valor pode ser lido em conjunto com o grau de sinergia e complementaridade atribuída ao PE6 no cruzamento com os restantes PE, que se apresenta mais baixo em comparação aos demais. Estes resultados sinalizam que, embora a estratégia de divulgação do Roteiro seja apreciada como adequada, a comunicação e a visibilidade dos PE assegurada pelo PE6 é percebida como pouco articulada com as restantes dimensões do plano. Esta leitura converge com a percepção, registada no *Focus Group*, do PEI e do PE6 como projetos de suporte transversal, e aponta, como se desenvolve na secção Notoriedade, para a possibilidade do PE6 vir a integrar a comunicação transversal do Roteiro, sem prejuízo do seu mandato de visibilidade dos Fundos.

Nas respostas abertas do inquérito, destacam-se sugestões de reforço da presença de informação sobre o Roteiro em redes sociais e plataformas digitais, a divulgação atempada das ações com calendário previsível, o alargamento das listas de contactos e a necessidade de maior antecedência na convocatória das ações. Um dos respondentes sintetizou uma limitação estrutural da função de comunicação ao afirmar que “as questões de comunicação e divulgação não podem ser dissociadas das questões de conteúdo e do interesse do público-alvo”, remetendo para a necessidade de articular a estratégia comunicacional do PE6 com as ações dos restantes PE. No que respeita ao website da AD&C, a apreciação da equipa de avaliação, sustentada nas entrevistas e no *focus group*, é a de que este constitui o principal repositório de informação sobre o Roteiro; contudo, a informação nem sempre é de fácil localização, o que limita a sua eficácia como canal de comunicação, sobretudo junto dos beneficiários finais. Isto também foi refletido em discussão durante o *focus group*, quando participantes apontaram a percepção do potencial do PEI (Academia/Plataforma) e do PE6, como um suporte transversal a todo o Roteiro. Para tal, seria importante integrar as atividades de comunicação de cada PE, de modo que a divulgação das atividades e dos resultados associados possa ser realizada a nível de cada PE de forma mais detalhada, garantindo também a coordenação entre o PE6 e os restantes, e capacitando os gestores e responsáveis dos PE para trabalharem na informação e divulgação das suas ações.

De acordo com o Relatório de Execução do ano de 2025, a divulgação e promoção do Roteiro foi assegurada em três âmbitos. Ao nível nacional, a coordenação do Roteiro, em parceria com a Academia dos Fundos, organizou um Roadshow junto dos gestores dos PE e das AG do PT2030, para reforçar a co-organização das ações e a utilização da plataforma da Academia. Ao nível internacional, destaca-se a apresentação da experiência nacional na reunião do Grupo dos Peritos em Governança Multinível da OCDE, a par da participação em webinars da DG REGIO e no Festival das Comunidades práticas da DGRegio. Junto aos destinatários-alvo, os resultados do plano de ação foram apresentados na 2.ª Mostra dos Fundos Europeus.

Para além das estratégias de divulgação, a centralização das formações e dos materiais, implementada para facilitar a sistematização e acessibilidade, também resulta na simplificação da procura do ponto de vista dos beneficiários. Esta **centralização auxilia a capitalização dos beneficiários** que estão a fazer cursos ou que completaram no passado e ainda mantêm as suas credenciais na Plataforma dos Fundos.

Para alcançar a mobilização da procura desejada, também é necessário garantir a adequação e a eficácia do modelo de financiamento adotado para o Roteiro. Embora os dados financeiros não existam em formato desagregado para todas as ações, as entrevistas com os agentes da AD&C e os gestores dos PE indicam que o financiamento é suficiente.

Como descrito em entrevista com a Presidência da AD&C, o Roteiro é financiado principalmente através do PAT 2030, constituindo uma operação de importância estratégica para a assistência técnica

e tendo sido a “âncora estratégica” do desenho do próprio PAT 2030. O modelo assenta numa divisão de responsabilidades entre o PAT 2030, que financia as atividades da AD&C enquanto entidade coordenadora e as ações que abrangem mais do que um programa ou mais do que uma região, e os eixos de assistência técnica de cada programa operacional, setorial ou regional, que financiam o funcionamento das respetivas AG e organismos intermédios, bem como a comunicação dos programas. Isto permite que tanto as ações centralmente coordenadas pela AD&C como as ações desenvolvidas por cada AG possam ser enquadradas no mesmo quadro estratégico, ainda que financiadas por fontes distintas. Quando uma AG organiza, por exemplo, sessões específicas para os seus organismos intermédios e opta por colocá-las sob o enquadramento do Roteiro, essas ações são financiadas pelo eixo de assistência técnica do programa respetivo.

A eficiência na definição das prioridades no processo de seleção de projetos de elevado impacto é muito importante para garantir a alocação ideal de recursos, e obter o maior potencial de contributos para os objetivos do Roteiro. Este processo deve ocorrer de maneira transparente e atempada, a fim de evitar atrasos desnecessários ou encargos administrativos. O alinhamento entre as ações de capacitação a realizar e as prioridades estratégicas reduz o risco de uma má afetação de recursos ou de financiamento de iniciativas de baixo impacto.

A análise documental e a recolha de dados indicam uma **falta de registos sistematizados sobre a relação dos objetivos específicos do Roteiro** com a seleção das ações, sem prejuízo de os avisos do PAT estabelecerem os critérios de **seleção de projetos**. As respostas ao inquérito online são moderadamente positivas, mas ainda devem ser consideradas inconclusivas devido ao reduzido número de respondentes.

Segundo informações recolhidas nas entrevistas, a monitorização das ações foi-se adaptando às alterações propostas pelos gestores dos PE nos planos e *milestones*, bem como às experiências dos primeiros anos de implementação do Roteiro. Estas alterações encontram-se documentadas no ficheiro de programação financeira do Roteiro, que permite estabelecer comparações face às diferentes versões do plano, incluindo o plano inicial.

As entrevistas sugerem também que não há um processo sistemático, documentado e baseado em dados/evidências para garantir que as ações de capacitação selecionadas são as de maior potencial de contribuição para o Roteiro.²³ Sugerem, também, que falta ainda que este processo de seleção das ações de capacitação identifique eventuais sobreposições com os planos de formação obrigatórios dos programas nacionais e temáticos, para garantir que, não haverá sobreposição de ações ou falta de oferta de outras ações consideradas necessárias. Todavia, a avaliação conclui que não obstante esse risco, existem mecanismos de mitigação, em particular nos trabalhos de articulação do Grupo de Trabalho da Academia, uma vez que os critérios de fronteira estão definidos: necessidades de capacitação de abrangência comum ao ecossistema dos Fundos são respondidas pelo Roteiro, já as necessidades específicas das AG e dos seus OI, são respondidas pelo seu plano de formação.

Aqui alguns elementos que emergem:

- A estratégia de promoção e divulgação do Roteiro, da responsabilidade da coordenação global do Roteiro, é moderadamente adequada para induzir a procura desejada.
- A falta de disponibilidade de dados desagregados sobre o financiamento de algumas ações dificulta a retirada de conclusões relativas à sua adequação e eficiência operacional nessas situações.
- A ausência de uma base de dados que sistematiza as alterações feitas no processo de monitorização dificulta a retirada de conclusões relativas ao apoio aos projetos com maior potencial.

²³ Esta constatação refere-se à ausência de um processo formalizado de seleção ex-ante e não contraria o elevado nível de satisfação dos beneficiários com as ações realizadas reportado nas respostas aos inquéritos da Academia dos Fundos.

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar as SubQA, e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para indicar que o indicador permite dar um contributo elevado para a resposta à SubQA e o amarelo para indicar um contributo moderado/baixo. O ícone cinzento indica que a equipa de avaliação não dispunha de dados qualitativos e quantitativos suficientes para fundamentar a avaliação.

Tabela 9 - Indicadores que permitem dar resposta às SubQA4

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
4.1.	Estratégias de comunicação realizadas (número)		De acordo com o Relatório de Execução de 2025, 93% das ações de divulgação e encontros previstos no âmbito do Roteiro foram implementadas. No primeiro semestre, foram realizadas duas ações no âmbito da divulgação nacional e, no segundo semestre, foram realizadas duas ações: uma ação no âmbito internacional e outra ação junto dos destinatários-alvo. A apreciação deste indicador é suportada pelo Relatório de Execução de 2025, e confirmada pelas entrevistas, indicando um nível de pertinência relevante para a avaliação da subQA.
	Iniciativas de comunicação nacionais anuais realizadas (número)		De acordo com o Relatório de Execução de 2025 e entrevistas com os gestores dos PE, foram realizadas quatro ações de comunicação ao nível nacional em 2025 (2ª “Mostra dos Fundos”; Campanhas “Mostra dos Fundos” e “Prémios dos Fundos Europeus”; Atribuição e entrega dos “Prémios”). A apreciação deste indicador é suportada pelo Relatório de Execução de 2025, e confirmada pelas entrevistas, indicando um nível de pertinência relevante para a avaliação da subQA.
	Ações de comunicação realizadas através de canais de comunicação sociais e digitais (número)		Este indicador tem em conta as ações previstas nos Relatórios de 2024 e 2025, que se referem à comunicação do Portugal 2030» no âmbito do PE. Assim, não foi possível tirar conclusões distinguindo a presença do Roteiro nos canais sociais e digitais, uma vez que não existem dados para o efeito.
4.2.	Suficiência dos recursos financeiros para implementar a ação planeada (Sim/Não)		A informação obtida através do Relatório de Execução de 2025 e das entrevistas, sugere que o total de recursos financeiros necessários para implementar o Roteiro foram suficientes para as ações realizadas até ao final de 2025. De acordo com a informação de aprovações do PAT 2030 reportada a 31 de dezembro de 2025, foram aprovados cerca de 11,6 M€ de investimento elegível, face aos cerca de 40 M€ previstos no Relatório inicial do Roteiro e refletidos na programação do PAT.
	Alterações no plano financeiro inicialmente previsto (número ou sim/não)		Em entrevista com a equipa de coordenação do Roteiro, foi confirmado que não existiram alterações ao plano financeiro face ao inicialmente previsto.
4.3.	Alterações nos critérios de seleção (número)		Não foi encontrada uma base de dados sobre alterações e a aplicação das prioridades e dos critérios de seleção.
	Variação no número de pedidos de esclarecimento		Esta informação não se encontra disponível.

	em percentagem do número de candidaturas (variação anual em comparação com o período de programação anterior) (percentagem)		
	Nível de satisfação dos beneficiários (escala de 1 a 100)		O inquérito utilizou uma escala diferente para recolher informações sobre o nível de satisfação dos beneficiários, mas não existe um número de respostas suficiente para tirar conclusões. No entanto, as entrevistas indicam um elevado nível de satisfação por parte dos beneficiários das ações do Roteiro. O nível de satisfação dos beneficiários é um indicador pertinente para responder à SubQA 4.2, na medida em que permite aferir a adequação das ações de procura. No entanto, a apreciação é condicionada pelo número reduzido de respostas ao inquérito, sendo o elevado nível de satisfação sustentado, sobretudo, através das entrevistas.

Fonte: Consórcio

QA5 – A Governação do Roteiro/Plano de Ação está a ser capaz de acompanhar os projetos de forma a potenciar a sua boa implementação com vista a alcançar os seus objetivos?

O sistema de indicadores foi estabilizado no relatório inicial do Roteiro, e Portugal foi um dos poucos países, a par da Letónia e Estónia, que desenvolveu um sistema estabilizado de indicadores, tal como referido pelo estudo da DGRegio.

A análise revela que **o acompanhamento dos PE decorre de forma regular**. O acompanhamento realizado pela coordenação geral do Roteiro ocorre de maneira sistematizada, de periodicidade semestral, efetuado por correio eletrónico, com base num modelo de recolha estabilizado igual para todos os PE e complementado com informação da Plataforma da Academia de Fundos. Já o acompanhamento feito por cada gestor do seu PE varia consideravelmente entre PE: no PE1 e no PE4, a cadência de reuniões é regular e existe produção sistemática de documentação de referência; no PE2, a composição das reuniões inclui também uma dimensão flexível e temática, em função das reuniões; no PE3, complementa reuniões formais semestrais com interações informais; no PE5, o acompanhamento tem sido residual, refletindo o menor dinamismo na implementação do projeto.

Quanto à frequência dos ciclos de recolha de dados, a entrevista com a Coordenação-Geral do Roteiro indicou que, no início da sua implementação, foi definido um ciclo de relatórios trimestrais, que foi posteriormente reduzido para uma frequência semestral, com o objetivo de aliviar a carga administrativa sobre os gestores, sem prejuízo da consolidação anual da informação. Esta alteração, embora justificada do ponto de vista da sustentabilidade do sistema, implica que o ciclo formal de recolha atualmente em vigor é menos intenso do que o originalmente previsto. A evidência recolhida não indica que a periodicidade semestral se traduza num pior acompanhamento: os intervenientes entrevistados consideraram-na ajustada, permitindo conciliar a qualidade da informação reportada com uma carga administrativa comportável. A este ciclo de recolha formal de informação acresce um reforço de acompanhamento, traduzido em reuniões e trocas regulares entre os coordenadores do Roteiro e os gestores dos PE. A entrada em funcionamento da plataforma da Academia dos Fundos, em 2024, veio complementar este dispositivo, ao automatizar uma parte substancial da recolha de dados sobre a participação nas ações de formação e reduzindo, dessa forma, a necessidade de solicitar informação adicional aos gestores dos PE.

A avaliação aponta para a existência de ciclos de feedback entre os resultados da monitorização e as ações de capacitação previstas. Os canais de retorno (emails) e as reuniões de coordenação permitem que os resultados da monitorização alimentem o planeamento das ações seguintes, em particular no âmbito do PEI, através da Academia dos Fundos. Contudo, este ciclo apresenta duas fragilidades. A primeira reside na natureza dos indicadores utilizados, que são predominantemente indicadores de realização (número de ações, número de participantes) e não indicadores de resultado que permitam aferir o impacto efetivo da ação de capacitação no desempenho dos destinatários. A segunda fragilidade é a perceção, recolhida em entrevistas, de que o sistema de monitorização (incluindo a análise dos dados da monitorização) está excessivamente centralizado num reduzido número de colaboradores, sendo que a maioria das partes interessadas desconhece, em larga medida, como os dados são recolhidos e geridos, o que limita a apropriação dos resultados da monitorização pelos atores do ecossistema.

Quanto às ações corretivas ou ajustes efetuados aos PE com base no feedback da monitorização e nas interações com os coordenadores do Roteiro, as evidências recolhidas nas entrevistas indicam a existência de uma prática regular de ajustamento, pelo menos uma vez por ano. A entrevista com a Coordenação-Geral confirma ajustamentos anuais na calendarização das ações e na revisão das metas dos PE, e salientou que uma das principais dificuldades reside na interpretação dos desvios em relação aos objetivos. Por exemplo, quando um PE prevê implementar 40 ações num determinado ano e implementa apenas 10, não é imediatamente claro se esse desvio reflete um desalinhamento em relação ao Roteiro, um objetivo inicial demasiado ambicioso, uma limitação da capacidade de absorção do ecossistema ou fatores externos. Todavia, a flexibilidade evidenciada na revisão das metas é igualmente um elemento positivo do modelo, na medida em que permite adaptar os compromissos iniciais às condições reais de implementação. A natureza regular destas ações corretivas, permite a revisão das metas e a recalendarização das ações para o ano seguinte, justificando a adaptabilidade dos PE e a eficácia do dispositivo na adaptação às novas necessidades. Durante o *Focus group*, os participantes explicaram, e enfatizaram, que os ajustes efetuados e a flexibilidade utilizada para adaptar as metas refletem, de certa forma, a natureza ambiciosa do Roteiro, o que pode indiciar que os desvios face às metas iniciais decorrem desse nível de ambição.

Em resposta ao inquérito, os promotores e parceiros indicaram que o **modelo de acompanhamento dos PE foi suficiente e eficaz** para a deteção precoce de dificuldades de execução e para o apoio à sua superação. No entanto, é importante salientar que a amostra é reduzida (apenas quatro respondentes válidos a esta questão), o que não permite tirar conclusões robustas. Estes resultados são, todavia, convergentes com as restantes fontes de evidência: a entrevista com a coordenação do Roteiro confirma que o acompanhamento regular permite a revisão anual das metas e a recalendarização das ações; os relatórios semestrais e anuais do Roteiro evidenciam um reporte regular e sistemático da execução; e os participantes do focus group confirmaram a adequação da cadência semestral de reporte. Quanto à questão sobre a eficácia dos dispositivos previstos para o acompanhamento dos resultados dos PE, no que se refere ao cumprimento dos seus objetivos e à superação de insuficiências de capacitação, os respondentes atribuíram classificações de 3 e 4 numa escala de 1 a 5. No entanto, tal como referido anteriormente, o número de respostas válidas a esta questão é reduzido (apenas quatro), o que impede a extração de conclusões robustas a partir desta fonte. Quanto aos fatores que facilitaram ou dificultaram a participação dos destinatários nas ações, a dimensão da amostra não permitiu uma análise sistemática, embora as entrevistas complementares tenham permitido identificar elementos qualitativos relevantes, nomeadamente a falta de tempo, e o desalinhamento entre o desenho das ações de capacitação e o perfil dos potenciais beneficiários, reportado por um ator de um programa temático (ver 4.4).

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar as SubQA, e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para indicar que o indicador permite dar um contributo elevado para a resposta à SubQA e o ícone amarelo para indicar um contributo moderado/baixo.

Tabela 10 - Indicadores que permitem dar resposta às SubQA5

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
5.1.	Frequência dos ciclos de recolha de dados e de apresentação de relatórios (vezes por ano)		Os ciclos de recolha de dados passaram a ocorrer semestralmente para aliviar a carga administrativa sobre os gestores dos PE, sem prejuízo da consolidação anual da informação. O indicador é muito pertinente uma vez que, ancorado em evidências, é possível retirar conclusões de análise.
	Intervenções de apoio desencadeadas por alertas de monitorização (número)		As intervenções têm sido desencadeadas, principalmente, através das trocas regulares entre os coordenadores do Roteiro e os gestores dos PE, em forma de revisão de metas e calendarização. Não foram encontradas informações sobre intervenções mais complexas. Este indicador é apenas moderadamente pertinente. Com efeito, embora procure captar as intervenções de apoio desencadeadas por alertas de monitorização, a evidência disponível diz respeito apenas a intervenções decorrentes das trocas regulares entre a coordenação do Roteiro e os gestores dos PE durante o período de revisão de metas e calendarização.
5.2.	Ações corretivas ou ajustes feitos aos projetos estruturantes com base no feedback da monitorização (número)		Ações corretivas ou ajustes têm sido implementados pelos PE e reportadas à Coordenação do Roteiro nos exercícios de monitorização periódica. Todavia, não foi possível apurar, com base na evidência disponível, o número de ações corretivas ou ajustes efetivamente realizados. Por não permitir a quantificação solicitada, considera-se o indicador apenas parcialmente pertinente.
	Existência e utilização de ciclos de feedback entre os resultados da monitorização e as ações de capacitação (sim/não/parcialmente)		Os ciclos de feedback ocorrem de forma sistemática, numa base semestral e realizada no contexto dos exercícios de monitorização. A apreciação deste indicador é suportada por evidência qualitativa, recolhida através das entrevistas, que confirma a ocorrência sistemática desses ciclos, o que se considera suficiente para a análise.

Fonte: Consórcio

QA6 – O sistema de recolha, análise e tratamento de informação e indicadores do Roteiro/Plano de Ação permitem dar resposta adequada às necessidades de gestão, monitorização e avaliação do Roteiro?

O sistema de informação e indicadores do Roteiro responde, em termos gerais, às necessidades básicas de reporte da execução, mas apresenta limitações quando perspectivado como instrumento de suporte à gestão, monitorização estratégica e avaliação. Ao nível dos processos de monitorização e avaliação, a informação disponível assenta em três relatórios formais de acompanhamento (relativos a 2024, ao 1º sem. de 2025 e anual de 2025) aos quais acresce a presente avaliação intercalar em curso, mas os elementos recolhidos indicam que o sistema continua mais vocacionado para o reporte de atividade do que para suportar decisões estratégicas.

As entrevistas com os gestores dos PE revelaram diferentes perceções sobre a adequação dos indicadores utilizados. Foram descritos em entrevista como pouco ajustados à realidade, por terem sido definidos na fase inicial de diagnóstico, e sem a participação dos atores necessários, sugerindo que a sua pouca adequação não decorre de dificuldades de calibração, mas de falta de informação no processo de conceção do Roteiro. Considerando a novidade do instrumento, as metas iniciais foram

definidas sem experiência prévia nem informação suficiente, o que se traduziu, em alguns casos, em objetivos demasiado ambiciosos. Como referido, o sistema também prevê a revisão anual das metas pelos próprios gestores dos PE quando reportam a execução do ano anterior, conferindo flexibilidade ao dispositivo, mas levanta a questão metodológica de saber se uma meta revista pode ainda ser considerada um instrumento de medida válido. A esta fragilidade acresce o facto, já referido em resposta à QA5, de a interpretação dos desvios ser complexa: o sistema capta a meta inicial, a meta revista e o desvio, mas não fornece elementos substantivos sobre as causas desse desvio. Uma fragilidade complementar, também sinalizada em resposta à QA5, reside na natureza predominantemente de realização dos indicadores mobilizados (número de ações, número de participantes), que limita a capacidade do sistema para aferir o impacto efetivo da capacitação. Em resposta ao inquérito online, os promotores e parceiros apontaram que os indicadores de realização e de resultado são moderadamente adequados e suficientes para acompanhar a execução dos PE, mas apenas quatro respondentes válidos se pronunciaram sobre esta questão, impossibilitando a extração de conclusões robustas a partir desta fonte.

Quanto aos processos de monitorização e avaliação, a informação disponível sobre o estado de execução do Roteiro assenta nos três relatórios formais de acompanhamento já referidos (⁴Relatório de Execução de 2024, Relatório de Execução 1º Semestre de 2025 e Relatório de Execução de 2025), que sistematizam o ponto de situação das ações previstas, em curso e concluídas no âmbito do Plano de Ação. Estes relatórios sobre a execução das ações e dos principais desvios face ao planeado, têm sido produzidos e disponibilizados com regularidade, a nível agregado por PE e tipologias de ação. No plano das atividades de avaliação, a presente avaliação intercalar constitui, até ao momento, o primeiro exercício estruturado de avaliação do Roteiro, a que acrescem a monitorização regular conduzida pela Coordenação-Geral. Embora o dispositivo formal de recolha de dados esteja em funcionamento, persistem algumas limitações na sua capacidade para suportar decisões de gestão e programação para além do reporte descritivo. A participação limitada dos atores que deverão estar envolvidos na definição dos indicadores, a reduzida apropriação dos resultados pelos atores do ecossistema e a predominância de indicadores de realização sobre indicadores de resultado são condicionantes sinalizadas. Registe-se, ainda, um sinal positivo recolhido no inquérito, o comentário de um respondente de um programa regional, segundo o qual "a participação no Roteiro levou a organização a focar-se mais em indicadores de participação e desempenho", que, embora devendo ser lido com cautela por se tratar de um único depoimento, sugere também um potencial efeito *spillover* do Roteiro sobre as práticas internas de monitorização das organizações participantes, mais aprofundado na secção 4.6 Valor acrescentado e *spillover effects*.

De notar, contudo, que não é possível retirar conclusões robustas sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e de resultado através do inquérito, uma vez que existem apenas 4 respostas válidas a esta questão. Os promotores e parceiros que responderam ao inquérito apontam que os indicadores de realização e de resultado são moderadamente adequados e suficientes para acompanhar a execução dos PE. Em discussão durante o *Focus Group*, a monitorização foi descrita simultaneamente como encargo administrativo e como um mecanismo de apoio à implementação. Embora gere trabalho adicional, obriga as equipas a fazer o balanço e reavaliar prioridades, funcionando como mecanismo de reflexão estruturada sobre a implementação das ações do Roteiro.

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar as SubQA, e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para indicar um contributo elevado do indicador para a resposta à SubQA e o ícone amarelo para indicar um contributo moderado/baixo.

Tabela 11. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA6

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
-------	--	-------------	------------------------------------

6.1.	Indicadores atualizados regularmente no sistema com base em novas prioridades ou lições aprendidas (número)		Os indicadores têm sido atualizados regularmente no sistema com base em novas prioridades ou lições aprendidas. O indicador é moderadamente pertinente, uma vez que o sistema de monitorização prevê a revisão das metas pelos gestores dos PE. A revisão incide sobre as metas e não foram identificadas evidências de uma atualização sistemática dos indicadores com base em novas prioridades ou lições aprendidas, conforme formulado pelo indicador em apreço.
6.2.	Relatórios de recolha de dados apresentados atempadamente para o sistema de monitorização (número)		Os relatórios de recolha de dados são apresentados atempadamente para o sistema de monitorização. A apreciação deste indicador apoia-se na confirmação de que os relatórios têm sido entregues dentro dos prazos estabelecidos. Esta confirmação assenta, contudo, em dados qualitativos recolhidos no âmbito das entrevistas, e não na fonte de evidência inicialmente prevista para o indicador; considera-se, ainda assim, que a informação disponível é suficiente para responder à SubQA 6.2.
	Atividades de avaliação do Roteiro realizadas (número)		Atividades estão acontecendo conforme previstas. A evidência permite confirmar que as atividades de avaliação do Roteiro têm decorrido em conformidade com o previsto, encontrando-se disponível o número de atividades de avaliação efetivamente realizadas nas diferentes publicações do Relatório de Execução.

Fonte: Consórcio

4.4 Eficácia



Principais conclusões

Eficácia global: A implementação do Roteiro revela uma clara aceleração ao longo do tempo, particularmente em 2024–2025, que se destaca como a fase crítica da execução. Verifica-se um aumento significativo no número e na diversidade das ações, com todas os PE a tornarem-se ativos (E1).

Governança centralizada: A gestão, coordenação e implementação do plano de ação do Roteiro são, em grande parte, da responsabilidade da AD&C, conforme definido no modelo de governação, entidade que também lidera a promoção da maioria das ações (5 dos 6 gestores dos PE são dirigentes da AD&C). Este modelo garante coerência e execução eficaz, e revela também um modelo centralizado com uma responsabilização distribuída por várias unidades orgânicas, e em que outros atores, como as AG, podem contribuir de forma mais seletiva (EO7).

A flexibilidade para modificar e ajustar as metas das atividades de reforço de capacitação do Roteiro reflete a sua capacidade de se adaptar a um cenário em constante mudança no ecossistema da política de coesão. Em termos gerais, a maioria dos objetivos foi alcançada, mas com revisões significativas e ajustes de âmbito. Muitas metas foram revistas em baixa ou redefinidas e, em vários casos, substituídas por ações alternativas (E2). **Tal como salientado durante as entrevistas e o focus group, estes dados devem ser interpretados mais em «termos qualitativos», e os intervenientes não devem perder de vista a natureza ambiciosa do Roteiro.** No geral, o Roteiro está a cumprir o seu

objetivo estratégico de colocar a capacidade administrativa na agenda política, independentemente de nem todas as metas terem sido totalmente atingidas (E5).

Desempenho desigual entre os PE: O PE1 apresenta o desempenho mais forte, com a maioria das metas cumpridas e elevadas taxas de participação. O PE3 e o PE5 apresentam o desempenho menos dinâmico, com vários indicadores não cumpridos ou atrasados, incluindo ações-chave não implementadas (por exemplo, plataformas, iniciativas de formação). Outros PE cumprem as metas revistas, mas não as ambições originais.

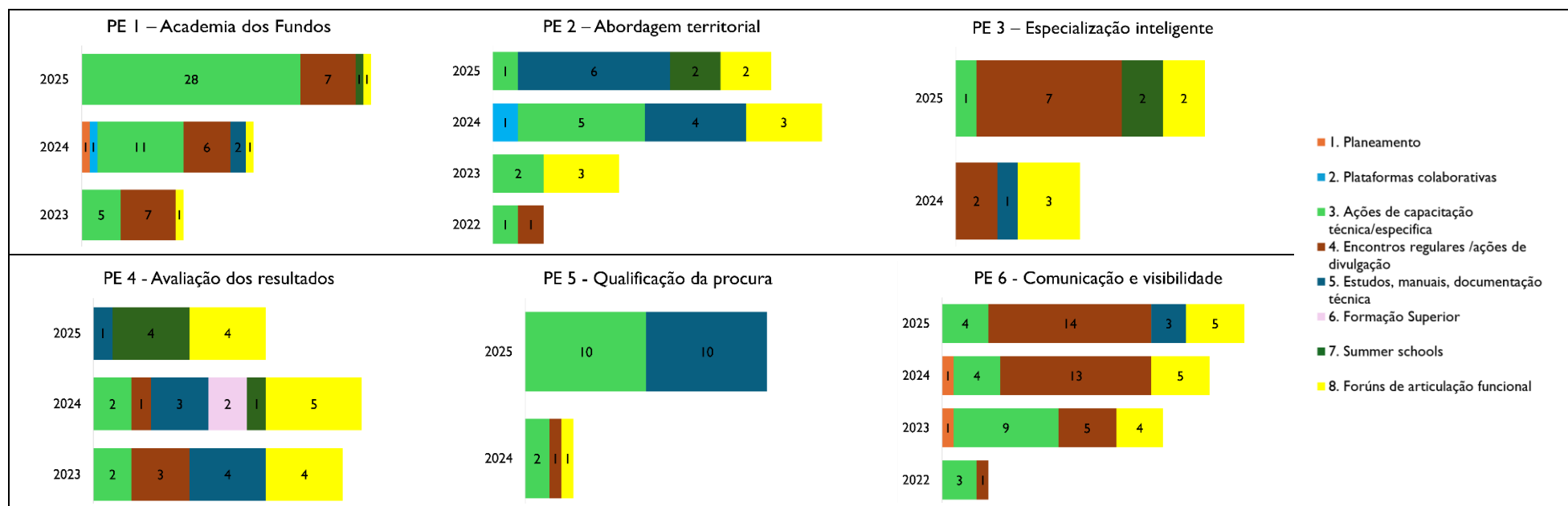
Fatores facilitadores-chave: A relevância das ações, a clareza da informação e o forte apoio organizacional constituem elementos essenciais para envolver os promotores, os parceiros e os destinatários-alvo, garantindo que as expectativas dos intervenientes estão alinhadas com as suas necessidades (E3). Por outro lado, as principais barreiras à participação em iniciativas de reforço de capacitação identificadas foram a falta de tempo e uma carga de trabalho significativa (E4).

QA7 - A implementação do Roteiro (ritmo de execução física e financeira dos PE) até ao momento, permite assegurar o cumprimento das metas e dos OE definidos?

O presente ponto responde às subquestões de Avaliação SubQA7.1, centradas na dimensão da eficácia. A análise centra-se na implementação do Roteiro, designadamente na implementação das atividades previstas nos PE. A análise indica também as perspetivas para atingir os objetivos, explicando os fatores internos e externos que influenciam o desempenho.

Com base nos dados dos relatórios de execução, a Figura 12 apresenta o número de ações implementadas em cada PE, por ano. O gráfico proporciona uma visão longitudinal (2022–2025) das atividades planeadas ou executadas em vários PE, refletindo o significativo aumento da implementação de ações nos últimos dois anos.

Figura 12. Número de ações implementadas em cada PE por ano



Fonte: Consórcio

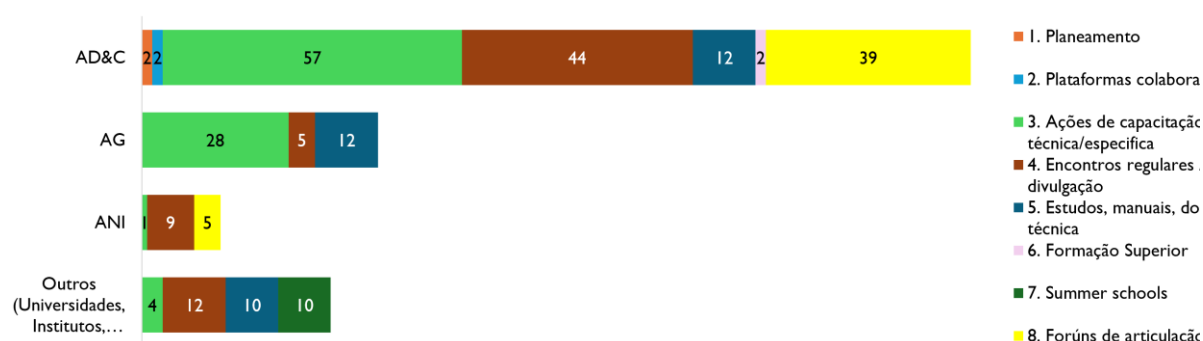
Alguns elementos que emergem dos gráficos:

- As ações de capacitação técnica/específica são o tipo de ações mais implementadas desde o início do período de implementação, seguidas dos encontros regulares/ações de divulgação. Estas ações são realizadas principalmente no PE1 e no PE6.
- Em 2022-2023, foram implementadas ações pelo PE1, PE2, PE4 e PE6, com foco em ações de capacitação técnica/específica, encontros regulares/ações de divulgação e a organização de reuniões no âmbito das Redes de Articulação Funcional.
- Em 2024-2025, todos os PE iniciaram a implementação e todos os tipos de ações foram implementados, com exceção do PE3 onde falta a plataforma. O número de reuniões das Redes de Articulação Funcional aumentou. Iniciaram-se também as atividades relacionadas com 'Estudos, manuais, documentação técnica', o que pode estar relacionado com a necessidade de "normalização".
- Durante este período, os promotores/parceiros começaram a organizar as Summer/Winter Schools.
- O PE6 mantém-se consistentemente ativo ao longo dos anos e regista um aumento significativo em 2024, com ações relacionadas com divulgação e comunicação (14 ações).

- 2024 afigura-se como o "ano de viragem" para a execução. A densidade de ações em quase todas as categorias sugere uma elevada carga administrativa durante este período.

A Figura 13 apresenta uma desagregação das entidades que promovem as ações de capacitação, classificando as atividades tanto por tipo de ação como por entidade responsável (AD&C, AG, ANI, DG REGIO, etc.). **Revela um modelo centralizado na AD&C que suporta a maior parte do peso operacional, enquanto outros atores nacionais e regionais tratam de áreas específicas.** A reflexão realizada durante o Focus Group salientou que este modelo de governação, no qual a AD&C desempenha um papel catalisador ao centralizar a gestão e a coordenação das atividades de reforço de capacidades previstas no Roteiro, reflete a natureza intrínseca de coordenação geral dos fundos da política de coesão na Agência e garante um sistema estável e bem gerido.

Figura 13. Ações agregadas por tipologia



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do relatório de execução de 2025

Aqui alguns elementos que emergem do gráfico:

- A AD&C é o principal ator implementador; conforme previsto no modelo de governação, é o líder predominante em quase todas as categorias. Tal é particularmente relevante para as Ações de capacitação técnica/específica. Além disso, lidera também algumas Redes de Articulação Funcional associadas aos PE (o modelo de governação do Portugal 2030, definido pelo Decreto-Lei 5/2023, prevê mais redes que são geridas pelas AG,).
- Em 'Outro' incluem-se universidades, centros de investigação, OI e REPLAN: as universidades estão particularmente envolvidas na realização de Summer/Winter Schools e na elaboração e/ou revisão de Estudos, manuais, documentação técnica.
- As AG centram-se na implementação de ações de capacitação técnica/específica, na maioria das vezes em sinergia com a AD&C, mas também na produção de documentação técnica.
- A DG REGIO está também presente como interveniente uma vez que o Roteiro inclui, nomeadamente, também as reuniões organizadas no âmbito das comunidades REGIO Peer2Peer (auxílios de Estado, contratação pública, economia circular, capacidade administrativa, etc.). Estas estão agrupadas em Encontros regulares/ações de divulgação.
- A ANI é responsável pela comissão de coordenação técnica da ENEI, associada ao PE3 (Anexo XAnexo I).

A Tabela 12 (abaixo) apresenta o estado dos indicadores de realização para cada PE, identificados e planejados no Roteiro. Os dados sobre o estado de implementação resultam do Relatório de Execução de 2025. A tabela apresenta

- Na primeira coluna ‘indicador’ consta o indicador identificado, tal como incluído no Roteiro
- Na segunda coluna ‘Meta Roteiro 2022-2027’, a meta definida a atingir no final do período de programação
- Na terceira coluna ‘Meta Roteiro 2022-2025’, meta definida a atingir até 2025;
- A quarta coluna ‘Meta Roteiro revista 2022-2025’ indica o valor revisto acumulado;
- A quinta coluna ‘Total realizado 2022-2025’ indica o valor executado acumulado;
- A sexta coluna ‘Diferenças’ ilustra o estado da execução acumulada 2022-2025, considerando as **metas revistas** para o mesmo período (coluna 5/4), com a seguinte legenda:
 - Vermelho: sem execução
 - Amarelo: abaixo da meta
 - Verde-claro: atingiu a meta
 - Verde-escuro: superou a meta
- A última coluna ‘Comentário’ apresenta uma avaliação qualitativa do estado da implementação, com base na diferença entre a meta definida, a respetiva revisão e execução.

Tabela 12. Indicadores de Realização

Academia dos Fundos						
Indicador	Meta Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Elaboração de Planos plurianuais de capacitação das AG dos Programas 2030 (n°)	22	11	1	1		A ideia inicial era elaborar 11 planos e revê-los em 2025. No entanto, no âmbito do Grupo de Trabalho, as AG decidiram elaborar apenas um plano bienal, a ser atualizado de dois em dois anos. Isto deverá assegurar a coerência, evitar duplicações e reforçar a coordenação. Para apoiar este processo, foi criado um grupo de trabalho específico, na sequência de uma decisão da AD&C e liderado pela AD&C, com o objetivo de assegurar o envolvimento efetivo das AG, aprovar o plano plurianual da Academia e garantir que as ações do Roteiro se mantêm relevantes através de avaliações e ajustamentos regulares.

Academia dos Fundos						
Indicador	Meta Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Elaboração de Planos plurianuais da Academia de Fundos (nº)	2	1	1	1		O Plano de Formação foi elaborado no âmbito da Academia dos Fundos em 2024 ²⁴ . Foi renovado para o período 2026-2027. ²⁵
Plataforma digital colaborativa da Academia criada (nº)	-	-	1	1		A plataforma da Academia dos Fundos encontra-se em funcionamento
Ações de capacitação realizadas (nº)	200	140	57	44		Das 200 ações inicialmente previstas para o período 2021-2027, o objetivo foi revisto para 57 até 2025. Foram realizadas 44 ações de capacitação.
Encontros realizados (nº)	7	4	11	20		Inicialmente, estava prevista a realização de um encontro por ano; posteriormente, o objetivo foi revisto para 11 encontros. A meta foi alcançada e superada.
Prémios atribuídos (nº)	1	-	-	n.d.		A ação inicialmente prevista foi posteriormente integrada na Mostra dos Fundos no âmbito do PE6.
Documentação técnica produzida (nº de estudos, manuais técnicos e planos)	7	5	2	2		Inicialmente estava prevista a produção de 7 documentos; posteriormente, o objetivo foi revisto para 2 documentos em 2024 e 2 em 2026. O novo objetivo foi alcançado.
Manual de procedimentos produzido (nº)	1	-	-	2		Em 2024 foram produzidos dois pacotes que incluem documentação técnica, conteúdos multimédia e materiais de aprendizagem associados à plataforma digital da Academia dos Fundos. O objetivo foi superado.

²⁴ Plano de Capacitação 2024/2025, em https://www.adcoesao.pt/wp-content/uploads/PlanoCapacitacao24.25_AcademiaFundos_CD2.pdf

²⁵ Operação Aprovada pelo PAT 2030 de Interesse Estratégico, em [Microsoft Word - FichaOIE_AcademiaFundos_2026_2027](#)

Academia dos Fundos						
Indicador	Meta Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Summer Schools realizadas (nº)	6	4	1	1		Estava prevista a realização de quatro summer schools até 2024. O objetivo foi posteriormente revisto para 1 até 2025 e a nova meta foi alcançada.

Fonte: Consórcio

Capacitação para a operacionalização da abordagem territorial						
Indicador	Meta total Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Plataforma digitais colaborativas (nº)	1	1	-	1		A plataforma encontra-se em funcionamento.
Encontros e seminários (nº)	5	3	4	1		O objetivo para 2025 foi revisto de 5 para 4 encontros; contudo, foi realizado apenas 1 encontro.
Ações de capacitação específica (nº)	90	65	15	9		Das 90 ações previstas inicialmente, foi feita uma revisão para 15 ações até 2025, tendo sido realizadas 9, correspondendo a 60% do total estimado.
Summer schools realizadas (nº)	-	-	2	2		O objetivo foi alcançado.
Documentação técnica produzida (estudos e manuais técnicos) (nº)	15	13	10	10		A meta revista igual a 10 documentos foi alcançada.

Fonte: Consórcio

Capacitação Para A Operacionalização Das Estratégias De Especialização Inteligente						
Indicador	Meta total Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Plataforma digitais colaborativas criadas (nº)	1	1	1	0		A plataforma não foi criada; no entanto, foram realizadas reuniões de trabalho e uma consulta ao mercado, conforme esclarecido na entrevista com o gestor do projeto.
Ações de capacitação específica realizadas (nº)	20	16	6	1		O novo objetivo era a realização de 6 ações. Foi realizada só uma ação.
Encontros e seminários realizados (nº)	1	1	33	9		O objetivo revisto era a realização de 33 encontros. Foram realizados apenas 9.
Eventos nacionais sobre especialização inteligente realizados (nº)	6	4	6	5		Foram realizados 5 encontros. A meta foi quase alcançada.
Summer schools realizadas (nº)	2	1	2	2		O objetivo foi alcançado.

Fonte: Consórcio

Capacitação Para a Avaliação e Orientação para Resultados						
Indicador	Meta total Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Cursos de formação avançada realizados (nº)	8	4	2	2		O novo objetivo previa a realização de 2 cursos de formação superior. Em alternativa, foram realizados 2 estágios na AD&C no âmbito de “Bolsas de Doutoramento em ambiente não académico”. Tal cumpriu parcialmente o objetivo de capacitação, mas divergiu do âmbito original.
Ações de capacitação específica realizadas (nº)	22	20	18	4		A meta revista para 2025 consistia na realização de 18 ações. Apenas 4 foram realizadas.
Encontros realizados (nº)	5	3	7	4		O novo objetivo de 7 encontros não foi alcançado; foram realizados 4.
Documentação técnica produzida (estudos, manuais técnicos e planos) (nº)	8	8	7	8		O objetivo foi alcançado e superado.
Summer schools realizadas (nº)	3	2	5	5		O objetivo foi alcançado.

Fonte: Consórcio

Programa De Qualificação Da Procura						
Indicador	Meta total Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Redes de qualificação da procura criada (nº)	11	-	1	1		O objetivo foi alcançado. Foi criada 1 Rede de qualificação da procura. As entrevistas revelaram que a reunião realizada apresentou inúmeros desafios no que diz respeito ao envolvimento e à participação dos MA

Programa De Qualificação Da Procura						
Indicador	Meta total Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2022-2025	Meta Roteiro revista 2022-2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Fóruns Participa realizados (nº)	42	28	n.d.	0	n.d.	O gestor do PE propôs a revisão dos Fóruns.
Encontros Mentor realizados (nº)	70	56	n.d.	1	n.d.	O relatório final de 2025 refere a realização de 1 encontro e indica «n.d.» para a meta.
Ações de capacitação específica realizadas (nº)	297	253	n.d.	12	n.d..	O relatório final de 2025 apresenta 12 ações de capacitação realizadas. No entanto, a meta revista não está definida.
Documentação técnica produzida (estudos / manuais / planos)	1	1	n.d.	10	n.d.	O objetivo inicial foi alcançado.

Fonte: Consórcio

Programa De Comunicação E Visibilidade Externa						
Indicador	Meta total Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2025	Meta Roteiro revisada 2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Estratégias de comunicação realizadas (nº)	1	1	1	1		O objetivo foi alcançado.
Iniciativa anual de comunicação a nível nacional realizada (nº)	5	4	17	33		Foi realizado 1 encontro “Mostra dos Fundos” e 6 conversas temáticas. Além disso, foram implementadas ações de sensibilização adicionais.
Ações de capacitação realizadas (nº)	42	28	32	20		O novo objetivo de 32 ações não foi alcançado.

Programa De Comunicação E Visibilidade Externa						
Indicador	Meta total Roteiro 2022-2027	Meta Roteiro 2025	Meta Roteiro revisada 2025	Total realizado 2022-2025	Diferença	Comentário
Glossário de linguagem acessível produzido (nº)	6	4	1	3		O relatório relativo ao 2025 referiu a elaboração de 3 documentos. 1 Guia de Regras de Comunicação para Beneficiários do Programa e 2 documentos técnicos sobre regras de comunicação.
Ações de comunicação através de canais de comunicação social e digitais realizadas (nº)	246	144	n.d.	n.d.	n.d.	Estas ações foram integradas na tipologia "Encontros regulares/ações de divulgação" e estão a ser contabilizadas nas 21 ações da iniciativa anual e ações de sensibilização.

Fonte: Consórcio

Os avaliadores não dispõem de dados suficientes para analisar o progresso nos indicadores de resultado. As exceções dizem respeito aos indicadores de resultados relativos às ações de formação na Academia dos Fundos (PEI) e ao nível de execução da Estratégia de Comunicação PT 2030 (PE6), tal como ilustrado a seguir.

Indicadores	Meta Roteiro (2025)	Relatório Execução (2025)	Diferença	Comentário
Participantes que concluíram ações de capacitação (%)	90%	100%		A análise dos dados mostra que houve um grande interesse na participação das ações de formação organizadas pela Academia dos Fundos
Nível de execução de iniciativas da Estratégia de Comunicação (%)	15%	15%		Os dados mostram que a implementação está em conformidade com a meta definida.

Os indicadores de resultado identificados para medir o impacto das ações incluídas nos PE são, em geral: ‘Participantes que concluem ações de capacitação (%)’, ‘Participantes que concluem ações de formação’, ‘Projetos criados’, ‘Participantes que concluíram as ações Summer schools (%)’.

Segundo o Documento de Trabalho da Comissão ‘Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021-2021’²⁶, entende-se por “indicador de resultado” aquele destinado a medir os efeitos das intervenções apoiadas, com especial atenção aos destinatários diretos, à população visada ou aos utilizadores das infraestruturas. No entanto, o tipo de indicadores acima referido não permite captar o impacto global das ações dos PE. De facto, estes indicadores permitem medir a extensão em que as próprias atividades de reforço de capacidades foram implementadas ou concluídas, por exemplo: ‘Participantes que concluíram atividades de reforço de capacidades (%)’, ‘Nível de implementação dos programas plurianuais (%)’ ou ‘Nível de implementação das iniciativas da estratégia de comunicação (%)’.

Estes indicadores respondem à questão ‘A ação foi executada e teve aceitação?’, relativa aos resultados. No entanto, não respondem à questão que um indicador de resultado - no sentido de impacto obtido - deve abordar: ‘O que mudou na forma como as autoridades de gestão, os organismos intermédios, os beneficiários ou o público em geral se relacionam com os fundos em resultado desta ação?’.

Apenas no caso dos PE é que os indicadores de resultado identificados conseguem refletir a mudança pretendida. Por exemplo, Variação do número de pedidos de esclarecimento em % do número de candidaturas (variação homóloga face ao período de programação anterior), Variação da percentagem de candidaturas não admitidas (variação homóloga face ao período de programação anterior), Nível de satisfação dos beneficiários (escala de 1 a 100).

Além disso, o Relatório de 2025 não inclui dados que permitam preencher os indicadores de resultado. Por exemplo, são apresentados dados sobre os inscritos nas ações de capacitação para o PEI, PE2, PE3, PE5 e PE6, bem como sobre a organização e a implementação das summer schools. No entanto, não é indicado o número de participantes que concluíram a summer school ou as ações de capacitação. Os dados, tal como apresentados no Relatório de Execução 2025, indicam que, desde 2022, as 90 ações de capacitação realizadas (PE 1 a 6) contabilizaram mais de 6 600 participações, e que desde 2022 até ao final de 2025, 3236 pessoas participaram nas ações de capacitação organizadas pela Academia dos Fundos. Além disso, entre 2024 e 2025, 240 pessoas participaram nas summer school.

²⁶ SWD(2021) 198 final - COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT ‘Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021- 2027’, in https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/evaluations/guidance/2021/SWD_2021_198_PME_2021-2027.pdf

A tabela seguinte apresenta alguns exemplos de indicadores de resultado que poderão ser introduzidos para medir a mudança e o impacto causados pelo Roteiro.

Tabela 13. Indicadores de Resultado

PE	Tipo de ação	Indicador de resultado proposto	Como aferir
PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6	Ações de capacitação	• % de participantes que, 12 meses depois, demonstram aplicar as novas práticas às suas funções. • Redução do tempo médio de resposta em processos-chave (ex.: esclarecimentos, análise de candidaturas) nas AG/OI capacitadas. • Redução do tempo médio de elaboração e aprovação dos instrumentos territoriais nas entidades participantes. • nº de instrumentos territoriais que adotam as metodologias/ferramentas veiculadas nas ações de capacitação.	• Inquérito de follow-up aos 12 meses. • Dados administrativos sobre tempos médios de processo, com comparação antes/depois. • Dados administrativos das CCDDR/AM/CIM sobre prazos de elaboração e aprovação; análise documental dos instrumentos aprovados.
PE1, PE2, PE4, PE5, PE6	Estudos, manuais e documentação técnica	• Nº de procedimentos internos das AG/OI efetivamente revistos com base nos Cadernos/Manuais. • Taxa de utilização declarada dos manuais nas rotinas de trabalho.	• Inquérito à comunidade de gestores sobre a utilização.
PE1, PE2, PE3, PE4	Winter/Summer schools	• % de participantes das Winter/Summer Schools que, no ano seguinte, assumem funções de coordenação, ou funções de nível superior ou com maior responsabilidade na organização. • % de participantes que afirmam ter aplicado os conhecimentos/competências adquiridos no seu trabalho no prazo de 12 meses após a formação.	• Levantamento das trajetórias profissionais dos participantes. • Inquérito de follow-up aos 12 meses.

Fonte: Consórcio

Surgiu uma reflexão fundamental sobre a capacidade do Roteiro para atingir as metas previstas, definidas através dos indicadores de resultados e de impacto, mantendo a sua ambição de reforçar ainda mais a capacidade administrativa a nível nacional e local.

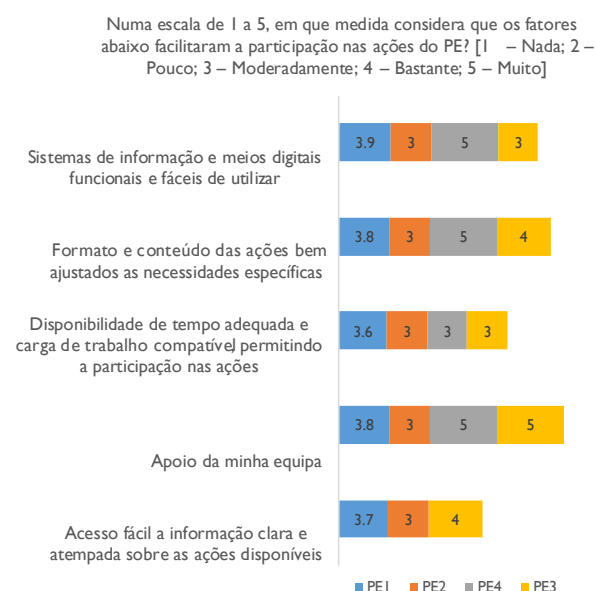
Tendo em conta a sua natureza, o Roteiro tem uma perspetiva estratégica de longo prazo, capaz de estimular a geração de ideias inovadoras e ambiciosas. Neste contexto, o planeamento estratégico deve ser entendido como uma ferramenta orientada para o futuro, em que a flexibilidade para ajustar e alterar atividades e metas relacionadas constitui a base para decisões futuras. A tensão entre a necessidade de equilibrar a ambição na definição de objetivos com a sua viabilidade e implementação efetiva representa um desafio significativo para a gestão: como conciliar a definição de metas ambiciosas, que impulsionam a inovação e a transformação, com a garantia da sua efetiva concretização ao longo da execução do projeto?

A necessidade de alcançar este equilíbrio está também ligada à influência de fatores externos na execução do Roteiro. Neste sentido, é importante salientar a importância da abordagem flexível ao planeamento que tem vindo a ser prosseguida no plano de ação do Roteiro. Um exemplo concreto do impacto de fatores externos, ocorrido em 2025, ilustra bem esta situação: a revisão intercalar dos Programas do Portugal 2030, cujo prazo terminou a 31 de março de 2025, e o surgimento, logo a 1 de abril, de novas prioridades, exigiram dois exercícios de reprogramação no mesmo ano. Estes fatores ocuparam totalmente as equipas das AG durante meses, dificultando a mobilização de pessoas para atividades de reforço de capacitação. Este contexto foi citado como exemplo da maior dificuldade de cumprir as metas planeadas para o ano de 2025 e nos anos em que os programas estão a ser encerrados.

A avaliação analisou os principais fatores que facilitam ou dificultam a participação nas ações de capacitação incluídas no Roteiro, tanto para os promotores/parceiros como para os destinatários-alvo²⁷.

A Figura 14²⁸ reflete o ponto de vista dos promotores/parceiros, enquanto a Figura 15 mostra a perspetiva dos destinatários-alvo.

Figura 14. Principais fatores de participação nas ações de capacitação



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

²⁷ 'Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que os fatores abaixo dificultaram a participação nas ações do PE? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]'.

²⁸ O gráfico apresenta a média.

Para ambos os grupos, o facto de as ações terem um **formato bem estruturado, acessível e um conteúdo claro é absolutamente central**. Tal é particularmente relevante para os promotores/parceiros do PE1, PE3 e PE4. O **apoio da equipa** para participar nas iniciativas de capacitação é percebido como essencial, pois reflete o reconhecimento da relevância e a necessidade de participar da iniciativa, e isso também facilita a reorganização do trabalho para toda a equipa. Uma estrutura clara da iniciativa é crucial para concluir sobre a sua relevância para os participantes, com base nas necessidades e desafios, mas também aumenta o reconhecimento da participação, do ponto de vista da equipa.

A falta de tempo e a carga de trabalho incompatível com a participação nas ações de capacitação são o ponto mais fraco em toda a linha (as médias mais baixas). Tanto para os promotores como para os destinatários-alvo, as restrições de tempo funcionam como uma barreira estrutural que dificulta a participação, levando a pontuações críticas, como o valor 2 nos beneficiários do PE6.

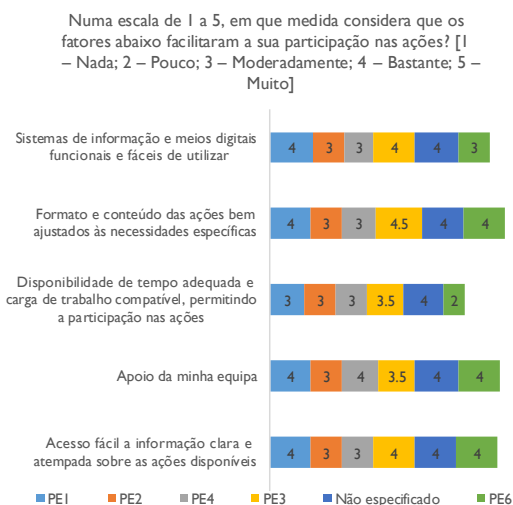
Ambos os públicos valorizam o acesso à informação. Os promotores destacam os "sistemas de informação e meios digitais" como forma de facilitar o acesso e dar clareza; os destinatários-alvo reforçam que o "acesso fácil a informação clara e atempada" é crucial para decidirem se a ação corresponde às suas necessidades.

Por outro lado, surgiram algumas diferenças principais quanto aos fatores que facilitam a participação em ações de desenvolvimento de capacitação.

Os promotores e os parceiros têm perspetivas diferentes sobre a utilização estratégica e a participação nas atividades de reforço da capacitação: os primeiros prestam muita atenção à estrutura, à forma como a clareza da iniciativa ajuda a equipa a reconhecer o seu valor e à forma como os meios digitais facilitam o acesso (especialmente no PE4). Os destinatários-alvo têm uma visão mais prática e imediata: querem saber se a informação é clara e atempada para gerirem as suas próprias expectativas e decidirem se vale a pena o investimento do seu tempo.

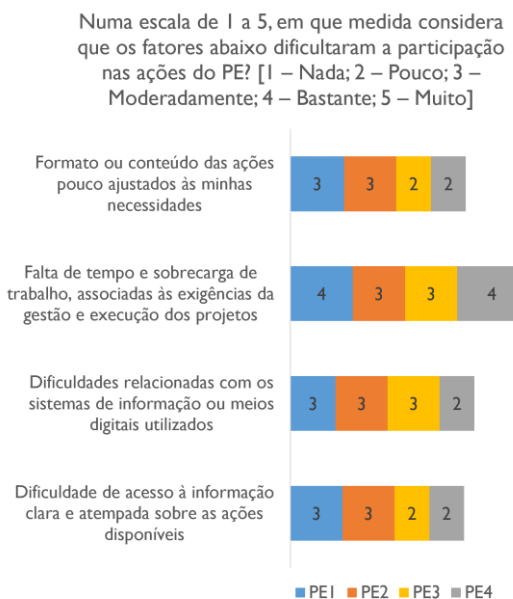
Entre os elementos que dificultam a participação nas ações de capacitação incluídas no Roteiro, destacam-se os seguintes, conforme apresentado na Figura 16 e na Figura 17

Figura 15. Fatores que facilitaram a participação dos destinatários-alvo



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Figura 16. Fatores que dificultaram a participação dos promotores e parceiros



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

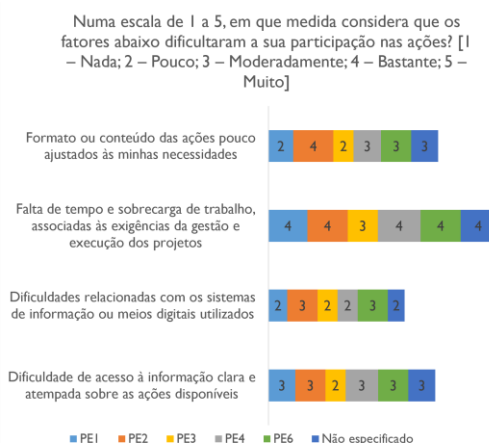
Aqui alguns elementos que emergem:

- ‘Falta de tempo e sobrecarga de trabalho, associadas às exigências da gestão e execução dos projetos’ é o obstáculo mais classificado. Destaca-se claramente acima de todos os outros fatores.

Confirma que, mesmo quando as ações estão bem concebidas, a participação é limitada pelas exigências concorrentes da gestão e execução dos projetos.

- ‘Dificuldade de acesso à informação’ é avaliada como um obstáculo moderado para a maioria. Não é considerada um impedimento, mas vale a pena assinalar que pode limitar a capacidade dos destinatários-alvo de planejar a sua participação com antecedência, especialmente quando já enfrentam elevadas cargas de trabalho.
- A questão do custo de oportunidade do tempo das equipas suscita alguma preocupação: precisamente as pessoas que deveriam participar em atividades de reforço da capacitação são aquelas que têm de dar resposta às exigências da gestão quotidiana. A necessidade de escolher entre atividades operacionais e iniciativas de formação foi identificada como uma tensão persistente no ecossistema.

Figura 17. Fatores que dificultaram a participação dos destinatários-alvo



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online.

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar a eficácia e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação usa o ícone verde para indicar um contributo elevado do indicador para a resposta à SubQA e o ícone amarelo para indicar um contributo moderado/baixo.

Tabela 14. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA

SubQA	Indicadores que permitem o dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
7.1	Ações que atingiram o marco e os objetivos fixados (número)		Conforme apresentado na Tabela 12, este é o panorama do avanço dos indicadores de realização: • PE1 (8 atingem a meta²⁹, de 9) • PE2 (3 atingem a meta, de 5) • PE3 (2 atingem a meta, de 5) • PE4 (3 atingem a meta, de 5), • PE5 (1 atinge a meta, 5 sem meta, de 6), • PE6 (3 atingem a meta, de 4) O indicador é pertinente, uma vez que sua apreciação está ancorada nos dados sistematizados desagregados a nível de PE e grau de cumprimento das metas dos indicadores de realização, e contribui para responder à SubQA.

²⁹ Meta Roteiro revista 2022-2025, Tabela 12.

7.1	Ações atrasadas ou dentro do prazo (número)		Conforme apresentado na Tabela 12, este é o panorama do avanço: • PE1 (1 integrado no PE6, de 9), • PE2 (2 a avançar abaixo do esperado, de 5), • PE3 (2 sem avanço, 1 não implementado, de 5) • PE4 (2 a avançar abaixo do esperado, de 5), • PE5 (2 a avançar sem meta disponível, 1 sem avanço, de 5) • PE6 (1 a avançar abaixo do esperado, de 4) Ao distinguir as ações atrasadas das que se encontram dentro do prazo, o indicador dá resposta à SubQA7.1. A apreciação sustenta-se na Tabela 12, que discrimina, por PE, as ações que estão a avançar abaixo do esperado e as que estão em incumprimento, permitindo contribuir para a análise.
-----	---	---	---

Fonte: Consórcio

4.5 Notoriedade



Principais conclusões

Eficácia global: A estratégia de comunicação e divulgação é avaliada de forma globalmente positiva, sobretudo no âmbito da Academia dos Fundos (N2) e da capacitação para a especialização inteligente, onde a adequação é percebida como elevada; em contraste, a abordagem territorial apresenta uma eficácia moderada, indicando margem para reforço e maior adaptação aos contextos regionais.

Redes e instrumentos comuns: A existência de redes de articulação funcional consolidadas, plataformas digitais, eventos nacionais e iniciativas estruturantes como a Mostra dos Fundos, os guias de comunicação e os produtos audiovisuais, constituem mecanismos eficazes de comunicação, promovendo coordenação, partilha de informação e aprendizagem entre os diferentes atores do ecossistema (N1).

Limitações: Apesar dos progressos evidenciados, a comunicação permanece mais eficaz ao nível institucional do que junto dos beneficiários finais, sendo identificada a necessidade de intensificar a divulgação das atividades de capacitação, reforçar canais personalizados e assegurar uma comunicação mais acessível, contínua e orientada para públicos específicos (N3, N4).

QA8 - A estratégia de divulgação/comunicação do Roteiro/Plano de Ação está a ser eficaz?

O objetivo desta secção é compreender se as atividades de comunicação previstas são visíveis e bem comunicadas e se a estratégia de divulgação é adequada para informar e envolver os *atores*.

No período 2014-20 existia uma estratégia de comunicação, tal como referido na página 117 do relatório do Roteiro para a capacitação. Tal como referido nesse relatório, essa experiência foi positiva permitiu usar as lições aprendidas para elaborar a estratégia de comunicação de 2021-27. Tendo como

referencial de partida para o PE6 a "Estratégia Comum de Comunicação do Portugal 2020"³⁰, o Roteiro contemplou como ação âncora do PE6 uma nova Estratégia para o período 2021-2027 de modo a responder às questões da transparência, da visibilidade e perceção positiva dos Fundos. Adicionalmente, o Roteiro inclui uma abordagem de reforço de capacitação dirigida aos colaboradores de comunicação dos organismos diretamente envolvidos na gestão dos Fundos (AD&C, AG, OI), aos principais stakeholders que influenciam a sensibilização e a perceção do público em relação aos Fundos, tais como políticos e meios de comunicação social, bem como o público em geral.

Todos os PE tratam de alguma forma a questão da comunicação. De acordo com o FG, o PE6, dedicado às atividades de comunicação e divulgação, poderia também ser considerado um pilar horizontal do Roteiro. A sua transversalidade devia ser reconhecida como um elemento de apoio à implementação global das atividades do Roteiro.

Um instrumento que desempenha um papel importante na divulgação das ações do Roteiro são as redes de articulação funcional, em particular, a rede do PE6 (Anexo X). Cada PE tem associado um espaço de partilha, onde representantes de diferentes partes interessadas participam, interagem entre si, discutem as ações do projeto estruturante e podem trazer necessidades específicas de capacitação. Apesar de estarem integrados no Roteiro como elementos facilitadores à capacitação, estas redes têm existência autónoma, objetivos próprios e entidades participantes pré-definidas (Decreto-Lei n.º 5/2023), que especificam ligações com outras estruturas nacionais como o PlanAPP, GPEARI e REPLAN, as quais permitem uma troca de informação e conhecimento que fortalece não só todo o ecossistema de fundos, mas também a capacidade de toda a administração pública portuguesa.

Conforme destacado no Anexo X, a Rede de Comunicação envolve 14 órgãos (1 autoridade nacional e 13 programas) e abrange todo o território e tipologia de fundos (FEDER, FSE+, CF, FTJ, FEAMPA, FAMI). Foi dentro desta rede que foi desenvolvida a Estratégia de comunicação Portugal 2030 (ou Plano Global de Comunicação Portugal 2030). As atividades de comunicação desenvolvidas apresentam uma avaliação globalmente positiva, destacando-se o seu contributo para a divulgação dos fundos europeus e para a aproximação destes aos diferentes públicos. Adicionalmente, as atividades planeadas e implementadas no âmbito desta estratégia visam reforçar as competências de comunicação dos intervenientes que atuam no ecossistema da Política de Coesão, ajudando-os a divulgar os resultados da implementação dos programas da Política de Coesão. Em articulação com a AD&C, a Rede de Comunicação participou na criação da **Mostra dos Fundos**, um evento anual de carácter nacional que promove a divulgação dos projetos financiados e o acesso ao Portugal 2030. Este evento reúne diversos atores do ecossistema (AD&C, AG, OI, beneficiários, CCDR, etc.), mas também diversas entidades da Administração Pública portuguesa e das instituições europeias, facilitando a partilha de informações e práticas. **A Mostra dos Fundos é, por si só, uma das iniciativas mais relevantes para sensibilizar e familiarizar os atores do ecossistema da Política de Coesão com atividades e iniciativas a nível regional e nacional.** A imagem abaixo apresenta a agenda do último evento realizado: inclui uma sessão de esclarecimento para beneficiários e uma mesa-redonda sobre temas relevantes, como o STEP. A Mostra dos Fundos constitui-se como uma atividade de capacitação, funcionando como um efeito multiplicador, semelhante a uma “bola de neve”.

Paralelamente, a Agência tem vindo a desenvolver outras ações maioritariamente orientadas para as AG e organismos intermédios, observando-se, contudo, uma abertura gradual aos beneficiários finais.

O projeto “Linha dos Fundos” constitui um canal estruturado e permanente de interação com promotores, potenciais candidatos e beneficiários, reunindo diferentes entidades

³⁰ Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2022). Relatório final. Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027. https://www.adcoesao.pt/wp-content/uploads/Roteiro_RFinal_junho2022.pdf
https://www.adcoesao.pt/wp-content/uploads/Roteiro_RFinal_junho2022.pdf

num único enquadramento e reforçando o apoio ao longo do processo de financiamento. No seu potencial de ligação ao reforço da capacitação como elemento facilitador, identifica-se margem para reforçar a interação direta com os beneficiários finais e para promover uma comunicação mais aberta, abrangente e contínua sobre os fundos e, em particular, sobre as atividades do Roteiro.

No âmbito da comunicação e partilha de conhecimento, existem atualmente **duas plataformas digitais formais**: a Academia dos Fundos e a Rede das Dinâmicas Regionais (Anexo X). Estas plataformas facilitam a **divulgação de eventos, atividades de capacitação, documentos e boas práticas, promovendo simultaneamente a interação entre entidades**.

Figura 18. Mostra dos Fundos

mostradosfundoseuropeus.pt

MOSTRA DOS FUNDOS EUROPEUS

VENHA SABER COMO PODE OBTER APOIOS DO PORTUGAL 2030 E DESCOBRIR O QUE OS FUNDOS EUROPEUS FAZEM POR SI

3, 4 e 5 de dezembro de 2025
Convento de São Francisco
Coimbra

3 DEZ QUARTA

- 09:30 Abertura de Portas
- 10:00 Sessão de Abertura
- 10:30 Mesa Redonda: O que vai Mudar no Portugal 2030?
- 12:00 Pitch de projetos de beneficiários Portugal 2030: Inovação Verde e Descarbonização
- 14:30 Sessão de esclarecimento para beneficiários e potenciais beneficiários: Regras de Comunicação
- 15:30 Mesa redonda: 40 Anos de adesão de Portugal à CEE
- 17:45 Pitch de projetos de beneficiários Portugal 2030: Inovação e Inclusão Social
- 18:30 Sessão de esclarecimento para beneficiários e potenciais beneficiários: Como evitar erros na sua candidatura

4 DEZ QUINTA

- 09:30 Abertura de Portas
- 10:00 Mesa Redonda: Tecnologias Estratégicas (STEP): O novo foco do Sistemas de Incentivos do Portugal 2030
- 11:00 Pitch de projetos de beneficiários Portugal 2030: Território e Mobilidade
- 12:15 Sessão de esclarecimento para beneficiários e potenciais beneficiários: Como evitar erros na contratação pública
- 14:30 Pitch de projetos de beneficiários Portugal 2030: Investigação e Saúde
- 15:45 Pitch de projetos de beneficiários Portugal 2030: Formação ao longo da vida
- 16:30 Seminário internacional: Os Fundos Europeus: Perspetivas de futuro no quadro do orçamento Europeu 2028-2034

5 DEZ SEXTA

- 09:30 Abertura de Portas
- 10:00 Animação e atividades por projetos apoiados
- 15:00 Pitch dos projetos finalistas dos Prémios dos Fundos Europeus
- 18:00 Cerimónia de entrega dos Prémios dos Fundos Europeus
- 19:00 Sessão de encerramento

Programa

PAT 2030 **2030** **Cofinanciado pela União Europeia**

Fonte: Apresentação partilhada pela gestora do PE6

Complementarmente, realizaram-se eventos nacionais e regionais, em formato presencial e online, bem como summer/winter schools, envolvendo AG, OI, universidades e programas nacionais e regionais. Segundo os entrevistados, a diversidade de participantes constitui uma mais-valia, ao favorecer a troca de experiências, opiniões e informação entre atores com percursos semelhantes.

Um ponto crítico que foi destacado nas entrevistas é que as informações sobre atividades de capacitação incluídas no Roteiro são frequentemente difíceis de encontrar. Assim, a divulgação específica das atividades deve ser melhorada, devendo prever-se a utilização de instrumentos mais personalizados, como boletins informativos ou comunicações específicas, de modo a facilitar a participação nas ações de capacitação.

No que diz respeito à divulgação do Roteiro e ao estado da sua implementação, a Agência publica relatórios de execução periódicos e infografias no seu site, numa área dedicada ao Roteiro da Capacitação, acessíveis a todos.

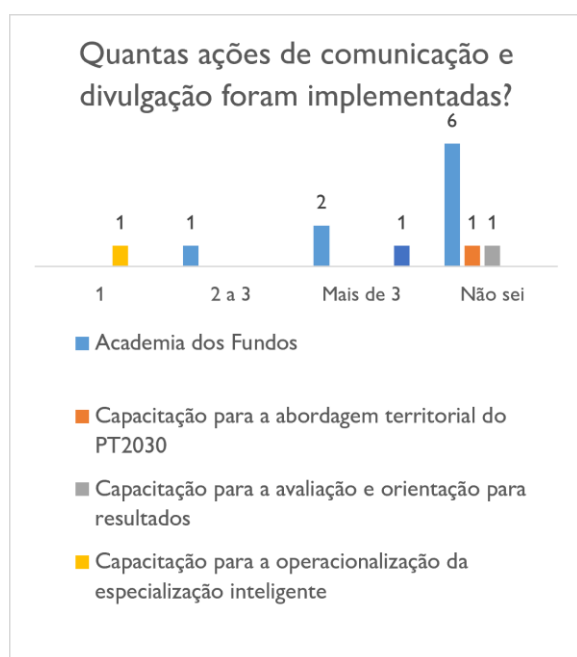
Olhando para a estratégia de comunicação do Roteiro do ponto de vista dos promotores/parceiros, o inquérito fornece alguns *insights* importantes. O inquérito investiga o número de estratégias de comunicação e divulgação das ações do Roteiro implementadas.

A Figura 19 mostra quantas ações de comunicação e divulgação foram implementadas. O eixo vertical do gráfico mostra o número de respondentes para o projeto estruturante, enquanto os eixos horizontais mostram o número de estratégias identificadas. O resultado é que, em termos de quantidade, promotores e parceiros na maioria das vezes não têm muitos dados para responder, o que reitera a necessidade de informações mais claras sobre o assunto.

A Figura 20 apresenta os valores médios de avaliação do grau de adequação da estratégia de promoção e divulgação do Roteiro.

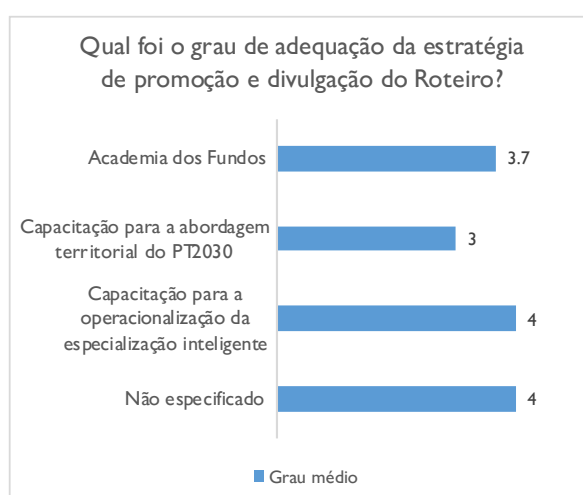
O gráfico evidencia uma apreciação globalmente positiva por parte de promotores e parceiros, ainda que diferenciada entre domínios. A Academia dos Fundos regista um valor médio próximo de 4, correspondente a um nível elevado, refletindo uma perceção favorável da adequação das ações de comunicação desenvolvidas. A capacitação para a operacionalização da especialização inteligente apresenta igualmente um valor médio de 4, confirmando uma avaliação positiva e consistente da estratégia neste domínio. Em contraste, a capacitação para a abordagem territorial do PT2030 regista um valor médio mais baixo, situado em torno de 3, o que corresponde a um nível moderado de

Figura 19. Ações de comunicação e divulgação dos PE implementadas



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito

Figura 20. Grau de adequação da estratégia de promoção e divulgação



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online.

adequação. **Este resultado sugere que, embora as ações de comunicação e divulgação tenham sido consideradas relevantes, existe margem para reforçá-las.**

Globalmente, **as ações de comunicação e divulgação do Roteiro podem ser consideradas eficazes, mas ainda precisam de melhorias, especialmente em termos de alcance e envolvimento dos beneficiários finais.** Os resultados do Focus Group e as entrevistas adicionais confirmaram as conclusões alcançadas.

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar a notoriedade, e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para indicar um contributo elevado do indicador para a resposta à SubQA e o ícone amarelo para indicar um contributo moderado/baixo.

Tabela 15. Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
8.1	Estratégias/Ações de comunicação realizadas (número)		De um modo geral, as atividades de comunicação e divulgação desenvolvidas no âmbito do Roteiro contribuíram positivamente para aumentar a visibilidade dos fundos da Política de Coesão e reforçar a coordenação entre os intervenientes. A Rede de Comunicação, em conjunto com as plataformas digitais, no âmbito do PE1 e do PE2, os eventos nacionais e as iniciativas estruturadas como o Guia de Regras de Comunicação para Beneficiários do Programa, criaram mecanismos eficazes de partilha de informação, colaboração e aprendizagem institucional. A Estratégia de Comunicação do Portugal 2030 representa um importante passo no sentido de chegar ao público em geral e aos potenciais beneficiários. Neste contexto, o Roteiro tem contribuído para a promoção de uma abordagem de comunicação mais coordenada e estruturada entre as AGs, os OIs e os beneficiários. A apreciação sustenta-se em evidências (exemplos: o papel da Rede de Comunicação e das plataformas digitais, os eventos nacionais e o Guia de Regras de Comunicação para Beneficiários), cuja análise permite encontrar respostas à SubQA 8.1, confirmando a pertinência deste indicador.
8.1	Iniciativas de comunicação nacionais anuais realizadas (número)		Uma segunda análise aos dados dos 6 PE, desde o início da execução do Roteiro até o final de 2025, mostra que foram desenvolvidas 68 ações de divulgação, entre encontros (7), ações de sensibilização (34), sessões de esclarecimento (6), seminários (10), 1 prémio e webinars (10), sendo que o PE 1 e o PE 6 são os que se destacam pelo número de iniciativas, com 20 e 33 respetivamente (Relatório 2025, p. 21). No geral, a maioria dessas ações foi organizada pelo AD&C, mas também pelas AG regionais e nacionais e pela própria Comissão Europeia / DG REGIO. Ao quantificar as iniciativas de comunicação nacionais, o indicador ajuda a dar resposta à SubQA8.1. A apreciação está ancorada em evidências quantitativas, conferindo suficiência probatória à análise.

Fonte: Consórcio

4.6 Valor acrescentado e *spillover effects*



Principais conclusões

Arquitetura unificada: O principal efeito direto do Roteiro é a criação de uma arquitetura de "guarda-chuva" única que pretende integrar todas as ações de capacitação com temáticas de interesse ao ecossistema da Política de Coesão, tornando-as acessíveis a todos, em vez de permanecerem sectorialmente circunscritas (S1).

Prioridade estratégica: A capacitação tornou-se uma prioridade normalizada em todos os programas nacionais e regionais. Em geral, os programas assumem um interesse na participação no plano de ação do Roteiro, a fim de assegurar uma execução mais eficaz e alinhada com as necessidades dos beneficiários (S2).

Transferência de conhecimento e internacionalização: O Roteiro facilitou efeitos de *spillover* dentro do Estado-Membro e a nível da UE, designadamente a organização de três seminários sobre transição verde, governação multinível e desenvolvimento territorial, com o objetivo de partilhar boas práticas com outros Estados-Membros; e a participação em comunidades REGIO Peer2Peer (S3).

Polinização cruzada: As *Summer* e *Winter Schools* facilitaram uma "polinização cruzada" entre o meio académico e a administração pública, criando uma massa crítica de conhecimento que se estende para além do ecossistema da política de coesão (S4).

Comunicação reforçada: O Roteiro formalizou canais de comunicação menos tradicionais, como plataformas colaborativas, mas também beneficia das Redes de Articulação Funcional que atuam como estruturas de coordenação de longo prazo e que promovem a troca de conhecimento entre diversos atores (nomeadamente, CCDR, AG, municípios e administração central).

Melhorias nas ferramentas e nas competências: A participação no Roteiro influenciou diretamente o desenvolvimento ou a melhoria de guias internos, manuais e modelos normalizados. Além disso, tanto os promotores como os destinatários-alvo concordam que o Roteiro reforça significativamente as competências transversais críticas, nomeadamente a resolução de problemas, o pensamento crítico e a gestão de relações interpessoais.

QA9- Tirar conclusões sobre quaisquer efeitos diretos e indiretos decorrentes do Roteiro e para além do Roteiro, ou seja, priorizando a capacidade administrativa, utilizando a metodologia do Roteiro para a avaliar as necessidades das AG e fortalecendo a propriedade

O presente ponto responde à QA9, centrada na dimensão dos efeitos de *spillover*. O objetivo é avaliar se a abordagem metodológica utilizada para conceber e implementar o Roteiro alterou a abordagem à capacitação a nível nacional e regional, impactando na posição "política" das autoridades nacionais e regionais, se a capacitação é, cada vez mais, um tema da agenda programática, e em que medida as ações de capacitação influenciam a implementação dos programas e a gestão global das autoridades do programa.

O principal efeito direto que o Roteiro traz, emergido dos dados recolhidos e analisados, é a capacidade de concentrar as ações de capacitação sob o mesmo guarda-chuva, aberto a todo o ecossistema de atores da política de coesão. Aborda ações de capacitação horizontais, designadamente inclui ações comuns às AG, OI e que não são específicas de um setor ou programa. Os efeitos gerados revelam-se significativos, estendendo-se para além dos objetivos imediatos do Roteiro. Destaca-se o

estabelecimento de uma arquitetura unificada e abrangente para o reforço de capacidades, que contribuiu para tornar a capacidade administrativa uma prioridade estratégica em muitos dos programas. O Roteiro tem a capacidade de agregar os processos associados à gestão da capacitação, sendo um instrumento desenvolvido em linha com o modelo colaborativo promovido pela Comissão Europeia/DG REGIO, reconhecido como uma das âncoras de trabalho e modelo de referência na construção de planos de capacitação na União Europeia.

Outro elemento positivo é a **flexibilidade na conceção das iniciativas**: a maioria das ações é proposta pela AD&C, mas as AG podem propor e organizar ações, adaptando-as às necessidades e desafios do público-alvo. Além disso, as AG e os OI mencionam que é possível replicar o modelo do Roteiro nas suas organizações.

As ações do Roteiro apoiam e proporcionam oportunidades para a criação de momentos de *networking*: atores que trabalham no ecossistema da Política de Coesão, bem como noutros ramos da administração pública, participam nas reuniões das redes, em cursos de formação, eventos e *Summer/Winter Schools*, tendo a oportunidade de se conhecer e familiarizar com os respetivos trabalhos. Como referido por uma AG, **o Roteiro torna ainda mais claro que os canais de comunicação informais criados graças a eventos de *networking*, cursos de formação e reuniões, são cruciais para reforçar as relações de trabalho e tornar a comunicação mais fácil e rápida.** Uma AG de outro programa regional salientou que o **Roteiro tem como objetivo adicional a criação de um espaço comum para debater, trocar experiências e inspirar colegas.**

As AG de dois programas regionais salientam que o principal valor acrescentado do Roteiro é a possibilidade de as autoridades regionais **partilharem metodologias e abordagens, o que facilita uma transferência mais fácil de processos dentro das AG e entre várias AG**, e especialmente a adoção de soluções semelhantes ou iguais para enfrentar os mesmos desafios. Tal assegura também maior transparência e soluções mais rápidas para os problemas.

A entrevista com os representantes de um programa nacional salienta que o Roteiro influencia as decisões organizacionais e estratégicas, melhorando a implementação dos fundos. **As Redes de Articulação Funcional são consideradas essenciais para assegurar o alinhamento estratégico**, bem como um instrumento de apoio à implementação das ações.

Entrevistas com representantes de programas regionais e nacionais salientaram que a Administração Pública enfrenta dificuldades em reter pessoal qualificado. As ações de capacitação promovidas no âmbito do Roteiro contribuem para a formação dos profissionais que trabalham com os fundos e, ao mesmo tempo, promovem uma maior articulação entre a motivação no trabalho e a cultura organizacional – a resolução de problemas foi um elemento específico mencionado que registou melhorias também graças às ações de reforço de capacidades promovidas pelo Roteiro. Além disso, uma entrevista com um programa regional revelou que a participação no Roteiro levou a organização a dar maior atenção ao incentivo à participação dos seus profissionais nas ações. Neste sentido, entre os benefícios identificados da participação, destaca-se a importância de envolver toda a equipa simultaneamente, de modo a aumentar a uniformidade dos conhecimentos e a consistência na aplicação dos processos.

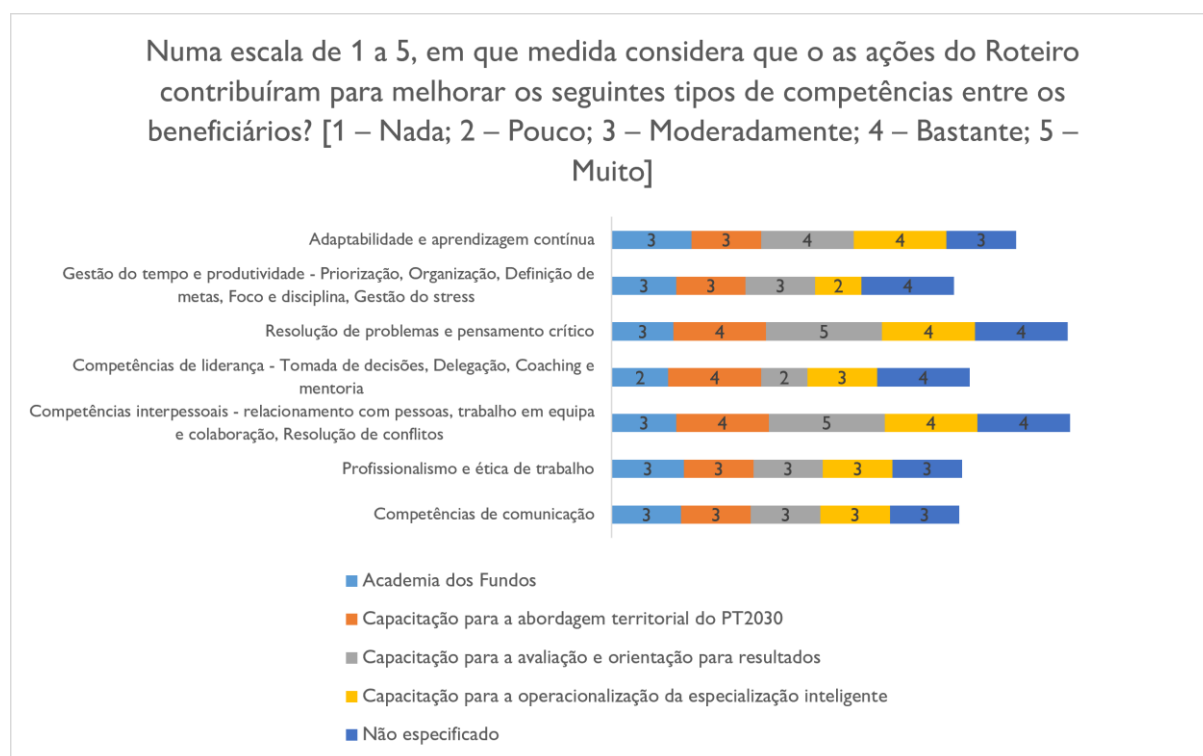
Outro aspeto salientado numa entrevista com um programa nacional foi o impacto do Roteiro no processo de implementação de decisões já tomadas ao nível da organização. O Roteiro oferece um espaço adequado à formação e à partilha de conhecimentos, contribuindo igualmente para uma mudança cultural gradual, para uma maior coesão e para o aumento da eficiência na relação entre as AG e os beneficiários. Além disso, as ***Summer e Winter Schools* (Anexo X) permitem a fertilização cruzada entre o meio académico e a administração pública, e a criação de massa crítica para uma base sólida de conhecimento.** Adicionalmente, durante a discussão do FG, os intervenientes do ecossistema da Política de Coesão salientaram que tem havido uma transferência significativa de conhecimentos entre os programas regionais e nacionais, graças à promoção de

iniciativas de reforço de capacidades a nível nacional e da UE. Estas iniciativas foram, de facto, promovidas e divulgadas graças à abordagem estratégica e de longo prazo. Importa ainda salientar a promoção de dinâmicas de polinização cruzada entre a academia e a administração pública, nomeadamente através da realização de *Summer* e *Winter Schools*. Um exemplo de polinização cruzada entre a academia e a administração pública foram as *Summer Schools* de Avaliação de Políticas Públicas, coordenadas pela Nova SBE. Em três edições, contaram com cerca de 75 participantes. Para além da formação, estas iniciativas têm contribuído para a produção e disseminação de conhecimento, através da publicação online dos trabalhos realizados pelos participantes, reforçando a transparência da atividade da administração pública.

Como salientado pelos gestores de todos os PE, a arquitetura deste instrumento criou uma base sólida para a sua continuação no futuro (próximo período de programação) e a sua adaptação e replicação nas AG, OI, bem como noutras administrações públicas.

O inquérito dirigido aos promotores/parceiros investiga em que medida as ações do Roteiro contribuíram para melhorar as competências dos beneficiários. O gráfico abaixo (Figura 21) mostra as principais competências que os promotores/parceiros consideram que os beneficiários deverão e poderão reforçar através da participação ativa nas ações do Roteiro. O eixo vertical do gráfico mostra o tipo de competências, enquanto a secção colorida mostra o valor médio resultante das respostas dos promotores/parceiros pertencentes ao PE.

Figura 21. Competências que os beneficiários deverão e poderão reforçar



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

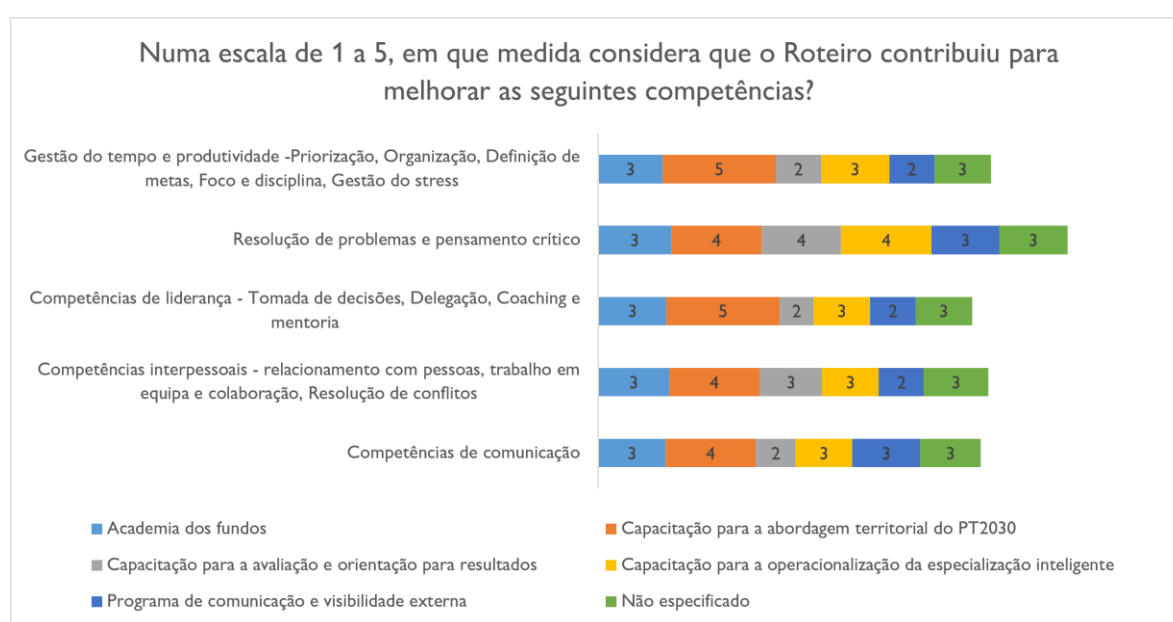
Aqui alguns elementos que emergem:

- em média, os promotores e parceiros consideram as ações do Roteiro relevantes para reforçar, ainda mais, as competências de gestão
- existem duas áreas de competências consideradas mais relevantes, nomeadamente 'Competências interpessoais - relacionamento com pessoas, trabalho em equipa e colaboração', e 'Resolução de conflitos e Resolução de problemas e pensamento crítico'.

- As Competências interpessoais ajudariam os destinatários-alvo a construir redes mais sólidas, a aceder a oportunidades e a manter relações profissionais e sociais estáveis.
- A Resolução de conflitos e a Resolução de problemas e pensamento crítico são igualmente importantes porque permitem avaliar situações, tomar decisões informadas e adaptar-se quando as coisas não correm como planeado. Em vez de confiarem numa orientação passo a passo, tornam-se mais independentes e resilientes.
- Os promotores e parceiros do PE4 consideram que as ações do Roteiro são cruciais para reforçar estas competências. Além disso, consideram geralmente as ações do Roteiro cruciais para apoiar os destinatários-alvo, acima da resposta média dos outros parceiros e promotores dos outros PE.

O inquérito dirigido aos destinatários-alvo inclui uma questão para investigar quais são as principais competências que consideram que são ou serão melhoradas graças à participação nas ações do Roteiro (figura abaixo).

Figura 22. Principais competências a aperfeiçoar para os destinatários-alvo



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Aqui alguns elementos que emergem:

- Os destinatários-alvo participantes no PE2 consideram que as ações do Roteiro são fortemente relevantes para melhorar todas as competências propostas, em particular ‘Competências de liderança - Tomada de decisões, Delegação, Coaching e mentoria’ e ‘Gestão do tempo e produtividade - Priorização, Organização, Definição de metas, Foco e disciplina, Gestão do stress’.
- Os destinatários-alvo participantes no PE4 consideram as ações do Roteiro menos relevantes para melhorar Competências de comunicação, Gestão do tempo e produtividade - Priorização, Organização, Definição de metas, Foco e disciplina, Gestão do stress, e Competências de liderança - Tomada de decisões, Delegação, Coaching e mentoria.
- Os destinatários-alvo participantes no PE6 consideram as ações não muito relevantes para reforçar estas competências. Tal pode refletir a necessidade dos destinatários-alvo participantes nesse PE de aprender competências mais técnicas.
- ‘Resolução de problemas e pensamento crítico’ representa a competência com o valor mais elevado. Tal pode relacionar-se com a necessidade dos destinatários-alvo de definir objetivos

de forma estratégica e aprender melhor a resolver desafios e dificuldades, encontrando as suas próprias soluções.

A discussão do FG confirmou-o e identificou os elementos de complementaridade a trabalhar:

- reforço das capacidades de diagnóstico, em particular no que se refere ao futuro período de programação e à necessidade de planear estrategicamente;
- construção de metas e seleção de indicadores adequados, bem como o desenho de sistemas de monitorização;
- desenvolvimento de competências em avaliação;
- utilização de inteligência artificial na administração pública, exigindo, no entanto, formação prática e salvaguardas éticas adequadas.

Figura 23. Tipo de instrumentos de capacitação desenvolvidos ou melhorados - perspetiva dos destinatários-alvo



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Os avaliadores investigaram também em que medida as ações do Roteiro influenciam a melhoria das ferramentas e processos para reforçar a capacitação dos parceiros e promotores e dos destinatários-alvo. A Figura 23 mostra que tipo de instrumentos de capacitação foram/estão a ser desenvolvidos ou melhorados na perspetiva dos destinatários-alvo, enquanto a Figura 24 mostra os resultados da perspetiva dos promotores/parceiros.

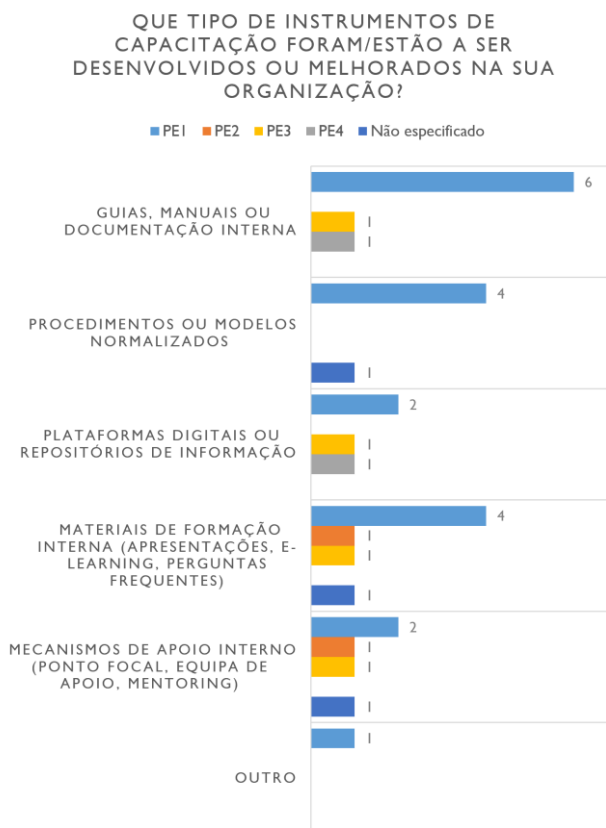
Aqui alguns elementos que emergem:

- ‘Guias, manuais ou documentação interna’, ‘procedimentos ou modelos normalizados’, ‘Plataformas digitais ou repositórios de informação’ são as ferramentas que os respondentes pertencentes ao PE1 consideram as que mais beneficiaram de melhorias graças ao Roteiro. Quando se faz referência à Plataforma, deve considerar-se a Plataforma colaborativa digital da Academia, considerada uma boa prática entre os gestores dos PE. Permite uma partilha de informação mais fácil e rápida, bem como um ponto único de acesso para encontrar formações, webinars, seminários e workshops para todas as AG. Além disso, os trabalhos sobre documentação e modelos normalizados apoiam as AG a acelerar os processos administrativos.
- Os respondentes pertencentes ao PE2 mencionam ‘Materiais de formação interna (apresentações, e-learning, perguntas frequentes)’, bem como ‘Mecanismos de apoio interno (ponto focal, equipa de apoio, mentoring)’ – tal pode referir-se ao material carregado nas plataformas digitais. Como referido pelos gestores dos PE, partilhar e carregar material na plataforma foi muito apreciado pelos utilizadores, pois aumenta a partilha de informação.

Dois respondentes do PE4 propõem melhorar e reforçar ainda mais modelos de avaliação, cursos, summer school e laboratórios.

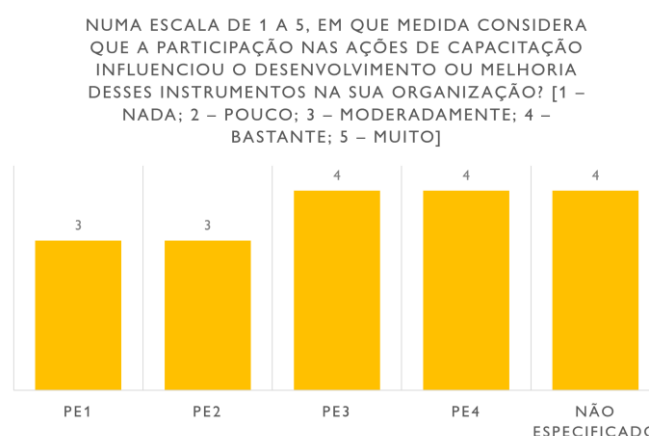
O gráfico da [Figura 25](#) mostra se os promotores/parceiros consideram que a participação nas ações de capacitação do Roteiro influencia a utilização atual e/ou futura e/ou a melhoria desses instrumentos nas suas organizações.

Figura 24. Tipo de instrumentos de capacitação desenvolvidos ou melhorados - perspectiva dos promotores/parceiros



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Figura 25. Influência da participação nas ações de desenvolvimento de capacitação



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Com base nas respostas obtidas, os respondentes do PE3 e PE4 consideraram a participação nas ações do Roteiro relevante para melhorar as ferramentas e instrumentos de capacitação.

Além disso, o inquérito avaliou também se os promotores/parceiros gostariam de continuar a melhorar esses instrumentos no futuro, para prosseguir o caminho iniciado no âmbito do Roteiro.

A tabela abaixo apresenta os indicadores propostos para avaliar o efeito de spillover e a avaliação qualitativa-quantitativa relacionada. A equipa de avaliação utiliza o ícone verde para identificar um contributo elevado do indicador para a resposta à SubQA e o ícone amarelo para indicar um contributo moderado/baixo.

Tabela 16. Indicadores que permitem dar resposta às SubQA

SubQA	Indicadores que permitem dar resposta às SubQA	Pertinência	Conclusões da análise ao indicador
9.1	Atividades de partilha de conhecimentos ou de transferência de práticas do Roteiro para outros EM ou regiões		Com base no documento de monitorização atualizado até 2025, foram organizadas algumas atividades para partilhar experiências e boas práticas com outros Estados-Membros e regiões da UE – 3 seminários sobre transição verde, governação multinível e desenvolvimento territorial; 1 webinar sobre Contratos Estado-Regiões para apoiar reformas administrativas e o desenvolvimento regional; comunidades REGIO Peer2Peer sobre Embedding Cooperation, Auxílios de Estado, Administração Digital e sistemas de IT na gestão dos Fundos de Coesão, Participação Cidadã, Seleção de Operações, Economia Circular, capacitação administrativa. O indicador é considerado pertinente para responder à SubQA9.1, uma vez que permite retirar conclusões através de evidência documental.
9.1	Documentos estratégicos dos Programas que fazem referência explicitamente ao reforço da capacitação como uma prioridade a nível nacional		Todos os programas nacionais e regionais apoiados pelos fundos da Política de Coesão mencionam que a AG <i>‘participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários’</i>. Esta é uma frase normalizada presente em todos os programas. Tal indica também que existiu um certo grau de coordenação entre as AG dos programas regionais e nacionais e a AD&C para assegurar a inclusão deste compromisso em todos os programas. O indicador é considerado pertinente para responder à SubQA 9.1, uma vez que da sua análise, ancorada em evidência documental, são retiradas conclusões para a avaliação.

Fonte: Consórcio

5 Principais conclusões e recomendações da avaliação

Esta secção apresenta as principais conclusões da avaliação, com base na análise realizada aos dados qualitativos e quantitativos recolhidos. A secção 5.2 apresenta as recomendações sugeridas pela equipa de avaliação, fundamentadas nas conclusões da avaliação.

5.1 Conclusões

Esta secção apresenta as conclusões da avaliação intercalar. As conclusões da avaliação intercalar baseiam-se em dados qualitativos e quantitativos recolhidos através de entrevistas, de um inquérito online, de uma análise dos relatórios de acompanhamento e de pesquisa documental. A triangulação destas informações garantiu a solidez da análise e das conclusões que daí resultaram, as quais são apresentadas a seguir. Esta secção identifica **os resultados positivos**, bem como alguns elementos que poderão servir de base para futuros instrumentos de implementação e reforço da capacitação. As conclusões são apresentadas com base nos critérios de avaliação. Os **ícones verdes** identificam elementos positivos, enquanto os **ícones cor de laranja** identificam fatores que devem ser melhorados e/ou requerem uma reflexão mais aprofundada.

Relevância – Este critério avalia a adequação e a proporcionalidade da resposta do Roteiro às principais necessidades do público-alvo.

	RE1. O Roteiro continua, em geral, relevante e alinhado com as necessidades e os desafios de capacidade administrativa identificados no diagnóstico de necessidades, especialmente no que diz respeito ao reforço de competências técnicas transversais, à monitorização e avaliação e à clarificação de instrumentos e procedimentos.
	RE2. As necessidades de capacitação (ver secção 4.1) mantêm-se globalmente válidas relativamente à fase de conceção do Roteiro , quando foi realizada a avaliação inicial das necessidades. Mais especificamente, os promotores e parceiros, bem como os destinatários-alvo, identificaram como relevantes medidas de reforço da capacitação na gestão de sistemas de informação e no funcionamento do balcão único para os beneficiários . Ainda assim, a evolução do contexto regulamentar da UE e nacional exige um ajustamento contínuo das prioridades e dos recursos, bem como de medidas para manter os intervenientes da Política de Coesão atualizados . As entrevistas e o inquérito, para além das discussões e reflexões que surgiram durante o <i>focus group</i> , revelaram que as competências e aptidões administrativas devem ser reforçadas em áreas que serão cruciais para o próximo período de programação, nomeadamente no que se refere a novos regulamentos da UE, requisitos ambientais, digitalização e simplificação. Estas áreas terão impacto na conceção e implementação para o período 2028-2034 . Por conseguinte, são necessárias medidas específicas de reforço de capacidades para dar resposta aos desafios do próximo período de programação. O Roteiro está concebido para acomodar no seu plano de ação novas e/ou reforçadas medidas de capacitação que respondam às necessidades emergentes e se adaptem a cenários em constante mudança no ecossistema da Política de Coesão, sem necessidade de alterações estruturais.

Coerência – Este critério centra-se na complementaridade e sinergia das ações de reforço de capacidades entre as intervenções do Roteiro e as previstas nos programas regionais e nacionais, bem como no grau de coordenação na implementação das ações.

	C1. O Roteiro enquadra-se bem no ecossistema mais vasto de programas nacionais e regionais. A AD&C, em coordenação com as AG regionais e nacionais, estabeleceu os critérios para a conceção de ações de reforço de capacidades. Enquanto os programas regionais e nacionais proporcionam ações de reforço de capacidades mais especializadas e específicas ao contexto, o Roteiro fornece uma camada horizontal de medidas de reforço de capacidades a nível do ecossistema.
	C2. Existe o risco de haver sobreposição , dado que muitos dos temas abordados são semelhantes. No entanto, o âmbito de intervenção é diferente, na medida em que o Roteiro adota uma abordagem holística do ecossistema global, enquanto os programas regionais e nacionais abordam as suas necessidades específicas. Estes incluem medidas para reforçar as tecnologias da informação e os sistemas de informação, melhorar a coordenação entre as AG, os OI, os beneficiários e as partes interessadas relevantes, e simplificar os procedimentos para apoiar os sistemas de governação dos programas. Assim, verifica-se que existem mecanismos que asseguram a coordenação entre as autoridades responsáveis pelos programas regionais e nacionais e a AD&C , de modo a evitar duplicações e definir o âmbito das medidas de reforço de capacidades.
	C3. Embora o modelo de implementação do Roteiro preveja mecanismos formais de coordenação para a realização de pontos de situação, as entrevistas e o inquérito online revelam que as reuniões não são regulares . Apesar das reuniões com o PEI, das sessões de esclarecimento com todos os gestores dos PE e do roadshow que mobilizou a participação de todos os gestores dos PE e das AG, a coordenação geral do Roteiro para relatar a execução, depende da informação veiculada pelos gestores dos projetos por e-mail.
	C4. As redes de articulação funcional desempenham um papel importante na manutenção do alinhamento , e as plataformas digitais colaborativas têm um grande potencial para o planeamento e monitorização integrados. No entanto, ambas poderiam ser utilizadas de forma mais sistemática, designadamente através do registo regular e completo da informação de planeamento e de monitorização e da sua utilização efetiva por todos os intervenientes.

Eficiência operacional - A eficiência operacional é entendida, neste contexto, como a medida em que os processos, estruturas e instrumentos mobilizados para a implementação do Roteiro permitem converter os recursos disponíveis em ações de capacitação efetivamente realizadas, dentro do prazo previsto e com a qualidade esperada, funcionando como elementos facilitadores da eficácia do instrumento.

	EO1. O modelo global de governação é considerado adequado, principalmente devido à colaboração eficaz entre as partes interessadas e à flexibilidade da implementação. No modelo de governação centralizado, a AD&C, desempenha um papel fundamental na gestão e coordenação do Roteiro. A centralização garante uma execução mais eficaz, mas também reduz o sentido de apropriação por parte dos diferentes intervenientes.
	EO2. Foram identificadas algumas fragilidades ao nível dos PE. As estruturas de gestão dos PE são heterogêneas e apresentam ritmos diferentes. Embora existam algumas questões de implementação, como a execução reduzida do PE5, estas não estão ligadas às falhas de governação. No caso específico da implementação limitada do PE5 e, mais concretamente, no que se refere às reuniões da rede da Qualificação da Procura (apenas uma foi realizada até ao momento), o principal desafio identificado prende-se com o interesse limitado das AG, sobretudo no que diz respeito à rede, dado já participarem noutras redes para abordar questões semelhantes. Além disso, as AG têm outros mecanismos para manter contacto com os beneficiários e trocar informações sobre os seus desafios e necessidades. Por conseguinte, o principal desafio que se coloca está relacionado com a necessidade de se encontrarem alternativas para o envolvimento dos beneficiários.
	EO3. O envolvimento dos atores é heterogêneo e depende do perfil de cada entidade. Durante as entrevistas, vários beneficiários afirmaram ou demonstraram não saber como se envolver na implementação do Roteiro. Muitas vezes não sabem como procurar informações sobre a oferta de ações, nem que tipo de participação lhes é esperado. Além disso, os beneficiários que relataram

	o seu envolvimento afirmaram que a sua participação ocorreu através de convite direto. As entidades efetivamente mobilizadas são as autoridades de gestão e a AD&C, sobretudo através do Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos e das redes de articulação funcional, conforme mencionado nas entrevistas. Segundo as entrevistas realizadas com os organismos intermédios e os beneficiários finais do ecossistema têm um envolvimento residual e maioritariamente indireto. A importância do envolvimento dos atores desde o início, e ao longo de todo o período, é sublinhado pela coordenação como fator fundamental para gerar alinhamento e apropriação.
	EO4. A coordenação do Roteiro tem vindo a promover a procura. A oferta estruturada e centralizada, em especial a plataforma da Academia dos Fundos, bem como o roadshow nacional realizado em 2025, aumentaram a mobilização das AG e geraram procura ativa. De acordo com as entrevistas realizadas, várias entidades passaram a solicitar o alargamento das ações. No entanto, a mobilização está condicionada: em termos de quantidade, a procura nem sempre é satisfeita, havendo relatos de vagas insuficientes em algumas ações. Esta situação é mitigada pela AD&C através da replicação das ações. Em termos de regularidade/frequência, a adesão depende da relevância do tema, da sua duração adequada e da sua aplicabilidade prática; a falta de tempo é o principal obstáculo. A mobilização da procura é também muito desigual entre os projetos estruturantes: o PE5 (qualificação da procura), precisamente o projeto mais orientado para a procura e para os beneficiários, tem sido dinamizado, apenas, por iniciativas das AG. Deste modo, não é possível tirar conclusões robustas sobre se a procura atingiu o nível desejado, dado que não existem objetivos definidos em termos do número de beneficiários a alcançar ao nível do Roteiro, dos PE ou das ações. Em termos globais, os dados disponíveis para ações implementadas sugerem uma procura significativa, dado que 75% dessas ações de capacitação atingiram a lotação máxima, revelando uma adesão significativa e reconhecimento da sua relevância.
	EO5. A estratégia de promoção e comunicação é moderadamente eficaz. A divulgação e disseminação das atividades e dos resultados do Roteiro é atualmente da responsabilidade da coordenação geral do Roteiro e do PAT 2030. As informações obtidas nas entrevistas indicam que os beneficiários das ações do Roteiro muitas vezes não estão informados sobre a oferta, não têm o hábito de acompanhar a plataforma da Academia dos Fundos, ou não sabem como fazê-lo. Reconhecendo que o objetivo do PE6 é reforçar a capacitação do ecossistema em matérias de comunicação do PT2030, e não divulgar o Roteiro, a experiência e os canais já consolidados no âmbito deste projeto, nomeadamente a Rede de Comunicação, poderiam numa revisão futura do seu planeamento, ser igualmente mobilizados para apoiar a divulgação da oferta do Roteiro junto dos destinatários.
	EO6. O modelo de financiamento é suficiente. As ações de reforço de capacidades são financiadas tanto pelo PAT como pela AT de programas regionais e nacionais. Esta última situação ocorre quando as AG dos programas regionais e nacionais propõem e coordenam a implementação das ações.
	EO7. O modelo de implementação do Roteiro está centralizado em torno da AD&C, o que garante consistência e dinamismo, mas pode limitar a apropriação e o envolvimento mais amplos de outros atores a longo prazo.
	EO8. O sistema de monitorização está centralizado na AD&C, particularmente na Coordenação Geral do Roteiro e na Academia dos Fundos (PE1). Esta evidência sustenta a apreciação positiva: a apropriação do Roteiro está consolidada na entidade coordenadora, o que garante liderança, consistência, alinhamento e continuidade à implementação, devendo, contudo, ser progressivamente alargada aos restantes intervenientes.
	EO9. Os indicadores de resultado nem sempre ajudam a fazer um adequado acompanhamento dos PE. Foram definidos no plano de ação do Roteiro numa fase teórica inicial, anterior ao modelo de governação e sem a participação dos gestores dos PE e das autoridades de gestão, uma vez que esses atores nessa altura ainda não estavam designados. O estudo da DGRegio mostrou que Portugal é um dos três Estados-Membros, a par da Letónia e da Estónia, que definiu um sistema de monitorização estruturado, o que evidencia a complexidade associada. Em particular, o

	principal desafio prende-se com os indicadores de resultados. Em muitos casos, os indicadores de resultados correspondem, na verdade, a indicadores de realização, por exemplo, «<i>Participantes que concluíram ações de capacitação (%)</i>», «<i>Participantes que concluíram as ações da Summer School (%)</i>», «<i>Participantes que concluíram ações de formação em abordagens territoriais colaborativas</i>». Os indicadores de resultados capazes de captar as mudanças produzidas pelo Roteiro são, por exemplo, «<i>Nível de execução de iniciativas da Estratégia de Comunicação (%)</i>», «<i>Varição do número de pedidos de esclarecimento em % do número de candidaturas (variação homóloga face ao período de programação anterior)</i>», «<i>Projetos criados em cooperação pelas entidades que participaram na formação</i>». Além disso, segundo as entrevistas realizadas e as reflexões que surgiram do <i>focus group</i>, o sistema de indicadores funciona sobretudo como referência, sendo a interpretação dos desvios complexa. Embora não seja totalmente conclusiva, a avaliação parece apontar para metas demasiado ambiciosas, sem excluir a possibilidade de poderem existir situações de falta de capacidade do ecossistema e fatores externos associados. A entrada em funcionamento da plataforma da Academia melhorou a recolha de dados e passou a fornecer indicadores por área temática.
--	--

Eficácia - A análise centra-se na implementação do Roteiro, nomeadamente na execução das atividades previstas nos PE. A análise indica também as perspetivas de concretização dos objetivos e explica os fatores internos e externos que influenciam o desempenho.

	E1. A implementação acelerou claramente ao longo do tempo, tendo o período de 2024 a 2025 emergido como a fase mais intensa de execução. O número e a variedade de ações aumentaram significativamente, estando agora todas as áreas prioritárias de capacitação com resposta.
	E2. Muitas metas foram revistas ou redefinidas e, em alguns casos, as ações foram suprimidas ou substituídas por alternativas. Embora esta flexibilidade tenha permitido ao sistema alcançar resultados e, em alguns casos, até exceder as metas revistas, significa também que as ambições iniciais nem sempre foram plenamente concretizadas. O desempenho varia consideravelmente entre as componentes de capacitação, mesmo quando se têm em conta as metas revistas: por exemplo, o PE1, o PE2, o PE4 e o PE6 apresentam bons resultados, enquanto o PE3 e, sobretudo, o PE5 se encontram com menos dinamismo, este último, devido aos atrasos no desenvolvimento da Rede da Qualificação da Procura (ação âncora). A análise indica que muitos destes desvios resultam do excesso de ambição das metas iniciais, definidas numa fase teórica de elaboração do Roteiro; as revisões efetuadas traduziram, sobretudo, o ajustamento das metas à realidade e à dimensão do ecossistema, e não uma falha de eficácia do Roteiro.
	E3. Foram identificados alguns fatores-chave para garantir um bom nível de eficácia: a relevância das ações de reforço de capacidades; a clareza do conteúdo e do formato das ações; e o apoio organizacional (apoio da equipa interna).
	E4. As principais barreiras à participação em iniciativas de reforço de capacitação identificadas foram a falta de tempo e uma carga de trabalho significativa relacionada com as tarefas diárias. Embora os intervenientes no ecossistema estejam a tornar-se mais recetivos à ideia de reforçar a capacidade administrativa, estas atividades requerem coordenação dentro das organizações e apoio da gestão de topo para permitir que os colegas participem em iniciativas de reforço de capacidades enquanto estão ausentes do seu trabalho diário.
	E5. Embora algumas das metas não tenham sido atingidas até ao momento, as conclusões gerais da avaliação mostram que o Roteiro está a contribuir de forma clara para a concretização de um objetivo estratégico: colocar a capacidade administrativa na vanguarda da agenda política e do quadro legislativo e regulamentar. Por conseguinte, a análise isolada do cumprimento das metas não diminui, nem compromete, a natureza ambiciosa e a importância estratégica que se reconhece no Roteiro.

Notoriedade - O presente ponto aborda as subquestões de avaliação QA8, que se centram na dimensão da notoriedade do Roteiro. O objetivo é compreender se as atividades de comunicação e de disseminação previstas são visíveis e estão bem implementadas, e se a estratégia de divulgação é adequada para informar e envolver as partes interessadas.

	N1. A avaliação da notoriedade aponta para resultados geralmente positivos. A criação de redes consolidadas, eventos nacionais, plataformas digitais e ferramentas de comunicação partilhadas estabeleceu uma infraestrutura sólida para o intercâmbio de informações e a aprendizagem coletiva.
	N2. A Academia dos Fundos (PEI) é um mecanismo muito eficaz para divulgar e interligar iniciativas, juntamente com o Programa de comunicação e visibilidade externa (PE6). No entanto, este pode reforçar a coordenação e a sinergia com os outros PE. Efetivamente, o PEI e o PE6 deveriam atuar como um eixo horizontal, apoiando os outros PE, que são mais verticais, uma vez que abordam temas setoriais e específicos. A partilha limitada de informações e dados entre os PE pode impedir a exploração de medidas complementares de reforço de capacidades.
	N3. A comunicação das iniciativas do Roteiro é mais eficaz ao nível institucional do que junto dos beneficiários finais. A divulgação de oportunidades, iniciativas e recursos de reforço de capacidades é também assegurada através do website da AD&C; contudo, persistem desafios relacionados com a facilidade de acesso à informação, com a orientação dos conteúdos para os diferentes públicos e com a regularidade dos fluxos de comunicação, bem como com a visibilidade e a adesão dos beneficiários finais a estas oportunidades. Um tema comum que emergiu das entrevistas foi a falta de resumos ou sínteses das reuniões organizadas pelas Redes ou por outras iniciativas de reforço de capacitação, o que limita o acompanhamento dos documentos.
	N4. Atualmente, as atividades do Roteiro são principalmente acessíveis às AG e aos colaboradores da AD&C. A necessidade de uma maior divulgação das iniciativas do Roteiro junto dos OI e dos destinatários-alvo foi identificada como um instrumento importante para reforçar ainda mais a capacidade administrativa. Nos casos em que o Roteiro chegou a estes destinatários, proporcionou-lhes acesso à formação especializada que seria muito difícil de obter de forma independente.

Valor acrescentado do Roteiro e efeito de *spillover* – Analisa em que medida o Roteiro alterou a abordagem em termos de capacidade administrativa a nível nacional e regional, com impacto na orientação política e regulamentar das autoridades nacionais e regionais; se a capacidade administrativa está a tornar-se cada vez mais uma prioridade na agenda do programa; e de que forma as medidas de reforço de capacidades influenciam a execução do programa e a gestão global das autoridades responsáveis pelos programas.

	S1. O Roteiro teve efeitos de repercussão significativos que se estendem para além dos seus objetivos imediatos. Uma das suas principais conquistas foi o estabelecimento de uma arquitetura “abrangente” unificada para o reforço de capacidades, o que tornou estas atividades acessíveis em todo o ecossistema da política de coesão.
	S2. A capacidade administrativa tornou-se uma prioridade estratégica em todos os programas, reforçando assim o alinhamento e a coerência em todo o ecossistema.
	S3. O Roteiro facilitou também a transferência de conhecimentos em Portugal e a nível europeu através da participação em iniciativas de aprendizagem entre pares, e da organização de seminários temáticos.
	S4. Incentivou a troca de conhecimentos entre o meio académico e a administração pública, por meio das <i>summer</i> e <i>winter schools</i>, e contribuiu para o desenvolvimento de ferramentas e metodologias internas. Promoveu, também, o desenvolvimento de competências sociais essenciais, incluindo a resolução de problemas, o pensamento crítico e a comunicação eficaz.

5.2 Recomendações

Com base na secção anterior, onde foram apresentadas as conclusões da avaliação intercalar do Roteiro, esta secção apresenta um conjunto de recomendações. Cada recomendação é formulada tendo em conta as conclusões e inclui propostas operacionais sobre sua possível implementação.

Adicionalmente, esta secção apresenta *benchmark* internacional de boas práticas realizadas em outros EM que servem como exemplos que podem ser replicados no contexto do Roteiro português.

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
Relevância				
RI. Recomenda-se continuar a promover medidas específicas de reforço de capacidades , em particular em algumas áreas, que foram descritas como ainda mais desafiantes (sistemas de TI, contratação pública, funcionamento do balcão único), e aprofundar necessidades de capacitação a desafios emergentes, especialmente para o futuro período de programação (mudanças regulamentares do novo período de programação, simplificação, requisitos ambientais, e digitalização).	RE2	Para garantir medidas de reforço de capacidades mais direcionadas e baseadas nas necessidades, propõe-se a realização de um inquérito sobre “diagnóstico preliminar de necessidades de capacitação, atuais e futuras” aos participantes que se inscrevam em ações de reforço de capacidades. Isto garantiria um diagnóstico personalizado das necessidades, assegurando que este se adapta às necessidades atuais e emergentes. O procedimento pode ser feito através da plataforma de Academia dos Fundos. O inquérito do “diagnóstico preliminar” poderá ser partilhado através das páginas web dedicadas às Ações de Capacitação e/ou nas <i>Winter/Summer schools</i>, como parte do processo de inscrição. Os inquéritos deverão ser dirigidos aos principais intervenientes envolvidos nas ações, incluindo AG, OI, beneficiários e outros atores relevantes identificados no âmbito de cada PE, que já participaram em algumas ações de capacitação. Sempre que adequado, as equipas responsáveis poderão adaptar os questionários às diferentes iniciativas, assegurando que os resultados recolhidos permitem identificar necessidades emergentes, ajustar conteúdos, melhorar formatos de participação e reforçar a acessibilidade das medidas. A análise dos	AD&C e ANI: Gestores dos PE	Embora não exista qualquer referência formal a uma atualização do sítio Web, o Roteiro da Letónia ³¹ foi revisto desde a sua publicação inicial em 2022. A secção do sítio Web dedicada ao Roteiro Nacional inclui agora uma referência a seis inquéritos destinados a avaliar os níveis de satisfação dos candidatos e beneficiários dos projetos. Estes inquéritos contribuem para a identificação das necessidades e experiências dos participantes, fornecendo informações relevantes para apoiar a conceção e adaptação de medidas de reforço de capacidades mais específicas, em consonância com a recomendação de reforçar ainda mais as ações de reforço de capacidades em áreas mais complexas.

31 <https://www.cfla.gov.lv/lv/projekts/administrativas-kapacitates-cela-karte-2021-2027>

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
		resultados deverá alimentar um processo regular de melhoria contínua, permitindo às equipas de gestão dos PE atualizar e reorientar as ações de reforço de capacidades sempre que necessário. Complementarmente, e sem prejuízo da consolidação das necessidades no quadro do plano de capacitação bienal da Academia dos Fundos, sugere-se um mecanismo mais ligeiro de auscultação anual (por exemplo, questionários curtos de feedback associados às ações realizadas), alinhando com o ciclo anual de revisão de metas e de recalendarização das ações dos PE, de modo a abranger também atores não representados no Grupo de Trabalho da Academia, nomeadamente os OI e os beneficiários.		
R2. Incluir mais atividades para a capacitação dirigidas às OI e aos beneficiários dos programas regionais e nacionais.	RE2	Com base na experiência e nos ensinamentos retirados da conceção das ações de reforço de capacidades destinadas às AG dos programas regionais e nacionais e aos intervenientes institucionais nacionais, a Academia dos Fundos (PEI) pode propor um catálogo com mais atividades de reforço de capacidades dirigidas aos OI e beneficiários, concebidas em colaboração com representantes das AG regionais e nacionais no âmbito do Grupo de Trabalho da Academia, assegurando uma procura mais diversificada e o alinhamento com as prioridades estratégicas do Roteiro.	AD&C e AG: Academia dos Fundos (PEI) no âmbito do Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos.	O Roteiro regional da região do Lázio (IT) ³² foi elaborado em 2022 e posteriormente revisto em 2024, a fim de responder melhor às necessidades e aos desafios do OI. O atual Roteiro regional visa reforçar as atividades de acompanhamento realizadas pelo pessoal do OI Lazio Innova, junto das empresas beneficiárias dos financiamentos do FESR, para aumentar a eficácia global das intervenções de apoio

³² <https://fesr.regione.lazio.it/priga/>

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
		O GT pode selecionar representantes dos OI e beneficiários dos programas para definir e propor estas atividades, ajustando-as com base nas suas necessidades e contributos, através de workshops ou outras iniciativas. Após a recolha de contributos e estabilização do catálogo, este poderá ser articulado com a equipa de coordenação geral do Roteiro, garantindo alinhamentos das necessidades identificadas pelos diferentes grupos-alvo aos diversos projetos estruturantes.		às empresas. Trata-se de um caso de um Roteiro inteiramente dedicado a um OI.
Coerência / Eficácia				
R3. Recomenda-se reforçar os mecanismos de coordenação , para evitar o risco de conceber e implementar ações semelhantes. Os critérios de delimitação definidos para incluir ações de reforço de capacidades no Roteiro devem ser acompanhados de perto e assegurados.	C3, E2	Isto pode ser refletido através de reuniões calendarizadas a cada 6 meses, para avaliar desafios relativos ao estado de implementação dos PE e para recolher ideias e comentários sobre o PE. Estas reuniões, devem também ser dedicadas a avaliar se existe sobreposição entre o plano de formação dos programas regionais e nacionais e as ações previstas no Roteiro. Estas propostas podem afetar positivamente o sentimento de apropriação por parte dos gestores dos PE e de outros promotores relevantes, tornando-os mais envolvidos. A eficácia destes mecanismos de coordenação deverá ser revista periodicamente, através da	AD&C: Coordenação geral do Roteiro, em articulação com a Academia dos Fundos (PEI).	Um exemplo de canais de comunicação e articulação estruturados entre os intervenientes é apresentado no Roteiro nacional da Estónia³³. Existe uma troca contínua de informações entre as autoridades responsáveis pelo programa (AG, Ministério das Finanças, Autoridades de Certificação e de Auditoria), e são realizadas reuniões semanais para manter todos os intervenientes atualizados. São também realizadas reuniões

³³ Conforme referido na nota de rodapé acima.

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
Por conseguinte, manter o Roteiro como o quadro horizontal de referência para a capacidade administrativa.		recolha de feedback dos gestores dos PEs, permitindo introduzir melhorias no funcionamento da governação e reforçar o sentimento de apropriação dos diferentes intervenientes.		trimestrais com os organismos de execução, nas quais participa também a AG. Todas as notas informativas estão disponíveis na Extranet do SF ³⁴ . Desde 2024, têm também vindo a utilizar o Power BI na Extranet do SF, permitindo acompanhar, em tempo real, a execução dos fundos e o respetivo processo legislativo nacional, identificar problemas de forma imediata e reagir em conformidade (por exemplo, fornecendo as competências necessárias, etc.), mantendo uma comunicação constante com os organismos de execução e os decisores políticos.
R4. Recomenda-se reforçar a utilização sistemática das redes de articulação funcional e das plataformas digitais colaborativas para garantir que os temas e reflexões sobre a capacidade	C4	Isto pode ser concretizado através da elaboração de um conjunto de orientações que definam as expectativas e as formas de contribuição que as redes de articulação e as plataformas colaborativas podem proporcionar para a implementação dos PE, tendo em consideração que o foco das redes de articulação vai para além do Roteiro. As orientações podem incluir o tipo de informação a partilhar por exemplo, pode tornar-se um ponto recorrente da agenda.	AD&C: Gestores dos PE como coordenadores das redes e plataformas	n.d.

³⁴ SF Extranet is a web-based knowledge pool with guidelines, work group memos, practical interpretations of legal acts, training materials etc.

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
administrativa e as iniciativas incluídas no PE sejam abordadas, conhecidas e permaneçam na agenda de discussão.		Considerando o nº 14 do Decreto-lei 5/2023, as reuniões da rede podem incluir estruturalmente na agenda um ponto para partilhar quaisquer necessidades e desafios de capacidade administrativa que tenham surgido. Isto deve levar a avaliar se as ações incluídas no Roteiro podem resolvê-los ou se devem ser concebidas novas ações. gestão Os gestores dos PE deverão analisar periodicamente a informação recolhida, avaliando em que medida os desafios identificados podem ser respondidos pelas ações já previstas no Roteiro ou o desenvolvimento de novas medidas de reforço de capacidades. Este mecanismo permitirá criar um ciclo contínuo de recolha de necessidades e ajustamentos das ações, reforçando o papel das Redes no acompanhamento do Roteiro.		
Eficiência operacional / Eficácia				
R5. Recomenda-se a conceção de um modelo de gestão mais padronizado para os PE. Isto pode garantir o alinhamento em termos de processos e procedimentos, bem como um quadro de gestão dos PE unificado.	EO2	A Equipa de Coordenação do Roteiro pode propor reuniões com os gestores dos PE para conceber, em conjunto, os principais elementos do modelo de gestão para gerir e monitorizar o PE. Este deve ser suficientemente abrangente para ser adaptado a todos os PE. Caberá a cada gestor aperfeiçoá-lo e adaptá-lo às especificidades do seu PE. Tendo em conta as reflexões que surgiram durante as entrevistas e o <i>focus group</i> , a equipa de avaliação propõe as seguintes sugestões	AD&C e ANI: Equipa de Coordenação Geral do Roteiro e Gestores dos PE	n.d.

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
		operacionais, que podem ser implementadas em todos os PE: a. para cada PE, para além do gestor deve ser designado um adjunto, para garantir que, um deles possa ser contactado e que toda a atividade não fique paralisada; b. deve ser especificado o canal de comunicação a utilizar para as AG e outros beneficiários poderem contactar os gestores dos projetos. Devem ser definidos fluxos de trabalho e procedimentos de documentação; por exemplo: sempre que uma ação for cancelada, deve ser preenchido um formulário indicando o motivo, e o mesmo deve aplicar-se sempre que uma nova ação for adicionada. A equipa de coordenação do Roteiro deverá acompanhar periodicamente a aplicação do modelo de gestão, promovendo sessões de partilha de experiências entre os gestores dos PE e procedendo à atualização das orientações sempre que sejam identificadas necessidades de melhoria ou alterações no contexto de implementação do Roteiro.		
R6. Recomenda-se desenvolver e implementar ações de comunicação com vista a informar e envolver os <i>stakeholders</i> , capaz de chegar a	EO3	Sugere-se a elaboração de folhetos informativos sobre a plataforma da Academia dos fundos, os Summer/Winter schools, encontros/ações de divulgação e outras iniciativas do Roteiro se possível nos sites institucionais das AG, promovendo uma maior visibilidade e divulgação destas oportunidades de reforço de capacidades. Adicionalmente na Mostra dos Fundos, podem	AD&C: Elaboração da informação: Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos e Gestores dos PE Divulgação: PE6, que poderá fazê-lo no âmbito da rede de	n.d.

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
todos os intervenientes do ecossistema da política de coesão em Portugal, tanto a nível regional como nacional. Deve centrar-se, em primeiro lugar, na divulgação das atividades e dos resultados já obtidos graças ao Roteiro (a curto prazo). A médio e longo prazo, deverá visar o envolvimento mais ativo de todas as AG e estender-se os OI.		ser criados «prémios de participação» a nível temático e nacional/regional do programa (tanto para as autoridades de gestão como para os beneficiários), a fim de recompensar os intervenientes que participem ativamente nas atividades de reforço de capacidades incluídas no Roteiro e/ou promovam essas atividades. Os gestores dos PE deverão contribuir para este processo, fornecendo informações e validando os conteúdos a incluir nos folhetos informativos, tanto em formato impresso como em formato digital, assegurando que a informação divulgada responde às necessidades dos diferentes públicos-alvo e reflete adequadamente as iniciativas de reforço de capacidades disponíveis.	comunicação.	
R7. Recomenda-se que se mantenha o apoio de alto nível por parte das direções (top management) para a implementação e execução do Roteiro. Estas atividades devem ser consideradas uma prioridade organizacional fundamental, em vez	EO3	A situação atual do apoio e do envolvimento da direção da AD&C foi considerada positiva e, por isso, é fundamental mantê-la e promover o Roteiro como parte das principais ferramentas estratégicas e operacionais de apoio à capacitação. As AG deverão ser incentivadas a adotar medidas internas que facilitem a participação dos seus colaboradores nas ações de reforço de capacidades, incluindo a valorização destas atividades no planeamento das equipas e, quando adequado, mecanismos internos de reconhecimento.	AD&C e AG	Embora retrate, sobretudo, mecanismos de articulação entre entidades, o exemplo seguinte ilustra como o acompanhamento próximo pela gestão de topo da AG sustenta a implementação do Roteiro regional. Uma vez que o principal destinatário das ações do Roteiro é a própria AG e o OI, Lazio Innova, a AG dedica especial atenção às modalidades de implementação do Roteiro e ao andamento das ações. A AG mantém também contacto

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
de atividades pontuais que dependem da disponibilidade individual.		A AD&C poderá incentivar a adoção de mecanismos de envolvimento das AG para de valorização da participação nas atividades de reforço de capacidades, tanto na própria Agência como, sempre que considerado adequado, pelas AG. Estes mecanismos poderão incluir sessões de partilha de conhecimentos, divulgação de boas práticas ou o reconhecimento da participação em relatórios de atividade, contribuindo para reforçar a visibilidade e o valor atribuído ao desenvolvimento de competências.		constante com o OI para acompanhar quaisquer potenciais dificuldades ou desafios relacionados com as ações do Roteiro. Um dos objetivos do Roteiro é melhorar o desempenho do OI, que é responsável pela implementação das ações de I&D incluídas no programa regional do FEDER para o período 2021-2027. A AG e o OI assinaram um acordo escrito através do qual a AG permite que o OI implemente estas ações e concede incentivos caso o OI cumpra os objetivos previstos no Roteiro.
R8. Recomenda-se aumentar o detalhe da informação financeira através da integração de dados desagregados relativos a ações de capacitação.	EO6	Isto pode ser feito solicitando ao PAT 2030, aos gestores do PE e/ou promotores, o montante financeiro utilizado para implementar as ações incluídas em Avisos do PAT2030. Os dados devem ser comunicados e incluídos no sistema de monitorização.	AD&C (Equipa de Coordenação Geral do Roteiro) e AG do PAT2030	O Roteiro regional das regiões do Lácio e da Apúlia apresentou um plano financeiro abrangente que expõe a dotação financeira prevista para cada ação, com base no tipo de recursos financeiros previstos, ou seja, o art. 3.4 do Regulamento do FEDER (2021/1058), o art. 36 (orçamento de assistência técnica) do Regulamento 2021/1060, o artigo 37.º do Regulamento 2021/1060 ou outros recursos. O Roteiro nacional da Letónia planeia a

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
				dotação financeira para cada ação, definindo o montante e a fonte de financiamento, ou seja, o artigo 36 do Regulamento 2021/1060, o artigo 37.º do Regulamento 2021/1060 ou outros recursos, o orçamento do Estado e o orçamento do PNRR.
R9. Recomenda-se padronizar e documentar o processo de seleção das ações de capacitação e aperfeiçoar continuamente os mecanismos existentes de identificação de sobreposições com os planos de formação dos programas.	EO4	A padronização do processo de seleção pode ser feita através do desenvolvimento de uma documentação da lógica de seleção praticada atualmente, registando os critérios e as suas alterações. Esta documentação deve ser revisitada regularmente em relação aos planos de formação dos programas, de forma a evitar duplicações. Adicionalmente, o processo de seleção para as ações de reforço de capacidades deve ser apoiado por dados, ou seja, avaliações de necessidades através da realização de inquéritos, tal como proposto na Recomendação R1 . A propor novas ações de reforço de capacidadesRoteiro, as partes interessadas devem apresentar uma justificação baseada em dados(e.g. conclusões do inquérito) para demonstrar como e em que medida estas contribuirão para a concretização dos objetivos específicos, tal como já se aplica no Roteiro para articular as atividades previstas em cada PE e os Eixos Estratégicos, e de que forma complementam e criam sinergias com as ações de reforço de capacidades incluídas no plano de formação, de modo a garantir que não existe	AD&C e ANI: PEI no âmbito do GT da Academia dos Fundos e Gestores dos PE	n.d

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
		risco de sobreposição. Assim, esta justificação deverá demonstrar: (i) a necessidade identificada; (ii) o destinatário-alvo; (iii) a relação com os objetivos específicos e eixos estratégicos do Roteiro; (iv) o valor acrescentado esperado; e (v) a complementaridade face a outras ações já existentes. Para reduzir o risco de duplicação, a Academia dos Fundos, deverá continuar a aperfeiçoar, com o apoio do Grupo de Trabalho da Academia, o mecanismo de verificação regular da articulação entre as ações previstas no Roteiro e os planos de formação existentes nos programas.		
RI0. Recomenda-se ajustar e aperfeiçoar o sistema de monitorização: o ciclo de recolha de dados é assegurado semestralmente pela equipa de coordenação do Roteiro, através do envio de emails aos gestores. No entanto, recomenda-se automatizar, tanto	EO9	Através de email, é formalmente solicitado a todos os gestores dos PE que enviem os dados à Equipa de Coordenação do Roteiro, para que esta possa carregar os dados de execução no sistema de monitorização, com possibilidade de automatização. Pode ser criado um “mecanismo de alerta” para o efeito. A equipa de Coordenação do Roteiro pode desenvolver um guia, como um kit de ferramentas de monitorização, para garantir os passos estruturais necessários para o fazer. Além disso, o kit de ferramentas de	AD&C e ANI: Equipa de Coordenação do Roteiro e Gestores dos PE	n.d ³⁵

³⁵O Roteiro regional da região do Lázio, dedicado a melhorar e reforçar o desempenho do OI, apresenta os dados relativos ao desempenho na implementação das ações sob a forma de relatórios escritos de certificação de despesas. Com base nas metas previstas no Roteiro, é possível avaliar se o desempenho dos OI, enquanto agentes de execução do programa regional do FEDER, melhorou ou não.

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
quanto possível, a recolha desta informação.		monitorização pode ser criado para apresentar os mecanismos de reporte utilizados e partilhar toda a informação relevante necessária para alimentar o sistema de monitorização. Sugere-se, também, garantir o acesso dos gestores dos PE ao sistema de monitorização, na qualidade de utilizadores observadores” . Estes não podem modificá-lo, mas terem acesso ao mesmo para lhes proporcionar uma visão geral do estado de implementação e reforçar a responsabilização.		
RII. Recomenda-se implementar um processo sistemático para ajustar metas e cronogramas, que distinga claramente entre atrasos externos e falhas de capacidade interna.	EO9, E2	A Equipa de Coordenação do Roteiro pode solicitar aos Gestores dos PE uma justificação para o desvio ou a revisão das metas. Estas podem ser explicadas, entre outras razões, por: a) desafios internos identificados: falta de recursos humanos, lacunas de competências internas ou estrangulamentos administrativos junto dos promotores ou parceiros; b) desafios externos: decorrentes de alterações na regulamentação nacional e/ou da UE, mudanças socioeconómicas ou atrasos na coordenação regional/nacional; c) falhas de conceção: «objetivos irrealistas», em que as ambições iniciais do Roteiro não estavam alinhadas com a carga de trabalho real ou a disponibilidade de tempo. A Equipa de Coordenação do Roteiro deverá analisar a cada seis meses esta informação, identificando padrões recorrentes e avaliando se os desvios justificam apenas ajustamentos ao	AD&C e ANI: Equipa de Coordenação do Roteiro e Gestores dos PE	n.d.

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
		nível de um PE específico ou alterações mais abrangentes ao Roteiro.		
Eficácia				
R12. Recomenda-se a adoção de medidas que reduzam as barreiras à participação (falta de tempo e elevada carga de trabalho).	E4, EO5	Concretamente: R12.1: continuar a garantir o apoio da gestão de topo das entidades do ecossistema (e.g. repetir, sempre que necessário, a boa prática de se convidar os dirigentes das autoridades de gestão a participarem em ações de sensibilização como foi o Roadshow) R12.2: privilegiar formatos de duração mais curta, modulares e com uma forte componente prática, já que as ações longas são as mais difíceis de conciliar com a carga de trabalho e a adesão depende da relevância, duração e aplicabilidade; R12. 3: continuar a garantir um número mínimo de vagas por programa e recorrer à replicação das ações com maior procura, como já acontece; R12.4: reforçar a disseminação interna sistemática dos conhecimentos nas organizações, evitando a concentração da capacitação num número reduzido de profissionais.	R12.1: AD&C, AG e OI R12.2: AD&C e ANI - Gestores dos PE e GT da Academia dos Fundos R12.3: AD&C e ANI Gestores dos PE e GT da Academia dos Fundos R12.4: AD&C e ANI Gestores dos PE e GT da Academia dos Fundos	n.d.
Notoriedade				
R13. Recomenda-se explorar mais o potencial da plataforma PE1 e do PE6 para fins de comunicação e divulgação das ações	N2, N3, N4, EO5	O PE1 e o PE6 podem articular-se para garantir que a Plataforma da Academia seja mais conhecida por todos os colaboradores das AG. Além disso, a Plataforma da Academia deverá ser acessível também aos OI. Isto pode aumentar a visibilidade das ações de reforço de capacidades incluídas no Roteiro e proporcionar também um	AD&C: Academia dos Fundos, PE6 e Equipa de Coordenação do Roteiro	n.d

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
do Roteiro.		acesso mais direto à informação por parte dos OI. Mais concretamente, deverá ser criada uma secção específica onde os OI e os beneficiários dos programas possam aceder a notícias seleccionadas do seu interesse. Esta secção funcionaria como um centro de informação centralizado, reunindo conteúdos de interesse para os OI e os beneficiários do programa. A disponibilização regular destes conteúdos contribuirá para uma maior circulação da informação, para o reforço da comunidade de participantes e para a promoção da aprendizagem contínua. Esta funcionalidade poderia facilitar a comunicação entre as AG, os OI e os beneficiários dos programas, permitindo uma divulgação mais rápida e estruturada de informações relevantes e aumentando o alcance das atividades do Roteiro, bem como incentivando a uma maior participação do público-alvo. Para divulgar mais as ações implementadas no Roteiro, o PE6, com o apoio da Equipa de Coordenação do Roteiro, pode partilhar notícias e comunicações no site da ADC. As redes sociais, como o LinkedIn, o Instagram e o Twitter, podem também ser utilizadas para a publicação de relatórios de execução e infografias. Adicionalmente, sugere-se utilizar um “boletim		

Recomendação	Conclusão associada	Notas de operacionalização	Entidades responsáveis pela operacionalização	Benchmarking internacional de boas práticas
		informativo”, com periodicidade trimestral, tendo por base o modelo utilizado pela unidade de capacidade administrativa da DG REGIO (EI)36.		
Valor acrescentado e efeitos de spillover				
RI4. Recomenda-se expandir a colaboração académica: tendo em conta o intercâmbio frutífero com a comunidade académica através da organização de winter e summer schools, recomenda-se que estas continuem a ser organizadas. Neste contexto, sugere-se que sejam incluídas mais sessões práticas e exercícios nos módulos das winter e summer schools.	S4	A longo prazo, a AD&C pode assinar protocolos com universidades para garantir um fluxo constante de projetos colaborativos para além das atuais Winter/Summer schools, propondo assim outros ciclos de aulas calendarizados e estruturados. Estes protocolos poderão permitir a criação de um programa regular de atividades, incluindo ciclos de aulas, seminários temáticos, workshops aplicados e projetos colaborativos, complementando as atuais Winter/Summer Schools. Além disso, pode ser criada uma plataforma estável e estruturada onde investigadores académicos e profissionais da administração pública desenvolvam em conjunto ferramentas e metodologias internas para abordar estudos de caso reais.	AD&C e PAT 2030	n.d.

36 <https://ec.europa.eu/newsroom/regio/newsletter-archives/73738>

6 Referências bibliográficas e eletrónicas

Na tabela abaixo, encontra-se um resumo da literatura principal, bem como avaliações anteriores sobre programas e instrumentos de capacitação, que eram utilizados pelos avaliadores para avaliar o Roteiro e realizar a atividade de *benchmarking*. Este documento fornece informações sobre os quadros europeus e nacionais mais amplos em matéria de reforço da capacitação. Isto ajuda a contextualizar o Roteiro e a sua implementação.

Tabela 17. Referências bibliográficas

Documentos	Tipo de documento
CEDRU/EY. (2022). Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política da Coesão para o Período 2021-2027: Relatório Final.	Relatório final / documento estratégico
Regulamento (UE) 2021/1060 do Parlamento Europeu e do Conselho de 24 de junho de 2021 que estabelece disposições comuns relativas ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, ao Fundo Social Europeu Mais, ao Fundo de Coesão, ao Fundo para uma Transição Justa e ao Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura e regras financeiras aplicáveis a esses fundos e ao Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração, ao Fundo para a Segurança Interna e ao Instrumento de Apoio Financeiro à Gestão das Fronteiras e à Política de Vistos, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32021R1060	Regulamentação
European Commission. 'Better regulation' toolbox – July 2023 edition, https://commission.europa.eu/document/download/9c8d2189-8abd-4f29-84e9-abc843cc68e0_en?filename=BR%20toolbox%20-%20Jul%202023%20-%20FINAL.pdf	Diretrizes e conjunto de ferramentas
European Commission (2025). Study to support the mid-term evaluation of cohesion policy programmes 2021-2027 financed by the ERDF, Cohesion Fund and JTF, https://www.t33.it/resources/docs/0de068e39517/studytosupportthemid-termevaluationofcohesion-KN0125049ENN(1).pdf	Estudo
SWD (2025) 299 final – EVALUATION. Mid-term evaluation of the cohesion policy programmes 2021-2027 financed by the European Regional Development Fund (ERDF), the Cohesion Fund and the Just Transition Fund (JTF), https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD:2025:0299:FIN:EN:PDF	Documento de trabalho dos serviços da CE
European Commission (2025). Study on Roadmaps for Administrative Capacity Building – Design and Implementation, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/2025/ExecutiveSummary_ACB_roadmaps_study.pdf O resumo executivo está publicado.	Estudo
European Commission (2023), DG REFORM, Enhancing the European Administrative Space, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0667&pk_campaign=preparatory&pk_source=EURLEX&pk_medium=TW&pk_keyword=Public%20administration%20&pk_content=Communication&pk_cid=EURLEX_news	Comunicação da CE
European Commission (2020), DG REGIO, Roadmap for Administrative Capacity – Practical Toolbox, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap_toolkit_pt.pdf	Conjunto de ferramentas para a capacitação
European Commission (2020), Study on peer learning tools for the administrative capacity building of Member State bodies involved in the management of funds from the ERDF and the Cohesion Fund, https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/95938723-6440-11eb-aeb5-01aa75ed71a1	Estudo
EC Ninth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion (2024), https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/cohesion-report_en	Relatório da CE, incluindo a secção relativa à

	capacitação
European Commission (2019).Annex D of 2019 European Semester: Country Reports, https://commission.europa.eu/publications/2019-european-semester-country-reports_en	Anexo D do relatório da CE
Bachtler, J., & Mendez, C. Cohesion Policy: Doing more with less. In H.Wallace, M. Pollack, A.Young, & C. Roederer-Rynning (Eds.), Policymaking in the European Union Oxford University Press. (2021), https://strathprints.strath.ac.uk/75890/1/Bachtler_Mendez_OUP_2020_Cohesion_policy_doing_more_with.pdf	Artigo sobre Capacitação
John Bachtler, Laura, Ekaterina Domorenok, Paolo Graziano,Administrative capacity and EU Cohesion Policy: implementation performance and effectiveness Regional Studies - (2023), https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343404.2023.2276887	Artigo sobre Capacitação
IMF, Making Public Investment More Efficient, OECD Senior Budget Officials Meeting, IMF presented by Marco Cangiano (2015), https://www.imf.org/-/media/websites/imf/imported-full-text-pdf/external/np/pp/eng/2015/_061115.pdf	Artigo sobre Capacitação
OECD. Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy:Administrative Capacity Building Roadmaps, Multi-level Governance Studies (2020), https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/01/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy_079de45d/9b71c8d8-en.pdf	Artigo sobre Capacitação
OECD.ADMINISTRATIVE CAPACITY BUILDING SELF-ASSESSMENT INSTRUMENT for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy (2021), https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/guides/acb_self_assessment_instrument_en.pdf	Artigo sobre Capacitação
Servizio di valutazione strategica e operativa del PON Governance e Capacità istituzionale 2014-2020 - (National Italian Program for capacity building) 2014-2020, https://www.pongovernance1420.gov.it/wp-content/uploads/2023/03/Rapporto-finale-della-valutazione-del-PON-Governance-e-Capacità-Istituzionale-2014-2020-Executive-Summary.pdf	Avaliação da capacitação
Evaluation of the implementation of the Technical Assistance Priority PR NV 2021-2027 (P8 – AT) - Evaluarea implementării Priorității Asistență Tehnică PR NV 2021-2027 (P8 – AT), https://regionordvest.ro/wp-content/uploads/2025/08/Anexa-I1.7.-Sinteza-rezultatelor-si-recomandarilor-evaluarii.pdf	Avaliação da capacitação
RAPORT DE EVALUARE Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capacitate Administrativă 2018-2019 - (National Romanian Program for capacity building) 2014-2020), https://www.poca.ro/wp-content/uploads/2020/08/Raport-de-evaluare-final-POCA-Lot-I.pdf	Avaliação da capacitação

Fonte: Consórcio

Anexos

Esta secção inclui os anexos ao Relatório Final:

Anexo I.	Listagem de entidades efetivamente auscultadas.....	100
Anexo II.	Listagem da documentação consultada	100
Anexo III.	Tratamento de informação e dados recolhidos	106
Anexo IV.	Estrutura das entrevistas	129
Anexo V.	Organização das entrevistas e sinopses das entrevistas	135
Anexo VI.	Estrutura do inquérito online.....	140
Anexo VII.	Tratamento das respostas do inquérito	153
Anexo VIII.	Estrutura dos estudos de caso.....	156
Anexo IX.	Resultados do inquérito para os estudos de caso	157
Anexo X.	Fichas-síntese de Estudos de Caso.....	173
Anexo XI.	Focus group.....	191
Anexo XII.	Análise SWOT	200
Anexo XIII.	Diagrama de GANTT.....	202

Anexo I. Listagem de entidades efetivamente auscultadas

Tabela 18. Listagem de entidades efetivamente auscultadas

Nome da entidade
AD&C (Agência para o Desenvolvimento e Coesão)
ANI (Agência Nacional de Inovação)
ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses
ARTE (ex-AMA – Agência para a Modernização Administrativa)
CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
GPEARI
IAPMEI
INA – Instituto Nacional de Administração
IPN - Instituto Pedro Nunes
Universidade Nova SBE
PAT 2030
PLANAPP
Programa Alentejo 2030
Programa Algarve 2030
Programa Centro 2030
Programa Compete 2030
Programa FAMI 2030
Programa Lisboa 2030
Programa Madeira 2030
Programa Norte 2030
Programa Pessoas 2030
Programa Sustentável 2030

Anexo II. Listagem da documentação consultada

Na tabela abaixo, encontra-se a lista de documentos consultados para a recolha de dados e análise do Roteiro.

Tabela 19. Listagem de documentação consultada

Documentos	Tipo de documento
Academia dos Fundos. (2025). <i>Exemplo de questionário de eficácia da Academia dos Fundos: Avaliação da Eficácia — 1000_PPPALE_PE1.1.25 — Prospetiva e Políticas Públicas.</i>	Questionário de avaliação da eficácia / instrumento de recolha de dados
Academia dos Fundos. (2025). <i>Exemplo de questionário de satisfação da Academia dos Fundos: Avaliação da Satisfação — 1000_PPPALE_PE1.1.25 — Prospetiva e Políticas Públicas.</i>	Questionário de avaliação da satisfação / instrumento de recolha de dados
Academia dos Fundos. (2025). <i>Indicadores 2025.</i>	Dashboard / relatório de indicadores de monitorização
Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2025). <i>Roteiro para a Capacitação do</i>	Documento de implementação /

<i>Ecosistema dos Fundos da Política de Coesão para 2021-2027: Implementação do Plano de Ação — Arquitetura e Resultados, versão 3.0.</i>	modelo de governação e monitorização
Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2025a). <i>Relatório anual 2024: Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão 2021-2027.</i>	Relatório de execução
Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2025b). <i>Relatório anual de 2025: Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão 2021-2027.</i>	Relatório de execução
<i>Entidades summer school.</i> (n.d.). Ficheiro Excel com identificação de entidades associadas aos cursos de especialização de média duração / summer schools.	Lista de entidades / base de dados de apoio à monitorização
Infografia Roteiro. (n.d.). Agência para o Desenvolvimento e Coesão. https://www.adcoesao.pt/fundos/pos-2020/infografia-Roteiro/	Infografia / material de divulgação
Programa de Assistência Técnica 2030. (2023). <i>Aviso para apresentação de candidaturas PAT2030-2023-06: Dinamização e realização de cursos de especialização de média duração — summer/winter schools — em áreas prioritárias do Portugal 2030.</i>	Aviso de concurso / aviso para apresentação de candidaturas
Programa de Assistência Técnica 2030. (2023). <i>Plano de Avaliação do PAT 2030.</i>	Plano de avaliação
Programa de Assistência Técnica 2030. (2024). <i>Aviso para apresentação de candidaturas PAT2030-2024-15: Avaliações do Plano Global de Avaliação do Portugal 2030 — avaliações coordenadas por uma Autoridade de Gestão e que envolvem mais do que uma AG.</i>	Convite para apresentação de candidatura / aviso de financiamento para estudos e avaliações
Programa de Assistência Técnica 2030. (2024). <i>Aviso para apresentação de candidaturas PAT2030-2024-18: Dinamização e realização de cursos de especialização de média duração — summer/winter schools — em áreas prioritárias do Portugal 2030: edição 2025.</i>	Aviso de concurso / aviso para apresentação de candidaturas
Programa de Assistência Técnica 2030. (2025). <i>Aviso para apresentação de candidaturas PAT2030-2025-20: kNOW4EUF — Estudos temáticos que reforcem o conhecimento e uma maior eficácia da aplicação dos Fundos Europeus.</i>	Aviso de concurso / aviso para apresentação de candidaturas para estudos temáticos
<i>Quadro 10_execution_1S2025.</i> (n.d.). Ficheiro Excel de cálculo e sistematização da execução por tipologias de ação no 1.º semestre de 2025.	Matriz de execução / ficheiro de monitorização em Excel
<i>Quadro 10_execution_1S2025_revisão.</i> (n.d.). Documento de revisão do Quadro 10 — execução por tipologias de ação.	Nota de revisão / documento de validação metodológica
República Portuguesa. (2021-2027). <i>Portugal 2030: Acordo de Parceria 2021-2027, versão 2.0.</i>	Acordo de parceria / documento programático
República Portuguesa. (n.d.). <i>Estratégia Portugal 2030: Documento de Enquadramento Estratégico.</i>	Documento estratégico
<i>Sumário de reuniões.</i> (n.d.). Documento de síntese de reuniões e interações associadas ao Roteiro.	Sumário de reuniões / registo de acompanhamento
<i>Tabelas_Indicadores.</i> (n.d.). Documento com tabelas de indicadores de realização por Projeto Estruturante.	Tabelas de indicadores / instrumento de monitorização

Fonte: Consórcio

A tabela abaixo apresenta os programas regionais e nacionais que foram analisados para identificar e avaliar a coerência entre as intervenções de reforço da capacitação dos programas e as incluídas no Roteiro.

Tabela 20. Programas regionais e nacionais analisados

CCI	Título	GEO	FEDER	FSE+	FC	FTJ	FEAMPA
2021PT05SFPR001	Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão	Nacional		x			
2021PT14MFPR001	Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e Aquicultura - Programa para Portugal - MAR2030	Nacional					x

2021PT16CFPR001	Programa Temático para a Ação Climática e Sustentabilidade	Nacional			x		
2021PT16FFPR001	Programa Regional da Madeira 2021-2027	Regional	x	x			
2021PT16FFPR002	Programa Regional dos Açores 2021-2027	Regional	x	x			
2021PT16FFPR003	Programa Regional do Norte 2021-2027	Regional	x	x		x	
2021PT16FFPR004	Programa Regional do Centro 2021-2027	Regional	x	x		x	
2021PT16FFPR005	Programa Regional do Alentejo 2021-2027	Regional	x	x		x	
2021PT16FFPR006	Programa Regional de Lisboa 2021-2027	Regional	x	x			
2021PT16FFPR007	Programa Regional do Algarve 2021-2027	Regional	x	x			
2021PT16FFPR009	Programa Temático Inovação e Transição Digital	Nacional	x	x			
2021PT16RFTA001	Programa de Assistência Técnica	Nacional	x				

Fonte: Consórcio

A tabela abaixo apresenta as principais ações de reforço da capacitação identificadas nos programas regionais e nacionais. O agrupamento é apresentado na Tabela 6.

Tabela 21. Ações de reforço da capacitação identificadas nos programas regionais e nacionais

Programa	Principais ações de reforço da capacitação
Programa Regional do Norte 2021-2027	- A AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários - Neste contexto, será reforçada a capacitação para a prevenção, a deteção e o acompanhamento de irregularidades, incluindo fraude e corrupção, e a prevenção de conflitos de interesse
Programa Regional do Algarve 2021-2027	- Formação e capacitação dos órgãos de gestão do PO (AG e OI, se aplicável), bem como capacitação dos beneficiários; - Capacitação dos parceiros do Programa para uma participação mais ativa na implementação, acompanhamento e avaliação do mesmo, nomeadamente no âmbito da atividade do comité de acompanhamento; - Desenvolvimento de ações que assegurem a prevenção, deteção e correção de irregularidades, adotando nomeadamente medidas antifraude e de prevenção da corrupção e conflito de interesses, eficazes e proporcionadas, tendo em conta os riscos identificados, e um conjunto de medidas de natureza preventiva tais como a adoção de um “Plano de Gestão de Riscos de Fraude e Infrações Conexas”, a realização de ações de formação para as equipas técnicas e de divulgação junto dos beneficiários, e ainda a adoção de procedimentos internos para análise do risco e estabelecimento de procedimentos internos de natureza corretiva; - Ações de cooperação, intercâmbio de experiências e benchmarking com outras regiões e/ou EM;

Programa	Principais ações de reforço da capacitação
	• Apoio a acontecimentos e manifestações de impacto na Região, relacionadas com a ação e o papel desempenhado pelos fundos estruturais; • Comunicação e atividades de informação, divulgação e publicitação do Programa e dos seus instrumentos, com destaque para a divulgação dos seus resultados e projetos apoiados, junto do cidadão em geral. • A AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do Programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários
Programa Regional dos Açores 2021-2027	• Neste sentido, a AT tem um carácter complementar das ações cobertas pelo Roteiro da Capacitação, visando promover ganhos de eficiência e eficácia da AG, assim como de organismos intermédios, na execução das respetivas tarefas atribuídas, promovendo, simultaneamente, incrementos de qualidade na gestão dos fundos, a utilização de meios e tecnologias apropriadas, a capacitação e atualização dos conhecimentos dos meios humanos e uma crescente aproximação e articulação com os beneficiários com os interlocutores de âmbito nacional e comunitário. • A AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários. • Dinamização de ações de capacitação no âmbito do Roteiro para a Capacitação do ecossistema dos fundos europeus, em particular nos domínios da monitorização, avaliação, comunicação, sistemas de informação e controlo, tendo em vista a melhoria do desempenho do ecossistema de entidades envolvidas na implementação do Programa, preparando-o, igualmente, para lidar com os novos desafios da competitividade, da inclusão e da transição digital, energética e ecológica.
Programa Temático Inovação e Transição	• Formação profissional - dinamização de ações de formação destinadas à capacitação das equipas de gestão em domínios específicos relevantes para execução do programa e dos fundos, como a contratação pública, a análise custo-benefício, os auxílios de estado, entre outras; • Reforço da capacitação dos parceiros - dinamização de ações de capacitação dos beneficiários, dos Organismos Intermédios e de outros atores do Programa, designadamente os representados no Comité de Acompanhamento, incluindo o envolvimento da sociedade civil, tendo em vista uma gestão, controlo, monitorização, avaliação e comunicação mais eficiente entre todos os intervenientes na implementação do Programa. • As ações a apoiar neste âmbito articulam-se com as previstas no Plano de Ação que concretiza o Roteiro para a capacitação institucional dos atores envolvidos no ecossistema dos fundos da política de coesão, conforme estabelecido no Acordo de Parceria.
Programa Regional de Lisboa 2021-2027	• Apoiar a aquisição de ações específicas de formação e de aperfeiçoamento dos recursos humanos, no âmbito das suas competências e das temáticas inerentes ao programa; • Apoiar ações destinadas a reduzir os encargos administrativos para os beneficiários, incluindo sistemas eletrónicos de intercâmbio de dados, ações de reforço da capacidade das autoridades nacionais e dos beneficiários em matéria de gestão e utilização dos Fundos; • A AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários

Programa	Principais ações de reforço da capacitação
Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e Aquicultura - Programa para Portugal - MAR2030	• Ações de capacitação das entidades envolvidas na gestão do programa, dos membros do Comité de Acompanhamento e dos beneficiários, designadamente contribuindo para o reforço da capacitação já existente de prevenção, deteção e acompanhamento de irregularidades, incluindo fraude e corrupção e para evitar conflitos de interesses; • Estabelecimento de redes nacionais para divulgação de informações, reforço da capacitação, intercâmbio de boas práticas e apoio à cooperação, entre os GAL-Pesca ou outras entidades; • Ações de planeamento das intervenções estruturantes para o setor a realizar no âmbito do Programa; • Ações relativas à dinamização do Comité de Acompanhamento e organização de reuniões de acompanhamento do Programa tendentes à concretização da participação dos parceiros.
Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão	• A formação das equipas de gestão faz parte integrante da sua capacitação e será desenvolvida quer através da AD&C, com ações para o conjunto das AG em matérias transversais, quer por iniciativa da AG. A adoção de um Plano de Formação só poderá ocorrer em face do levantamento das necessidades de formação das equipas. A AG participará na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários. • As ações promovidas no contexto da AT do PDQI serão articuladas com as promovidas no contexto do PAT, designadamente com as inseridas no Roteiro para a capacitação institucional do ecossistema dos fundos europeus em Portugal, bem como com a AT de outros Programas, designadamente regionais, sempre que as mesmas se insiram em áreas de intervenção associadas ao mesmo OP dos fundos, podendo por isso abranger o mesmo perfil de beneficiários e outros parceiros do PDQI. • Neste contexto, procurar-se-á garantir complementaridade e respetiva partilha de custos no que respeita a atividades de comunicação e avaliação que possam assumir transversalidade em diversos PO. • As intervenções previstas realizar neste âmbito foram avaliadas como compatíveis com o princípio DNSH na aceção do artigo 17.º do Regulamento (UE) 2020/852 do Parlamento Europeu e do Conselho no contexto da avaliação ex ante do PDQI, uma vez que não se prevê que tenham qualquer impacto ambiental negativo significativo devido à sua natureza.
Programa Regional do Alentejo 2021-2027	• AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários
Programa Regional do Centro 2021-2027	• No AP constam 2 áreas chave da governação dos fundos que importa considerar no contexto da AT: i) a capacitação das entidades envolvidas na aplicação dos fundos e ii) a simplificação ou redução dos encargos administrativos para os beneficiários dos fundos. A AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus 4 Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários
Programa Regional da Madeira 2021-2027	• Formação e capacitação dos quadros técnicos afetos à estrutura de gestão e às que acolhem a delegação de competências de gestão; • Capacitação dos parceiros do Programa para uma participação mais ativa na implementação, acompanhamento e avaliação dele, nomeadamente no âmbito da atividade do comité de acompanhamento;

Programa	Principais ações de reforço da capacitação
	• A AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do Programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários.
Programa Temático para a Ação Climática e Sustentabilidade	• Formação e capacitação dos órgãos de gestão e controlo do Programa (AG e OI) a fim de aumentar as competências em áreas-chave, nomeadamente em contratação pública, análise custo-benefício, auxílios de estado e opções de custos simplificados, e ainda nos domínios relevantes da avaliação, monitorização e comunicação e outros considerados pertinentes; • Informação, divulgação, capacitação de beneficiários e publicitação do programa e seus instrumentos, com destaque para divulgação do conteúdo do projeto, e apresentação das realizações obtidas e dos resultados alcançados com o PO, envolvendo o testemunho dos beneficiários; • Capacitação dos parceiros do Programa para uma participação mais ativa na implementação, acompanhamento e avaliação do mesmo, nomeadamente no âmbito da atividade do comité de acompanhamento., tendo em conta o descrito no ponto 6. Parceria apresentado abaixo; • Formação e capacitação dos órgãos de gestão e controlo do Programa (AG e OI) a fim de aumentar as competências em áreas-chave, nomeadamente em contratação pública, análise custo-benefício, auxílios de estado e opções de custos simplificados, e ainda nos domínios relevantes da avaliação, monitorização e comunicação e outros considerados pertinentes; • Capacitação dos beneficiários para uma adequada execução e implementação das operações; • A AG participa na execução do Roteiro e Plano de Ação para Capacitação e dos seus quatro Eixos Prioritários, dinamizado pela AD&C, para que a gestão do programa possa ser mais efetiva e adequada às necessidades dos beneficiários.

Fonte: Consórcio

Anexo III. Tratamento de informação e dados recolhidos

Este anexo descreve, em maior detalhe, a abordagem metodológica adotada para avaliar o Roteiro de Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período de 2021-2027, abordando as Questões de Avaliação (QA) estabelecidas no CdE e sugeridas pela equipa de avaliação. A secção inclui a lista completa de SubQA (Tabela 22), a matriz de avaliação completa, organizada por SubQA (Tabela 23) com os indicadores utilizados para recolher dados e responder às QA. Adicionalmente, são apresentadas as técnicas de recolha de dados e ferramentas analíticas qualitativas e quantitativas aplicadas e a forma como os avaliadores procederam à triangulação dos dados e informações recolhidos (Tabela 24).

Tabela 22. Lista completa de SubQA

SubQA
1.1 Concluir sobre a adequação e proporcionalidade da resposta dada pelo Roteiro/Plano de Ação às principais necessidades dos destinatários alvo, identificando eventuais necessidades de ajustamento ou maior concentração em algumas áreas e/ou necessidades de intervenção em áreas não cobertas.
1.2 Identificar eventuais alterações de contexto, dinâmicas de evolução dos problemas e necessidades diagnosticadas, ocorridos ou perspetivados, ou de informação nova sobre o contexto, que justifiquem a necessidade de alterações dos objetivos e/ou modo de intervenção do Roteiro e/ou à reafecção de recursos.
2.1. Concluir sobre o: • Grau de complementaridade – medida em que as intervenções do Roteiro e as desenvolvidas pelas AG do PT2030 cobrem, conjuntamente, os constrangimentos e/ou objetivos a que visam dar resposta. • Grau de sinergia – medida em que a implementação das diferentes intervenções é articulada e, em conjunto, geram benefícios superiores aos que se observariam na ausência dessa articulação.
3.1. Concluir sobre a adequação do modelo de governação instituído para a implementação do Roteiro/ Plano de Ação. Identificar se existem dificuldades de implementação que possam ser atribuídas a insuficiências de capacidade de gestão.
3.2. Concluir sobre a adequação do envolvimento dos atores do ponto de vista do seu perfil e da forma de envolvimento, identificando os ganhos decorrentes desse envolvimento ou os prejuízos da sua ausência.
4.1. Concluir sobre a adequação da estratégia de promoção e divulgação do Roteiro para induzir a procura desejada.
4.2. Concluir sobre a adequação e eficácia do modelo de financiamento adotado para o Roteiro.
4.3. Concluir sobre a adequação do processo de seleção para garantir o apoio aos projetos com maior potencial de contributo para os objetivos do Roteiro.
5.1. Concluir sobre a suficiência e eficácia do modelo de acompanhamento dos projetos estruturantes para a deteção precoce de dificuldades de execução e no apoio para ultrapassar essas dificuldades.
5.2. Concluir sobre a eficácia dos dispositivos previstos para o acompanhamento dos resultados dos projetos estruturantes, assegurando que os objetivos dos projetos estruturantes serão cumpridos e que as insuficiências da capacitação do ecossistema dos Fundos serão ultrapassadas.

SubQA
6.1. Concluir sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e resultados utilizados para acompanhar a execução de projetos estruturantes.
6.2. Concluir sobre a adequação dos processos de monitorização e avaliação do Roteiro para informar decisões de gestão e programação.
7.1. Concluir, atendendo ao ritmo de implementação do Roteiro e dos projetos estruturantes, sobre as perspetivas de atingir as metas de realização e resultado. Explicitar as causas (fatores internos e externos) para perspetivas de desempenho, eventualmente diferenciadas, quer para as áreas de intervenção com melhores perspetivas de cumprimento das metas, quer para áreas de intervenção em que se esperam maiores dificuldades, incluindo constrangimentos inesperados na implementação dos projetos estruturantes.
8.1. Concluir sobre a notoriedade do Roteiro e a adequação das ações de divulgação/informação.
9.1 Concluir sobre quaisquer efeitos colaterais que surgiram graças ao Roteiro dentro dos EM e além deles sobre a ACB, ou seja, priorização da ACB no quadro de programação, uso da metodologia do Roteiro para avaliar as necessidades e a situação dentro da AG e além dela, maior apropriação por parte da CB, da AG e dos beneficiários.

Matriz de avaliação completa

A matriz de avaliação implementada na fase final mantém correspondência estreita com a estratégia de resposta às QA/SubQA, definida no relatório inicial, com base nas mesmas técnicas previstas, trianguladas de forma sistemática. Os principais desvios face ao planeamento foram: o lançamento tardio do inquérito, o aumento no número de entrevistas com os beneficiários.

O inquérito registou um número limitado de respostas válidas, com forte concentração num PE (consulte o Anexo VII para mais detalhes). Esta dificuldade foi superada através da apresentação cautelosa dos dados quantitativos e do aumento da quantidade de entrevistas com beneficiários, cujos resultados foram sistematicamente triangulados com as evidências qualitativas das entrevistas anteriores e da análise documental.

A Tabela 23 apresenta a matriz de avaliação completa. A coluna que lista os indicadores propostos a utilizar para recolher dados e responder às questões de avaliação inclui tanto os indicadores do Roteiro português como os indicadores propostos pela equipa de avaliação. **A tabela apresenta os ligeiros desvios e alterações em relação ao relatório inicial, identificados e justificados, destacados em azul, definidos durante a fase intermédia desta avaliação.**

Tabela 23. Matriz de avaliação completa

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta à SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
I.1 Concluir sobre a adequação e proporcionalidade da resposta dada pelo Roteiro/Plano de Ação às principais necessidades dos	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: • Grau de relevância das necessidades inicialmente	• Análise de dados de várias fontes (por exemplo, sistema de monitorização PT2030, estudos nacionais e europeus sobre ACB, como, por exemplo, o estudo do Roteiro da DG REGIO).	A análise de dados, bem como a análise documental, combina dados quantitativos e qualitativos. Esta análise é complementada por dados primários obtidos através	Os dados qualitativos e quantitativos recolhidos permitem à equipa de avaliação determinar se as necessidades inicialmente identificadas no Roteiro para os

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
destinatários alvo, identificando eventuais necessidades de ajustamento ou maior concentração em algumas áreas e/ou necessidades de intervenção em áreas não cobertas.	identificadas como prioridades para o território e a organização (relevante/parcialmente, relevante/ Já não relevante); • Grau de relevância continuada das necessidades originalmente quantificadas (relevante/parcialmente, relevante/já não relevante).	- Análise documental com base na arquitetura estratégica e operacional do Roteiro. - Inquérito online aos parceiros e promotores das ações, e aos destinatários-alvo (implementado em 20 de março). - Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. - Focus group com representantes da AD&C, AG e beneficiários (implementado em 28 de maio).	de entrevistas e inquéritos dirigidos aos intervenientes na implementação e aos beneficiários. <i>Nota: os resultados do inquérito são apresentados com cautela, dado que 75% das respostas se concentram num único PE.</i>	beneficiários continuam a ser relevantes. Caso estas necessidades e desafios evoluam, os inquéritos e as entrevistas ajudam a identificar novos desafios e apoiam a formulação de recomendações à entidade adjudicante sobre a forma de ajustar a estrutura do Roteiro.
1.2 Identificar eventuais alterações de contexto, dinâmicas de evolução dos problemas e necessidades diagnosticadas, ocorridos ou perspectivados, ou de informação nova sobre o contexto, que justifiquem a necessidade de alterações dos objetivos e/ou modo de intervenção do Roteiro e/ou à reafecção de recursos.	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: • Intervenção de alterações socioeconómicas ou políticas que afetam as necessidades do Roteiro (Sim / Não / Parcialmente) • Alterações feitas ao Roteiro após a aprovação (número)	- Análise documental (por exemplo, estudos recentes, novos diagnósticos sobre problemas, evidências de mudanças no contexto em que o Roteiro foi concebido); - Análise de dados (novos dados contextuais, por exemplo: dados estatísticos do Sistema Nacional de Estatística, ...); - Inquérito online aos parceiros e promotores das ações, aos destinatários-alvo (implementado em 20 de março). - Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. - Focus group com representantes da AD&C, AG e beneficiários (implementado em 28 de maio).	A análise incide sobretudo sobre dados qualitativos. Esta análise é complementada por informações obtidas através da análise documental e por dados primários obtidos através de inquéritos e entrevistas. A análise documental inclui uma revisão aprofundada do Roteiro, do Plano de Ação e do seu progresso, bem como de outros documentos que sustentaram a criação do Roteiro. <i>Nota: os resultados do inquérito são apresentados com cautela, dado o reduzido número de promotores e parceiros que responderam.</i>	As mudanças sociopolíticas, económicas e legislativas a nível nacional podem afetar, positiva ou negativamente, a implementação das ações do Roteiro e a relevância dos esforços da ACB na resposta às necessidades inicialmente identificadas. Esta análise orienta a entidade adjudicante na decisão sobre a reafecção dos recursos humanos e financeiros da ACB.
2.1. Concluir sobre o: • Grau de complementaridade – medida em que as intervenções do Roteiro e as desenvolvidas pelas AG do PT2030 cobrem,	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: • Principais necessidades abordadas conjuntamente pelas intervenções do Roteiro e do PT2030	- Análise documental (estrutura do Roteiro e calendário em termos de formação das AG PT2030); - Inquérito online aos destinatários-alvo, parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março);	A análise documental e os dados primários obtidos através do inquérito, do FG e das entrevistas ajudam os avaliadores a identificar as áreas de complementaridade e sinergias entre as ações de	As SubQA traduzem o conceito de coerência em subcritérios mensuráveis — complementaridade (alinhamento e cobertura) e sinergia (interação e impacto reforçado). Esta

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
conjuntamente, os constrangimentos e/ou objetivos a que visam dar resposta. • Grau de sinergia – medida em que a implementação das diferentes intervenções é articulada e, em conjunto, geram benefícios superiores aos que se observariam na ausência dessa articulação.	PT2030 (%) • Mecanismos de implementação conjunta ou estruturas de coordenação (número) • Intervenções combinadas que produziram melhores resultados (número)	março). • Entrevistas com representantes da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. • <i>Focus group</i> para validação com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	capacitação incluídas no Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão e as ações desenvolvidas no âmbito do PT2030, bem como a forma como estas interagem e se complementam. As entrevistas são cruciais para compreender a lógica de intervenção das ações. <i>Nota: os resultados do inquérito são apresentados com cautela, dado que 75% das respostas se concentram num único PE.</i>	abordagem avalia o grau de alinhamento das ações de capacitação com a estratégia PT2030 e identifica eventuais sobreposições. Sempre que se verificam sobreposições, a equipa de avaliação formula recomendações para reestruturar as intervenções e reafectar os recursos de forma mais eficiente.
3.1. Concluir sobre a adequação do modelo de governação instituído para a implementação do Roteiro/ Plano de Ação. Identificar se existem dificuldades de implementação que possam ser atribuídas a insuficiências de capacidade de gestão.	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: • Modelo de governação dedicado e estruturado para gerir e coordenar o Roteiro (Sim / Não / Parcialmente) • Número e frequência das reuniões de coordenação (número) • Problemas de implementação atribuídos a restrições de recursos humanos (% do total de questões levantadas durante a implementação do Roteiro)	• Análise de dados (relatórios de monitorização); • Análise documental do Roteiro e documentos relacionados publicados sobre a estrutura de governação. • Inquérito online aos parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). • Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas. • <i>Focus group</i> para validação com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	A análise de dados incide sobre dados quantitativos. A análise documental, combinada com entrevistas e resultados de inquéritos, fornece as informações qualitativas. <i>Nota: Apenas foram obtidas 14 respostas válidas no inquérito relativas às questões de governação, das quais 10 dizem respeito ao mesmo PE, o que impede a formulação de conclusões robustas com base exclusiva neste instrumento. Assim, a principal fonte de evidência para esta SubQA é a informação qualitativa recolhida através das entrevistas.</i>	Esta SubQA avalia a eficácia com que o modelo de governação apoia a implementação do Roteiro, com foco na coordenação, evitando duplicações e tomando decisões oportunas. Identifica gargalos relacionados com a capacidade e, quando necessário, fornece recomendações para melhorar a eficiência da governação.
3.2. Concluir sobre a adequação do envolvimento dos atores do	Indicadores propostos pela equipa de avaliação:	• Análise documental (resumos das reuniões com atores);	Isto é obtido através da análise documental e dos dados	Esta SubQA avalia se o envolvimento dos atores

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
ponto de vista do seu perfil e da forma de envolvimento, identificando os ganhos decorrentes desse envolvimento ou os prejuízos da sua ausência.	- Existência de uma metodologia para envolver os <i>atores</i> no Roteiro (sim/não/parcialmente) - Envolvimento dos <i>atores</i> relevantes na implementação do Roteiro (Elevado/Moderado/Baixo)	- Inquérito online aos parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). - Entrevistas com representantes da AD&C, AG relevantes envolvidas no Roteiro, partes interessadas relevantes. <i>Focus group</i> para validação com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	primários obtidos através do inquérito e das entrevistas. A análise documental envolve uma revisão aprofundada do Roteiro e do seu progresso, bem como de outros documentos relevantes que sustentaram a criação do Roteiro.	acrescentou valor à implementação do Roteiro. Ajuda a identificar obstáculos ao envolvimento eficaz durante as fases de conceção e implementação e fornece recomendações para melhorar o processo de envolvimento.
4.1. Concluir sobre a adequação da estratégia de promoção e divulgação do Roteiro para induzir a procura desejada.	Indicadores do Roteiro: - Estratégias de comunicação realizadas (número) - Iniciativas de comunicação nacionais anuais realizadas (número) - Ações de comunicação realizadas através de canais de comunicação sociais e digitais (número)	- Análise documental (ações e iniciativas de divulgação e comunicação); - Inquérito online aos parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). - Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, autoridades competentes relevantes envolvidas. <i>Focus group</i> para validação com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	É obtido através da análise documental e dos dados primários obtidos através do inquérito e das entrevistas.	A SubQA investiga se as estratégias de divulgação eficientes garantem que os resultados conduzam ao envolvimento desejado sem custos, atrasos ou esforços excessivos. Os avaliadores identificam os desafios e os estrangulamentos existentes, compreendem as causas profundas e propõem à entidade adjudicante possíveis soluções para os superar.
4.2. Concluir sobre a adequação e eficácia do modelo de financiamento adotado para o Roteiro.	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: - Suficiência dos recursos financeiros para implementar a ação planeada (Sim/Não) - Alterações no plano financeiro inicialmente previsto (número ou sim/não)	- Análise de dados sobre os recursos financeiros planeados e gastos (data-limite a acordar com a entidade adjudicante); - Inquérito online aos destinatários-alvo, parceiros e promotores das ações. - Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. <i>Focus group</i> para validação com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	A análise de dados incide sobre dados quantitativos, ou seja, relatórios de monitorização do Roteiro, relatórios financeiros e dados primários obtidos através de inquéritos e entrevistas. Nota: a ausência de dados financeiros desagregados por ação e PE limitou a análise quantitativa.	Esta SubQA avalia a conceção e o funcionamento do modelo de financiamento adotado para o Roteiro. Contribui para a avaliações de se os recursos humanos e financeiros alocados para implementar o Roteiro são utilizados de forma eficiente ou não. Se surgirem desafios, os avaliadores sugerem soluções para os resolver.
4.3. Concluir sobre a adequação do processo de seleção para	Indicador proposto pela equipa de avaliação:	Análise documental e de dados;	Isto é obtido através da análise documental e dos dados	Este SubQA avalia se o processo de seleção prioriza de forma eficiente

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
garantir o apoio aos projetos com maior potencial de contributo para os objetivos do Roteiro.	- Alterações nos critérios de seleção (número) - Indicadores do Roteiro português: - Variação no número de pedidos de esclarecimento em percentagem do número de candidaturas (variação anual em comparação com o período de programação anterior) (percentagem) - Nível de satisfação dos beneficiários (escala de 1 a 100)	- Inquérito online aos parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). - Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas. - Focus group com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	primários obtidos através dos documentos do processo de seleção. A análise é complementada por entrevistas. <i>Nota: a falta de disponibilidade dos registos sistemáticos sobre prioridades de seleção limitou a análise. As respostas ao inquérito também são inconclusivas devido ao reduzido número de respostas válidas às respetivas questões.</i>	projetos de alto impacto, relevantes e viáveis para garantir a alocação ideal de recursos. Os avaliadores também analisam o processo quanto à transparência, pontualidade e eficiência para evitar atrasos desnecessários ou encargos administrativos. Por fim, a equipa confirma o alinhamento entre os projetos selecionados e as prioridades estratégicas, reduzindo o risco de má alocação ou financiamento de iniciativas de baixo impacto.
5.1. Concluir sobre a suficiência e eficácia do modelo de acompanhamento dos projetos estruturantes para a deteção precoce de dificuldades de execução e no apoio para ultrapassar essas dificuldades.	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: - Frequência dos ciclos de recolha de dados e de apresentação de relatórios (vezes por ano) - Intervenções de apoio desencadeadas por alertas de monitorização (número)	- Análise documental (relatórios de monitorização, resumos das reuniões de monitorização etc.); - Análise de dados (taxas de execução, reprogramação de projetos); - Inquérito online aos parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). - Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. - Focus group com representantes selecionados da AD&C, AG e beneficiários (implementado em 28 de maio).	Isto é obtido através da análise documental dos documentos do Roteiro e dos dados primários obtidos através do inquérito e das entrevistas. <i>Nota: tiveram alterações no processo de monitorização.</i>	Esta SubQA avalia se existem mecanismos de deteção precoce para identificar problemas antes que estes se agravem e se transformem em problemas dispendiosos ou perturbadores. Os avaliadores examinam se o processo de monitorização é regular, sistemático e direcionado, reduzindo a necessidade de uma gestão de crises reativa. Esta análise ajuda a determinar se o modelo de governação identifica e aborda eficazmente os desafios durante a fase de implementação.
5.2. Concluir sobre a eficácia dos dispositivos previstos para o acompanhamento dos resultados dos projetos	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: Ações corretivas ou ajustes	- Análise documental (relatórios de monitorização, resumos das reuniões de monitorização etc.); - Análise de dados (taxas de execução,	Isto é obtido através da análise documental dos documentos do Roteiro, documentos e relatórios sobre a monitorização e dados	A SubQA aborda a eficiência da QA, investigando se os recursos alocados para a monitorização dos projetos são utilizados de forma

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
estruturantes, assegurando que os objetivos dos projetos estruturantes serão cumpridos e que as insuficiências da capacitação do ecossistema dos Fundos serão ultrapassadas.	feitos aos projetos estruturantes com base no feedback da monitorização (número) • Existência e utilização de ciclos de feedback entre os resultados da monitorização e as ações de capacitação (sim/não/parcialmente)	reprogramação de projetos, ações de monitorização; • Inquérito online aos parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). • Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. • Focus group com representantes selecionados da AD&C, AG e beneficiários (implementado em 28 de maio).	primários obtidos através de inquéritos e entrevistas.	eficaz, também para detetar desafios e deficiências, e como a entidade adjudicante age consequentemente. Isto permite aos avaliadores recomendar abordagens adicionais ou diferentes para melhorar o sistema de monitorização.
6.1. Concluir sobre a adequação e suficiência dos indicadores de realização e resultados utilizados para acompanhar a execução de projetos estruturantes.	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: • Indicadores atualizados regularmente no sistema com base em novas prioridades ou lições aprendidas (número)	• Análise de dados (execução dos indicadores contratados e outros indicadores associados aos projetos aprovados). • Entrevista com a AD&C, gestores de projetos estruturais e PAT 2030 (Programa de Assistência Técnica do Portugal 2030).	Isto é obtido através da análise dos relatórios de monitorização do Roteiro e de dados primários obtidos através de entrevistas com coordenadores e atores de implementação das ações do Roteiro.	A avaliação avalia se os indicadores utilizados para a monitorização de <u>projetos estruturantes</u> são adequados e eficazes na medição do desempenho. Se são considerados inadequados para acompanhar o progresso da implementação e os resultados, os avaliadores propõem indicadores revistos ou novos ao cliente.
6.2. Concluir sobre a adequação dos processos de monitorização e avaliação do Roteiro para informar decisões de gestão e programação.	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: • Relatórios de recolha de dados apresentados atempadamente para o sistema de monitorização • (número) • Atividades de avaliação do Roteiro realizadas • (número)	• Análise documental (relatórios de monitorização e consulta às partes interessadas) • Inquérito online aos parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). • Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. • Focus group com representantes selecionados da AD&C, AG e beneficiários (implementado em 28 de maio).	Isto é obtido através da análise documental dos documentos do Roteiro e dos dados primários obtidos através de inquéritos e entrevistas.	A análise considera <u>todo o sistema de M&A para o Roteiro</u> , avaliando se os processos em vigor — tais como recolha de dados, relatórios e mecanismos de avaliações — apoiam eficazmente a tomada de decisões estratégicas. Isto inclui avaliar se as conclusões de M&A são ativamente utilizadas para ajustar estratégias, alocar recursos ou redefinir prioridades.
7.1. Concluir, atendendo ao	Indicadores propostos pela equipa	• Análise de dados (dados financeiros e físicos sobre	A análise de dados incide sobre	Esta SubQA avalia a probabilidade

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
ritmo de implementação do Roteiro e dos projetos estruturantes, sobre as perspetivas de atingir as metas de realização e resultado. Explicitar as causas (fatores internos e externos) para perspetivas de desempenho, eventualmente diferenciadas, quer para as áreas de intervenção com melhores perspetivas de cumprimento das metas, quer para áreas de intervenção em que se esperam maiores dificuldades, incluindo constrangimentos inesperados na implementação dos projetos estruturantes.	de avaliação • Ações que atingem os marcos e metas estabelecidos • (número) • Ações atrasadas ou dentro do prazo (número)	o progresso da implementação das ações da ACB). • Inquérito online aos incluindo destinatários-alvo, parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). • Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. • Focus group com representantes selecionados da AD&C, AG e beneficiários (implementado em 28 de maio).	dados quantitativos, ou seja, relatórios de monitorização do Roteiro, relatórios financeiros e dados primários obtidos através de inquéritos e entrevistas.	de alcançar os resultados planeados com base no progresso atual da implementação. Avalia se o cronograma e o ritmo de entrega estão alinhados com os objetivos do Roteiro. Quando forem identificados gargalos ou desafios, os avaliadores analisam os fatores internos e externos que afetam a implementação e fornecem à entidade adjudicante recomendações para ações corretivas.
8.1. Concluir sobre a notoriedade do Roteiro e a adequação das ações de divulgação/informação.	Indicadores definidos no Roteiro português: • Estratégias de comunicação realizadas (número) • Iniciativas de comunicação nacionais anuais realizadas (número)	• Análise documental (relatórios de monitorização, resultados das ações de comunicação, indicadores de sensibilização etc.). • Inquérito online aos destinatários-alvo, parceiros e promotores das ações (implementado em 20 de março). • Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas. • Focus group para validação com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	A análise de dados e documentação incide sobre dados quantitativos, ou seja, ações de comunicação, atividades de divulgação, progresso dos indicadores; e dados primários obtidos através de inquéritos e entrevistas.	Esta SubQA contribui para compreender se as atividades de comunicação previstas no Roteiro são visíveis e bem comunicadas e se os métodos utilizados para informar e envolver os atores são adequados. Se necessário, os especialistas apresentam sugestões para melhorar a estratégia de comunicação e divulgação.
9.1 Concluir sobre quaisquer efeitos colaterais que surgiram graças ao Roteiro dentro dos EM e além deles sobre a	Indicadores propostos pela equipa de avaliação: • Atividades de partilha de conhecimentos ou	• Análise documental (relatórios sobre redes relacionadas, reuniões, documentos de programação). • Inquérito online aos destinatários-alvo, parceiros e	Os dados são principalmente qualitativos e são obtidos a partir das entrevistas e do inquérito com os atores responsáveis pela	Esta SubQA contribui para avaliar se o Roteiro está a moldar uma nova abordagem ao capacitação do quadro do PT2030 e de que forma,

SubQA	Indicadores/descriptores que permitirão dar resposta às SubQA	Técnicas de recolha de informação/fontes/ partes interessadas	Técnicas de tratamento e análise de informação	Estratégia de resposta às SubQA e às QA
capacitação, ou seja, priorização da capacitação no quadro de programação, uso da metodologia do Roteiro para avaliar as necessidades e a situação dentro da AG e além dela, maior apropriação por parte da autoridade de coordenação, da AG e dos beneficiários.	transferência de práticas do Roteiro para outros EM ou regiões (número) • Documentos de programação que referem explicitamente a capacitação como uma prioridade a nível nacional (número)	promotores das ações (implementado em 20 de março). • Entrevistas com representantes selecionados da AD&C, AG relevantes envolvidas, partes interessadas relevantes e destinatários-alvo. • <i>Focus group</i> para validação com representantes selecionados da AD&C, AG e destinatários-alvo (implementado em 28 de maio).	implementação, os atores relevantes e os beneficiários das ações capacitação do Roteiro. Os documentos sobre reuniões e workshops organizados no âmbito do Roteiro podem ser utilizados para o investigar em profundidade.	se influencia um planeamento e uma programação mais amplos para além do seu âmbito original. Também investiga se promove uma maior apropriação e envolvimento entre os principais intervenientes.

Fonte: Consórcio

Matriz de técnicas de recolha e tratamento de informação completa

Esta secção apresenta, em detalhe, as técnicas utilizadas para recolher dados quantitativos e qualitativos, bem como a forma como os avaliadores utilizaram esses dados para responder cada QA/SubQA.

A abordagem metodológica e as atividades de recolha e análise dos dados refletiram a metodologia proposta na fase inicial da avaliação. A Matriz de técnicas de recolha e tratamento de informação é apresentada detalhadamente na tabela abaixo (Tabela 24). A equipa de avaliação, em acordo com a entidade adjudicante, definiu 31 de dezembro de 2025 como data útil para o período de análise dos dados de monitorização. O presente relatório teve em conta os dados disponíveis nos Relatórios de Execução de 2024 e de 2025. A tabela apresenta os ligeiros desvios e alterações em relação ao Relatório inicial, identificados e justificados, destacados em azul.

Tabela 24. Matriz de técnicas de recolha e tratamento de informação completa

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/ dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
Análise de dados – fase inicial	A análise de dados começará com uma revisão dos dados	As principais fontes para a análise dos dados serão os dados administrativos e	Os avaliadores devem identificar os documentos que oferecem	Os dados serão analisados desde a adoção do Roteiro até as	Os principais resultados da

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
	administrativos e estatísticos para estabelecer um contexto bem documentado para a avaliação do Roteiro português. Embora esses dados constituam a base da avaliação, eles serão continuamente atualizados ao longo das fases de avaliação. Essa abordagem aumentará a compreensão do Roteiro, dos projetos estruturantes e do contexto em que se inserem. Além disso, proporcionará uma base sólida para a conceção de métodos de avaliação qualitativos e quantitativos específicos — tais como entrevistas, inquéritos e <i>focus group</i> — tornando estas atividades subsequentes mais eficientes e focadas.	estatísticos, ou seja: a) sistema de monitorização PT2030, e dados obtidos da plataforma Academia dos Fundos ³⁷ ; b) documentos relevantes a nível nacional e europeu, etc., sobre ACB, ou seja, Estudo do Roteiro da DG REGIO; c) relatórios de monitorização; d) indicadores de resultados e de desempenho das ações ACB do Roteiro, taxas de execução relacionadas; e) desvios em relação aos prazos/calendários de investimento; f) dados financeiros e físicos sobre o Roteiro — por Projeto Estruturante.	informações essenciais sobre o contexto socioeconómico e político de Portugal durante a conceção do Roteiro, observar quaisquer alterações subsequentes e avaliar o seu estado de implementação. O processo de análise de dados envolverá várias etapas: a) recolha de dados e documentos adequados; b) análise/revisão de documentos; c) elaboração de um resumo das conclusões mais relevantes sobre a evolução e o desenvolvimento do Roteiro a incluir nos resultados da avaliação.	informações mais recentes disponíveis. Os avaliadores irão refinar e reorganizar os dados em formatos analíticos, como tabelas e matrizes. Embora esses dados sejam cruciais, a sua qualidade e disponibilidade dependem dos sistemas de implementação e recolha de dados existentes. Os avaliadores também podem solicitar documentos adicionais relevantes às autoridades responsáveis pelo Roteiro. Os avaliadores irão verificar a qualidade e a fiabilidade de todos os dados e documentos, utilizando apenas fontes oficiais e confiáveis.	aplicação da análise de dados, que serão incluídos no relatório de avaliação e/ou nos seus anexos, são: atualização da análise SWOT do Roteiro; atualização da análise das necessidades; análise comparativa.
Análise de dados – fase final	A análise de dados considerou os dados obtidos a partir de: a) os documentos de monitorização do Roteiro, designadamente os relatórios de monitorização publicamente disponíveis no sítio web da AD&C ³⁸ ; b) os documentos de monitorização partilhados pela AD&C sobre o avanço processual e	Sem alterações substanciais. A equipa de avaliação não solicitou o acesso ao sistema de monitorização PT2030. A equipa do PEI partilhou dados obtidos da plataforma Academia dos Fundos. Estes utilizados para melhor compreender os relatórios de	Sem alterações.	Sem alterações substanciais. Os dados foram analisados desde a adoção do Roteiro até à informação mais recente disponível, referente ao ano 2025. Os avaliadores processaram os dados em formatos analíticos, como tabelas e matrizes. A qualidade e a fiabilidade de todos	Alteração principal: a análise SWOT atualizada do Roteiro foi incluída no relatório final, tendo em conta as informações

³⁷ Em 25 de janeiro de 2026, os avaliadores obtiveram acesso à plataforma Academia dos Fundos, apenas com função de visualização, para ver a implementação das ações planeadas nesse projeto estruturante. O acesso foi concedido graças à coordenadora da Academia dos Fundos.

³⁸ Enquadramento - <https://www.adcoesao.pt/fundos/pos-2020/Roteiro-para-a-capacitacao/>

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
	financeiro do Roteiro. Tal suporta a compreensão do avanço do Roteiro, proporcionando uma visão abrangente e detalhada do estado de implementação. Além disso, forneceu uma base sólida para a conceção de métodos de avaliação qualitativos e quantitativos específicos (como entrevistas, inquéritos e <i>focus group</i>) tornando estas atividades mais focadas.	monitorização e estruturar as entrevistas e o inquérito online.		os dados e documentos foram verificadas à medida que eram partilhados os dados oficiais diretamente pela AD&C.	obtidas no <i>focus group</i> , bem como aprofundamento da análise, seguido dos comentários e sugestões de revisão do relatório intermédio - Anexo XII.
Análise documental – fase inicial	A análise documental é um dos principais métodos de recolha de dados que será realizado durante o curso da avaliação, fornecendo também a base para a definição da metodologia de avaliação. Tal como no caso da análise de dados, o principal objetivo é criar um contexto documentado, que permita uma avaliação abrangente de todos os aspetos considerados importantes para o processo de avaliação. Além disso, complementa outras técnicas de avaliação, ajudando a interpretar de forma mais aprofundada os resultados de outras ferramentas e reforçando ou aperfeiçoando as recomendações resultantes.	A análise documental investigará principalmente as seguintes fontes de informação relevantes para o tema da avaliação, conforme mostrado na Tabela 3; a) arquitetura estratégica e operacional do Roteiro; b) estudos recentes, ou seja, estudo da DG REGIO sobre o Roteiro, novos diagnósticos sobre problemas, evidências de mudanças no contexto em que o Roteiro foi concebido; c) estrutura do Roteiro e calendário em termos de formação das AG; d) resumos das reuniões com <i>atores</i> e outros documentos de acompanhamento; e) documentos e relatórios sobre ações e iniciativas de divulgação e comunicação, etc. Se considerado apropriado, os avaliadores convidam as autoridades	Tal como a análise de dados, a análise documental envolverá várias etapas: a) recolha de documentos adequados; b) análise/revisão de documentos; c) elaboração de um resumo das conclusões mais relevantes. O objetivo é delinear um contexto bem documentado. A análise documental fornecerá informações essenciais sobre o Roteiro e a sua implementação. Juntamente com a análise de dados, constituirá a base para a revisão documental e orientará entrevistas, <i>focus group</i> e inquéritos. Será continuamente atualizada ao longo do processo de avaliação, conforme necessário.	A análise documental é útil tanto para a recolha como para a análise de dados e é particularmente relevante para avaliar o planeamento, a execução, a coerência, a relevância e a eficácia das intervenções. A análise documental apoia o reconhecimento de estudos de caso e boas práticas; permite a avaliação da eficiência nos processos de implementação; apoia o processamento do conhecimento recolhido em inquéritos e avaliações anteriores, bem como o apresentado na literatura sobre temas de interesse; finalmente, pode ser importante para melhorar a capacidade de interpretar os resultados e compreender os	Os principais resultados da aplicação da análise documental, que serão incluídos no relatório de avaliação e/ou nos seus anexos, são: a) Atualização da análise SWOT do Roteiro; b) Atualização da análise das necessidades; c) Análise comparativa

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
		responsáveis pelo Roteiro a fornecerem-lhes documentos e dados relevantes a ter em conta na análise.		fenómenos de interesse específico para as políticas implementadas em cada área. A informação recolhida será sistematizada em grelhas, organizadas pelos critérios e questões de avaliação, permitindo a comparação entre documentos e a integração com as evidências provenientes de outras técnicas.	
Análise documental – fase final	A equipa teve em conta as avaliações, os estudos, os artigos científicos e os documentos de política, tal como apresentado no relatório inicial, bem como as avaliações anteriores sobre programas e instrumentos de capacitação, que constituem a base metodológica e fundamentação para as atividades de avaliação e o respetivo método. Tal forneceu informações sobre os quadros europeus e nacionais mais amplos para o reforço da capacitação, permitindo contextualizar o Roteiro e a sua aplicação. Além disso, a equipa de avaliação analisou os programas regionais e nacionais para identificar o tipo de ações de construção de capacitação incluídas e investigar a coerência entre as ações de construção de capacitação	Sem alterações. Os representantes da AD&C partilharam o modelo de governação do R como documento adicional. Durante as entrevistas com os coordenadores dos PE, a equipa de avaliação perguntou se poderiam partilhar documentos e dados adicionais sobre a implementação das atividades. O PEI disponibilizou acesso à plataforma da Academia dos Fundos e partilhou dados sobre as ações monitorizadas, tal como indicado no relatório de execução. Alguns destinatários-alvo partilharam informações sobre a capacidade de construção que implementaram, por exemplo, a AG da Madeira partilhou informações mais detalhadas sobre a participação nas ações de capacitação promovidas no âmbito da Academia dos Fundos. O Anexo II apresenta as fontes bibliográficas e documentais utilizadas.	Sem alterações.	Sem alterações.	Alteração principal: a análise SWOT atualizada do R foi incluída no relatório final, tendo em conta as informações obtidas no <i>focus group</i> , bem como o aprofundamento da análise, seguido dos comentários e sugestões de revisão do relatório intermédio.

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
	a nível nacional e regional, bem como entre o R e os programas.				
Inquérito – fase inicial	O principal objetivo do inquérito <u>online</u> é recolher informações específicas e detalhadas dos destinatários-alvo, parceiros e promotores das ações de ACB. Existem três características principais de um inquérito: a) estimativa e a (recolha e enumeração de dados); b) descrição (obtenção de informações sobre fenómenos subjetivos que explicam fenómenos objetivos); c) verificação de hipóteses. No contexto desta avaliação, será utilizado um inquérito baseado num questionário em combinação com outras técnicas para melhor enfatizar a análise das intervenções do R em estudo.	Será realizado <u>um inquérito online</u>, implementada através do Alchemer.com ou da plataforma da Academia dos Fundos, tendo como alvo 1. <i>Destinatários alvo</i>, 2. <i>Parceiros e promotores</i> das intervenções. Cada instituição selecionada receberá por e-mail um link para o questionário. Os inquiridos serão convidados a selecionar o tipo de ações para as quais foram <i>destinatários, parceiros ou promotores</i>. O inquérito incluirá a opção “Guardar Progresso”, permitindo aos inquiridos completá-lo em várias sessões. Além disso, se várias pessoas dentro da organização precisarem de contribuir, podem partilhar o link do inquérito entre si. Os resultados do inquérito serão investigados mais aprofundadamente através de outras técnicas de avaliação, tais como estudos de caso e <i>focus group</i>. A estrutura do inquérito pode ser consultada no Anexo VI. Esta secção apresenta também a identificação do grupo-alvo.	A realização do inquérito incluirá as seguintes fases: 1) Seleção da população observada; 2) Formulação dos questionários; 3) Teste dos questionários, através de: 4) Administração dos questionários, utilizando ferramentas web; 5) Codificação dos dados; 6) Interpretação e divulgação dos resultados. O inquérito será lançado e realizado durante a fase intercalar, após a fase inicial. A conceção do inquérito deverá ser acordada com a entidade adjudicante, e os prestadores de serviços estão abertos a quaisquer sugestões a este respeito. O inquérito será realizado em português.	A equipa de avaliação elaborará o inquérito tendo em conta, em primeiro lugar, as informações recolhidas através da análise de dados e documentação, a fim de colmatar lacunas de informação que não podem ser preenchidas por fontes de dados quantitativos ou qualitativos existentes e de recolher também mais dados qualitativos. A equipa de avaliação irá: a) verificar diariamente as respostas; b) verificar a qualidade dos dados comunicados; c) organizar e operar um serviço de assistência técnica para os inquiridos. A informação recolhida através das respostas abertas do inquérito será sistematizada em grelhas alinhadas com os critérios de avaliação, permitindo a análise comparativa entre perfis de atores e a triangulação com outras fontes. As respostas recolhidas através das questões de múltipla escolha serão sistematizadas em uma matriz de data quantitativa, que também estará alinhada aos critérios de avaliação.	Os dados resultantes do inquérito serão utilizados para responder às questões de avaliação. Além disso, as informações reveladas serão utilizadas na elaboração dos estudos de caso.
Inquérito – fase	Sem alterações.	A estrutura do inquérito online foi	A equipa de avaliação, em	Sem alterações.	Sem alterações.

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
final		alterada de acordo com as modificações propostas pela entidade adjudicante. O Anexo VI apresenta a estrutura final do inquérito para promotores, parceiros e destinatários-alvo. A Alchemer foi a plataforma online utilizada para lançar e gerir o inquérito. Esta foi testada várias vezes para garantir a sua funcionalidade. O link para aceder ao inquérito foi publicado na plataforma Academia dos Fundos. Tal assegurou uma divulgação mais ampla do inquérito, alcançando as AG e, indiretamente, os OI. O Anexo VII apresenta a identificação do grupo-alvo.	conformidade com a entidade adjudicante, divulgou o link através da plataforma online da Academia dos Fundos (20 de março de 2026). Tal assegurou uma divulgação mais abrangente. Além disso, a equipa de avaliação não fez uma seleção da população-alvo, uma vez que a plataforma da Academia dos Fundos é acessível a todas as AG. Estes podiam, então, enviar o link aos OI. Além disso, graças às entrevistas, os avaliadores alcançaram os OI e enviaram-lhes diretamente o link. Os avaliadores enviaram seis lembretes para os convidar a preencher o inquérito. Uma vez concluído o inquérito (10 de abril de 2026), a equipa de avaliação analisou os dados e elaborou os gráficos e tabelas incluídos no presente relatório. Tendo em conta o número limitado de respostas recebidas através do inquérito, a equipa de avaliação realizou mais entrevistas, tal como referido na Tabela 25, e na linha seguinte, relativa às entrevistas.		O inquérito incluiu também secções específicas para investigar em detalhe o objeto dos estudos de caso, nomeadamente as redes de articulação funcional, as Summer/Winter Schools e as plataformas colaborativas.
Entrevistas – fase inicial	As entrevistas irão recolher contributos valiosos dos atores relevantes do Roteiro português. A informação recolhida através da	Estes são os atores propostos para serem entrevistados 1) a Presidente da AD&C e/ou o Vice-Presidente para explorar os aspetos estratégicos e de	As entrevistas semiestruturadas serão realizadas preferencialmente online, mas também pessoalmente, se necessário, com os atores	Os convites para participar nas entrevistas serão enviados no início da fase intercalar, após o aperfeiçoamento da metodologia.	Após cada reunião, será redigida uma ata da entrevista.

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
	análise documental e dos dados será complementada por entrevistas com os atores mencionados. A informação será utilizada para complementar a informação e os dados resultantes da análise documental, da análise de dados e dos inquéritos. As entrevistas serão também fundamentais para investigar mais profundamente aspetos de detalhes específicos que possam ser cruciais para compreender o processo de implementação.	implementação do Roteiro da perspetiva da AD&C como principal órgão coordenador; 2) a Coordenação geral do Roteiro, para fornecer uma visão geral do Roteiro e uma compreensão detalhada do modelo de implementação e da dinâmica de execução do plano de ação 3) os seis gestores de projetos estruturantes. O objetivo é aprofundar os detalhes sobre a implementação de cada um dos seis projetos e as suas respetivas redes; 4) uma seleção de destinatários-alvo dos projetos estruturantes, para permitir uma análise aprofundada dos efeitos das intervenções. Uma estrutura preliminar para as entrevistas e uma lista preliminar de entrevistados estão incluídas no Anexo V.	propostos e/ou sugeridos pela entidade adjudicante. Foram criados três guiões de entrevista personalizadas para diferentes categorias de atores. Os entrevistados serão contactados com antecedência para confirmar a disponibilidade e receber uma visão geral da avaliação e da grelha de entrevista relevante. Cada entrevista terá uma duração de 45 minutos a 1 hora e poderá ser gravada em áudio com consentimento. Um resumo de cada entrevista será partilhado com o entrevistado para aprovação. Embora orientadas pelas grelhas, as entrevistas permanecem flexíveis para explorar temas emergentes. As entrevistas serão realizadas em português e/ou inglês, conforme acordado com a entidade adjudicante.	Serão realizados de forma contínua até à fase do relatório final preliminar, com base na disponibilidade dos inquiridos. A equipa de avaliação enviará lembretes às pessoas que não responderam ao convite. As entrevistas serão realizadas após a conclusão de uma análise preliminar inicial, para investigar mais a fundo o que já foi revelado, validar e/ou invalidar determinadas informações ou abordar lacunas de informação que não podem ser preenchidas pelas fontes de dados quantitativos ou qualitativos existentes. A lista de entrevistas será finalizada em acordo com a entidade adjudicante, e os prestadores permanecem abertos a sugestões. A informação recolhida nas entrevistas será sistematizada em grelhas alinhadas com os critérios de avaliação, permitindo a análise comparativa entre perfis de atores e a triangulação com outras fontes.	Esta ata será enviada às pessoas entrevistadas para comentários e será anexada aos relatórios de avaliação. As conclusões que emergiram das entrevistas serão integradas no corpo principal dos relatórios e contribuirão para responder às questões de avaliação. Além disso, elas representarão uma importante fonte de informação para a elaboração de estudos de caso.
Entrevistas – fase final	Sem alterações.	Sem alterações substanciais. Pelo conselho diretivo, a equipa de avaliação entrevistou apenas o vice-presidente da AD&C. Os Anexo IV e Anexo V fornecem detalhes sobre a	Sem alterações.	Sem alterações.	Sem alterações.

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
		data e o formato (online e presencial) das entrevistas. Além disso, incluem as matrizes com os principais pontos emergentes das entrevistas. Estas são enviadas num documento separado. A AD&C sugeriu contactos de AG, de OI e de partes interessadas relevantes, com base na sua participação em ações de construção de capacitação e envolvimento no Roteiro. Durante o período final do estudo, foram incluídas cinco entrevistas adicionais com beneficiários, a fim de mitigar os possíveis constrangimentos causados pelo número reduzido de respondentes ao inquérito. De acordo com a entidade adjudicante, a equipa de avaliação realizou entrevistas adicionais (5) com outras AGOI que não foram contactados ou não responderam durante a primeira ronda de entrevistas, nomeadamente com dois representantes do programa regional das Ações, um representante do programa nacional MAR2030, um representante do Município de Marvão e outro representante do programa nacional SUSTENTAVEL2030. Além disso, a equipa de avaliação entrevistou uma das professoras que leciona na summer school sobre Metodologia de Avaliação de Políticas Públicas. Mais informações podem ser encontradas no			

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
		Anexo V. A equipa de avaliação tentou também contactar, por diversas vezes, mas sem sucesso, representantes do CIM, nomeadamente do CIM Médio Tejo, na qualidade de participante numa summer school, e do CIM do Alto Alentejo, na qualidade de participante na sessão da RDR sobre a abordagem territorial e os instrumentos territoriais do PT2030, eventos do estudo dos impactos do PVI e workshops.			
Estudos de caso – fase inicial	Como método qualitativo utilizado para aprofundar em alguns tipos específicos de ações transversais. O estudo de caso visa examinar as ligações causais entre os pressupostos subjacentes à intervenção e os seus resultados ou efeitos. O objetivo é complementar os outros métodos de avaliação para fornecer insights sobre a dinâmica operacional, efeitos inesperados e lições preliminares aprendidas sobre a implementação dos projetos.	São propostos três estudos de caso sobre tipos de ações selecionados: 1) redes de articulação funcional ³⁹ , 2) plataformas colaborativas ⁴⁰ e 3) Summer/Winter Schools. A análise do tipo de ação permitirá uma análise intersectorial ao longo dos 6 PE do Roteiro. A análise fornecerá à entidade adjudicante informações sobre os desafios e os elementos positivos das ações, também com base no tipo de ação. Os principais objetivos dos estudos de caso são: a) descrever o processo de implementação; b) comparar abordagens e desafios; c)	Cada estudo de caso será elaborado tendo em conta os dados resultantes de: a) Análise de dados; b) Análise documental; c) Entrevistas; d) Inquérito. As versões preliminares serão entregues durante a fase intercalar e posteriormente atualizadas na fase final. O <i>focus group</i> será utilizado para validar ou invalidar as informações recolhidas e para aprofundar os dados, se necessário. A seleção dos estudos de caso deve ser acordada com a entidade	O estudo de caso fornecerá insights qualitativos mais profundos sobre tipos selecionados de ações. É atribuída uma importância particular à correlação, interpretação e triangulação dos dados previamente recolhidos, para que o estudo de caso e as suas conclusões sejam apresentados de forma narrativa, dando ao leitor uma “visão interna” do caso. Cada estudo de caso terá cerca de 10 páginas. Os casos serão estruturados em fichas (Anexo X), organizadas segundo o conjunto das	Os estudos de caso serão incluídos como anexos aos relatórios. As principais conclusões serão integradas no corpo principal dos relatórios e contribuirão para responder às questões de

³⁹ As redes a serem analisadas no estudo de caso incluem o GT da Academia dos Fundos, a Rede das Dinâmicas Regionais, a Comissão Técnica da ENEI 2030, a Rede de Monitorização e Avaliação, a Rede de capacitação e qualificação da Procura e a Rede de Comunicação.

⁴⁰ As plataformas a serem analisadas no estudo de caso incluem a Plataforma colaborativa digital da Academia, e as Plataformas digitais colaborativas de partilha e capacitação das redes de atores dos projetos estruturantes 2 e 3.

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
		identificar diferenças relevantes entre projetos e resultados.	adjudicante.	dimensões analíticas, permitindo análise e comparação dos diferentes exemplares de cada tipo de ação. A estrutura dos estudos de caso pode ser encontrada no Anexo VIII.	avaliação.
Estudos de caso – fase final	Sem alterações.	Sem alterações.	Sem alterações.	Sem alterações. O Anexo VIII apresenta a estrutura dos estudos de caso. O Anexo IX apresenta a análise das questões incluídas no inquérito, especificamente inseridas para avaliar as Summer/Winter Schools, plataformas colaborativas e redes de articulação funcional. O Anexo X apresenta as fichas-síntese do estudo de caso. As fichas individuais de cada rede de articulação funcional e plataforma colaborativa são enviadas num documento separado.	Sem alterações.
Focus Group	O <i>focus group</i> é uma técnica utilizada tanto para a recolha de dados como para a validação de dados. O <i>focus group</i> assumiu a forma de um diálogo estruturado e de uma discussão aberta com um grupo selecionado de partes interessadas do Roteiro português, a fim de obter informações valiosas com base nas suas opiniões e experiências. Os avaliadores organizaram o <i>focus group</i> de forma	Foi organizado um <i>focus group</i> envolvendo 16 participantes, <u>presencialmente</u> , nas instalações da entidade adjudicante. Sua duração foi de aproximadamente meio-dia. Incluiu representantes das três principais categorias de partes interessadas: cerca de 4-5 participantes selecionados das unidades AD&C envolvidas na gestão e implementação das ações de capacitação, 4-5 destinatários-alvo das ações de capacitação e 4-5 das AG e	Foi enviado por e-mail um convite para o <i>focus group</i> , especificando o objetivo e detalhes específicos relativos à data, hora e local. Além disso, foi anexada ao convite uma lista de tópicos propostos para discussão, a fim de garantir a transparência e a reciprocidade na troca de informações dentro do grupo de trabalho e entre os membros do <i>focus group</i> . A conceção do <i>focus group</i> foi	O <i>focus group</i> foi realizado no início da fase de elaboração do relatório final para validar as conclusões preliminares e abordar as lacunas nos dados. Como método participativo, aumenta a credibilidade e a aceitação da avaliação, envolvendo os <i>atores</i> do Roteiro. A sessão promoveu um diálogo estruturado e uma discussão aberta, orientada pelos avaliadores. O Concept board foi	Após os <i>focus group</i> , foi redigida a ata da reunião. Esta ata foi enviada aos participantes para comentários e será anexada aos relatórios de avaliação. As conclusões do

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
	a gerar momentos de cocriação/autoavaliação, em que as autoridades do programa também puderam obter informações úteis para os seus objetivos, aprofundando os seus conhecimentos.	outros atores relevantes. Os participantes foram selecionados com base nos dados e informações emergentes das entrevistas, inquéritos e estudos de caso, e de acordo com a entidade adjudicante.	acordada com a entidade adjudicante, e suas sugestões foram incluídas. O <i>focus group</i> foi conduzido em português e inglês, a pedido e de acordo com a entidade adjudicante.	utilizado como ferramenta para aumentar o envolvimento e recolher contributos em tempo real. A estrutura preliminar do <i>focus group</i> , juntamente com uma lista preliminar de convidados, pode ser encontrada no Anexo XI.	<i>focus group</i> foram integradas no corpo principal do relatório e contribuíram para responder às questões de avaliação e validar as principais conclusões e recomendações formuladas.
Focus Group – fase final	Sem alterações	Sem alterações. A equipa de avaliação propôs a lista de atores a convidar para o <i>focus group</i> . Os atores propostos refletiram a abordagem metodológica inicial. A equipa propôs também uma lista de atores a ser contactada caso os convidados da primeira lista não pudessem participar na reunião. A lista final de participantes reflete, de um modo geral, a abordagem metodológica inicialmente prevista. Estiveram presentes os gestores dos PE, à exceção dos gestores do PE2 e do PE6, bem como um representante de um programa regional e quatro representantes de dois programas nacionais. Estiveram também presentes	Sem alterações. A equipa propôs à entidade adjudicante a agenda do <i>focus group</i> , bem como a respetiva lista de participantes (Anexo XI). Com base no feedback do cliente e na disponibilidade dos atores convidados, a equipa de avaliação aperfeiçoou a agenda e a lista de atores. Posteriormente, a equipa de avaliação enviou um convite aos atores, por e-mail, previamente partilhado com a entidade adjudicante.	Sem alterações.	Sem alterações

Técnica de recolha de informação	Objetivos	Fontes/Atores: atores a envolver/critérios de seleção dos atores a envolver/fontes bibliográficas e documentais e dados	Formas de aplicação/dinamização das técnicas de recolha de informação	Descrição das técnicas de tratamento e análise de informação	Principais resultados esperados
		representantes de instituições nacionais que lidam com questões de capacidade administrativa a nível nacional e regional, como o PLANAPP, a ANMP e o CCP. Embora não estivesse previsto no plano inicial, a equipa de avaliação convidou, de acordo com a entidade adjudicante, dois professores da NOVA SBE, a universidade envolvida na organização e realização summer/winter schools. Um deles participou no FG, enquanto a outra foi entrevistado nos dias seguintes. Mais detalhes nos Anexo V e Anexo XI.			

Fonte: Consórcio

A equipa de avaliação recolheu dados e informações qualitativas e quantitativas, recorrendo a todas as técnicas de análise propostas na tabela acima. A triangulação foi alcançada através da referência cruzada sistemática das evidências utilizadas para responder a cada questão. As conclusões resultantes deste exercício foram validadas pelo *Focus group*.

Plano de contingência

A tabela seguinte apresenta o plano de contingência elaborado na fase inicial. Este plano baseou-se nos princípios da triangulação metodológica, da flexibilidade na recolha de dados e da transparência analítica, de modo a garantir que nenhum problema de avaliação dependa exclusivamente de uma única fonte ou técnica de recolha de dados. A tabela resumiu os principais riscos associados à recolha de dados e informação, bem como as respetivas medidas de mitigação e de contingência previstas. A última coluna ilustra se a equipa de avaliação os endereçou e como interveio.

Tabela 25. Plano de contingência

Condicionante potencial	Técnicas de recolha afetadas	Medidas de mitigação (planeamento e coordenação)	Medidas de contingência (ajustamentos metodológicos)	Ocorreu? Que medida(s) foram tomadas?
Disponibilidade faseada ou progressiva de dados administrativos e de monitorização, associada aos ciclos normais de consolidação e validação	Análise de dados; Análise documental	Planeamento faseado da recolha; articulação contínua com os atores relevantes; definição conjunta da data de corte; verificação sistemática da coerência e fiabilidade das fontes	Utilização de dados validados de períodos anteriores como referência; complementação com análise documental; utilização de indicadores de proxy (ex.: marcos de execução, taxas de execução)	A equipa de avaliação utilizou os dados do relatório de execução de 2025, conforme acordado com a entidade adjudicante.
Heterogeneidade natural na estrutura, nível de detalhe ou maturidade da informação disponível entre projetos e ações	Análise de dados; Análise documental; Estudos de caso	Organização dos dados em matrizes analíticas comuns; leitura cruzada entre fontes; atualização contínua da análise documental	Reforço da análise qualitativa (entrevistas, estudos de caso); enfoque nos processos de implementação e governação; explicitação do contexto e do grau de maturidade das ações analisadas	Sem alterações.
Participação variável dos destinatários nos instrumentos de recolha, em função da carga de trabalho e prioridades institucionais	Inquérito	Monitorização regular das respostas; lembretes faseados; envolvimento institucional da AD&C e dos gestores dos projetos estruturantes; questionário claro e de fácil utilização	Prolongamento do período de recolha; maior valorização da análise qualitativa das respostas abertas; triangulação reforçada com entrevistas e estudos de caso	Calendário atualizado: o inquérito online foi lançado a 20 de março de 2026 e encerrado a 10 de abril de 2026. O plano inicial era lançar o inquérito em meados de fevereiro. Atrasos na aprovação da estrutura do inquérito e na confirmação da utilização da plataforma da Academia dos Fundos conduziram a atrasos no seu lançamento. De acordo com a entidade adjudicante, a equipa de avaliação realizou entrevistas adicionais (5) com outras autoridades de gestão (AG) e organismos intermédios (OI) que não foram contactados ou não responderam durante a primeira ronda de entrevistas, nomeadamente com dois representantes do programa regional das Açores, um representante do programa nacional MAR2030, um representante do Município de Marvão e outro representante do programa nacional SUSTENTAVEL2030. Além disso, a equipa de avaliação entrevistou uma das professoras que leciona na summer school sobre Metodologia de Avaliação de Políticas Públicas. Mais informações podem ser encontradas no Anexo V. A equipa de avaliação tentou também contactar, por diversas vezes, mas sem sucesso, representantes do CIM, nomeadamente do CIM Médio Tejo, na qualidade de participante numa summer school, e do CIM do Alto Alentejo, na qualidade de participante na sessão da RDR sobre a

Condicionante potencial	Técnicas de recolha afetadas	Medidas de mitigação (planeamento e coordenação)	Medidas de contingência (ajustamentos metodológicos)	Ocorreu? Que medida(s) foram tomadas?
				abordagem territorial e os instrumentos territoriais do PT2030, eventos do estudo dos impactos do PVI e workshops. A equipa de avaliação apresentou igualmente medidas de mitigação para a organização do FG, com vista a atenuar o risco de uma participação limitada de intervenientes e/ou de uma representação inadequada dos intervenientes no ecossistema da política de coesão. Por conseguinte, a equipa de avaliação elaborou uma lista de intervenientes a convidar, classificados por nível de prioridade (1, 2 ou 3). Prioridade 1: inclui as entidades que consideramos mais relevantes para participação no FG, por serem promotoras do PE e também destinatárias-alvo. Todas foram entrevistadas e os seus contributos foram importantes para a análise. A lista inclui 21 entidades, prevendo-se que nem todas tenham disponibilidade para participar. Prioridade 2: inclui entidades a convidar caso algumas das entidades de prioridade 1 não estejam disponíveis. Poderão atuar como substitutas de AG, Gabinete Governamental, Áreas Metropolitanas e Comunidades Intermunicipais, CCDR ou associações de terceira categoria. Não substituem os coordenadores do PE. Prioridade 3: segue a mesma lógica da prioridade 2, funcionando como substitutas das entidades incluídas na prioridade 2.
Condições de acesso aos contactos e canais de disseminação, decorrentes dos enquadramentos institucionais e de proteção de dados	Inquérito; Entrevistas	Utilização de canais institucionais existentes (ex.: Academia dos Fundos); articulação prévia com a entidade adjudicante sobre os mecanismos de envio; cumprimento integral do RGPD	Reforço da recolha qualitativa por entrevistas; utilização acrescida de fontes documentais; amostragem dirigida com apoio institucional, quando aplicável	Sem alterações.
Disponibilidade diferenciada dos atores para participação em entrevistas	Entrevistas	Planeamento antecipado; flexibilidade de formatos (online/presencial); envio prévio dos guiões da entrevista; lembretes	Identificação de interlocutores alternativos com funções equivalentes; entrevistas de grupo ou entrevistas mais focadas; complementação com atas e documentação relevante	Sem alterações.

Condicionante potencial	Técnicas de recolha afetadas	Medidas de mitigação (planeamento e coordenação)	Medidas de contingência (ajustamentos metodológicos)	Ocorreu? Que medida(s) foram tomadas?
Disponibilidade variável de evidência aprofundada para alguns tipos de ações, especialmente em fases iniciais de implementação	Estudos de caso; Análise documental	Seleção dos estudos de caso com base na relevância e diversidade; estruturação padronizada das fichas de caso; triangulação desde o início	Reorientação dos estudos de caso para tipos de ações transversais; maior enfoque em processos, modelos de governação e mecanismos de aprendizagem; análise comparativa	Sem alterações.
Constrangimentos logísticos ou de agenda na realização do <i>focus group</i> , comuns em exercícios participativos com vários intervenientes.	<i>Focus group</i>	Planeamento atempado; articulação com a entidade adjudicante; definição de agenda flexível; seleção equilibrada de participantes	Realização em formato online ou híbrido; substituição por workshop de validação ou consultas estruturadas	Estavam confirmados 16 participantes, mas, por motivos externos, três não puderam comparecer. Por conseguinte, a equipa de avaliação entrevistou a professora na Nova SBE no dia 3 de junho e enviou um resumo da discussão aos dois gestores dos PE. Mais informações podem ser encontradas no Anexo XI.

Fonte: Consórcio

Anexo IV. Estrutura das entrevistas

Estrutura da entrevista com a presidência da AD&C

Dados do entrevistado

Nome completo:/ Organização: /Cargo profissional: /Data e local:

Perguntas sobre o Roteiro

Critérios de avaliação	Perguntas
Relevância	- Considerando as necessidades identificadas ao nível da administração portuguesa, em que medida o Roteiro contribuiu para dar resposta às necessidades relacionadas com o reforço da capacitação? Porquê? - Em que medida as necessidades inicialmente identificadas no Roteiro sofreram alterações? Quais os fatores que determinaram essas alterações, caso existam?
Coerência	Como é que o Roteiro se alinha e complementa com outras iniciativas semelhantes sobre o desenvolvimento do ecossistema dos fundos da Política de Coesão a nível nacional? Porquê?
Eficiência operativa	- Que problemas e desafios estão a dificultar o processo de implementação do Roteiro? (por exemplo, capacidade de gestão insuficiente, envolvimento dos <i>atores</i>, questões financeiras, quadro de monitorização e avaliação etc.)? Porquê? - Acredita que poderia ter alcançado a mesma quantidade/qualidade de atividades de capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão por outros meios com custos mais baixos sem o Roteiro? Porquê? - Como é que a autoridade do programa está a assegurar a coordenação e a comunicação com as principais partes interessadas e os beneficiários sobre a execução do Roteiro? - Como é que a AD&C está a divulgar os resultados das ações do Roteiro?
Eficácia	- Quais são os efeitos positivos mais importantes, intencionais e não intencionais, que resultaram do processo de implementação das atividades do Roteiro até agora? Porquê? - Quais foram os fatores, internos ou externos, que tiveram um impacto positivo e negativo no processo de implementação do Roteiro? Porquê?
Efeitos indiretos	- Existem metodologias, instrumentos, ferramentas etc., desenvolvidos durante o Roteiro que já foram ou deveriam ser incorporados nas atividades de capacitação dos fundos da Política de Coesão na administração pública em Portugal? - Quais são as lições aprendidas e as boas práticas? - Como vê o futuro da capacitação administrativa em Portugal?
Recomendações	Que recomendações faria para melhorar o Roteiro, considerando a sua experiência no processo de implementação? Porquê?

Fonte: *Consórcio*

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, algumas questões poderão ser adaptadas ao longo da conversa, nomeadamente por motivos de limitação de tempo ou para clarificar respostas incompletas. A equipa entrevistadora recorrerá, sempre que necessário, a perguntas de aprofundamento — como «porquê?», «quais?» ou «o que pode ser melhorado?» — de modo a obter respostas mais completas e precisas.

Estrutura da entrevista com a Coordenação Geral do Roteiro

Dados do entrevistado

Nome completo: /Organização: /Cargo profissional: /Data e local:

Perguntas sobre o Roteiro

Critérios de avaliação	Perguntas
Relevância	- O que mudou entre junho de 2022 e novembro de 2025? Quais são as diferenças em termos de necessidades e problemas? - Tendo em conta as necessidades identificadas ao nível da administração portuguesa, em que medida o Roteiro contribuiu para dar resposta às necessidades relacionadas com o reforço da capacitação? Porquê? - Em que medida as necessidades inicialmente identificadas no Roteiro sofreram alterações? Quais os fatores que determinaram essas alterações, caso existam? - Que mudança(s) espera alcançar com a implementação do Roteiro a curto e longo prazo? - Que mudanças de abordagem ocorreram em relação à ACB no ecossistema? Que atores já incorporaram essa(s) mudança(s)? Como?
Coerência	Como é que o Roteiro se alinha e complementa com outras iniciativas semelhantes sobre o desenvolvimento do ecossistema dos fundos da Política de Coesão a nível nacional? Por quê?
Eficiência operativa	- Que problemas e desafios estão a dificultar o processo de implementação do Roteiro? (por exemplo, capacidade de gestão insuficiente, envolvimento dos atores, questões financeiras, quadro de monitorização e avaliação etc.)? Porquê? - Acredita que poderia ter alcançado a mesma quantidade/qualidade de atividades de capacitação do ecossistema dos fundos da Política de Coesão por outros meios com custos mais baixos sem o Roteiro? Porquê? - Como é que a autoridade do programa está a assegurar a coordenação e a comunicação com as principais partes interessadas e os beneficiários sobre a execução do Roteiro? - Como é que a AD&C está a divulgar os resultados das ações do Roteiro? - Dispõe do apoio da alta administração para impulsionar a implementação do Roteiro? Que tipo de apoio tem recebido? - O PAT 2030 está a financiar integralmente a implementação do Roteiro? Houve revisão do orçamento? Porquê?
Eficácia	- Quais são os efeitos positivos mais importantes, intencionais e não intencionais, que resultaram do processo de implementação das atividades do Roteiro até agora? Porquê? - Quais foram os fatores, internos ou externos, que tiveram um impacto positivo e negativo no processo de implementação do Roteiro? Porquê?
Efeitos indiretos	- Existem metodologias, instrumentos, ferramentas etc., desenvolvidos durante o Roteiro que já foram ou deveriam ser incorporados nas atividades de capacitação dos fundos da Política de Coesão na administração pública em Portugal? - Quais são as lições aprendidas e as boas práticas? - Como vê o futuro da capacitação administrativa em Portugal?
Recomendações	Que recomendações faria para melhorar o Roteiro, considerando a sua experiência no processo de implementação? Porquê?

Fonte: Consórcio

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, algumas questões foram adaptadas ao longo da conversa, nomeadamente por motivos de limitação de tempo ou para clarificar respostas incompletas. A equipa entrevistadora recorreu, sempre que necessário, a perguntas de aprofundamento — como

«porquê?», «quais?» ou «o que pode ser melhorado?» — de modo a obter respostas mais completas e precisas.

Estrutura da entrevista com os gestores de Projetos Estruturantes

Dados do entrevistado

Nome completo: /Organização: /Cargo profissional: /Data e local:

Perguntas sobre o R

Critérios de avaliação	Perguntas
Relevância	- Tendo em conta as necessidades identificadas ao nível da administração portuguesa, em que medida e de que forma o projeto sob a sua gestão contribuiu para responder a essas necessidades? Porquê? - As necessidades inicialmente identificadas alteraram-se? Quais os fatores que determinaram essas alterações, caso existam?
Coerência	Existem outras iniciativas de reforço da capacitação a nível nacional/regional que sejam complementares e estejam em sinergia com o seu projeto? Quais são elas? Que tipo de complementaridade e sinergia observa? Como explorá-las melhor?
Eficiência operativa	- Os recursos financeiros e humanos atribuídos foram suficientes para conceber e executar as ações do projeto? - Que problemas e questões críticas dificultaram o processo de desenvolvimento e implementação do projeto? (por exemplo, envolvimento dos atores, planeamento dos recursos financeiros e humanos para implementar as ações etc.)? Porquê? - O atual sistema de monitorização é capaz de identificar precocemente os desafios de implementação, para que possam ser resolvidos? - Que mecanismos específicos foram criados para apoiar os promotores e parceiros do projeto ao longo do processo de execução? - Espera que o projeto atinja plenamente os indicadores de realização e de resultados? - Qual é a sua perceção da satisfação dos beneficiários relativamente às atividades e aos resultados do projeto? - Como está a ser assegurada a coordenação com as principais partes interessadas e os beneficiários na implementação do projeto? - Como está a ser feita a sensibilização e a divulgação dos resultados do projeto?
Eficácia	- Quais são as perspectivas de realização dos objetivos do projeto, tendo em conta o ritmo atual de execução? - Considera que poderia ter alcançado a mesma quantidade/qualidade de resultados com custos mais baixos sem o Roteiro? Porquê? - Quais são os efeitos positivos mais importantes, pretendidos e não pretendidos, que resultaram da implementação das atividades do projeto até agora?
Efeitos indiretos	- Quais são os efeitos colaterais do projeto? Existem metodologias, instrumentos, ferramentas etc., desenvolvidos no âmbito do projeto que foram ou devem ser incorporados nas atividades de capacitação administrativa na administração pública? - Quais são as lições aprendidas e as boas práticas relativas à implementação da capacitação administrativa?
Redes de articulação	- Qual o impacto da rede de articulação que está a gerir sobre o respetivo projeto estruturante? E sobre o Roteiro? Como isso se realiza? - Que etapas principais marcaram o desenvolvimento da rede de articulação que está a gerir? Houve momentos de reconfiguração ou redefinição de objetivos? Esses momentos estão relacionados à implementação do Roteiro?

	• Que obstáculos foram mais persistentes (por exemplo: coordenação, falta de tempo, recursos, divergências entre os atores)? Que soluções foram encontradas, formais e informais, para superar esses desafios? • Existe um plano de trabalho estruturado da rede? Quem define as prioridades e quem as executa? • Que produtos foram gerados pela rede (manuais, orientações, notas técnicas etc.)? Estes foram utilizados no contexto do Roteiro? • Os atores dessa rede se organizam para interagir com os outros atores do ecossistema dos fundos (AG, OI, beneficiários, outros atores setoriais)? • Que práticas considera terem sido particularmente impactantes e eficazes? • O que considera ser único na sua rede quando comparada com outras redes de articulação que fazem parte do ecossistema? • O que manteria e o que reformularia na dinâmica da rede?
Recomendações	• Que recomendações faria para melhorar o Roteiro, considerando a sua experiência no processo de implementação? Porquê? • Que modelo futuro seria mais eficaz para maximizar o impacto positivo da rede?

Fonte: Consórcio

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, algumas questões foram adaptadas ao longo da conversa, nomeadamente por motivos de limitação de tempo ou para esclarecer respostas incompletas. A equipa entrevistadora recorreu, sempre que necessário, a perguntas de aprofundamento — como «porquê?», «quais?» ou «o que pode ser melhorado?» — de modo a obter respostas mais completas e precisas.

Estrutura da entrevista com os destinatários-alvo

Dados do entrevistado

Nome completo: /Organização: /Cargo profissional: /Data e local:

Perguntas sobre o Roteiro

Critérios de avaliação	Perguntas
Introdução	• Está familiarizado com o Roteiro?
Relevância	• A ação de capacitação que frequentou foi relevante para responder às necessidades de capacitação da sua organização? • As necessidades inicialmente identificadas sofreram alterações? Quais os fatores que determinaram as alterações, caso existam?
Eficiência operativa	• Considera que as atividades desenvolvidas na ação de capacitação foram adequadamente concebidas e implementadas para alcançar os resultados esperados? • Na sua perspectiva, quais foram os principais fatores positivos que contribuíram para o sucesso da execução da ação em que participou? Quais foram os principais desafios ou fatores negativos que dificultaram a execução da ação em que participou? • A sua participação foi alvo de atividades de promoção ou divulgação, quer pela sua instituição, quer por outras entidades? • Como avalia a comunicação e o apoio prestados pelos gestores e promotores das ações em que participou?
Eficácia	• As suas participações em ações de capacitação contribuíram para aumentar a eficiência da sua organização, ou seja, para reduzir o tempo e os recursos financeiros necessários para processos ou operações específicas? Em caso afirmativo, por favor, detalhe. • Quais são os efeitos positivos mais importantes, intencionais e não intencionais, que resultaram da participação nas ações de capacitação?
Efeitos de arrastamento	• Existem ferramentas de capacitação administrativa desenvolvidas/aprimoradas na sua organização para promover internamente as atividades de capacitação administrativa? Qual foi o impacto? • Existem ferramentas de capacitação administrativa que serão desenvolvidas/aprimoradas na sua organização para promover internamente as atividades de capacitação administrativa? Qual é o impacto previsto? • Que ações são tomadas pela sua organização para explorar os resultados das ações de capacitação administrativa? • Quais foram as lições aprendidas? • Quais são as suas sugestões para melhorar as ações futuras em matéria de capacitação administrativa?

Fonte: Consórcio

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, algumas questões foram adaptadas ao longo da conversa, nomeadamente por motivos de limitação de tempo ou para esclarecer respostas incompletas. A equipa entrevistadora recorreu, sempre que necessário, a perguntas de aprofundamento — como «porquê?», «quais?» ou «o que pode ser melhorado?» — de modo a obter respostas mais completas e precisas.

Anexo V. Organização das entrevistas e sinopses das entrevistas

Listagem de entidades efetivamente auscultadas

Esta secção apresenta a **listagem de entidades efetivamente auscultadas**, em conformidade com o proposto no relatório inicial, como se segue:

- Presidência da AD&C: Vice-Presidente: para explorar os aspetos estratégicos e de implementação do Roteiro na perspetiva do Conselho Diretivo da AD&C.
- Coordenação Geral do Roteiro: para fornecer uma visão geral do Roteiro e uma compreensão detalhada do modelo de implementação e da dinâmica de execução do plano de ação.
- Os seis gestores dos Projetos Estruturantes: para continuar a desenvolver a conceção e implementação de cada um dos seis projetos.
- Beneficiários selecionados: para uma análise aprofundada dos efeitos das intervenções, constituindo uma fonte crucial de informação para a preparação dos estudos de caso.

A seguir, é apresentada uma lista detalhada dos entrevistados propostos, incluindo os respetivos dados de contato:

Presidência da AD&C			
Nome	Data	Modo	Notas
Presidente da AD&C	A agendar	Idealmente, presencial	Não foi necessário, uma vez que os avaliadores recolheram todas as informações necessárias na entrevista com o vice-presidente.
Vice-presidente da AD&C	14 de janeiro de 2026, 9:30h	Online	

Coordenação Geral do Roteiro	
Data	Modo
27 de novembro de 2025, 15h	Presencial Online
3 fevereiro de 2026, 15h	
	Presencial
27 de novembro de 2025, 15h	Presencial

Projeto estruturante	Instituição de trabalho	Data	Modo
Academia dos fundos	AD&C	22 de janeiro 2026	Presencial
Capacitação para a operacionalização da abordagem territorial da PT2030	AD&C	21 de janeiro de 2026	Presencial
Capacitação para a operacionalização das estratégias de especialização inteligente	ANI	3 fevereiro 2026	Online
Capacitação para a avaliação e orientação para resultados	AD&C	3 fevereiro	Online
Programa de qualificação da procura	AD&C	3 de março 2026	Online
Programa de comunicação e visibilidade externa	AD&C	21 de janeiro 2026	Presencial

a) Beneficiários

#	Contactos	Autoridade	PE 1	PE 2	PE 3	PE 4	PE 5	PE 6	Dia de contacto	Lembrete	A entrevista programada para	Notas adicionais
1	Contacto 1	LISBOA 2030		x	x				17/02/2026		Contato 2 substituiu-o para a entrevista	
2	Contacto 2	LISBOA 2030	x	x		x		x	19/02/2026		02/03/2026	
3	Contacto 1	Açores 2030	x	x			x		17/03/2026	13/04/2026	03/06/2026	Este ator foi entrevistado como medida complementar para compensar o número limitado de respostas ao inquérito online.
4	Contacto 2	Açores 2030			x	x	x		20/03/2026		03/06/2026	Este ator participou na entrevista com o «contacto 1».
5	Contacto 1	Algarve 2030		x	x	x	x		17/02/2026		16/03/2026	
6	Contacto 2	Algarve 2030		x	x				17/02/2026		Solicitou uma resposta por escrito, mas nunca recebi	
7	Contacto 1	CENTRO 2030		x	x	x	x		19/02/2026		27/02/2026	
8	Contacto 1	MADEIRA 2030						x	20/02/2026		03/03/2026	
9	Contacto 2	MADEIRA 2030	x			x			20/02/2026		Contacto substituiu-o para a entrevista	
10	Contacto 1	ALENTEJO 2030		x	x	x			12/03/2026	17/03/2026	23/03/2026	
11	Contacto 1	NORTE 2030		x		x	x		12/03/2026	17/03/2026	20/03/2026	
12	Contacto 1	MAR 2030	x						12/03/2026	17/03/2026	Nunca respondeu	Em meados de maio, o ator foi contactado mais uma vez, e a entrevista foi marcada para 25 de maio de 2026. Este ator foi entrevistado como medida complementar para compensar o

												número limitado de respostas ao inquérito online.
13	Contacto 1	COMPETE 2030	x	x		x			17/02/2026	12/03/2026 17/03/2026	Contato 14 substituiu-o-para a entrevista	
14	Contacto 2	COMPETE 2030		x		x			23/03/2026		27/03/2026	
15	Contacto 1	PESSOAS 2030				x		x	19/02/2026			
16	Contacto 2	PESSOAS 2030	x						12/03/2026		20/03/2026	
17	Contacto 1	SUSTENTÁVEL 2030	x				x		12/03/2026		19/03/2026	
18	Contacto 2	SUSTENTÁVEL 2030					x		23/03/2026		25/05/2026	Em meados de maio, o ator foi contactado mais uma vez, e a entrevista foi marcada para 25 de maio de 2026. Este ator foi entrevistado como medida complementar para compensar o número limitado de respostas ao inquérito online.
19	Contacto 1	FAMI 2030				x	x		12/03/2026	20/03/2026	Contato 19 sugeriu que se fizesse uma entrevista com Contato 20 e Contato 21	
20	Contacto 2	FAMI 2030				x	x		24/03/2026		30/03/2026 - entrevistado com Contato 21	
21	Contacto 2	FAMI 2030							24/03/2026		30/03/2026 – entrevistado com Contato 20	
22	Contacto 1	IPN			x				12/03/2026	17/03/2026	30/03/2026	
23	Contacto 1	CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal			x				11/03/2026		19/03/2026	

24	Contacto I	GPEARI				x			25/03/2026		08/04/2026	
25	Contacto I	ARTE (ex AMA)							25/03/2026		08/04/2026	
26	Contacto I	PLANAPP				x			23/03/2026		26/03/2026	
27	Contacto I	ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses							25/03/2026		31/03/2026	
28	Contacto I	INA - Instituto Nacional de Administração							25/03/2026		02/04/2026	
29	Contacto I	Município Marvão		x					18/05/2026		25/05/2026	Este ator foi entrevistado como medida complementar para compensar o número limitado de respostas ao inquérito online.
30	Contacto I	NOVA SBE							19/05/2025		03/06/2026	Este ator foi entrevistado como medida complementar para compensar o número limitado de respostas ao inquérito online.

Sinopses das entrevistas

As sinopses das entrevistas são apresentadas num documento Excel separado. A matriz mostra como os avaliadores resumiram os principais temas que surgiram das entrevistas, com base nos critérios de avaliação utilizados nesta avaliação.

Anexo VI. Estrutura do inquérito online

O inquérito assume a forma de um questionário online, criado na plataforma online Alchemer. De acordo com o que foi acordado na reunião inicial e na reunião do relatório inicial, o link do inquérito foi enviado através da plataforma Academia dos Fundos, de modo a alcançar toda a comunidade de destinatários-alvo, promotores e parceiros. O link foi publicado na página inicial da plataforma Academia dos Fundos. Isso garantiu visibilidade e uma maior divulgação do inquérito.

Esta opção poderá:

- Garantir uma taxa de resposta mais elevada, uma vez que o envio será feito por uma entidade nacional;
- Simplificar eventuais questões relacionadas com a proteção de dados.

Nos termos do artigo 13.º do contrato («Proteção de dados pessoais»), estes agentes concordaram que os seus dados possam ser tratados para os fins do contrato. O inquérito esteve aberto durante três semanas, de 20 de março a 10 de abril.

Adicionalmente, a equipa de avaliação enviou diretamente o link para o inquérito a todos os coordenadores dos PE e aos intervenientes entrevistados. Também os encorajou a partilhá-lo com colegas e todos os intervenientes relevantes envolvidos nas ações de capacitação do Roteiro.

Existem dois tipos de inquéritos online:

- Para os destinatários-alvo: o inquérito avalia a eficiência, a relevância, a coerência e o valor acrescentado da ação; por outras palavras, a forma como os beneficiários percebem a ação, o seu perfil, as suas necessidades e se a ação satisfaz essas necessidades, quais são os efeitos iniciais da ação sobre eles e a sua organização, e como a melhorariam.
- Para os promotores e parceiros: investiga a eficiência, a eficácia, a relevância, a coerência e o valor acrescentado da ação, ou seja, os principais obstáculos e facilitadores na conceção e posterior implementação da ação, a eficácia e a eficiência do modelo de governação, os efeitos inesperados e a sustentabilidade da ação.

O inquérito foi estruturado da seguinte forma:

- A secção Introdução explica os principais objetivos da avaliação e do inquérito. Será incluída uma referência clara à política de privacidade. Segue-se uma proposta de texto preliminar:
- “O objetivo deste inquérito é recolher feedback dos beneficiários (destinatários-alvo, promotores e parceiros das ações) dos projetos estruturantes implementados no âmbito do Roteiro para o Reforço da capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política da Coesão para o Período 2021-2027. Os dados obtidos fornecerão informações valiosas sobre o modelo de governação e as atividades planeadas. Este inquérito é parte da Avaliação intercalar da Implementação do Roteiro, coordenado pelo Programa de Assistência Técnica de Portugal. Seu objetivo é avaliar os progressos e apoiar a tomada de decisões do Roteiro baseadas em dados concretos sobre possíveis melhorias no quadro de programação e na estrutura de governação do Roteiro. Se você tiver dúvidas ou precisar de mais esclarecimentos, não hesite em enviar um e-mail para c.amichetti@t33.it, marcela.mader@spatialforesight.eu Agradecemos antecipadamente a sua colaboração!”
- A secção 2 foi dedicada a dividir os inquiridos em três tipos diferentes de beneficiários e a investigar o perfil dos inquiridos, ou seja, os seus contactos, as suas funções dentro da organização, os tipos de fundos com que trabalham e, por último, os Projetos Estruturantes em que estiveram envolvidos;
- As secções 3 a 7 (destinatários-alvo) / 8 (por promotores e parceiros) foram diferentes para os destinatários-alvo e para os promotores e parceiros das ações. Ambas as versões do inquérito incluíram as principais perguntas do inquérito estruturadas por critérios de avaliação: relevância, coerência, eficiência operacional, eficácia, estratégia de divulgação e comunicação e valor acrescentado

do Roteiro. Nos casos em que a organização dos inquiridos atuou não só como beneficiária dos Projetos Estruturantes, mas também como promotora ou parceira, solicitou-se que respondessem às perguntas destas secções na sua perspetiva de beneficiários;

- A secção 8 (destinatários-alvo) / 9 (por promotores e parceiros) era uma pergunta de resposta aberta, na qual os inquiridos foram convidados a responder não só na perspetiva de destinatários, mas também na qualidade de criadores e prestadores de atividades ACB.

A tabela abaixo apresenta o modelo do inquérito aos destinatários-alvo.

Tabela 26. Modelo do inquérito aos destinatários-alvo

1. Introdução – Objetivos do inquérito Este inquérito tem como principal objetivo recolher contributos dos beneficiários (destinatários-alvo) dos projetos estruturantes para a Avaliação intercalar do Roteiro para a capacitação do ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027. Assim, pretende-se avaliar os progressos verificados na implementação do Roteiro para apoiar potenciais melhorias no quadro de revisão do plano de ação do Roteiro e da sua estrutura de governação.	
2. Dados pessoais do inquirido	
Nome da instituição onde trabalha	Resposta aberta
Endereço de correio eletrónico da pessoa que preenche o inquérito	Resposta aberta
Qual é a sua função? • Técnico Administrativo/Assistente Operacional • Técnico Superior/Inspetor/Auditor • Dirigente Intermédio (especificar área) • Dirigente Superior • Outra função	Pergunta fechada
Com que Fundo está a trabalhar atualmente? • Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional • Fundo de Coesão • Fundo Social Europeu + • Fundo para uma Transição Justa • Fundos múltiplos (especificar): _____ • Não trabalho com nenhum fundo • Outro (especificar): _____	Múltipla escolha
De que projeto estruturante (PE) é destinatário-alvo? (Selecione todas as opções aplicáveis) • Academia dos fundos • Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 • Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente • Capacitação para a avaliação e orientação para resultados • Programa de qualificação da procura • Programa de comunicação e visibilidade externa • Não sei <i>* Se não conseguirem identificar o PE, a pergunta seguinte não aparecerá.</i>	Múltipla escolha
Com base na resposta acima, selecione a opção mais relevante de acordo com suas necessidades e trajetória profissional. • Academia dos fundos • Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 • Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente • Capacitação para a avaliação e orientação para resultados • Programa de qualificação da procura • Programa de comunicação e visibilidade externa	Pergunta fechada
Em que tipo de ações participa? (Selecione todas as opções aplicáveis)	Múltipla escolha

• Plataformas colaborativas • Ações de capacitação regulares de cariz técnico/específico (webinars; workshops; formação, seminários) • Formação superior • Encontros regulares / divulgação • Estudos/ manuais/ documentação técnica • Summer/ Winter schools • Fóruns/redes de articulação funcional • Outro (especificar) (250 caracteres no máx.): _____ • Não sei																																																																
2.Capacidade do Roteiro para responder às necessidades de capacitação (Critério de avaliação: Relevância)																																																																
Numa escala de 1 a 5, qual é a relevância das ações de formação em que participou para o reforço dos seus conhecimentos técnicos, autonomia e desempenho para as funções que exerce? (Refere-se à adequação e utilidade da formação face às exigências do seu trabalho) [1 – Muito baixa; 2 – Baixa; 3 - Moderada; 4 – Elevada; 5 – Muito elevada]	Escala de 1 a 5																																																															
Numa escala de 1 a 5, classifique as suas necessidades de capacitação de acordo com a sua função [1 - Muito baixo; 2 - Baixo; 3 - Moderado; 4 - Elevado; 5 - Muito elevado; Não sei; Não aplicável] <table border="1" data-bbox="159 824 1193 1451"> <thead> <tr> <th>Principais necessidades de capacitação para:</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Melhorar a compreensão dos instrumentos programáticos, regulamentos e avisos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Uniformizar conceitos e tornar mais eficientes os procedimentos administrativos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Melhorar o planeamento e a previsibilidade no lançamento de Avisos de Concurso</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Preparar e atualizar os conhecimentos em domínios, princípios e procedimentos chave ao exercício das funções e atividades de gestão</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Adequar as competências às exigências da aplicação dos Fundos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumentar a interoperabilidade dos sistemas de informação e reduzir redundâncias</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Melhorar a eficácia da comunicação (interna/externa)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Principais necessidades de capacitação para:	1	2	3	4	5	na	Melhorar a compreensão dos instrumentos programáticos, regulamentos e avisos							Uniformizar conceitos e tornar mais eficientes os procedimentos administrativos							Melhorar o planeamento e a previsibilidade no lançamento de Avisos de Concurso							Preparar e atualizar os conhecimentos em domínios, princípios e procedimentos chave ao exercício das funções e atividades de gestão							Adequar as competências às exigências da aplicação dos Fundos							Aumentar a interoperabilidade dos sistemas de informação e reduzir redundâncias							Melhorar a eficácia da comunicação (interna/externa)							Outro							Escala de 1 a 5
Principais necessidades de capacitação para:	1	2	3	4	5	na																																																										
Melhorar a compreensão dos instrumentos programáticos, regulamentos e avisos																																																																
Uniformizar conceitos e tornar mais eficientes os procedimentos administrativos																																																																
Melhorar o planeamento e a previsibilidade no lançamento de Avisos de Concurso																																																																
Preparar e atualizar os conhecimentos em domínios, princípios e procedimentos chave ao exercício das funções e atividades de gestão																																																																
Adequar as competências às exigências da aplicação dos Fundos																																																																
Aumentar a interoperabilidade dos sistemas de informação e reduzir redundâncias																																																																
Melhorar a eficácia da comunicação (interna/externa)																																																																
Outro																																																																
Desde o início do Roteiro, identificou alguma necessidade nova? • Sim • Não Se sim, quais são? (250 caracteres no máx.)	Pergunta fechada Resposta aberta																																																															
3.Complementaridade (Critério de avaliação: coerência)																																																																
Em que tipos de ações participa ou já participou? (Selecione todas as opções aplicáveis) • Planeamento plurianual - especificar o PE relacionado • Plataformas colaborativas - especificar o PE relacionado • Ações de capacitação regulares de cariz técnico/específico (webinars; workshops; formação, seminários) - especificar o PE relacionado • Formação superior - especificar o PE relacionado • Encontros regulares / divulgação - especificar o PE relacionado • Estudos/ manuais/ documentação técnica - especificar o PE relacionado	Múltipla escolha																																																															

• Summer/ Winter schools - especificar o PE relacionado • Fóruns/redes de articulação funcional - especificar o PE relacionado • Outro (especificar) (250 caracteres no máx.): _____							
4. Eficiência operativa (Critério de avaliação: eficiência)							
Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que os fatores abaixo facilitaram a sua participação nas ações? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]							Escala de 1 a 5
	1	2	3	4	5	na	
Disponibilidade de tempo adequada e carga de trabalho compatível, permitindo a participação nas ações							
Apoio da minha equipa							
Acesso fácil a informação clara e atempada sobre as ações disponíveis							
Acesso fácil a informação clara e atempada sobre as ações disponíveis							
Formato e conteúdo das ações bem ajustados às necessidades específicas							
Sistemas de informação e meios digitais funcionais e fáceis de utilizar							
Outro							
Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que os fatores abaixo dificultaram a sua participação nas ações? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]							Escala de 1 a 5
	1	2	3	4	5	na	
Falta de tempo e sobrecarga de trabalho, associadas às exigências da gestão e execução dos projetos							
Dificuldade de acesso à informação clara e atempada sobre as ações disponíveis							
Formato ou conteúdo das ações pouco ajustados às minhas necessidades							
Dificuldades relacionadas com os sistemas de informação ou meios digitais utilizados							
Outro							
Participou/participa em uma ou mais das seguintes atividades? • Redes de articulação funcional • Plataformas colaborativas • Summer schools • Nenhuma das anteriores Com base na resposta selecionada pelo entrevistado, serão exibidas seções com perguntas sobre esses tipos de ações.							Múltipla escolha
Se selecionar redes de articulação funcional , aparecerão as seguintes 3 perguntas: Numa escala de 1 a 5, classifique os principais elementos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para a ligação com outros atores-chave no ecossistema dos Fundos [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]							Escala 1-5
Elementos positivos	1	2	3	4	5		
Coordenação estruturada e disponível							
Alinhamento de procedimentos e interpretações							

Construção de confiança e fortalecimento das relações institucionais																																																
Outro (especificar): _____																																																
1. Em que medida a participação nas redes de articulação funcional teve impacto no seu trabalho diário? • De forma alguma • Em pequena medida • Em medida moderada • Em grande medida Se você selecionou em medida moderada ou em grande medida, pode dar um exemplo ou explicar melhor? (250 caracteres no máx.):	Pergunta fechada																																															
2. Quais são as principais limitações das redes? O que deve ser melhorado para tornar as redes mais eficientes e eficazes?	Resposta aberta																																															
Se selecionar plataformas colaborativas, aparecerão as seguintes 3 perguntas: 1. De 1 a 5, classifique os principais elementos positivos que foram introduzidos graças às plataformas colaborativas? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]								Escala 1-5																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elementos positivos</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coordenação estruturada e disponível</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Centralização de informações e recursos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Novas formas de interação e cocriação</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participação mais ampla e inclusiva</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Integração de diferentes funções em uma única plataforma</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro (especificar): _____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Elementos positivos	1	2	3	4	5	Coordenação estruturada e disponível						Centralização de informações e recursos						Novas formas de interação e cocriação						Participação mais ampla e inclusiva						Integração de diferentes funções em uma única plataforma						Outro (especificar): _____										
Elementos positivos	1	2	3	4	5																																											
Coordenação estruturada e disponível																																																
Centralização de informações e recursos																																																
Novas formas de interação e cocriação																																																
Participação mais ampla e inclusiva																																																
Integração de diferentes funções em uma única plataforma																																																
Outro (especificar): _____																																																
2. Em que medida as plataformas colaborativas tiveram impacto no seu trabalho diário? • De forma alguma • Em pequena medida • Em medida moderada • Em grande medida Se você selecionou em medida moderada ou em grande medida, pode dar um exemplo ou explicar melhor? (250 caracteres no máx.)								Pergunta fechada																																								
3. O que deve ser melhorado para tornar as plataformas colaborativas mais eficiente e eficaz? (250 caracteres no máx.)								Resposta aberta																																								
Se selecionar summer schools, aparecerão as seguintes perguntas: 1. Numa escala de 1 a 5, em que nível considera esta formação útil para o seu desenvolvimento profissional? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado] 2. Em uma escala de 1 a 5, qual foi o grau de adequação da aquisição de novos conhecimentos? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado] 3. Em uma escala de 1 a 5, qual foi o grau de adequação do design (formato, duração, combinação de conteúdos) da Summer School ao seu propósito? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado] 4. Considera as temáticas abordadas nas summer/winter schools adequadas? Sim, Parcialmente, Não 5. Que outras temáticas considera que deveriam ser abordadas em futuras summer/winter schools para reforçar as competências e aptidões administrativas para a gestão dos programas da política de coesão da UE? 6. O que há de inovador nas summer schools em comparação com as iniciativas de formação ou capacitação existentes? (250 caracteres no máx.) 7. Que aspetos das summer/winter schools poderiam ser melhorados? (250 caracteres no máx.)								Escalas 1-5 Resposta aberta																																								
6. Efeitos preliminares e secundários (Critério de avaliação: valor acrescentado do Roteiro)																																																

Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que o Roteiro contribuiu para melhorar os seguintes tipos de competências sociais? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]						Escala de 1 a 5
Competências sociais	1	2	3	4	5	
Competências de comunicação						
Competências interpessoais - relacionamento com pessoas, trabalho em equipa e colaboração, Resolução de conflitos						
Competências de liderança - Tomada de decisões, Delegação, Coaching e mentoria						
Resolução de problemas e pensamento crítico						
Gestão do tempo e produtividade -Priorização, Organização, Definição de metas, Foco e disciplina, Gestão do stress						
Outro (especificar - 250 caracteres no máx.): _____						
Que tipo de instrumentos de capacitação administrativa foram desenvolvidos ou melhorados na sua organização? (Selecione todas as opções aplicáveis) • Guias, manuais ou documentação interna • Procedimentos ou modelos normalizados • Plataformas digitais ou repositórios de informação • Materiais de formação interna (apresentações, e-learning, perguntas frequentes) • Mecanismos de apoio interno (ponto focal, equipa de apoio, mentoring) • Outro (especificar): _____						Múltipla escolha
Pretendem melhorar ainda mais esses instrumentos? • Sim • Não • Não sei						Pergunta fechada
Como considera que se pode reforçar a capacitação do ecossistema dos fundos? Como podem essas iniciativas ser priorizadas na política nacional e/ou na agenda política						Resposta aberta

Fonte: Consórcio

A tabela abaixo apresenta o modelo do inquérito aos promotores e parceiros.

Tabela 27. Modelo do inquérito aos promotores e parceiros

1. Introdução - Objetivos do inquérito Este inquérito tem como principal objetivo recolher contributos dos promotores e parceiros dos projetos estruturantes para a Avaliação intercalar do Roteiro para a capacitação do ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027. Assim, pretende-se avaliar os progressos verificados na implementação do Roteiro para apoiar potenciais melhorias no quadro de revisão do plano de ação do Roteiro e da sua estrutura de governação.	
2. Dados pessoais do inquirido	
Nome da instituição onde trabalha	Resposta aberta
Endereço de correio eletrónico da pessoa que preenche o inquérito	Resposta aberta
Qual é a sua função? • Técnico Administrativo/Assistente Operacional • Técnico Superior/Inspetor/Auditor • Dirigente Intermédio (especificar área) • Dirigente Superior • Outra função	Pergunta fechada
Com que Fundo está a trabalhar atualmente? • Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional • Fundo de Coesão • Fundo Social Europeu + • Fundo para uma Transição Justa • Fundos múltiplos • Não trabalho com nenhum fundo • Outro (especificar): _____	Múltipla escolha
Que tipo de papel desempenha na implementação do Roteiro? • Promotor • Parceiro	Múltipla escolha
Com base na resposta acima, qual/quais é/são o(s) projeto(s) estruturante(s) (PE) em que é promotor/parceiro? (Selecione todas as opções aplicáveis) • Academia dos fundos • Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 • Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente • Capacitação para a avaliação e orientação para resultados • Programa de qualificação da procura • Programa de comunicação e visibilidade externa • Não sei <i>* Se não conseguirem identificar o PE, a pergunta seguinte não aparecerá.</i>	Múltipla escolha
Com base no(s) PE em que é promotor/parceiro, selecione sobre qual irá responder a este inquérito: • Academia dos Fundos • Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 • Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente • Capacitação para a avaliação e orientação para resultados • Programa de qualificação da procura • Programa de comunicação e visibilidade externa	Pergunta fechada
3. Capacidade do Roteiro para dar resposta às necessidades em matéria de capacitação <i>(Critério de avaliação: Relevância)</i>	
Numa escala de 1 a 5, classifique as principais insuficiências de capacitação de acordo com a sua visão [1 - Muito baixo; 2 - Baixo; 3 - Moderado; 4 - Elevado; 5 - Muito elevado; Não sei; Não aplicável]	Escala 1-5

Principais insuficiências de capacitação	1	2	3	4	5	na	
Na definição e avaliação de políticas públicas							
No planeamento estratégico territorial a montante da programação							
No envolvimento das partes interessadas e processo participativo na conceção e implementação do programa							
Na adequação, clareza e legibilidade dos instrumentos programáticos, regulamentos e avisos							
No planeamento e previsibilidade no lançamento de Avisos de Concurso							
Na preparação e atualização dos recursos humanos em domínios princípios e procedimentos chave ao exercício das funções e atividades de gestão							
Na capacidade em atrair, reter e renovar recursos humanos nas estruturas de gestão, controlo e monitorização							
Na dimensão adequada de recursos humanos para o exercício das competências							
Na adoção do princípio da orientação para resultados							
Nos procedimentos administrativos							
Nos processos de contratação pública							
No acompanhamento dos beneficiários							
Na articulação entre as AG e os OI							
Na governança multinível e multiactor							
Nos sistemas de informação							
Na interoperabilidade dos sistemas de informação							
No manuseamento do Balcão Único por parte dos beneficiários							
Na operacionalização e manutenção dos sistemas de informação							
Nos vários níveis de comunicação							
Outro (especificar): _____							
Desde o início do Roteiro, houve alguma mudança socioeconómica ou política que tenha afetado o âmbito do Roteiro e as ações de capacitação? • Sim, especifique como eles tiveram impacto (250 caracteres no máx.) • Parcialmente • Não Em caso afirmativo, pode especificar como as mudanças socioeconómicas ou políticas afetaram o âmbito do Roteiro e as ações de capacitação?							Múltipla escolha + Resposta aberta
4. Complementaridade <i>(Critério de avaliação: coerência)</i>							
Qual é o grau de sinergia e complementaridade do projeto do qual é promotor/parceiro com os outros PE? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado; Não sei]							Escala 1-5

• Academia dos fundos • Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 • Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente • Capacitação para a avaliação e orientação para resultados • Programa de qualificação da procura • Programa de comunicação e visibilidade externa	
Para além do seu papel como promotor/parceiro, é ou já foi beneficiário em ações de outros PE? (Selecione todas as opções aplicáveis) • Planeamento plurianual - especificar o PE relacionado • Plataformas colaborativas - especificar o PE relacionado • Ações de capacitação regulares de cariz técnico/específico (webinars; workshops; formação, seminários) - especificar o PE relacionado • Formação superior - especificar o PE relacionado • Encontros regulares / divulgação - especificar o PE relacionado • Estudos/ manuais/ documentação técnica - especificar o PE relacionado • Summer/ Winter schools - especificar o PE relacionado • Fóruns/redes de articulação funcional - especificar o PE relacionado • Outro (especificar) (250 caracteres no máx.): _____	Múltipla escolha
Existem mecanismos de coordenação com os outros PEs? • Nenhum • Sim, especifique (250 caracteres no máx.) • Não sei Em caso afirmativo, pode especificar os mecanismos de coordenação com os outros PE?	Pergunta fechada + Resposta aberta
5. Eficiência operativa <i>(Critério de avaliação: eficiência)</i>	
Foi implementado um modelo de governação dedicado e estruturado para gerir e coordenar o PE? • Sim - especifique (250 caracteres no máx.) • Parcialmente • Não Em caso afirmativo, pode especificar o modelo de governação dedicado e estruturado para gerir e coordenar o PE?	Múltipla escolha + Resposta aberta
Com que frequência foram organizadas reuniões de coordenação? • Nunca • Raramente • Ocasionalmente • Frequentemente • Muito frequentemente	Pergunta fechada
Numa escala de 1 a 5, qual foi o grau de envolvimento das partes interessadas relevantes (OI, beneficiários, autoridades ou organismos subnacionais, etc.) na implementação do PE? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 – Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]	Escala 1-5
6. Eficácia <i>(Critério de avaliação: eficácia)</i>	
Numa escala de 1 a 5, qual foi o grau de adequação do processo de seleção para garantir o apoio aos projetos com maior potencial de contributo para os objetivos do Roteiro? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 – Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado; Não sei]	Escala 1-5
Numa escala de 1 a 5, em que medida o modelo de acompanhamento dos projetos estruturantes foi suficiente e eficaz para a deteção precoce de dificuldades de execução e para o apoio à sua superação? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito; Não sei]	Escala 1-5
Numa escala de 1 a 5, em que medida os dispositivos previstos para o acompanhamento dos resultados dos projetos estruturantes foram eficazes para assegurar o cumprimento dos seus objetivos e para	Escala 1-5

ultrapassar insuficiências de capacitação? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito; Não sei]							
Numa escala de 1 a 5, em que medida os indicadores de realização e de resultado contratualizados foram adequados e suficientes para acompanhar a execução dos projetos estruturantes? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito; Não sei]							Escala 1-5
Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que os fatores abaixo facilitaram a participação nas ações do PE? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]							Escala 1-5
Fatores que facilitaram a participação nas ações do PE	1	2	3	4	5	na	
Disponibilidade de tempo adequada e carga de trabalho compatível, permitindo a participação nas ações							
Apoio da minha equipa							
Acesso fácil a informação clara e atempada sobre as ações disponíveis							
Formato e conteúdo das ações bem ajustados as necessidades específicas							
Sistemas de informação e meios digitais funcionais e fáceis de utilizar							
Outro (especificar): _____							
Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que os fatores abaixo dificultaram a participação nas ações do PE? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]							Escala 1-5
Fatores que dificultaram a participação nas ações do PE	1	2	3	4	5	na	
Falta de tempo e sobrecarga de trabalho, associadas às exigências da gestão e execução dos projetos							
Dificuldade de acesso à informação clara e atempada sobre as ações disponíveis							
Formato ou conteúdo das ações pouco ajustados às minhas necessidades							
Dificuldades relacionadas com os sistemas de informação ou meios digitais utilizados							
Outro (especificar): _____							
Participou/participa em uma ou mais das seguintes atividades? • Redes de articulação funcional • Plataformas colaborativas • Summer schools • Nenhuma das anteriores Com base na resposta selecionada pelo entrevistado, serão exibidas seções com perguntas sobre esses tipos de ações.							Múltipla escolha
Se selecionar redes de articulação funcional , aparecerão as seguintes 5 perguntas: 1. Numa escala de 1 a 5, classifique os principais elementos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para a ligação com outros atores-chave no ecossistema dos Fundos. [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 – Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]							Escala 1-5
Elementos positivos	1	2	3	4	5		
Coordenação estruturada e disponível							
Alinhamento de procedimentos e interpretações							

Construção de confiança e fortalecimento das relações institucionais							
Outro (especificar): _____							
2. Com que frequência são debatidas ações do Roteiro nas redes? • Nunca • Raramente • Às vezes • Frequentemente • Sempre							Múltipla escolha + Resposta aberta
3. Quais são os principais tópicos?							Resposta aberta
4. Quais são as principais limitações das redes?							Resposta aberta
5. O que deve ser melhorado para tornar as redes mais eficientes e eficazes?							Resposta aberta
Se selecionar plataformas colaborativas , aparecerão as seguintes 3 perguntas: 1. De 1 a 5, classifique os principais elementos positivos que foram introduzidos graças às plataformas colaborativas? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]							Escala 1-5
Elementos positivos	1	2	3	4	5		
Coordenação estruturada e disponível							
Centralização de informações e recursos							
Novas formas de interação e cocriação							
Participação mais ampla e inclusiva *							
Integração de diferentes funções em uma única plataforma							
Outro (especificar): _____							
2. Em que medida as plataformas colaborativas atenderam às suas expectativas iniciais? • De forma alguma • Em pequena medida • Em medida moderada • Em grande medida Caso tenha selecionado 'Em medida moderada' ou 'Em grande medida', pode dar um exemplo ou explicar melhor?							Pergunta fechada
3. O que deve ser melhorado para tornar as plataformas colaborativas mais eficiente e eficaz? (250 caracteres no máx.)							Resposta aberta
Se selecionar summer e winter schools , aparecerão as seguintes 5 perguntas: 1. Numa escala de 1 a 5, em que nível considera esta formação útil para o seu desenvolvimento profissional? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]							Escala 1-5
2. Numa escala de 1 a 5, qual foi o grau de adequação da aquisição de novos conhecimentos? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]							Escala 1-5
3. Numa escala de 1 a 5, qual foi o grau de adequação do design (formato, duração, combinação de conteúdos, logística) da summer/winter school ao seu propósito? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 - Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado]							Escala 1-5
4. Considera as temáticas abordadas nas summer/winter schools adequadas? • Sim • Parcialmente • Não Caso tenha selecionado 'Parcialmente' ou 'Não', pode explicar melhor?							Pergunta fechada + Resposta aberta

5. Que outra temática considera que deveriam ser abordadas em futuras summer/winter schools para reforçar as competências e aptidões administrativas para a gestão dos programas da política de coesão da UE?	Resposta aberta																																																						
O que há de inovador nas summer schools em comparação com as iniciativas de formação ou capacitação existentes?	Resposta aberta																																																						
Que aspetos das summer/winter schools poderiam ser melhorados?	Resposta aberta																																																						
7. Estratégia de divulgação e comunicação																																																							
Quantas estratégias de comunicação e divulgação foram implementadas para a ação objeto da pesquisa? - Nenhuma 1 2 a 3 - Mais de 3 - Não sei	Pergunta fechada																																																						
Numa escala de 1 a 5, qual foi o grau de adequação da estratégia de promoção e divulgação do Roteiro? [1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 – Moderado; 4 – Elevado; 5 – Muito elevado, Não sei]	Escala 1-5																																																						
Como melhorar as estratégias de comunicação e divulgação?	Resposta aberta																																																						
8. Efeitos secundários e preliminares do Roteiro (Critério de avaliação: Valor acrescentado do Roteiro)																																																							
Que tipo de instrumentos de capacitação foram desenvolvidos ou melhorados na sua organização? (Selecione todas as opções aplicáveis) - Guias, manuais ou documentação interna - Procedimentos ou modelos normalizados - Plataformas digitais ou repositórios de informação - Materiais de formação interna (apresentações, e-learning, perguntas frequentes) - Mecanismos de apoio interno (ponto focal, equipa de apoio, mentoring) - Outro (especificar - 250 caracteres no máx.)	Múltipla escolha																																																						
Pretendem melhorar ainda mais esses instrumentos? - Sim - Não - Não sei	Pergunta fechada																																																						
Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que o as ações do Roteiro contribuíram para melhorar os seguintes tipos de competências sociais entre os beneficiários? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]	Escala de 1 a 5																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competências sociais</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competências de comunicação</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competências interpessoais - relacionamento com pessoas, trabalho em equipa e colaboração, Resolução de conflitos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competências de liderança - Tomada de decisões, Delegação, Coaching e mentoria</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resolução de problemas e pensamento crítico</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestão do tempo e produtividade -Priorização, Organização, Definição de metas, Foco e disciplina, Gestão do stress</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Adaptabilidade e aprendizagem contínua</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profissionalismo e ética de trabalho</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro (especificar): _____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Competências sociais	1	2	3	4	5	Competências de comunicação						Competências interpessoais - relacionamento com pessoas, trabalho em equipa e colaboração, Resolução de conflitos						Competências de liderança - Tomada de decisões, Delegação, Coaching e mentoria						Resolução de problemas e pensamento crítico						Gestão do tempo e produtividade -Priorização, Organização, Definição de metas, Foco e disciplina, Gestão do stress						Adaptabilidade e aprendizagem contínua						Profissionalismo e ética de trabalho						Outro (especificar): _____						
Competências sociais	1	2	3	4	5																																																		
Competências de comunicação																																																							
Competências interpessoais - relacionamento com pessoas, trabalho em equipa e colaboração, Resolução de conflitos																																																							
Competências de liderança - Tomada de decisões, Delegação, Coaching e mentoria																																																							
Resolução de problemas e pensamento crítico																																																							
Gestão do tempo e produtividade -Priorização, Organização, Definição de metas, Foco e disciplina, Gestão do stress																																																							
Adaptabilidade e aprendizagem contínua																																																							
Profissionalismo e ética de trabalho																																																							
Outro (especificar): _____																																																							

Numa escala de 1 a 5, em que medida considera que a participação nas ações de capacitação influenciou o desenvolvimento ou melhoria desses instrumentos na sua organização? [1 – Nada; 2 – Pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Bastante; 5 – Muito]	Escala de 1 a 5
Que sugestões tem para reforçar as ações de capacitação administrativa? Como é que estas podem ser consideradas prioritárias na política nacional e na agenda política?	Resposta aberta

Fonte: Consórcio

Anexo VII. Tratamento das respostas do inquérito

O presente anexo descreve o processo de recolha e análise estatística das respostas obtidas através do inquérito. Este foi desenvolvido em formato digital e dirigido a dois grupos de respondentes: (i) os destinatários-alvo das ações de capacitação e (ii) os promotores e parceiros dos PE. As perguntas abrangem dimensões de participação, necessidades de capacitação, fatores facilitadores e dificultadores, instrumentos utilizados, impacto percebido e sinergias entre PE.

Enquadramento metodológico

O questionário utilizou maioritariamente escalas de Likert de 1 a 5 pontos (onde 1 = Muito baixo/Insuficiente e 5 = Muito alto/Excelente) para medir intensidade de perceções e avaliações, complementadas por perguntas de seleção múltipla e questões abertas. A análise quantitativa aqui apresentada incide sobre as respostas fechadas, recorrendo a estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, mediana, distribuições de frequência). As respostas abertas foram objeto de análise temática e encontram-se integradas no corpo do relatório.

Caracterização dos respondentes

A maioria dos respondentes com respostas completas desempenha funções de Dirigente Intermédio (63,4%), seguido de Técnico Superior/Inspetor/Auditor (19,5%). Os Dirigentes Superiores representam 12,2% da amostra. Dos 41 respondentes com respostas completas, 38 identificaram-se como destinatários-alvo e 13 como promotores ou parceiros de Projetos Estruturantes. A questão admitia resposta múltipla, sendo possível desempenhar ambos os papéis, podendo a soma dos dois números ser superior ao número total de respondentes. Cerca de 26,8% dos respondentes trabalha com múltiplos fundos. O FSE+ surge em primeiro lugar entre os fundos com representação individual (24,4%), seguido do FEDER (19,5%). Uma parte relevante dos respondentes declarou não trabalhar com nenhum fundo (17,1%), consistente com a presença de técnicos de entidades de coordenação. Os respondentes estão maioritariamente localizados em Lisboa (34,1%), Coimbra (12,2%) e Funchal e Faro (7,3% cada).

A Academia dos Fundos é o PE com maior alcance, com 78,9% destinatários-alvo a identificá-la como PE de que são beneficiários. A Capacitação para a avaliação e orientação para resultados e a Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 têm a segunda maior representação. As ações de capacitação técnica (webinars, workshops, formação, seminários) são o formato dominante, com 31 dos 38 destinatários-alvo (81,6%) a assinalar esta modalidade. As *Summer/Winter Schools* são referidas por 15 respondentes (39,5%), seguidas de encontros regulares/divulgação (23,7%) e fóruns/redes de articulação funcional (21,1%) (ver Figura 29).

Figura 26. Funções dos respondentes

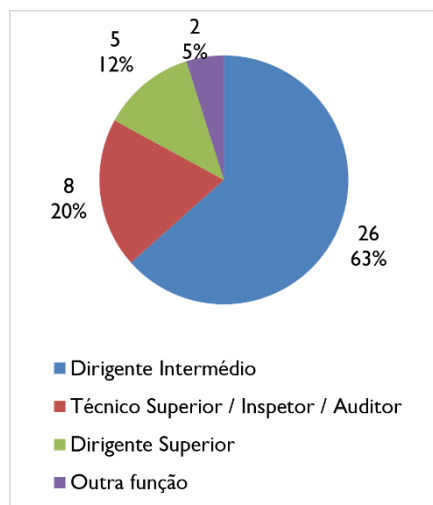
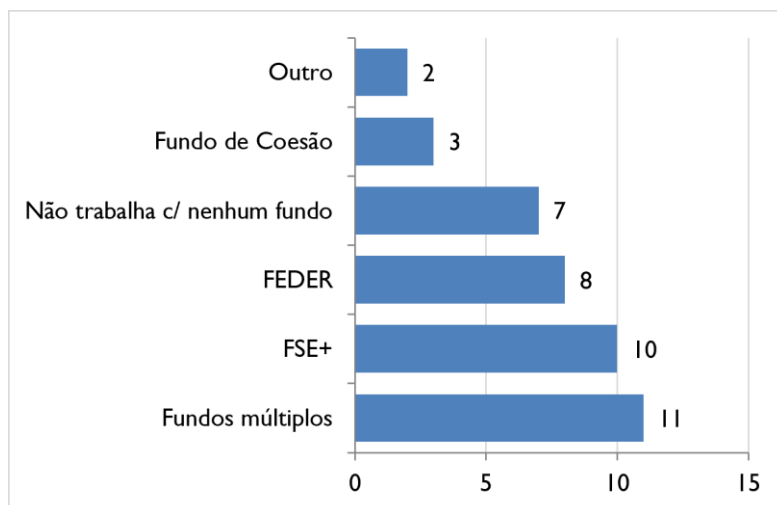
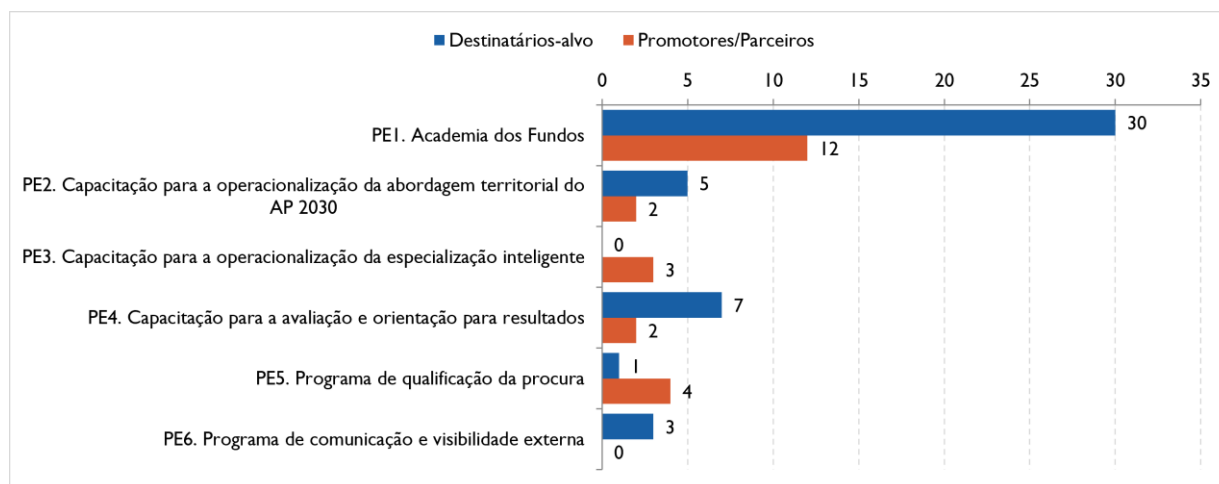


Figura 27. Número de respondentes trabalhando em cada fundo



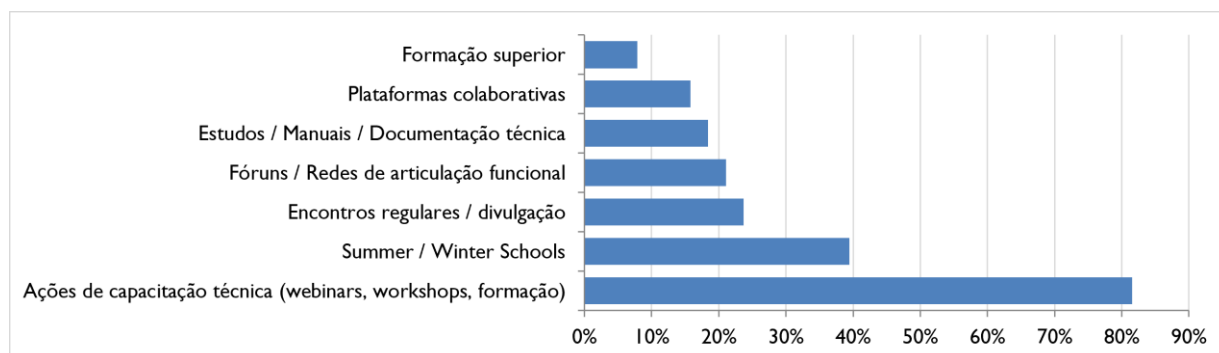
Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Figura 28. Respondentes por PE (número total)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Figura 29. Tipos de ações das quais os destinatários alvo participam (%)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Melhorias para atividades de capacitação

A secção final do inquérito online analisou como e em que medida as atividades de formação podem ser melhoradas para responder melhor aos desafios e às necessidades dos promotores/parceiros e dos públicos-alvo. Com base nas respostas fornecidas, os avaliadores agruparam os comentários nas seguintes categorias. Os inquiridos valorizam as atividades de formação incluídas no programa, mas salientam que estas precisam de ser mais práticas, estrategicamente integradas e apoiadas por melhores condições institucionais.

Figura 30. Melhorias para atividades de capacitação



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online e qualitativos das entrevistas

Anexo VIII. Estrutura dos estudos de caso

A equipa de avaliação realizou estudos de caso sobre três dos oito tipos de ação. A análise de três tipos diferentes de ações transversais nos projetos estruturais permitiu compreender melhor as operações necessárias para a execução desses projetos. Além disso, forneceu informações adicionais sobre os progressos alcançados na implementação do Roteiro e os seus efeitos. Com base no relatório de execução do Roteiro e nos interesses da entidade adjudicante, os tipos de ação são:

- Redes de articulação funcional: correspondem a estruturas de interação entre atores do ecossistema dos fundos, operacionalizadas sobretudo através de reuniões, com vista à coordenação e à partilha de informações em torno de um âmbito temático específico. São regulamentadas pela legislação portuguesa e são implementadas fora do contexto direto do Roteiro, podendo também assumir, como variante, a forma de grupos de trabalho. As redes analisadas no estudo de caso incluem a Rede das Dinâmicas Regionais, a Rede de Monitorização e Avaliação, a Rede de Capacitação e Qualificação da Procura e a Rede de Comunicação. Foram também analisados os GT da Academia dos Fundos e a Comissão Técnica da ENEI 2030.
- Plataformas colaborativas: correspondem a espaços digitais que podem ser utilizados para apoiar a organização, a gestão e a execução de ações de capacitação, bem para disponibilizar de informação e a partilhar recursos entre os diferentes atores relevantes. As plataformas analisadas no estudo de caso incluem a Plataforma colaborativa digital da Academia, e as Plataformas digitais colaborativas de partilha e capacitação das redes de atores dos Projetos Estruturantes 2 e 3.
- Summer/Winter Schools: são ações de capacitação organizadas sob a forma de cursos, desenvolvidas em parceria com instituições de ensino superior, que visam a realização de atividades formativas concentradas no tempo e dirigidas a públicos-alvo variados.

Os principais critérios tidos em consideração para o desenvolvimento dos estudos de caso foram os seguintes:

- A estrutura do tipo de ação e das atividades;
- O processo de trabalho e metodologia, incluindo os resultados obtidos;
- Qualquer reflexão potencial sobre como este tipo de ação poderia ser organizado no futuro.

O estudo de caso investigou:

- Como a existência do Roteiro poderá ter contribuído para um quadro de capacitação mais abrangente e coordenado, reforçando a sinergia entre as necessidades das autoridades e as atividades planeadas;
- Como o Roteiro pode ter alterado a abordagem subjacente à formação, transformando a capacitação de um conjunto de ações isoladas numa ferramenta estruturante orientada para a mudança organizacional e ajudando a garantir que a capacitação deixe de ser entendida apenas como formação, passando a representar uma forma diferente de trabalhar.

A equipa de avaliação forneceu, no Anexo X, as fichas sintéticas dos três tipos de ações analisadas. As fichas relativas a cada plataforma colaborativa e articulação funcional encontram-se num documento separado.

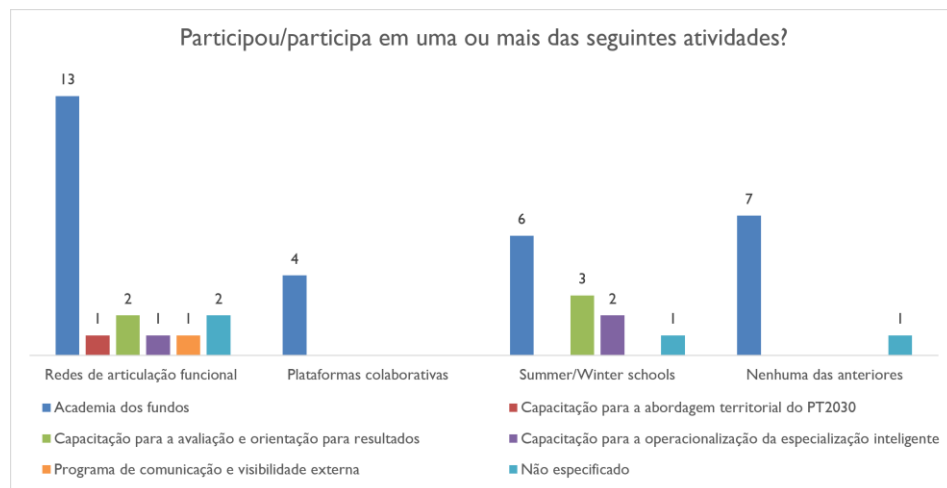
Anexo IX apresenta os resultados do inquérito para os estudos de caso.

Anexo IX. Resultados do inquérito para os estudos de caso

PARTICIPAÇÃO NAS AÇÕES

Destinatários-alvo

Figura 3 I. Participação nas atividades (destinatários-alvo)

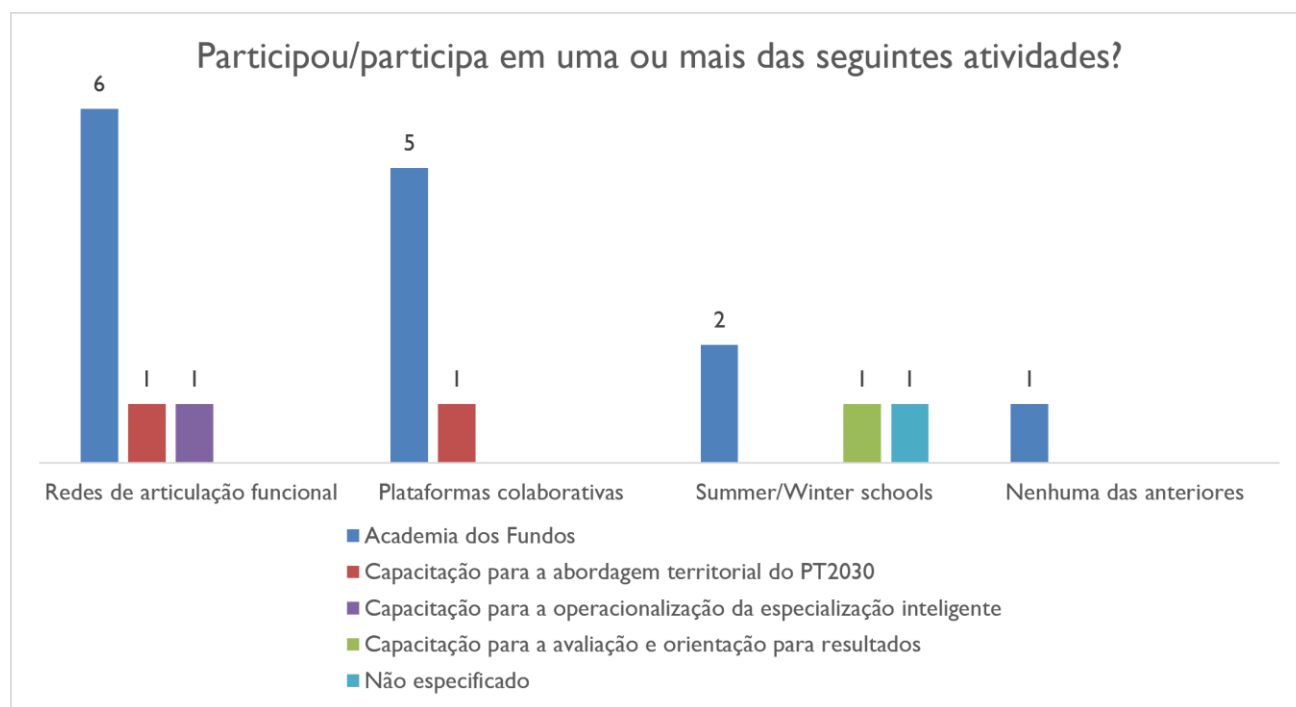


Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

O gráfico indica uma participação desigual entre as diferentes atividades, com clara concentração nas redes de articulação funcional, que se afirmam como o principal formato de envolvimento. Em contraste, as plataformas colaborativas e as Summer/Winter schools apresentam níveis de participação mais reduzidos, evidenciando margem para reforço e diversificação. A presença, ainda que limitada, da categoria “Nenhuma das anteriores” sugere igualmente a necessidade de ampliar o alcance e a adesão às atividades disponibilizadas.

Promotores/Parceiros

Figura 32. Participação nas atividades (promotores/parceiros)



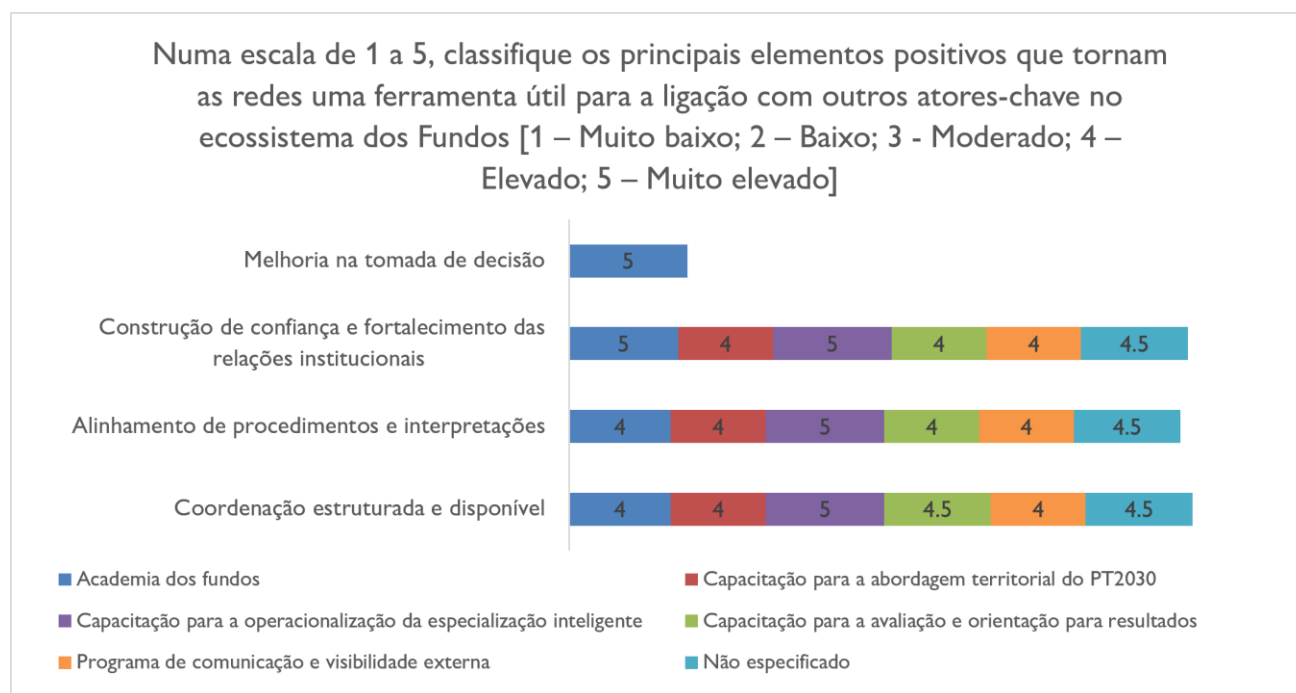
Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

De forma global, observa-se que a maior participação se concentra nas redes de articulação funcional, confirmando este formato como o principal espaço de envolvimento dos respondentes. As plataformas colaborativas surgem também com um nível de adesão relevante, ainda que inferior, sugerindo interesse, mas com margem de consolidação. As Summer/Winter schools apresentam uma participação mais pontual, indicando um formato complementar e mais direcionado. Por fim, a baixa expressão da categoria “Nenhuma das anteriores” aponta para um envolvimento generalizado dos participantes em pelo menos uma das atividades disponibilizadas.

REDES DE ARTICULAÇÃO FUNCIONAL

Destinatários-alvo

Figura 33. Principais aspetos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para estabelecer contacto com outros intervenientes-chave (destinatários-alvo)

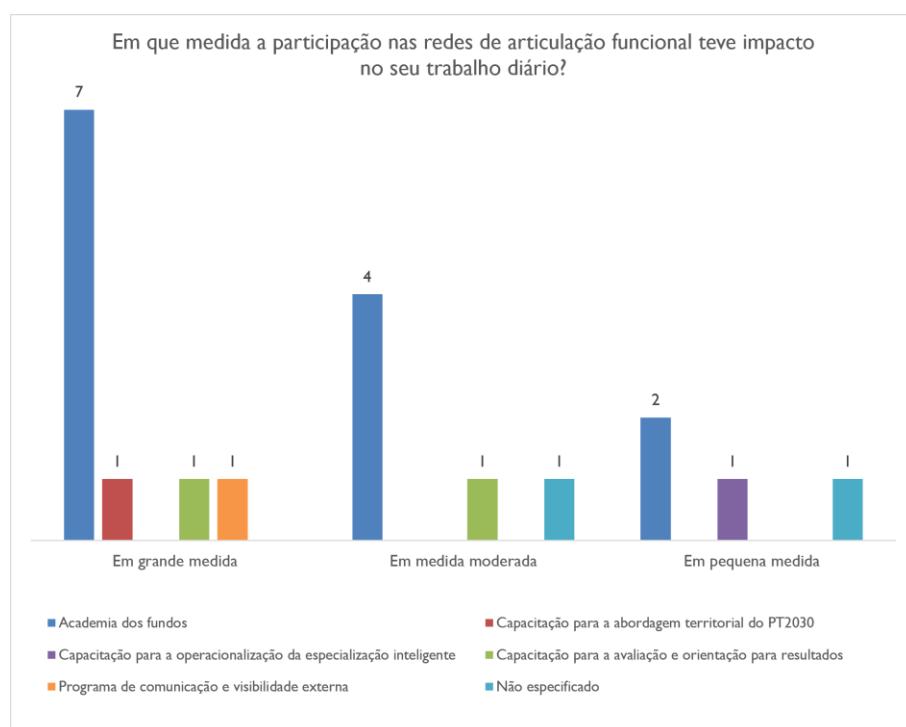


Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

O gráfico apresenta a avaliação, numa escala de 1 (muito baixo) a 5 (muito elevado), dos principais elementos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para a ligação com outros atores-chave no ecossistema dos Fundos. De forma geral, observa-se uma avaliação média consistente e elevada em todas as dimensões analisadas, com valores maioritariamente iguais ou superiores a 4, o que indica uma perceção claramente positiva do papel das redes. Melhoria na tomada de decisão surge como um dos aspetos mais valorizados, sugerindo que as redes são vistas como um contributo decisivo para decisões mais informadas e fundamentadas. A construção de confiança e o fortalecimento das relações institucionais apresentam uma média elevada, sublinhando o papel das redes na criação de relações duradouras e colaborativas entre os diferentes atores. O alinhamento de procedimentos e interpretações e a coordenação estruturada e disponível revelam médias muito semelhantes, indicando que as redes ajudam de forma eficaz a harmonizar práticas, reduzir ambiguidades e melhorar a articulação entre entidades.

As componentes ligadas aos projetos estruturantes 1 “Academia dos Fundos” e 3 “Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente” registam valores muito elevados, sugerindo um impacto particularmente forte nestas áreas. Os projetos 2 “Capacitação para a abordagem territorial do PT2030”, 4 “Capacitação para a avaliação e orientação para resultados” e 6 “Programa de comunicação e visibilidade externa” tendem a apresentar valores ligeiramente inferiores (em torno de 4), ainda assim positivos.

Figura 34. Impacto da participação nas redes de articulação funcional no trabalho diário (destinatários-alvo)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

O gráfico analisa a perceção dos respondentes quanto ao impacto da participação nas redes de articulação funcional no trabalho diário, distinguindo quatro níveis de impacto: em grande medida, em medida moderada, em pequena medida e de forma alguma. O principal destaque é a ausência de respostas para a categoria “de forma alguma”, o que significa que a participação nas redes de articulação funcional tem sempre um impacto. O gráfico mostra que o impacto para a maioria dos respondentes tende a situar-se entre grande (9) e moderado (6), sendo residual o número de respostas que indicam um impacto em pequena medida, o que reforça o efeito claro e direto destas redes no quotidiano profissional dos participantes.

De acordo com os destinatários-alvo que responderam “Em medida moderada” ou “Em grande medida”, a participação nas redes tem promovido um maior alinhamento de procedimentos, de perspetivas e de interpretações de conceitos entre as AG, reforçando a coerência na aplicação das regras, a qualidade técnica das decisões e a harmonização transversal de orientações em todo o ecossistema dos fundos. A regular partilha de informação e os momentos de intercâmbio revelam-se fundamentais, permitindo libertar tempo para outras tarefas em equipas reduzidas, evitar a duplicação de esforços e assegurar posições concertadas. Este trabalho em rede facilitou ainda o acesso a informações e contactos úteis, melhorou a coordenação e a execução de tarefas, potenciou a partilha de conhecimento e de boas práticas, contribuiu para a clarificação dos temas abordados e para o desenvolvimento de instrumentos como o CdE e os procedimentos concursais. As relações de confiança criadas possibilitam uma atuação mais próxima e uma voz comum para problemas transversais, incluindo a perspetiva de utilização futura de Financiamento Não Ligado a Custos (FNLC) do Programa, sustentada pelas aprendizagens do Grupo Temático de Simplificação.

Uma pergunta aberta foi adicionada nesta parte para explorar melhor o valor das redes de articulação funcional.

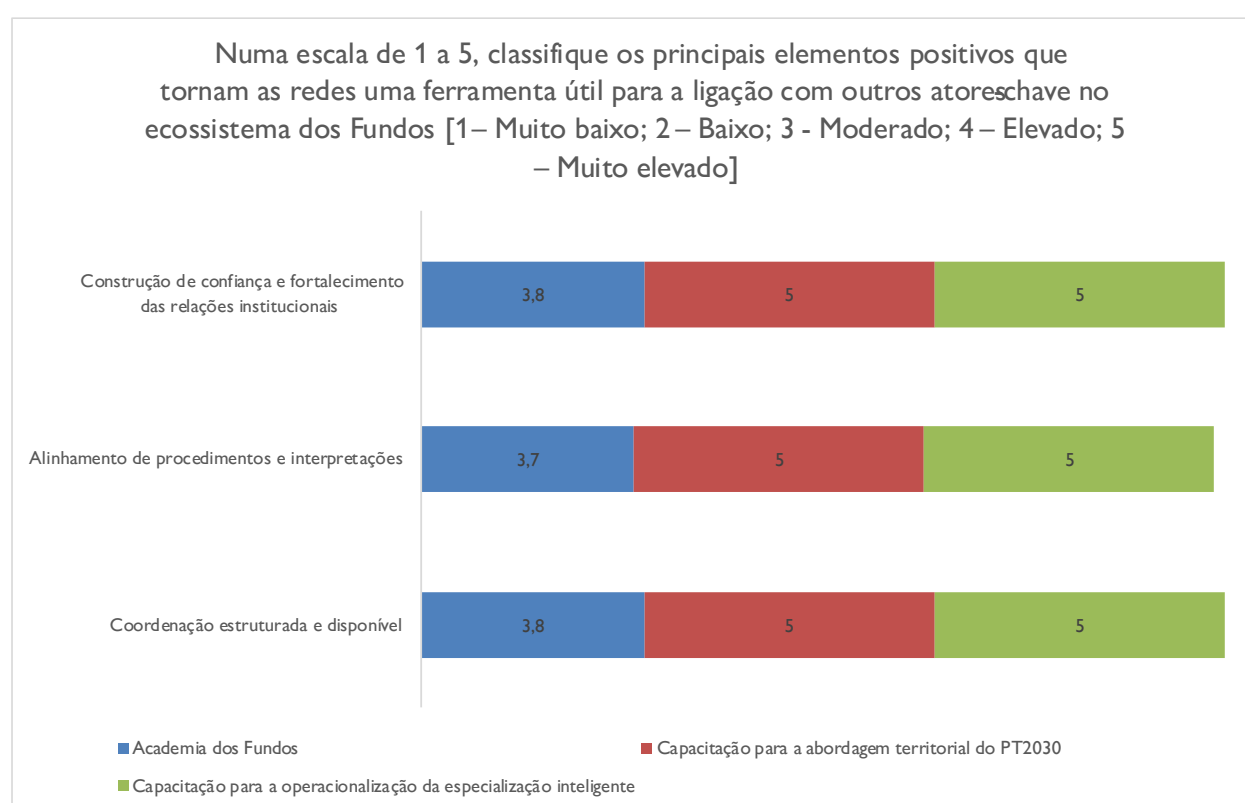
Quais são as principais limitações das redes? O que deve ser melhorado para tornar as redes mais eficientes e eficazes?

As principais limitações das redes prendem-se com a sua operacionalidade e organização, nomeadamente a periodicidade irregular das reuniões, a excessiva carga horária dos participantes e a dificuldade de garantir uma

participação ativa e consistente, sobretudo quando quem decide nem sempre está presente e quem executa nem sempre participa. A multiplicidade e, por vezes, a sobreposição de redes e temáticas, bem como a repetição de assuntos sem valor acrescentado, reduzem o foco e dificultam uma partilha efetiva, transformando alguns espaços mais em momentos de exposição do que de colaboração. Acrescem limitações na tomada de decisão, na coordenação e integração dos contributos recebidos, na articulação com outras redes e plataformas, e na sistematização e disseminação das conclusões, o que dificulta a transmissão da informação às equipas. Para tornar as redes mais eficientes e eficazes, seria importante reforçar a calendarização anual, aumentar e regularizar a frequência das reuniões (presenciais e online), melhorar a divulgação estruturada das conclusões, promover maior proximidade entre os membros, reduzir a sobrecarga temática e garantir maior foco, bem como incentivar o envolvimento ativo dos participantes, sem descuidar os desafios associados à gestão de múltiplas entidades e à construção de consensos.

Promotores/Parceiros

Figura 35. Principais aspetos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para estabelecer contacto com outros intervenientes-chave (promotores/parceiros)

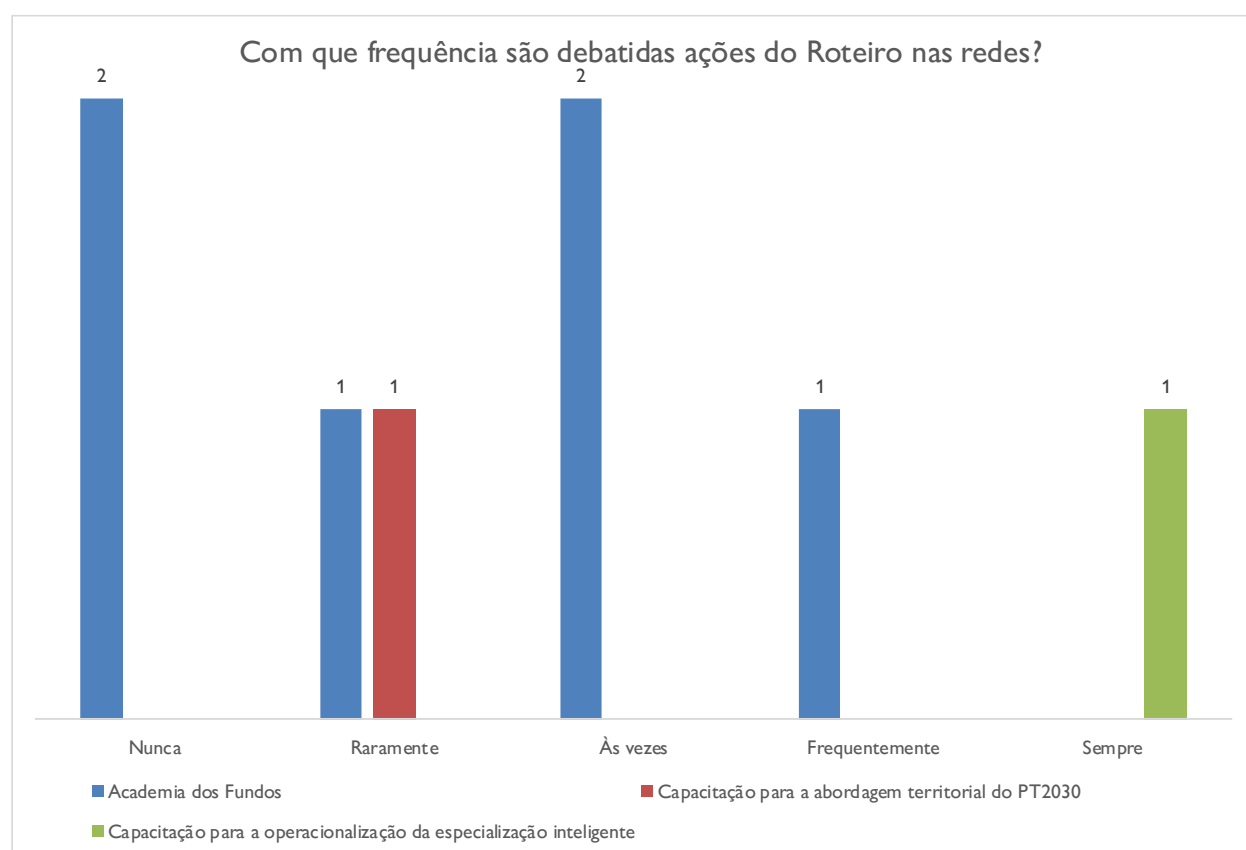


Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Com base no gráfico apresentado, os resultados mostram uma avaliação globalmente elevada a muito elevada dos principais elementos positivos das redes enquanto ferramenta de ligação com outros atores-chave do ecossistema dos Fundos. Em particular, destacam-se três dimensões centrais: a construção de confiança e o fortalecimento das relações institucionais, o alinhamento de procedimentos e interpretações e a coordenação estruturada e disponível.

Nas três dimensões, a Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 e a Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente obtêm a classificação máxima (5 – Muito elevado), evidenciando um reconhecimento claro do contributo das redes para estas áreas. Já a Academia dos Fundos apresenta classificações médias ligeiramente inferiores, mas ainda positivas, o que corresponde a um nível moderado a elevado de impacto.

Figura 36. Frequência do debate sobre as ações do Roteiro nas redes (promotores/parceiros)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

A maioria dos respondentes indica que as ações do Roteiro são debatidas apenas de forma ocasional ou pouco frequente. Em particular, as respostas concentram-se sobretudo nas opções “Nunca”, “Raramente” e “Às vezes”, revelando que, para a maioria, a abordagem das ações do Roteiro não está ainda plenamente integrada na dinâmica regular das redes. As opções “Frequentemente” surgem de forma mais residual, enquanto “Sempre” é claramente minoritária, sendo referida apenas pontualmente. No seu conjunto, os resultados apontam para uma baixa regularidade na discussão das ações do Roteiro, sugerindo a necessidade de reforçar o debate.

Foram feitas três perguntas abertas para que fosse possível compreender melhor a perspectiva dos promotores e parceiros.

Quais são os principais tópicos?

Os principais tópicos abordados centram-se sobretudo na capacitação, nomeadamente através da identificação das necessidades de capacitação e da indicação, pelas entidades, de temas que se propõem dinamizar. Destacam-se ainda aspetos relacionados com o planeamento, a comunicação, o desenvolvimento da plataforma de inteligência e a elaboração de estudos, refletindo uma abordagem integrada que procura articular diagnóstico de necessidades, organização das intervenções e produção de conhecimento para apoiar a ação.

Quais são as principais limitações das redes?

As principais limitações das redes relacionam-se com a sua dinâmica de funcionamento, foco e capacidade de mobilização. Destaca-se a necessidade de um ambiente mais informal e tácito, uma vez que, apesar da aparente informalidade, nem sempre os participantes se sentem totalmente à vontade para intervenções mais críticas. Verifica-se também um excesso de temáticas discutidas num curto espaço de tempo e, em alguns casos, um foco excessivo no número de ações implementadas. A baixa frequência de reuniões no caso da Rede de Capacitação e Qualificação da Procura, que reuniu apenas uma vez, limita a continuidade do trabalho

colaborativo. Acrescem ainda constrangimentos relacionados com a disponibilidade das entidades, a dificuldade de mobilizar todos os níveis dos modelos de governação, e o facto de o envolvimento de muitas entidades tornar a gestão mais complexa.

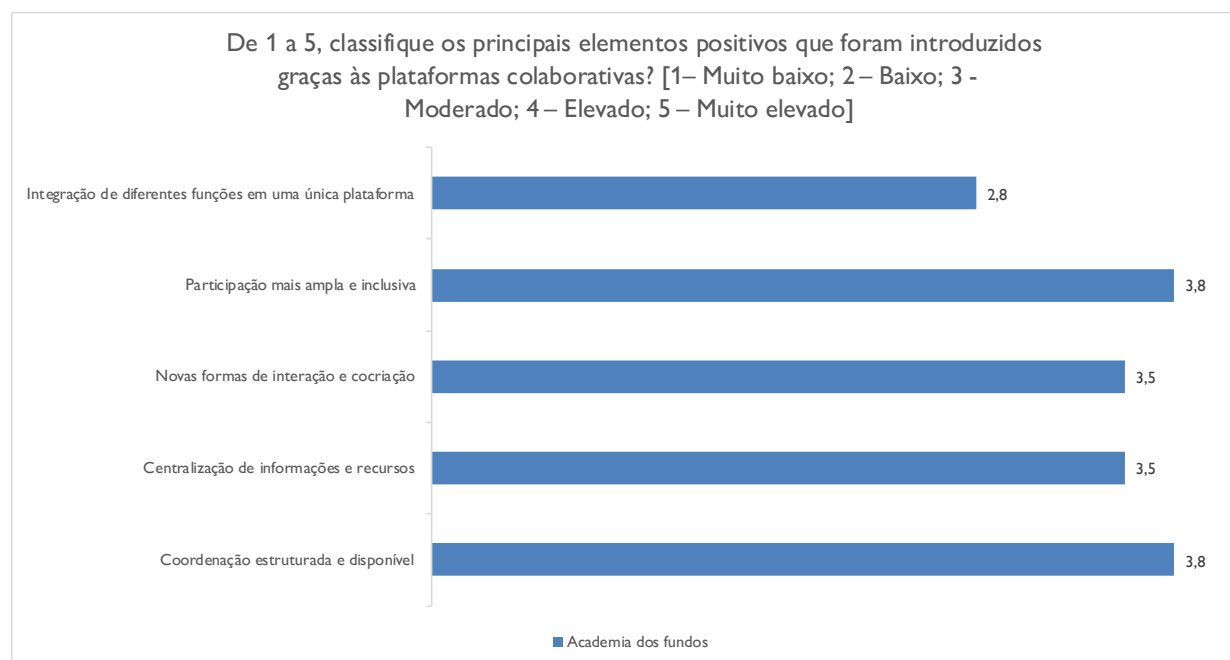
O que deve ser melhorado para tornar as redes mais eficientes e eficazes?

Para tornar as redes mais eficientes e eficazes, importa reforçar sobretudo o carácter prático, focado e orientado para a implementação. As discussões devem centrar-se mais nas questões concretas do dia-a-dia com que as AG e as CCDD se deparam, valorizando essas trocas como base para a produção e sistematização de conhecimento, através da publicação de documentos que formalizem aprendizagens e soluções. No caso da rede de qualificação, destaca-se a necessidade de criar mecanismos claros para identificar necessidades, definir estratégias de operacionalização das ações e avaliar resultados. A continuidade dos projetos, o reforço da comunicação, a simplificação de processos, a promoção de maior envolvimento e participação ativa dos membros e a definição de modelos de governação realistas, com canais explícitos que liguem os outputs da rede à implementação efetiva, surgem como fatores chave para potenciar o impacto das redes.

PLATAFORMAS COLABORATIVAS

Destinatários-alvo

Figura 37. Principais elementos positivos introduzidos graças às plataformas colaborativas (destinatários-alvo)

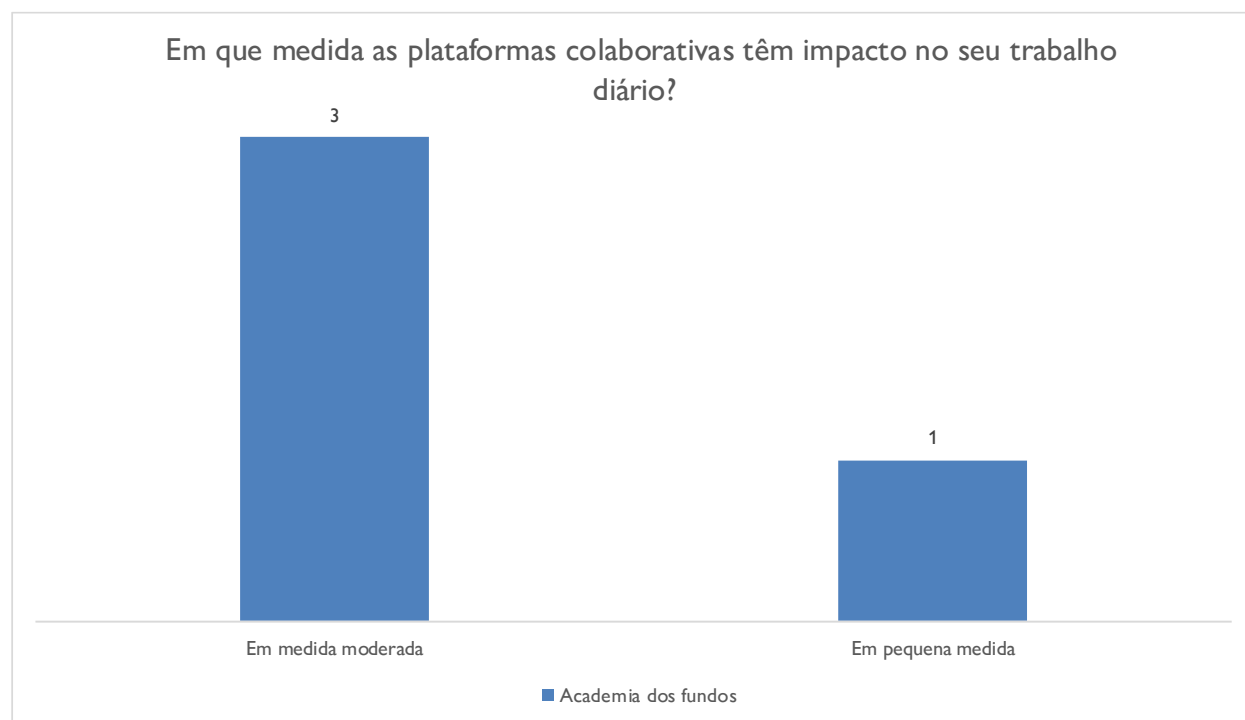


Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

O gráfico acima mostra a pontuação média atribuída pelos participantes à Academia dos Fundos relativamente aos principais elementos positivos introduzidos graças às plataformas colaborativas. A primeira coisa a salientar é que a pergunta foi dirigida a todos os participantes dos PE, mas apenas os participantes da Academia dos Fundos responderam. Outro aspeto relevante é o facto de, até ao momento, estarem em funcionamento duas plataformas: a "Plataforma Digital da Academia dos Fundos" e a "Plataforma digital de partilha de comunicação da RDR". Nenhum participante do PE2 respondeu à pergunta.

Ao observarmos estritamente o gráfico, verificamos que nenhum elemento positivo obteve uma classificação média igual ou superior a 4. A participação foi mais ampla e inclusiva, tendo a coordenação estruturada e disponível obtido 3,75. As "Novas formas de interação e cocriação" e a "Centralização de informações e recursos" obtiveram 3,5, enquanto a "Integração de diferentes funções numa única plataforma" obteve 2,75. Isto mostra que há ainda um longo caminho a percorrer para que as plataformas atinjam o seu pleno potencial em termos de resultados positivos para os participantes.

Figura 38. Impacto das plataformas colaborativas no trabalho diário (destinatários-alvo)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

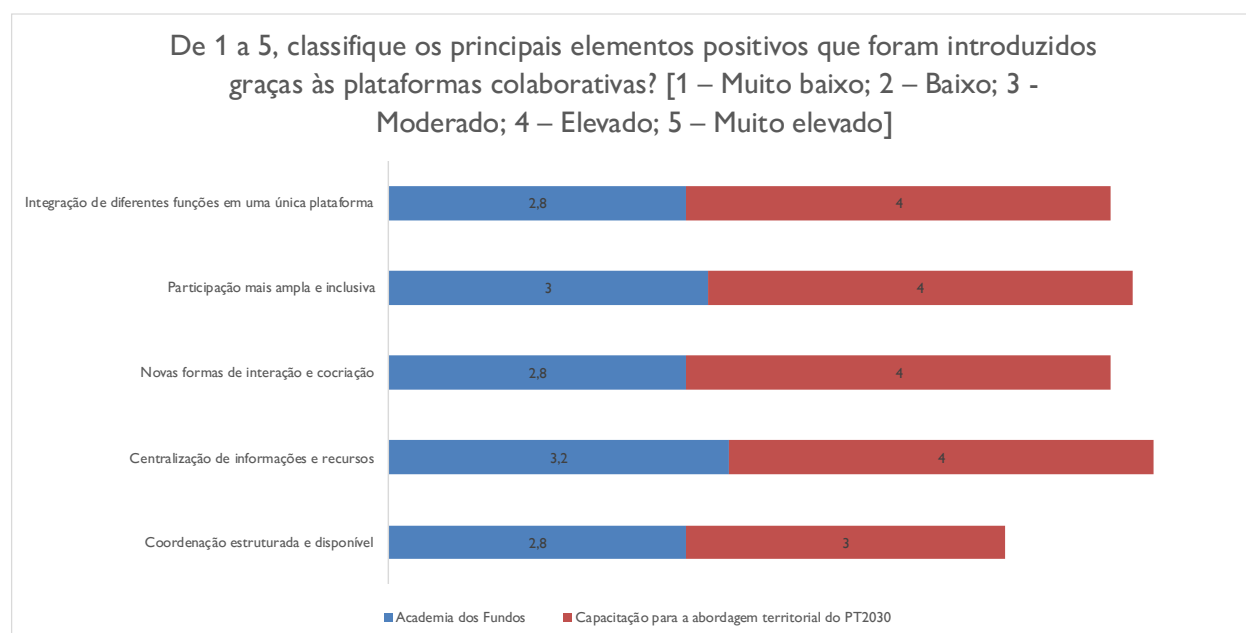
Ao contrário das redes, as plataformas parecem não ter um impacto tão significativo no trabalho quotidiano. De facto, apenas 4 participantes responderam à pergunta e aqueles que responderam “Em medida moderada” explicaram que os principais motivos para a sua resposta são o facto de a plataforma ser útil para obter acesso fácil à informação e à alguns documentos.

O que deve ser melhorado para tornar as plataformas colaborativas mais eficientes e eficazes?

Para tornar as plataformas colaborativas mais eficientes e eficazes, é essencial melhorar a sua usabilidade, tornando o manuseamento mais intuitivo e alinhado com a realidade concreta dos utilizadores. A adaptação das funcionalidades ao contexto real de trabalho facilitaria a sua aplicação prática e aumentaria a adesão. Adicionalmente, é fundamental garantir a atualização permanente da informação e implementar sistemas de alertas ou notificações automáticas, que permitam acompanhar de forma simples e atempada alterações, novidades ou tarefas relevantes.

Promotores/Parceiros

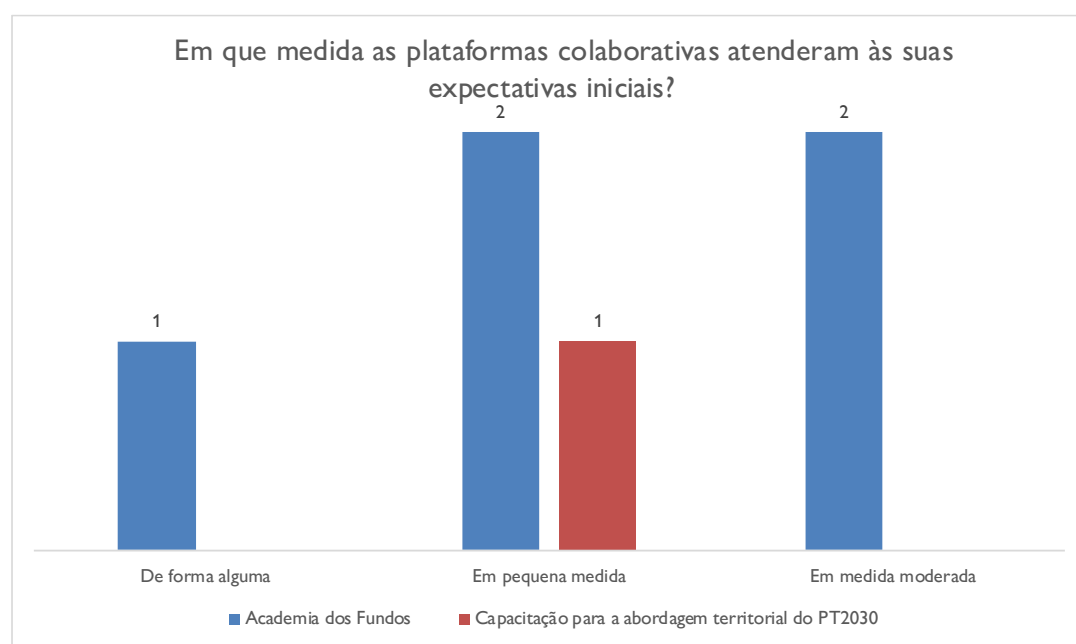
Figura 39. Principais elementos positivos introduzidos graças às plataformas colaborativas (promotores/parceiros)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

O que se destaca no gráfico acima, em comparação com os destinatários-alvo, é que ambas as plataformas foram avaliadas pelos participantes. Mais uma vez, a participação limita-se aos inquiridos que fazem parte dos dois projetos estruturantes a que as plataformas pertencem. Neste contexto, os dados revelam-se, de facto, bastante interessantes. Enquanto a Plataforma digital de partilha de comunicação da RDR apresenta uma avaliação suficientemente elevada para cada um dos elementos positivos identificados, com um 3 atribuído apenas à “Coordenação estruturada e disponível”, a Plataforma Digital da Academia dos Fundos tem uma avaliação global baixa a moderada. Esta é ligeiramente inferior à avaliação dada pelos destinatários-alvo, mas pode ser interpretada de forma semelhante. Há ainda muito a melhorar, especialmente para que os promotores/parceiros beneficiem da sua participação.

Figura 40. Atendimento das expectativas iniciais pelas plataformas colaborativas



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Este gráfico mostra até que ponto as plataformas atenderam às expectativas iniciais e revela que as expectativas foram apenas parcialmente correspondidas. Os respondentes referiram que as plataformas carecem de amadurecimento e que persistem alguns constrangimentos. No entanto, há alguns benefícios ao nível da comunicação e partilha de informações entre os parceiros.

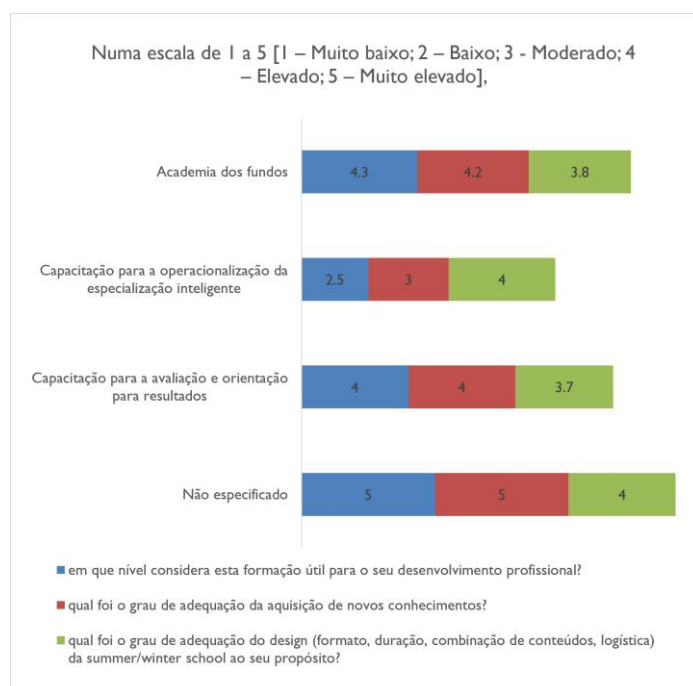
O que deve ser melhorado para tornar as plataformas colaborativas mais eficientes e eficazes?

Para a categoria de promotores/parceiros, as plataformas colaborativas podem tornar-se mais eficientes e eficazes através de uma reavaliação clara do seu foco e objetivos, centrando-se nos domínios temáticos que abrangem e, no caso da plataforma do PE2, gerando outputs com maior diferenciação geográfica e regional, por exemplo ao nível da CNEI. É igualmente importante integrar nas plataformas o conhecimento tácito existente nas redes, procurando sistematizá-lo e transformá-lo, sempre que possível, em conhecimento mais formalizado e partilhável. A melhoria da usabilidade, tornando as plataformas mais intuitivas, fluidas e com maior aplicabilidade prática para as AG, aliada a mecanismos que promovam respostas mais rápidas entre parceiros, contribuirá para uma participação mais ativa. Por fim, o reforço de uma cultura efetiva de colaboração é essencial para potenciar a criação de valor coletivo e a eficácia da cooperação.

SUMMER/WINTER SCHOOLS

Destinatários-alvo

Figura 41. Avaliação das *summer/winter schools* (destinatários-alvo)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

O gráfico acima mostra as respostas dos destinatários-alvo à três questões de avaliação relativas às *summer/winter schools*. Os participantes atribuíram uma pontuação numa escala de 1 a 5. As questões incidiram sobre:

- a utilidade da formação para o desenvolvimento profissional,
- a adequação da aquisição de novos conhecimentos,
- a adequação do design da formação (formato, duração, combinação de conteúdos e logística).

Os valores apresentados no gráfico correspondem às pontuações médias atribuídas pelos participantes dos Projetos Estruturantes. No caso da Academia dos Fundos, os participantes atribuíram uma pontuação média de 4,3 à utilidade da *summer/winter school* para o desenvolvimento profissional e 4,17 à adequação da aquisição de novos conhecimentos. A adequação do design da formação foi igualmente bem avaliada, com uma pontuação média de 3,83, indicando uma perceção globalmente muito positiva desta iniciativa.

Na Capacitação para a avaliação e orientação para resultados, as pontuações médias atribuídas à utilidade para o desenvolvimento profissional e à adequação da aquisição de novos conhecimentos foram ambas de 4, enquanto a adequação do design da *summer/winter school* obteve uma média de 3,67. Estes resultados refletem uma avaliação consistente e favorável nas três dimensões analisadas.

Por sua vez, na Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente, os participantes atribuíram uma pontuação média de 2,5 à utilidade da formação para o desenvolvimento profissional e 3 à adequação da aquisição de novos conhecimentos. Em contraste, a adequação do design da *summer/winter school* foi avaliada de forma mais positiva, com uma pontuação média de 4, sugerindo que, apesar de o formato e organização serem bem considerados, a perceção do impacto profissional e dos conhecimentos adquiridos é mais moderada.

Os participantes cujo projeto não foi especificado atribuíram uma pontuação média de 5 tanto à utilidade da formação para o desenvolvimento profissional como à adequação da aquisição de novos conhecimentos, e

uma pontuação média de 4 à adequação do design da *summer/winter school*. Estes valores indicam um elevado nível de satisfação global.

Figura 42. Adequação das temáticas abordadas nas *summer/winter schools* (destinatários-alvo)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

No geral, os destinatários-alvo consideram adequadas as temáticas abordadas nas *summer/winter schools*. O único comentário crítico prende-se com o facto de alguns dos temas serem muito básicos no âmbito dos fundos comunitários e outros estarem muito orientados para investimentos fora dos fundos.

Que outras temáticas consideram que deveriam ser abordadas em futuras *summer/winter schools* para reforçar as competências e aptidões administrativas para a gestão dos programas de política de coesão da UE?

As respostas apontam para a necessidade de reforçar competências na gestão, monitorização e avaliação de políticas públicas e fundos europeus. Destacam-se temas como contratação pública, conflitos de interesses, auditoria e controlo, incluindo modalidades de custos simplificados. É também salientada a importância da monitorização orientada para resultados, da definição de indicadores, do uso de *data analytics* e de ferramentas informáticas de apoio.

Surgem ainda como relevantes o aprofundamento do funcionamento dos fundos europeus, das AG e dos Organismos Intermédios, bem como do planeamento estratégico, governação multinível, instrumentos territoriais do PT2030 e metodologias de avaliação de políticas públicas.

O que há de inovador nas *summer/winter schools* em comparação com as iniciativas de formação ou capacitação existentes?

As respostas destacam como elementos inovadores das *summer/winter schools* o seu carácter intensivo, prático e fortemente aplicado, com foco em casos reais e na realidade dos fundos europeus, em particular no Portugal 2030. É valorizada a qualidade e diversidade do corpo de formadores, bem como a adequação das temáticas ao público-alvo, oferecendo formação especializada e direcionada para quem atua no ecossistema dos fundos.

Sublinha-se ainda a aprendizagem colaborativa, o *peer learning* interinstitucional, o *job shadowing* e a forte componente de *networking*, potenciados pelo formato concentrado, pela interação entre participantes e pela ligação entre academia, técnicos e decisores.

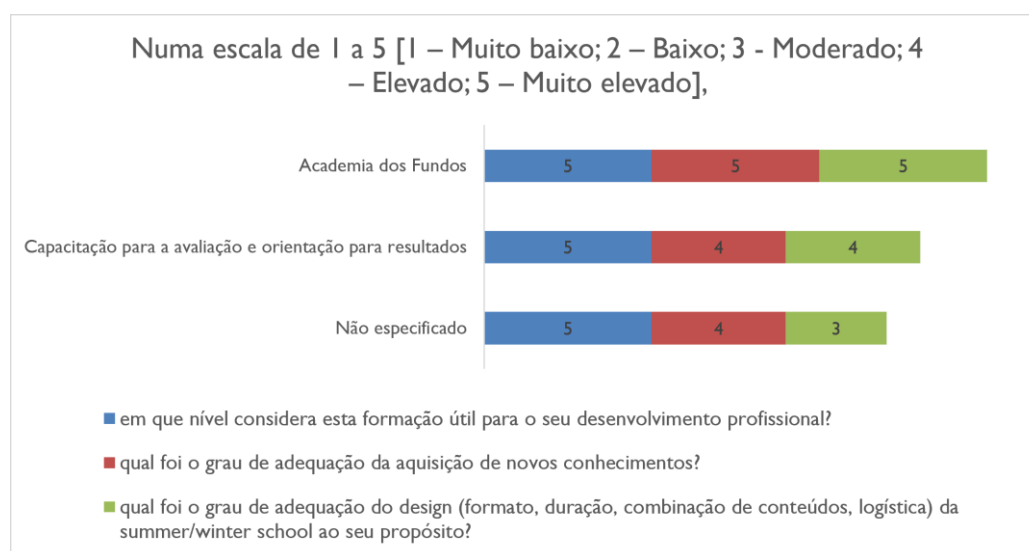
Que aspetos das *summer/winter schools* poderiam ser melhorados?

As respostas sugerem melhorias sobretudo ao nível do desenho pedagógico das summer/winter schools, destacando-se a necessidade de maior componente prática, com mais casos concretos e menos enfoque teórico. É referida a importância de ajustar a carga horária e a duração à complexidade dos conteúdos, bem como assegurar maior continuidade e melhor programação das temáticas.

Salienta-se ainda a adequação dos conteúdos a um público experiente, com um nível mais avançado e alinhado com o ecossistema dos fundos, bem como a possibilidade de certificação ou atribuição de créditos. Outras sugestões incluem o reforço do follow-up pós-formação, maior ligação à aplicação prática nas organizações, melhor articulação com as necessidades das entidades participantes e maior exigência no cumprimento do calendário formativo.

Promotores/Parceiros

Figura 43. Avaliação das ações de capacitação analisadas (promotores/parceiros)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Os resultados evidenciam uma avaliação globalmente muito positiva das ações de capacitação analisadas. Os participantes pertencentes à Academia dos Fundos atribuem a pontuação máxima (5) às três dimensões avaliadas — utilidade da ação para o desenvolvimento profissional, adequação da aquisição de novos conhecimentos e adequação do design da ação — refletindo um nível de satisfação muito elevado e uma perceção plenamente alinhada com os objetivos da ação formativa.

Relativamente aos participantes do PE4 “Capacitação para a avaliação e orientação para resultados”, avaliam a utilidade da ação para o desenvolvimento profissional com a pontuação máxima (5), enquanto a adequação da aquisição de novos conhecimentos e o design da formação obtêm uma avaliação elevada (4). Estes resultados indicam uma perceção muito positiva, ainda que com margem de melhoria em aspetos ligados à estrutura e ao formato da formação.

Por sua vez, os participantes que não especificaram o projeto estruturante no que pertencem atribuem igualmente a pontuação máxima (5) à utilidade da formação para o desenvolvimento profissional, uma avaliação elevada (4) à aquisição de novos conhecimentos e uma avaliação moderada a elevada (3) ao design da formação. Este padrão sugere um reconhecimento claro do valor formativo da iniciativa, embora com uma menor adequação percebida no que respeita ao desenho e à organização da ação.

Figura 44. Adequação das temáticas abordadas nas summer/winter schools (promotores/parceiros)



Fonte: Consórcio. Análise de dados quantitativos do inquérito online

Em geral, os promotores/parceiros consideram adequadas as temáticas abordadas nas *summer/winter schools*. Não tem comentários que expliquem o “Parcialmente”.

Que outras temáticas consideram que deveriam ser abordadas em futuras *summer/winter schools* para reforçar as competências e aptidões administrativas para a gestão dos programas de política de coesão da UE?

As respostas à questão evidenciam a necessidade de aprofundar, em futuras *summer/winter schools*, um conjunto de temáticas orientadas para o reforço das competências técnicas, analíticas e estratégicas. Destacam-se a monitorização e acompanhamento de programas, incluindo a definição e utilização de indicadores de resultados, bem como o planeamento estratégico, a gestão baseada em resultados e a avaliação de impacto. Surgem igualmente como áreas prioritárias a contratação pública, os auxílios de Estado em contextos complexos, a análise de risco, a gestão de conflitos de interesses e a simplificação e proporcionalidade regulatória, complementadas por competências em *data analytics* e *business intelligence*, governação multinível e capacitação dos beneficiários, com vista a uma implementação mais eficaz e orientada para resultados.

O que há de inovador nas *summer/winter schools* em comparação com as iniciativas de formação ou capacitação existentes?

As respostas evidenciam que o carácter inovador das *summer/winter schools* reside sobretudo na sua abordagem imersiva, prática e colaborativa, distinguindo-se das iniciativas formativas tradicionais. Destaca-se um modelo intensivo e aplicado, fortemente ligado a casos reais, com conteúdo especializado e formação dirigida, ministrada por um corpo docente qualificado em contexto académico. A valorização da aprendizagem prática, da aprendizagem colaborativa e do peer learning interinstitucional, bem como a partilha de experiências entre diversos operadores, promove um networking qualificado entre decisores, técnicos e academia, potenciando a transferência efetiva de conhecimento e o reforço de competências relevantes para a atuação profissional.

Que aspetos das *summer/winter schools* poderiam ser melhorados?

As respostas indicam que as principais oportunidades de melhoria das *summer/winter schools* se centram no design e na duração dos cursos, nomeadamente na adequação da carga horária aos conteúdos programáticos e no reforço da componente prática. Destaca-se igualmente a necessidade de implementar mecanismos sistemáticos de acompanhamento pós-formação (follow-up), promover uma maior personalização dos

conteúdos em função dos perfis e níveis de experiência dos participantes e assegurar uma ligação mais direta à aplicação prática nas organizações. Adicionalmente, é referida a importância de diversificar os perfis dos participantes, avaliar de forma estruturada o impacto das aprendizagens, bem como reforçar a certificação da formação, incluindo a atribuição de créditos formais, de modo a potenciar a relevância, a sustentabilidade e o impacto das ações formativas.

Anexo X. Fichas-síntese de Estudos de Caso

As tabelas abaixo apresentam as fichas sintéticas dos três tipos de ações analisadas. As fichas relativas a cada plataforma colaborativa e articulação funcional encontram-se num documento separado.

Redes de articulação funcional

Tabela 28. Ficha sintética de Redes de articulação funcional

Sobre o tipo de ação	Descrição	Detalhes
Detalhes da ação	Tipo de ação	Redes de articulação funcional e Grupos de Trabalho
	Projetos Estruturantes abrangidos	PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6
	Número de ações analisadas	4 Redes (PE2, PE3, PE4 e PE6) e 2 Grupos (PE1 e PE3)
	Orçamento (euros)	O financiamento das redes não é apresentado de forma desagregada na vertente das ações de capacitação, estando integrado nos custos globais, pela própria natureza das redes. Apenas o financiamento do PE5(550 000,00 €) é definido enquanto ação âncora do projeto no relatório inicial do Roteiro e sem informação para atualização nesta avaliação.
Papel estratégico	Âmbito e objetivo deste tipo de ação	As redes de articulação funcional não foram criadas no âmbito do Roteiro. Estas estruturas antecedem o Roteiro e integram o modelo de governação do Portugal 2030, conforme previsto no Decreto-Lei n.º 5/2023. No âmbito do Roteiro, apenas foi criado o Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos. No contexto do Roteiro, as redes assumem um papel central na capacitação institucional indireta, promovendo coordenação, aprendizagem entre pares, alinhamento estratégico e governação multinível, sem prejuízo das competências próprias das entidades envolvidas, em linha com o artigo 30º do respetivo Decreto-Lei.
	Posicionamento típico nos projetos	Âncora para PE5, complementar para PE1, PE2, PE3, PE4, PE6
Implementação	Breve descrição do modelo de governação do tipo de ação.	O modelo de governação das redes é definido em cada rede , e nas redes consideradas no âmbito do Roteiro, são coordenadas pela AD&C (o modelo de governação dos fundos prevê outras redes coordenadas pelas AG que não estão a ser consideradas neste contexto). Cada responsável da rede organiza reuniões periódicas, elabora planos de trabalho e assegura o suporte logístico através de plataformas colaborativas (Teams, sites e repositórios documentais). No caso da Rede das Dinâmicas Regionais, o modelo inclui subgrupos temáticos (CTE e FTJ), permitindo aprofundar áreas específicas e alinhar intervenções territoriais. À exceção do Grupo de Trabalho da Academia e da Rede de Qualificação da Procura, as redes já existiam em períodos de programação anteriores.

	Descrição dos atores e dos seus papéis na conceção e/ou implementação deste tipo de ação.	Os atores principais incluem: • AD&C como gestora; • AG (programas regionais e nacionais) que identificam necessidades, participam em planeamento e implementam internamente; • CCDR (Norte, Centro, LVT, Alentejo, Algarve) Região Autónoma da Madeira e dos Açores para a dimensão da abordagem territorial; • agências setoriais como ANI, FCT, IAPMEI para expertise em inovação e especialização inteligente; • Organismos intermédios e beneficiários potenciais para qualificação da procura; • Parceiros como universidades, institutos politécnicos, ANMP, PLANAPP, GPEARl e consultores para capacitação e avaliação, tal como previsto do Decreto-Lei n° 5/2023. Os papéis variam entre redes, abrangendo funções de conceção estratégica, coordenação, implementação, monitorização e produção de conhecimento técnico.
	Características recorrentes da conceção	Dependência de recursos institucionais existentes • Equipas internas AD&C responsáveis por dinamização, documentação e canais digitais (Teams, sites). • Herança estruturas ciclos anteriores (2014-2020). Planeamento <i>top-down</i> com ajustes <i>bottom-up</i>: As sugestões para a agenda das reuniões de planeamento, bem como a organização e divulgação de informações, provêm da AD&C. Os membros da Redes podem sugerir novos temas a abordar e contribuir com o carregamento e a partilha de documentação e eventos. Adoção de modelos de governação consolidados • Canais digitais existentes (Teams; plataformas) ampliando capacitação de partilha e monitorização.
	Modo de funcionamento (breve descrição das operações)	Operações envolvem reuniões regulares para debater prioridades anuais, partilhar experiências (ex.: estado avaliações, Plano Global de Avaliação - PGA), coordenar fluxos de financiamento e promover capacitação institucional através de exercícios formais e informais de aprendizagem coletiva. AD&C envia documentos prévios por e-mail, facilita discussões e divulga outputs no site. Exemplos: rede comunicação discute quadro indicadores 4x/ano e campanhas semanais; rede avaliação monitoriza PGA, prioriza metodologias e produz guias; rede qualificação mapeia necessidades via inquérito nacional.
	Principais obstáculos que dificultam a conceção e a implementação deste tipo de ação. Podem ser: • internos (por exemplo, ausência ou envolvimento limitado das principais partes interessadas e beneficiários, recursos financeiros e humanos insuficientes, dificuldades relacionadas com o quadro de monitorização);	Internos: • Recursos humanos escassos nas CCDR e AG (pressão laboral alta) • Falta follow-up -e não há documentos finais nem resumo das reuniões. A exceção são as Reuniões PE2 e PE4, nas quais os canais de comunicação da plataforma e os canais do Teams são utilizados para divulgar informações. Externos: • Alterações legislativas UE (ex.: <i>draft</i> INTERREG 2028-2034)

	externos, fora do controlo dos implementadores (por exemplo, falta de empenho da gestão de topo, falta de visão política, alterações inesperadas do quadro legislativo e socioeconómico).	
	Principais fatores que promovem o desenvolvimento e a implementação eficazes deste tipo de ação. Podem ser: - internos (por exemplo, envolvimento e compromisso das principais partes interessadas e beneficiários) - externos, fora do controlo dos implementadores (por exemplo, apoio da CE, atores políticos e alta administração, mudanças inesperadas no quadro legislativo e socioeconómico).	Internos: - Compromisso AD&C (dinamização, documentação) - Cocriação em reuniões (contributos para planos conjuntos) - Partilha experiências reforçando capacitação (ex.: governação multinível) Externos: - Herança ciclos anteriores, em particular para algumas redes - Interação redes paralelas (ex.: PLANAPP, RePLAN)
	Principais ações de divulgação/informação realizadas para promover as atividades.	- Sessões de lançamento - Reuniões periódicas com dashboards partilhados - Divulgação nos sites da AD&C/CCDR (calendários, relatórios anuais) - Vídeos públicos - Exposição nacional - Prémio Fundos Europeus
Resultados e efeitos	Resultados comuns observados	- As redes realizaram 44 reuniões (2022–2025); o PE4 e o PE6 parecem ser as redes com o maior número de reuniões organizadas - Planos aprovados (ex.: Plano de Capacitação 24-25, plano de trabalho de qualificação 2024) - Partilha de boas práticas - Alinhamento das prioridades estratégicas no âmbito dos programas regionais e nacionais As respostas ao inquérito online mostram resultados comum. Em referência aos principais elementos positivos que tornam as redes uma ferramenta útil para a ligação com outros atores-chave no ecossistema dos Fundos, os destinatários-alvo deram uma avaliação globalmente elevada (≥ 4) dos principais benefícios das redes, evidenciando uma perceção muito positiva do seu papel. Destacam-se a melhoria na tomada de decisão, o reforço da confiança e das relações institucionais, bem como o alinhamento de procedimentos e a coordenação entre entidades, confirmando a utilidade das redes. A importância é sublinhada pela elevada participação nas redes e no impacto claro que tem no trabalho diário dos participantes. A maioria das respostas indicam um impacto “em grande medida” (9

		respostas) ou “em medida moderada” (6 respostas). Não se registam respostas na categoria “de forma alguma”, o que confirma que a participação nas redes gera efeitos práticos transversais. Mais detalhes se encontram no Anexo IX, Figura 33 e Figura 34. Os promotores e parceiros também deram uma avaliação globalmente elevada ou muito elevada das redes como ferramenta de ligação no ecossistema dos Fundos, destacando-se a construção de confiança, o alinhamento de procedimentos e a coordenação entre entidades. As respostas dos participantes da Capacitação para a abordagem territorial do PT2030 e da Capacitação para a operacionalização da especialização inteligente alcançam a classificação máxima, enquanto as respostas dos participantes da Academia dos Fundos apresentam uma avaliação ligeiramente inferior, mas ainda assim positiva. O que mais se destaca nas respostas dos promotores/parceiros é que, no seu conjunto, os resultados sobre a frequência de debate das ações do Roteiro nas redes sociais apontam para uma baixa regularidade na discussão, sugerindo a necessidade de reforçar o debate. Além disso, os tópicos abordados focam-se principalmente na capacitação, com destaque para a identificação de necessidades e a dinamização de temas pelas entidades, complementados por áreas como planeamento, comunicação, desenvolvimento da plataforma de inteligência e elaboração de estudos, refletindo uma abordagem integrada de apoio à ação. Mais detalhes se encontram no Anexo IX, Figura 34 e Figura 35. No âmbito do Focus Group foi destacado o papel crucial das redes: estas são consideradas um dos principais mecanismos para garantir a coordenação entre os intervenientes nacionais e regionais, além de constituírem um dos principais fóruns para debater iniciativas de reforço de capacidades.
	Limitações comuns deste tipo de ação	Coordenação, planeamento e organização • Falta de sistematização e divulgação de conclusões • Necessidade de calendarização anual de reuniões mais detalhada & necessidade de mais reuniões (online e presenciais) • Periodicidade irregular das reuniões Participação e envolvimento dos membros • Falta de tempo / sobrecarga dos participantes • Elevada carga horária impede participação Tanto os destinatários-alvo como os promotores e parceiros identificam limitações das redes sobretudo ao nível da dinâmica de funcionamento, da organização e do foco, destacando a sobrecarga temática, a dificuldade em assegurar uma participação ativa e consistente e a complexidade da gestão decorrente do envolvimento de múltiplas entidades. Em comum, surge também o desafio da mobilização das entidades e da articulação eficaz entre diferentes níveis e espaços de governação. Mais detalhes se encontram no Anexo IX.
Contribuições e efeitos colaterais geralmente atribuídos a este tipo de ação	Efeitos indesejados comuns observados neste tipo de ação	• Sobrecarga das equipas das AG

Variações diferenças	e	Diferenças deste tipo de ação entre projetos Grupo de Trabalho da Academia dos Fundos • Foco principal: Articulação entre as AG e a AD&C para a definição da capacitação formativa plurianual para trabalhadores em temas técnicos-operacionais de interesse comum (e.x. auxílios Estado, custos simplificados, contratação pública, etc). • Estrutura e atividades: Grupo de Trabalho com representantes AG/AD&C; plataforma colaborativa dedicada; planos plurianuais 2024-2025; dashboards semestrais de monitorização inscrições. • Reuniões realizadas: 3 (2023: criação GT; 2024: aprovação PA 24-25; 2025: monitorização). • Estado atual: Em curso, atividade regular. • Características distintivas: Plataforma digital formação própria; foco evitar duplicação capacitação outros projetos; gestão <i>backoffice</i> intensiva. Rede das Dinâmicas Regionais (RDR) • Foco principal: Monitorização e avaliação territorial das dinâmicas regionais, CTE (Cooperação Territorial Europeia) e FTJ (Fundo Transição Justa). • Estrutura e atividades: Descentralizada com reuniões itinerantes regionais; subgrupos temáticos específicos (CTE e FTJ com APA/DGEG/IAPMEI/IEFP); em média, 3 reuniões/ano. • Reuniões realizadas: 8 desde 2023. • Estado atual: Em curso, altamente ativa. • Características distintivas: Subgrupos temáticos diferenciados; forte componente territorial descentralizada. Comissão Técnica da ENEI 2030 • Foco principal: Coordenação da RIS3, alinhamento prioridades entre financiadores (ANI, FCT, IAPMEI), regiões e fluxos financiamento. • Estrutura e atividades: Comissão técnica pré-existente; reuniões quadrimestrais; define prioridades e detalhes implementação Rroteiro. • Reuniões realizadas: 5 desde 2024. • Estado atual: Em curso, atividade moderada. • Características distintivas: Não é uma rede formal no âmbito do modelo de governação; foco setorial inovação/especialização inteligente; coordenação estratégica; fluxos de financiamento. Rede de Monitorização e Avaliação • Foco principal: garantir que a execução dos fundos é monitorizada e avaliada de forma articulada. Acompanha o Plano Global de Avaliação (PGA); metodologias avaliação; follow-up recomendações; produção instrumentos técnicos (ex. relacionados com indicadores). • Estrutura e atividades: Multissetorial (integra PLANAPP, GPEARI, PRR, RePLAN) e as AG; reuniões sistemáticas acompanhamento avaliações e da monitorização; canal Teams documentos técnicos. • Reuniões realizadas: 13 (2023-2025). • Estado atual: Em curso, altamente consolidada. • Características distintivas: Produção guias/orientações técnicas; integração equipas multissetoriais nacionais.
---------------------------------	----------	--

		Rede de Qualificação da Procura - Foco principal: Ajustamento oferta/procura fundos; capacitação beneficiários/potenciais beneficiários; mapeamento necessidades via inquérito nacional. - Estrutura e atividades: Rede nacional única Roteiro; 3 eixos temáticos (qualificação parceiros/beneficiários, participação). - Reuniões realizadas: 1 (abril 2024). - Estado atual: Existe, mas não está em funcionamento. - Características distintivas: Não é possível avaliar por falta de atividade. Rede de Comunicação - Foco principal: Plano global comunicação PT2030; campanhas nacionais visibilidade; uniformização regras comunicação. - Estrutura e atividades: em média, 4 reuniões/ano; interações semanais intensas cocriação; campanhas (vídeos, Prémio Fundos Europeus, Evento 2030, exposição nacional). - Reuniões realizadas: 14. - Estado atual: Em curso, com elevada atividade. - Características distintivas: Cocriação intensiva entre atores; campanhas nacionais de grande visibilidade; quarto ciclo programação; plano global formalizado por lei.
	Fatores contextuais	
Futuro da ação de capacitação	Lições aprendidas com a ação (boas práticas, aspetos que poderiam ser melhorados, aspetos que poderiam ser replicados etc.).	Boas práticas: - Reuniões nas regiões, fora de Lisboa, que reforçaram o espírito de equipa (exemplo: Faro CTE) - Partilha de conhecimentos que reforça o ecossistema - Subgrupos temáticos potenciam o alinhamento (especialmente para PE2) Melhorias: - Envolvimento desde a fase inicial, de forma bottom-up - Digitalização da monitorização em tempo real - Clarificar os indicadores Destinatários-alvo e promotores/parceiros convergem na necessidade de reforçar o foco, a organização e o envolvimento ativo nas redes na capacitação, bem como a comunicação. Enquanto os destinatários-alvo salientam a importância da regularidade das reuniões, da redução da sobrecarga temática e da divulgação estruturada das conclusões, os promotores e parceiros destacam o reforço do carácter prático e operacional, a sistematização de aprendizagens, a definição de mecanismos claros de planeamento e avaliação e a ligação efetiva dos outputs à implementação. Mais detalhes se encontram no Anexo IX.
	Sugestões para a futura implementação de ações semelhantes.	- Criar, de forma colaborativa e com base nas necessidades identificadas em inquéritos nacionais, um plano de ação para as Redes; - Envolver os AG desde o início;

		• Clarificar o valor acrescentado concreto e os indicadores com os implementadores; • Digitalizar partilhas (plataforma de relatórios); • Alinhar calendários de avaliação/programação; • Potenciar sinergias entre políticas e cidadãos; • Replicar subgrupos para o período de 2028 a 2034.
	Sustentabilidade da ação	• Continua em múltiplos ciclos de programação • Depende do compromisso dos atores
Materiais ilustrativos	Esta secção tem como objetivo ilustrar diferentes materiais das atividades, tais como fotos, atas de reuniões, conclusões principais, que podem ser partilhados para destacar o impacto positivo do projeto. Se disponíveis e desejados, alguns materiais selecionados podem ser fornecidos pelos gestores do projeto para acompanhar o estudo de caso, ajudando a ilustrar o valor e os resultados das atividades.	As redes de articulação funcional podem ser consideradas uma das ações mais relevantes do Roteiro e do PAT2030, na medida em que funcionam como fóruns de participação para discutir das necessidades de capacitação e para partilhar informações e boas práticas. As fotografias mostram algumas das reuniões das redes do PE2, PE4 e PE6 (Primeiras Reuniões das Redes de Articulação Funcional PT 2030 - Portugal 2030). A imagem no canto inferior direito, tirada da apresentação pelo “INFORM EU Communication Lab: Networks & communication” mostra o grupo de pessoas que trabalha na Rede de comunicação, através da qual são definidos a estratégia e as ações do plano global de comunicação do Portugal 2030. REDE DAS DINÂMICAS REGIONAIS: 03 de julho - CCDR Centro, Coimbra  REDE DE COMUNICAÇÃO: 5 de maio - Campus APP, Lisboa  REDE DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO: 23 de março - Campus APP, Lisboa  

Plataformas colaborativas

Tabela 29. Ficha sintética de Plataformas colaborativas

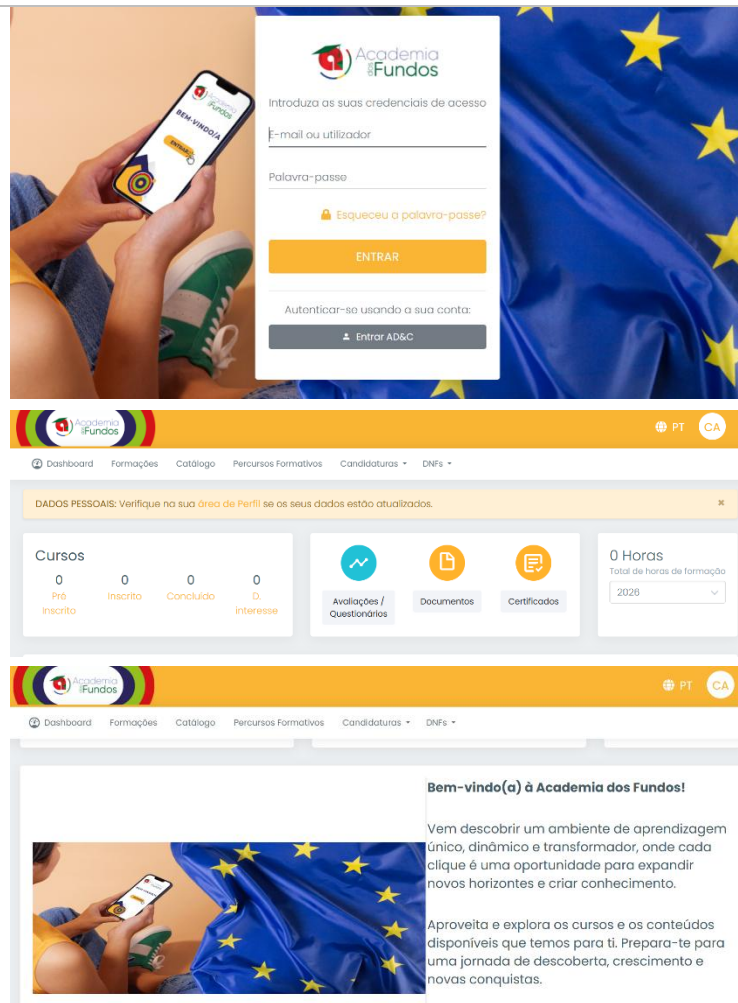
Sobre o tipo de ação	Descrição	Detalhes
Detalhes da ação	Tipo de ação	Plataformas colaborativas
	Projetos Estruturantes abrangidos	PE1, PE2, PE3
	Número de ações analisadas	3
	Orçamento (euros)	Dados não disponíveis
Papel estratégico	Âmbito e objetivo deste tipo de ação	No âmbito do Roteiro, as plataformas funcionam simultaneamente como infraestruturas de capacitação e como mecanismos estruturantes de coordenação, operando enquanto centros de recursos, informação e partilha de experiências entre entidades envolvidas na governação, implementação e acompanhamento dos fundos. Para além do apoio direto à formação e aquisição de competências, estas plataformas promovem alinhamento institucional, harmonização de práticas, aprendizagem entre pares e geração de efeitos de <i>spillover</i>, respondendo a desafios estruturais da administração pública relacionados com planeamento, programação, gestão, acompanhamento e controlo.
	Posicionamento típico nos projetos	Âncora (PE2 e PE3), complementar (PE1)
Implementação	Breve descrição do modelo de governação do tipo de ação.	As plataformas são desenvolvidas por iniciativa da AD&C e das entidades responsáveis pelos respetivos projetos estruturantes, com modelos de governação centralizados, mas graus diferenciados de abertura à participação dos utilizadores. A plataforma da Academia dos Fundos funciona como infraestrutura central de capacitação e monitorização das ações de capacitação Roteiro, combinando gestão do ciclo de formação com contributos das AG e das redes. As plataformas de partilha, como as da Academia e da RDR, assentam num modelo claramente bidirecional, incentivando a partilha ativa de conteúdos, experiências e recursos pelas entidades participantes.
	Descrição dos atores e dos seus papéis na conceção e/ou implementação deste tipo de ação.	Os principais atores incluem a AD&C e ANI (coordenação e gestão técnica), AG e organismos intermédios (utilizadores-chave e cocriadores de conteúdos), entidades regionais e locais (beneficiários das ações de capacitação), bem como universidades e centros de investigação em casos específicos. As entrevistas (especialmente com gestores dos PE2 e PE1) evidenciam que o envolvimento efetivo dos atores varia entre plataformas e é um fator crítico para a sua vitalidade, qualidade dos conteúdos e sustentabilidade no tempo.
	Características recorrentes da conceção	Foco na centralização e integração de informação Necessidade de consolidar dados e conteúdos dispersos (formação, projetos, indicadores, fluxos de investimento).

		- Integração de múltiplos projetos e fontes de dados, promovendo análise harmonizada e gestão colaborativa. Dependência de recursos internos e gestão dedicada - Equipas internas responsáveis pelo desenvolvimento, gestão técnica e operacional das plataformas. - Utilização de recursos financeiros próprios ou licenciamento de soluções externas quando necessário. Planeamento baseado em experiências anteriores e consultas aos utilizadores - Seleção de funcionalidades e prioridades apoiada em experiências anteriores e inquéritos a membros. - Ajustes contínuos em função de mudanças institucionais ou exigências externas (fusões, supervisão de agências). Desafios recorrentes na implementação - Necessidade de personalização técnica e adaptação às necessidades específicas de monitorização e gestão de dados. - Reforçar partilha de informação e integrar fluxos de dados complexos. Adoção de infraestruturas e tecnologias existentes - Plataformas construídas sobre sistemas já existentes para ampliar capacitação analíticas e integrar novas fontes de dados.
	Modo de funcionamento (breve descrição das operações)	As plataformas são ferramentas digitais concebidas para apoiar a partilha de informação, aprendizagem coletiva e coordenação institucional. A plataforma da Academia dos Fundos combina uma lógica predominantemente centralizada de gestão com mecanismos de participação das autoridades de gestão. A plataforma da RDR assenta num modelo colaborativo bidirecional, com forte interação entre membros. A plataforma do PE3, ainda não implementada, está orientada para a recolha, integração e análise de dados, prevendo diferentes níveis de acesso em função dos utilizadores.
	Principais obstáculos que dificultam a conceção e a implementação deste tipo de ação. Podem ser: - internas (por exemplo, ausência ou envolvimento limitado das principais partes interessadas e beneficiários, recursos financeiros e humanos insuficientes, dificuldades relacionadas com o quadro de monitorização); - externas, fora do controlo dos implementadores (por exemplo, falta de empenho da	No entanto, apesar de duas das três plataformas já estarem ativas, os obstáculos que dificultam o desenvolvimento e a implementação deste tipo de ação são semelhantes em cada projeto. Fatores internos: - Mudanças nos recursos humanos que trabalham no projeto; no caso da plataforma do PE3, esta questão afetou a continuidade e atrasou algumas medidas; - Sobrecarga de trabalho; - Dificuldade na coordenação entre as entidades envolvidas no projeto; - Resistência à partilha de conteúdos e à centralização de informações. Fatores externos: - Calendários dos fundos comunitários. As entrevistas confirmam que os principais obstáculos são menos tecnológicos e mais organizacionais e culturais, relacionados com carga operacional, rotatividade de pessoal, incentivos limitados à partilha e dificuldades de coordenação multinível.

	gestão de topo, falta de visão política, alterações inesperadas do quadro legislativo e socioeconómico).	
	Principais fatores que promovem o desenvolvimento e a implementação eficazes deste tipo de ação. Podem ser: - internos (por exemplo, envolvimento e compromisso das principais partes interessadas e beneficiários) - externos, fora do controlo dos implementadores (por exemplo, apoio da CE, atores políticos e alta administração, mudanças inesperadas no quadro legislativo e socioeconómico).	Os principais fatores que auxiliam na implementação das plataformas diferem de projeto para projeto. No entanto, é possível considerar que todos eles são compartilháveis e, pelo menos em parte mínima, presentes em todos eles. No caso do PE3, estes fatores contribuem no próximo futuro. Fatores internos: - Integração com o trabalho da rede associada aos projetos; - Equipa dedicada; - Automação de processos; - Intuitividade das plataformas; - Centralização das informações. Fatores externos: - Tecnologia que facilita a participação remota.
	Principais ações de divulgação/informação realizadas para promover as atividades.	- Partilha interna na plataforma; - Divulgação de informação sobre reuniões, eventos internacionais e seminários nacionais; - Comunicação peer-to-peer; - Organização de <i>webinars</i> e sessões online; - Disseminação de relatórios e documentos de trabalho. Embora estes fatores estejam presentes nos três projetos, a sua combinação e intensidade variam, explicando diferenças nos níveis de maturidade e utilização das plataformas.
Resultados e efeitos	Resultados comuns observados	Os resultados indicam que as plataformas facilitam o acesso à informação, a disseminação de boas práticas e o reforço de competências técnicas. No caso da Academia dos Fundos, há evidência de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos (ex.: melhoria de processos, harmonização de práticas, redução de erros). Na plataforma da RDR, destaca-se a aprendizagem entre pares e a aceleração de processos regionais através da reutilização de soluções já testadas.
	Limitações comuns deste tipo de ação	A principal limitação transversal é a dependência do envolvimento ativo dos utilizadores. Sem incentivos claros, tempo alocado e reconhecimento institucional, o potencial das plataformas tende a ficar subexplorado. Outra limitação destacada nas entrevistas é o acesso restrito às plataformas às AG, excluindo a OI e os beneficiários do programa, o que pode limitar a eficácia da iniciativa. Os resultados do inquérito online destinado aos promotores e parceiros evidenciam que as plataformas ainda não atingiram um nível de maturidade suficiente para maximizar o seu impacto. Entre as principais limitações destacam-se a

		carência de amadurecimento, a usabilidade insuficiente, bem como o desalinhamento entre algumas funcionalidades e a realidade concreta do trabalho dos utilizadores (AG). Mais detalhes se encontram no Anexo IX.
Contribuições e efeitos colaterais geralmente atribuídos a este tipo de ação	Efeitos indesejados comuns observados neste tipo de ação	No caso da Academia dos Fundos, foi identificado como efeito indesejado a possibilidade de se tornar excessivamente dependente da plataforma como canal único de comunicação e promoção de conhecimentos.
Variações e diferenças	Diferenças deste tipo de ação entre projetos	As principais diferenças entre as três plataformas são as seguintes: Acesso à plataforma para os utilizadores. Para a Academia, o acesso é unidirecional, enquanto para a plataforma RDR é bidirecional. Além disso, esta plataforma apenas está disponível para membros registados com e-mail institucional. O acesso à Plataforma PE3 será diferente de acordo com o tipo de utilizador. Enquanto a plataforma da Academia também tem a função de ferramenta de monitorização das ações de capacitação de todo o Roteiro, a plataforma PE2 é um repositório aberto de documentos, experiências e melhores práticas no âmbito da dimensão territorial. A plataforma PE3 irá concentrar-se na recolha e análise de dados e fornecer informações através da visualização de dados da especialização inteligente.
	Fatores contextuais	A plataforma da Academia é uma das ações mais importantes do PE1, mas não é a ação principal. Enquanto a plataforma é a ação âncora para o PE2 e o PE3. O principal motivo para o atraso no desenvolvimento da plataforma do PE3 assenta nos atrasos administrativos decorrentes do processo de fusão entre a entidade responsável e outra entidade pública.
Futuro da ação ACB	Lições aprendidas com a ação (boas práticas, aspetos que poderiam ser melhorados, aspetos que poderiam ser replicados etc.).	- Garantir estabilidade institucional e continuidade das equipas responsáveis pelos projetos - Necessidade de coordenação eficaz entre diferentes níveis de governação e entidades públicas - A centralização de informações aumenta a eficiência da ação - Maior automação, controle dos acessos e eventos online melhoram a adesão - Monitorização integrada e inquéritos para identificar as necessidades dos utilizadores Quando questionados, através do inquérito online, sobre o que deve ser melhorado para tornar as plataformas colaborativas mais eficientes e eficazes, destinatários-alvo e promotores/parceiros convergem em vários aspetos, nomeadamente na necessidade de melhorar a usabilidade e tornar as plataformas mais intuitivas e fáceis de utilizar. Ambos os grupos salientam a importância de alinhar melhor as funcionalidades com a realidade concreta do trabalho e de reforçar a utilidade prática das plataformas no quotidiano profissional. Os destinatários-alvo destacam sobretudo melhorias de carácter operacional, como a atualização permanente da informação, o acesso facilitado a documentos relevantes e a implementação de sistemas de alertas ou notificações automáticas, que permitam acompanhar de forma simples e atempada alterações, novidades ou tarefas importantes. Por sua vez, os promotores/parceiros colocam maior ênfase em aspetos estratégicos e estruturais. Entre as principais sugestões encontram-se a clarificação do foco e dos objetivos das plataformas, a organização do conteúdo, a produção de outputs com maior diferenciação geográfica e regional e a integração do conhecimento tácito existente nas redes,

		procurando sistematizá-lo e transformá-lo em conhecimento mais formalizado e partilhável. Mais detalhes se encontram no Anexo IX, Figura 36, Figura 37, Figura 38 e Figura 39.
	Sugestões para a futura implementação de ações semelhantes.	• Transformar o conteúdo para que esteja disponível na plataforma para utilização assíncrona • Replicar como intranet para redes funcionais, com foco na partilha dinâmica • Apostar em webinars/formação online para os tornar mais acessíveis • Expandir as dashboards de monitorização • Criar um mecanismo formal de reporte para os membros • Usar inquéritos para avaliar a evolução das necessidades • Avaliar a necessidade de criar secções separadas para os beneficiários e OI, ou uma plataforma dedicada exclusivamente a eles.
	Sustentabilidade da ação	A plataforma pode ser institucionalizada e replicada ao longo do tempo. Também pode ser mantida como uma ferramenta, mesmo após a implementação do plano. A plataforma da Academia dos Fundos pode proporcionar formação contínua, ajudando especialmente os profissionais no início da carreira, mas também pode começar a fornecer conhecimentos mais avançados, cobrindo uma gama mais ampla de necessidades. As plataformas representam também um grande passo em frente no que se refere à melhoria da troca de informações entre pares e à criação de uma rede de pessoas que trabalham no setor. Por último, as plataformas podem fornecer uma ferramenta importante para simplificar a análise de dados, de modo a monitorizar a implementação e o desenvolvimento de ações de capacitação, através da recolha e análise de dados.
Materiais ilustrativos	Esta secção tem como objetivo ilustrar diferentes materiais das atividades, tais como fotos, atas de reuniões, conclusões principais, que podem ser partilhados para destacar o impacto positivo do projeto. Se disponíveis e desejados, alguns materiais selecionados podem ser fornecidos pelos gestores do projeto para acompanhar o estudo de caso, ajudando a ilustrar o valor e os resultados das atividades.	As duas plataformas formalmente estabelecidas têm diferentes graus de acessibilidade. Ambas são de acesso restrito, sendo que no caso da Plataforma Digital da Academia dos Fundos pode ser acedida por todas as pessoas que trabalham no ecossistema dos Fundos, após solicitação de permissão. As imagens abaixo mostram o painel inicial da Plataforma Digital da Academia dos Fundos após a sua inserção. Apresenta os cursos frequentados pelo utilizador, os documentos e certificados de acesso, bem como o número total de horas de formação. Na barra superior, o utilizador pode também navegar pelo catálogo de cursos disponíveis e pelos percursos formativos. Logo abaixo, é apresentada uma visão geral do que está disponível e dos avisos.



[Academia dos Fundos - Agência para o Desenvolvimento e Coesão](#)

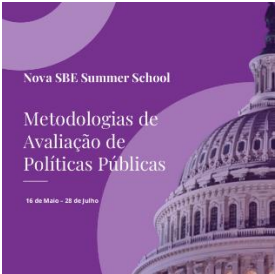
Summer/Winter Schools

Sobre o tipo de ação	Descrição	Detalhes
Detalhes da ação	Tipo de ação	Summer/Winter Schools
	Projetos Estruturantes abrangidos	PE1, PE2, PE3, PE4
	Número de ações analisadas	10 cursos concluídos, em 2025 • Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas • Gestão de programas e sistema de fundos para a inovação e especialização inteligente • Gestão de inovação e especialização inteligente • Avaliação baseada da Teoria da Mudança: estratégia e métodos de operacionalização • Metodologia de Avaliação de Políticas Públicas • Projetos de grande dimensão, auxílios de Estado, requisitos ambientais, taxonomia e princípio DNHS (metodologias de avaliação) • Especialização em Planear/ Estratégico Territorial e Prospetiva • Qualidade e Inovação nas Políticas Regionais de Educação Profissional • Políticas Públicas (Metodologias de Avaliação) • Avaliação de Políticas Públicas e Gestão de Dados com Stata
	Orçamento (euros)	Despesa total até 31.dez.2025 foi de 507 mil euros
Papel estratégico	Âmbito e objetivo deste tipo de ação	As summer/winter schools constituem uma tipologia de ação de formação avançada, intensiva e especializada, desenhada para responder a necessidades de capacitação que não são cobertas por ações formativas regulares. Funcionam como instrumentos estruturantes de médio prazo, promovendo aprofundamento técnico, reflexão crítica e a ligação entre conhecimento académico e prática administrativa, em domínios estratégicos para a implementação dos Fundos Europeus.
	Posicionamento típico nos projetos	Complementar
Implementação	Breve descrição do modelo de governação do tipo de ação.	As summer/winter schools são promovidas pela AD&C e pelos gestores dos PE e concebidas e implementadas por universidades e instituições de ensino superior, com o apoio do PAT2030. Envolve articulação entre a entidade promotora, as equipas académicas responsáveis pelo desenho pedagógico e as AG enquanto principais beneficiárias.
	Descrição dos atores e dos seus papéis na conceção e/ou implementação deste tipo de ação.	• PAT 2030, em articulação com AD&C Roteiro • Universidades/Instituições de ensino superior: conceção pedagógica e execução dos cursos. As universidades que participaram e acolheram as <i>winter</i> e <i>summer schools</i> foram Universidade de Coimbra, Universidade de Porto, Universidade Nova Lisboa, Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais, Instituto Universitário de Lisboa. • AG e organismos intermédios: destinatários principais e disseminadores dos conhecimentos

		• Outras entidades do ecossistema: participação pontual, consoante a temática, i.e. IPN, CCP, ANI, Direções-Gerais, Gabinetes de Planeamento de Política e Institutos Públicos, INR, municípios, CIM.
	Características recorrentes da conceção	• Conteúdos altamente especializados (avaliação, especialização inteligente, planeamento territorial, auxílios de Estado) • Carga horária elevada • Métodos pedagógicos aplicados: estudos de caso, trabalho com dados reais, interação intensiva • Forte ligação à academia e autonomia científica das instituições formadoras • Seleção criteriosa dos participantes
	Modo de funcionamento (breve descrição das operações)	Os cursos decorrem em formato intensivo ou híbrido, ao longo de várias semanas, envolvendo sessões presenciais e/ou online, trabalho autónomo e aplicação prática dos conteúdos. O modelo privilegia a imersão temática, a troca de experiências entre participantes e a criação de uma base metodológica comum.
	Principais obstáculos que dificultam a conceção e a implementação deste tipo de ação. Podem ser: • internas (por exemplo, ausência ou envolvimento limitado das principais partes interessadas e beneficiários, recursos financeiros e humanos insuficientes, dificuldades relacionadas com o quadro de monitorização); • externas, fora do controlo dos implementadores (por exemplo, falta de empenho da gestão de topo, falta de visão política, alterações inesperadas do quadro legislativo e socioeconómico).	Os principais constrangimentos identificados são de natureza organizacional e operacional, destacando-se a dificuldade de libertar técnicos e dirigentes para formações longas, a elevada carga de trabalho das equipas, os tempos administrativos associados à contratação académica e, em alguns casos, a capacidade limitada das instituições de ensino para responder rapidamente às necessidades emergentes da administração. Adicionalmente, o nível de conhecimentos dos participantes nas summer/winter schools pode, por vezes, variar, o que dificulta aos professores a conceção de cursos específicos que incentivem a participação ativa. A entrevista com a professora da Nova SBE destacou que os participantes da Summer School em avaliação tinham diferentes níveis de conhecimento nas áreas específicas da avaliação, econometria e estatística. Por conseguinte, o objetivo não era levar todos os participantes a um nível avançado, mas sim desenvolver o pensamento crítico.
	Principais fatores que promovem o desenvolvimento e a implementação eficazes deste tipo de ação. Podem ser: • internos (por exemplo, envolvimento e compromisso das principais partes interessadas e beneficiários)	• Elevado reconhecimento do valor formativo por parte dos participantes • Qualidade científica e reputação das universidades envolvidas • Financiamento dedicado através do PAT 2030 • Articulação com redes e outras ações do Roteiro • Possibilidade de aplicação prática imediata dos conhecimentos

	• externos, fora do controlo dos implementadores (por exemplo, apoio da CE, atores políticos e alta administração, mudanças inesperadas no quadro legislativo e socioeconómico).	
	Principais ações de divulgação/informação realizadas para promover as atividades.	• Plataforma da Academia dos Fundos • Comunicação nas Redes de articulação funcional • E-mail
Resultados e efeitos	Resultados comuns observados	As summer/winter schools evidenciam efeitos qualitativos significativos, incluindo reforço de competências analíticas e estratégicas, maior capacidade de aplicação de metodologias avançadas, alinhamento conceptual entre entidades e fortalecimento das redes profissionais do ecossistema dos fundos. Os resultados do inquérito online evidenciam uma avaliação muito positiva das summer/winter schools, tanto por parte dos destinatários-alvo como dos promotores e parceiros envolvidos. Os participantes reconhecem claramente a utilidade da formação para o seu desenvolvimento profissional, a relevância dos conhecimentos adquiridos e, em geral, a adequação do design das iniciativas, ainda que com algumas variações entre projetos e com identificação de margens de melhoria, sobretudo ao nível da personalização, do acompanhamento pós-formação e da adequação da carga horária aos conteúdos. Esta apreciação é consonante com a perspetiva dos promotores/parceiros, que destacam o carácter inovador, prático e aplicado das summer/winter schools, o seu modelo intensivo e imersivo, a forte ligação a casos reais e a promoção de aprendizagem colaborativa e networking qualificado entre técnicos, decisores e academia. No geral, ambos os grupos consideram adequadas as temáticas abordadas nas summer/winter schools. Mais detalhes se encontram no Anexo IX, Figura 40, Figura 41, Figura 42 e Figura 43.
	Limitações comuns deste tipo de ação	• Sobreposição de ações ao mesmo tempo • Falta de tempo • Falta de recursos humanos • Possível falta de conhecimentos pregressos • Conhecimento limitado dos temas abordados nas summer/winter schools, o que aumenta o risco de não se tirar o máximo partido delas.
Contribuições e efeitos colaterais geralmente atribuídos a este tipo de ação	Efeitos indesejados comuns observados neste tipo de ação	Risco de concentração da capacitação em perfis já altamente qualificados, caso não existam mecanismos complementares de disseminação interna nas organizações.
Variações e diferenças	Diferenças deste tipo de ação entre projetos	• PEI – foco em projetos de grande dimensão, auxílios de Estado, requisitos ambientais, taxonomia e princípio DNHS

		• PE2 – foco em planeamento territorial estratégico e prospetiva e em políticas regionais de educação profissional • PE3 – ênfase na especialização inteligente, inovação e sistemas de financiamento • PE4 – forte orientação para avaliação de políticas públicas e metodologias analíticas
	Fatores contextuais	A execução das summer/winter schools é fortemente influenciada pelos calendários académicos, disponibilidade institucional das AG e maturidade temática de cada projeto estruturante.
Futuro da ação ACB	Lições aprendidas com a ação (boas práticas, aspetos que poderiam ser melhorados, aspetos que poderiam ser replicados etc.).	• Necessidade de diferenciação clara face à formação regular • Importância da seleção criteriosa dos participantes • Valor da articulação entre teoria académica e prática administrativa • Relevância do planeamento atempado Os resultados do inquérito online destacam, entre as melhorias, uma expansão das temáticas abordadas, que incluem: • planeamento, gestão e avaliação de políticas públicas • monitorização, indicadores e orientação para resultados • governação, regulação e capacitação institucional • gestão financeira e controlo. De forma convergente, destinatários-alvo e promotores/parceiros identificam oportunidades de melhoria das summer/winter schools sobretudo ao nível do desenho pedagógico, da duração e da componente prática das ações formativas. Ambos salientam a necessidade de reforçar a aplicação prática dos conteúdos, recorrendo a mais casos concretos, bem como de adequar a carga horária e a duração dos cursos à complexidade dos temas abordados. É igualmente referida a importância de uma maior personalização dos conteúdos, alinhada com os perfis e níveis de experiência dos participantes, bem como de uma melhor articulação com as necessidades das organizações envolvidas. Adicionalmente, destaca-se a relevância de assegurar mecanismos sistemáticos de acompanhamento pós-formação (follow-up), reforçar a continuidade e programação das temáticas, melhorar a ligação à aplicação prática nas organizações, avaliar de forma estruturada o impacto das aprendizagens e reforçar a certificação da formação, incluindo a atribuição de créditos, de modo a potenciar a relevância, exigência e impacto das iniciativas formativas. Mais detalhes se encontram no Anexo IX. Da entrevista com a professora da NOVA SBE e, tal como se verificou durante o <i>focus group</i>, se entende que o principal valor desta ação reside no intercâmbio entre académicos e profissionais do setor público. Através de debates, os participantes podem apresentar desafios reais aos académicos, receber feedback sobre estratégias de avaliação e adquirir uma melhor compreensão das limitações dos seus dados e contextos institucionais. A natureza informal e interativa do programa ajuda os participantes a familiarizarem-se com conceitos de avaliação de políticas e incentiva-os a pensar para além das métricas de implementação e das metas de despesas, no sentido de avaliar os impactos reais das políticas. Esta exposição ajuda a mudar as perspetivas dos participantes e proporciona contactos académicos duradouros que poderão consultar no futuro, ao desenvolverem projetos de avaliação.

	Sugestões para a futura implementação de ações semelhantes.	• Reforçar mecanismos de disseminação interna dos conhecimentos adquiridos • Garantir diversidade de perfis e renovação geracional • Manter financiamento dedicado Destinatários-alvo e promotores/parceiros destacam como principais elementos inovadores das summer/winter schools o seu carácter intensivo, imersivo, prático e colaborativo, claramente diferenciado face às iniciativas de formação tradicionais. Ambas as perspetivas valorizam o forte enfoque na aplicação prática dos conhecimentos, através da análise de casos reais, alinhados com a realidade dos fundos europeus e do Portugal 2030, bem como a qualidade e especialização do corpo docente e a adequação das temáticas ao público-alvo. É igualmente salientada a relevância da aprendizagem colaborativa, do peer learning interinstitucional e da partilha de experiências entre operadores, potenciadas por formatos concentrados, pelo job shadowing e por uma forte componente de networking qualificado entre academia, técnicos e decisores. Este modelo contribui para uma transferência efetiva de conhecimento, o reforço de competências profissionais e uma maior ligação entre formação académica e prática institucional. Mais detalhes se encontram no Anexo IX. Da entrevista com a professora da NOVA SBE, destacou-se a diferença de níveis de conhecimento das pessoas que participam nas Summer School. A sugestão que emergiu deste encontro é a possibilidade de organizar summer/winter schools diferenciadas por grau de competência na disciplina, de modo a beneficiar os participantes tanto quanto possível, tendo em conta os custos económicos e os recursos humanos necessários para implementar este tipo de iniciativa.
	Sustentabilidade da ação	As summer/winter schools apresentam elevado potencial de sustentabilidade enquanto instrumento de capacitação estrutural, desde que integradas numa estratégia de médio e longo prazo, complementando outras tipologias do Roteiro e contribuindo para a profissionalização gradual da administração pública na gestão dos Fundos Europeus.
Materiais ilustrativos	Esta secção tem como objetivo ilustrar diferentes materiais das atividades, tais como fotos, atas de reuniões, conclusões principais, que podem ser partilhados para destacar o impacto positivo do projeto. Se disponíveis e desejados, alguns materiais selecionados podem ser fornecidos pelos gestores do projeto para acompanhar o estudo de caso, ajudando a ilustrar o valor e os resultados das atividades.	 Brochura-Summer-School-Metodologias-de-Avaliacao-2025-NovaSBE.pdf A imagem acima mostra a capa do folheto da summer school "Metodologias de Avaliação de Políticas Públicas" organizada com uma Nova SBE que foi realizada em 2025. O documento completo, que pode ser encontrado no link, dá uma ideia sobre a organização, a logística, as pessoas envolvidas e as expectativas deste tipo de ações.

Anexo XI. Focus group

O *Focus group* realizou-se presencialmente nas instalações da AD&C, em Lisboa. Permitiu aos avaliadores validar ou invalidar as conclusões da análise e examinar com maior profundidade determinados aspetos cruciais da avaliação. Os resultados do *Focus group* foram incorporados no Relatório Final Preliminar.

O evento teve uma duração aproximada de meio-dia, de acordo com a disponibilidade dos participantes convidados.

As secções abaixo apresentam a estrutura do Focus group e a lista de intervenientes a convidados.

Estrutura do Focus group

A estrutura do FG é apresentada na secção abaixo. O conteúdo foi discutido e acordado com a entidade adjudicante. A agenda incluiu:

- introdução e apresentação da avaliação e da abordagem metodológica, incluindo um *tour de table* para conhecer os participantes e alinhar as duas sessões para apresentar os critérios de avaliação utilizados e as principais conclusões preliminares;
- duas sessões para debater e comentar os resultados e as conclusões preliminares, e acrescentar elementos relevantes, se for o caso. Isto foi feito através de exercícios interativos utilizando *flipcharts*;
- momento de conclusão para refletir sobre os principais elementos que surgiram e resumo das mensagens-chave.

Tabela 30. Estrutura do Focus group

Agenda	
FOCUS GROUP	
28 de maio de 2026	
Avenida 5 de outubro, n.º 153 1050-053 Lisboa – Biblioteca dos Fundos, piso 0	
14:30 - 14:50	Boas-vindas e rodada de apresentações • Clarissa Amichetti – Especialista em avaliação • Marcela Mäder Furtado – Especialista em avaliação <i>Seguido de um “tour de table”</i> <i>Conduzido por Marcela Mäder Furtado e Clarissa Amichetti</i>
14:50 – 15:00	Apresentação do estudo Enquadramento da avaliação intercalar da implementação do Roteiro para a capacitação do ecossistema dos fundos da política de coesão para o período 2021-2027 • Objetivos da avaliação • Abordagem metodológica • Critérios de avaliação <i>Conduzido por Clarissa Amichetti</i>
15:00 - 15:20	Sessão I • Apresentação dos principais elementos-chave sobre os critérios de avaliação: <u>relevância, coerência</u> <i>Conduzido por Clarissa Amichetti</i>

15:20 – 15:35	Sessão interativa - I • Debate sobre os elementos-chave dos critérios de avaliação: <u>relevância, coerência</u> <i>Conduzido por Marcela Mäder Furtado e Clarissa Amichetti</i>
15:35 – 15:55	Sessão II • Apresentação dos principais elementos-chave sobre os critérios de avaliação: <u>eficiência operativa</u> <i>Conduzido por Marcela Mäder Furtado</i>
15:55 – 16:10	Sessão interativa - II • Debate sobre os elementos-chave dos critérios de avaliação: <u>eficiência operativa</u> <i>Conduzido por Marcela Mäder Furtado e Clarissa Amichetti</i>
16:10 – 16:25	Intervalo
16:25 – 16:45	Sessão III • Apresentação das principais elementos-chave sobre os critérios de avaliação: <u>eficácia, notoriedade, valor acrescentado</u> <i>Conduzido por Marcela Mäder Furtado e Clarissa Amichetti</i>
16:45 – 17:10	Sessão interativa - III • Debate sobre os elementos-chave dos critérios de avaliação: <u>eficácia, notoriedade, valor acrescentado</u> <i>Conduzido por Marcela Mäder Furtado e Clarissa Amichetti</i>
17:10 – 18:00	Sessão plenária e encerramento • Partilha das principais ideias e reflexões sobre o futuro da capacitação em Portugal • Síntese das mensagens-chave • Próximos passos <i>Conduzido por Marcela Mäder Furtado e Clarissa Amichetti</i>

Fonte: Consórcio

Lista de atores para o FG

A tabela abaixo apresenta a lista atualizada de atores convidados para o FG.

Tabela 3 I. Lista de atores convidados para o Focus group

Grupo	Autoridade	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	participou da entrevista
1. AD&C	AD&C	x						sim
1. AD&C	AD&C						x	sim
1. AD&C	ANI			x				sim
1. AD&C	AD&C		x					sim
1. AD&C	AD&C			x				sim
1. AD&C	AD&C				x			sim
2. AG	Algarve 2030		x	x	x	x		sim
4. Gabinete governamental	PLANAPP				x			sim
5. Áreas metropolitanas e comunidades intermunicipais	ANMP							sim
9. Outros beneficiários	CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal			x				sim
2. AG	FAMI 2030				x			sim
2. AG	FAMI 2030	x				x		sim
2. AG	Sustentável 2030					x		sim
2. AG	Sustentável 2030	x				x		sim
8. Universidade/ centro de estudo	Nova SBE							sim
8. Universidade/ centro de estudo	Nova SBE							não

Fonte: Consórcio

Aos participantes convidados que não puderam participar foram enviados os resultados e, quando possível, foram agendadas entrevistas posteriores para troca de informação.

A lista apresentada acima identifica os intervenientes finais envolvidos no FG.

A coluna 'Participou da entrevista' indica se as entidades foram entrevistadas, enquanto as colunas "PE1", "PE2", "PE3", "PE4", "PE5", "PE6" dizem respeito à sua coordenação/participação no PE e nas Redes de Articulação Funcional.

Resumo do FG

Avaliação intercalar da Implementação do Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão para o período 2021-2027 **RESUMO do FOCUS GROUP - 28 de maio de 2026**

Resumo do Roteiro

O **Roteiro para a Capacitação do Ecossistema dos Fundos da Política de Coesão 2021-2027** é um **instrumento estratégico e operacional** integrado no Portugal 2030, elaborado a partir de 2021 e lançado oficialmente em junho de 2022 pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C). Trata-se de um instrumento de política pública destinado a **reforçar a capacitação das entidades responsáveis pela gestão, acompanhamento, controlo e execução dos programas da Política de Coesão, bem como dos restantes atores do ecossistema**. A sua conceção alinha-se com as orientações estratégicas da Comissão Europeia e da OCDE, visando melhorar o desempenho institucional e promover uma gestão dos fundos da UE mais eficaz e orientada para resultados.

A implementação do Roteiro é concretizada através de um Plano de Ação composto por seis **Projetos Estruturantes (PE)**: **Academia dos Fundos**; **Capacitação para a abordagem territorial do PT2030**; **Capacitação para a especialização inteligente**; **Capacitação para a avaliação e orientação para resultados**; **Programa de qualificação da procura**; e **Programa de comunicação e visibilidade externa**. Estes projetos operacionalizam, de forma diferenciada, os objetivos do Roteiro e orientam as ações de capacitação dirigidas aos diversos intervenientes.

Objetivos da Avaliação

A avaliação intercalar tem como objetivo **analisar se o Roteiro está a ser implementado conforme o planeado e se está em condições de alcançar os seus OE, avaliando o seu contributo para o reforço da capacitação no âmbito da Política de Coesão**. Pretende ainda identificar necessidades de ajustamento, oportunidades de melhoria da eficiência e eficácia, sinergias com outras intervenções do PT2030, bem como possibilidades de simplificação administrativa.

A avaliação assenta nos critérios de **relevância, coerência, eficiência operativa, eficácia, comunicação/divulgação e valor acrescentado**. As respetivas questões de avaliação foram analisadas com base na triangulação de diversas fontes, incluindo análise documental, entrevistas, inquéritos online e estudos relevantes, como mostra a Figura 1. O *focus group* representa a etapa seguinte no processo de avaliação e permite aos avaliadores validar ou invalidar as conclusões da análise e examinar com maior profundidade determinados aspetos cruciais.

Figura 45 - Técnicas de recolha de informação



Fonte: Consórcio

O focus group é uma técnica utilizada tanto para a recolha de dados como para a validação de dados. Através de um diálogo estruturado, resultou numa discussão aberta com um grupo selecionado de partes interessadas do Roteiro obtendo, assim, informações valiosas com base nas suas opiniões e experiências. O focus group foi um momento de cocriação/autoavaliação, em que gestores dos Projetos Estruturantes, as autoridades de gestão dos programas, organismos intermédios, representantes das instituições e outros atores envolvidos nas ações do Roteiro também tiveram a oportunidade de obter informações úteis para os seus objetivos, aprofundando os seus conhecimentos.

Resultados do focus group

O grupo de discussão decorreu em Lisboa, nas instalações da AD&C, no dia 28 de maio de 2026. Estiveram presentes 13 participantes de diferentes organizações: AD&C, Algarve2030, PLANAPP, ANI, FAMI2030, Sustentável2030, CCP, ANMP e Nova SBE. Todos contribuíram para a análise e comentário das conclusões preliminares relativas ao Roteiro e à sua implementação através da análise e discussão dos critérios de avaliação: relevância, coerência, eficiência operativa, eficácia, notoriedade, valor acrescentado. De um modo geral, algumas conclusões foram validadas e sobre outras, surgiram novos pontos de vista.

As secções que se seguem resumem os principais elementos que emergiram do debate, com base nos critérios de avaliação utilizados no âmbito da presente avaliação. O Anexo XI inclui a ordem de trabalhos do Grupo de Trabalho e as entidades participantes.

Relevância – Este critério avalia a adequação e a proporcionalidade da resposta do Roteiro às principais necessidades do público-alvo

O Roteiro continua a ser relevante e a corresponder às necessidades e desafios atuais ao nível da capacidade administrativa. No entanto, apesar de se tratar de um instrumento útil e bem estruturado, existem várias áreas e temas-chave que exigem maior atenção e melhoria. Em particular, os domínios digitais, como os sistemas de informação e a Inteligência Artificial (IA), destacam-se como áreas de trabalho. Adicionalmente, temas relacionados com a gestão do Balcão Único, futuras modalidades de trabalho para a execução dos fundos da política de coesão e o respetivo quadro regulamentar dos períodos de programação, necessitam maior aprofundamento.

Os participantes salientaram a necessidade de realizar ações de formação para reforçar as suas competências administrativas, em matéria como o planeamento estratégico, bem como no que diz respeito aos instrumentos de acompanhamento e avaliação. Embora o novo quadro regulamentar para o período pós-2027 ainda não esteja definido, este novo ciclo de vida dos programas introduzirá novas exigências ao nível da avaliação e do planeamento, que deverão ser devidamente consideradas. Segundo os participantes, a realização de reuniões para partilhar informações sobre o novo período de programação poderia ser útil para dar início à programação e identificar necessidades críticas.

Relativamente à IA, os participantes reconheceram o seu potencial para simplificar processos e libertar os recursos humanos para tarefas de maior valor acrescentado, mas sublinharam a dificuldade generalizada em compreender como aplicá-la em contextos práticos e de forma compatível entre organizações. Foi sugerida a criação de um grupo de trabalho para explorar a aplicação de soluções compatíveis ou comuns entre as entidades. Entretanto, embora a esta utilização possa contribuir para a automatização de tarefas, levanta igualmente preocupações importantes em matérias de ética, controlo de qualidade e riscos de fraude. Torna-se assim, evidente a necessidade de reforçar o conhecimento e a formação, de modo a garantir a sua utilização eficaz e responsável das ferramentas de IA, o que também potencia a necessidade de um grupo de trabalho específico. Segundo os participantes, uma prioridade do Roteiro deverá ser a capacitação dos intervenientes do ecossistema para utilizarem as ferramentas de IA, o desenvolvimento dos sistemas de informação e a definição de orientações de governação que assegurem a utilização segura destas tecnologias.

Foi igualmente salientado que a relevância do Roteiro se estende para além das entidades com funções nucleares de gestão de fundos, abrangendo outras entidades da administração pública ligadas à avaliação e ao planeamento de políticas públicas em áreas setoriais diversas. Este efeito de expansão foi considerado uma vantagem significativa do instrumento.

Coerência – Este critério centra-se na complementaridade e sinergia das ações de reforço de capacidades entre as intervenções do Roteiro e as previstas nos programas regionais e nacionais, bem como o grau de coordenação na implementação das ações

Existe complementaridade entre as ações propostas no Roteiro e os planos de formação de cada programa. Vários participantes destacaram que os programas, de forma individualizada, não conseguem assegurar formação em áreas muito específicas dos fundos e que o Roteiro responde a esta necessidade ao agregar necessidades comuns e viabilizar ofertas formativas que, de outra forma, não seriam possíveis.

Apesar desta complementaridade, foi identificado o risco de sobreposições em alguns temas, de onde poderiam resultar a duplicação de esforços formativos, enquanto outros temas não estariam suficientemente abordados, originando lacunas nas competências dos recursos humanos. Esta situação foi considerada particularmente relevante em áreas relacionadas com novos instrumentos de trabalho, como a inteligência artificial, bem como em temas regulamentares, incluindo questões relacionadas com o duplo financiamento.

Foi também referida a dificuldade em identificar ações comuns, capazes de responder às necessidades dos organismos intermédios e dos beneficiários finais. Neste contexto, os participantes destacaram a necessidade de melhorar a articulação com estes atores, em particular os municípios e as entidades intermunicipais, que representam um largo espectro de beneficiários e cujas ações de capacitação surgiram de forma tardia. A falta de capacitação atempada neste segmento foi identificada como um fator que atrasa o arranque da execução em cada período de programação. Adicionalmente, foi mencionado que um público-alvo mais alargado, incluindo avaliadores e gabinetes ministeriais, poderia beneficiar das ações de capacitação organizadas no âmbito do Roteiro, o que está previsto no seu desenho inicial.

Por fim, foi amplamente reiterada a importância das redes enquanto instrumento de partilha de informação e de discussão de problemas, soluções e ideias entre os diversos atores.

Eficiência operativa - A eficiência operativa é entendida, neste contexto, como a medida em que os processos, estruturas e instrumentos mobilizados para a implementação do Roteiro permitem converter os recursos disponíveis em ações de capacitação efetivamente realizadas, no prazo previsto e com a qualidade esperada, funcionando como condição habilitadora da eficácia do instrumento.

De forma geral, os participantes consideraram que o modelo de implementação do Roteiro tem permitido assegurar a operacionalização das atividades previstas e responder às necessidades de capacitação identificadas. Os participantes destacaram particularmente a flexibilidade do modelo de implementação e a capacidade de adaptação do instrumento a contextos e prioridades em mudança.

De acordo com os participantes, a flexibilidade do Roteiro é uma das suas principais vantagens, permitindo a adaptação contínua às novas necessidades de capacitação, sejam elas decorrentes de exigências internas dos programas ou da evolução dos quadros regulamentares e legais. Esta flexibilidade manifesta-se também na possibilidade de rever ações, ajustar os objetivos e redefinir metas ao longo do tempo, assegurando que o Roteiro responde às necessidades da Administração Pública e se adapta a contextos em mudança.

A flexibilidade é igualmente visível nos mecanismos de comunicação e coordenação utilizados. A utilização de canais digitais, incluindo canais Teams e ferramentas semelhantes, foi identificada como facilitadora de uma comunicação mais frequente entre os intervenientes. As redes de articulação também são amplamente reconhecidas como estando fortemente interligadas e a complementar o Roteiro. Embora não tenham sido criadas em função do Roteiro, funcionam como nós críticos de comunicação e colaboração, pelo que a sua integração formal neste poderia ser considerada redundante.

A monitorização semestral foi descrita simultaneamente como encargo administrativo e como um mecanismo de apoio à implementação. Embora gere trabalho adicional, obriga as equipas a fazer o balanço e reavaliar prioridades, funcionando como mecanismo de reflexão estruturada sobre a implementação das ações do Roteiro.

O modelo de implementação do Roteiro está centralizado na Agência, o que constitui uma solução eficiente, tendo em conta o seu papel na sua gestão global. Da mesma forma, é igualmente vantajoso que a gestão de cada PE e das suas respetivas ações sejam distintas, refletindo a diversidade dos projetos e os seus OE, fazendo uso da flexibilidade nas suas diferentes de governação.

Embora o Roteiro esteja organizado em seis projetos, alguns participantes propuseram a perspetiva de quatro projetos verticais e dois projetos horizontais: o PEI (Academia dos Fundos) e o PE6 (Programa de comunicação e visibilidade externa), visto que os dois projetos em questão são percebidos como suporte de todas as atividades dentro do Roteiro. Tal perspetiva influenciaria a forma como se desenvolve a interação e a coordenação entre os vários componentes.

Eficácia - A análise centra-se na implementação do Roteiro, nomeadamente na execução das atividades previstas nos PE. A análise indica também as perspetivas de concretização dos objetivos e explica os fatores internos e externos que influenciam o desempenho

No âmbito da gestão estratégica e da eficácia organizacional, os participantes destacaram a importância de adotar uma perspetiva estratégica de longo prazo, capaz de estimular a geração de ideias inovadoras e ambiciosas. Neste contexto, o planeamento estratégico deve ser entendido como uma ferramenta com capacidade prospetiva, em que as justificações e pressupostos subjacentes às decisões atuais constituem uma base de apoio para decisões futuras. Contudo, emergiu uma questão central relacionada com a necessidade de equilibrar a ambição na definição dos objetivos com a sua exequibilidade e concretização efetiva. Esta tensão reflete-se frequentemente na gestão de metas, conduzindo, por vezes, à revisão dos objetivos inicialmente estabelecidos. Assim, coloca-se um desafio relevante para a gestão de projetos: como conciliar a definição de metas ambiciosas, que impulsionem a inovação e a transformação, com a garantia do seu cumprimento efetivo ao longo da execução do projeto?

A necessidade de encontrar este equilíbrio está também associada à influência de fatores externos sobre a execução dos projetos. Neste sentido, os participantes sublinharam a importância da abordagem flexível ao planeamento. Foi apresentado um exemplo concreto do impacto de fatores externos, ocorrido em 2025: a revisão intercalar, com prazo até 31 de março de 2025; e o surgimento, logo a 1 de abril, de novas prioridades, tornaram necessárias duas reprogramações adicionais no mesmo ano. Estes fatores consumiram integralmente as equipas durante meses, tornando impossível mobilizar pessoas para ações de capacitação. Este contexto foi considerado um exemplo sobre a impossibilidade de cumprir planos de capacitação em anos de encerramento de programação.

Foi igualmente levantada a questão do custo de oportunidade do tempo das equipas: as mesmas pessoas que deveriam participar em ações de capacitação são as que têm de responder às exigências de gestão corrente. Como referido por um participante, “validar um euro ou um milhão de euros envolve os mesmos processos e as mesmas pessoas, retirando espaço à formação”. A necessidade de optar entre atividades operacionais e ações de capacitação foi identificada como uma tensão persistente no ecossistema.

Notoriedade - O objetivo é compreender se as atividades de comunicação e de disseminação previstas são visíveis e bem implementadas, e se a estratégia de divulgação é adequada para informar e envolver as partes interessadas

No que diz respeito à estratégia de comunicação e divulgação e à sua adequação para dar a conhecer o Roteiro e as suas ações, foram validadas as conclusões preliminares. De um modo geral, os participantes consideram que o Roteiro alcançou resultados positivos ao nível da notoriedade da sua visibilidade junto das entidades envolvidas. Foram destacadas a realização de eventos de âmbito nacional, bem como a criação de plataformas digitais e ferramentas de comunicação partilhadas, que, juntamente com as redes de articulação, contribuíram para estabelecer uma infraestrutura sólida de intercâmbio de informação e promoção da aprendizagem coletiva.

Apesar destes resultados, foi referido que a comunicação tem sido mais eficaz ao nível das entidades e instituições diretamente envolvidas do que junto de outros públicos. Os participantes salientaram, em particular, a dificuldade em chegar aos beneficiários finais e aos avaliadores externos. Embora estes terem participado em algumas ações, como *Summer Schools*, o seu alcance mantém-se limitado.

Relativamente ao reporte, foi confirmado que a cadência semestral é adequada para este instrumento de capacitação cujos resultados não se alteram significativamente nesse intervalo de tempo. Foi sugerido que o valor do reporte reside sobretudo de forma qualitativa e no agregado acumulado: número de participantes, reuniões de redes realizadas, ações concluídas. E, sobretudo, que a visibilidade dos resultados da implementação Roteiro deve ser medida, essencialmente, de forma interna, dado que serve um universo relativamente restrito de entidades e participantes.

Foi sublinhada a necessidade de maior oferta e disseminação de ações do Roteiro para os organismos intermédios e entidades beneficiárias. Nas situações em que alcançou estas organizações, o Roteiro permitiu aceder à formação especializada que de outra forma seria muito difícil de obter de forma isolada. Foi ainda identificada como oportunidade futura a realização de um levantamento das entidades participantes que estão fora do núcleo habitual do ecossistema de fundos, de modo a documentar e comunicar melhor o verdadeiro alcance do Roteiro para além das autoridades de gestão.

Valor acrescentado do Roteiro e efeito de *spillover* – Analisa em que medida o Roteiro alterou a abordagem em matéria de capacidade administrativa a nível nacional e regional, com impacto na orientação política e regulamentar das autoridades nacionais e regionais; se a capacidade administrativa está a tornar-se cada vez mais uma prioridade na agenda do programa; e em que medida as medidas de reforço de capacidades influenciam a execução do programa e a gestão global das autoridades responsáveis pelos programas

As conclusões preliminares foram revistas e alguns pontos reiterados. Os efeitos gerados revelam-se significativos, estendendo-se para além dos objetivos imediatos do Roteiro. Destaca-se o estabelecimento de uma arquitetura unificada e abrangente para o reforço de capacidades, que contribuiu para tornar a capacidade administrativa uma prioridade estratégica em muitos os programas. Adicionalmente, tem-se verificado uma relevante transferência de conhecimentos entre os programas regionais e nacionais, graças à promoção das iniciativas de reforço de capacidades a nível nacional e da UE. Estas iniciativas foram, de facto, promovidas e divulgadas graças à abordagem estratégica e de longo prazo. Importa ainda salientar a promoção de dinâmicas

de polinização cruzada entre a academia e a administração pública, nomeadamente através das iniciativas através da realização de *Summer* e *Winter Schools*.

Um exemplo de polinização cruzada entre a academia e a administração pública foram as *Summer Schools* de Avaliação de Políticas Públicas, coordenadas pela Nova SBE. Em três edições, contaram com cerca de 75 participantes. Para além da formação, estas iniciativas têm contribuído para a produção e disseminação de conhecimento, através da publicação online dos trabalhos realizados pelos participantes, reforçando a transparência da atividade da administração pública.

Outro aspeto amplamente reiterado pelos participantes foi o reconhecimento de que o Roteiro trouxe ao centro da discussão a importância da capacitação para uma gestão mais eficaz dos fundos. Vários participantes sublinharam que, apesar de muitas autoridades já trabalharem com os fundos há décadas, faltava um instrumento que garantisse o mesmo nível de conhecimento e capacitação a todos os intervenientes do ecossistema.

O efeito de escala também foi amplamente destacado. Ao agregar participantes de múltiplas entidades numa mesma iniciativa, o instrumento permite ampliar significativamente o alcance das ações desenvolvidas, gerando ganhos de eficiência que dificilmente seriam alcançados através de intervenções isoladas. Os participantes destacaram que esta lógica colaborativa potencia o retorno do investimento realizado, promove uma disseminação mais ampla do conhecimento e reforça a capacitação do ecossistema dos fundos. Desta forma, o Roteiro não só aumenta a abrangência das iniciativas como também maximiza o valor gerado pelos recursos mobilizados.

Em termos de competências a desenvolver no futuro, foram identificadas as seguintes prioridades:

- reforço das capacidades de diagnóstico, em particular no que se refere ao futuro período de programação e à necessidade de planejar estrategicamente;
- construção de metas e seleção de indicadores adequados, bem como o desenho de sistemas de monitorização;
- desenvolvimento de competências em avaliação;
- utilização de inteligência artificial na administração pública, exigindo, no entanto, formação prática e salvaguardas éticas adequadas.

Anexo XII. Análise SWOT

Forças	Fraquezas
• Centralização da estratégia: o Roteiro representa a estratégia global que reúne as ferramentas e os instrumentos para reforçar a capacidade administrativa a nível nacional e regional, dirigindo-se a todos os atores que trabalham, diretamente ou indiretamente, no ecossistema da política de coesão. • A AD&C como ponto central e unificado de coordenação, acompanhamento e comunicação do Roteiro: a coordenação e a monitorização garantem consistência e dinamismo. • O Roteiro é abrangente, claro e bem estruturado. Está organizado em seis PE, cada um dos quais integra ações âncora e ações complementares. Tal confere uma estrutura robusta ao conjunto do Roteiro e torna clara a espinha dorsal da estratégia. • Os gestores dos PE, os promotores e parceiros, bem como os demais responsáveis pela execução e monitorização do Roteiro, mantêm uma boa cooperação e colaboração, estando comprometidos e envolvidos, o que torna o processo de implementação mais fluido. • O apoio da hierarquia e da gestão de topo contribui para que o Roteiro seja reconhecido como um instrumento útil e percecionado como uma ferramenta relevante para melhorar a capacitação administrativa. • As ações e iniciativas do Roteiro são percecionadas como relevantes para responder às necessidades de capacidade administrativa. • As ações são consideradas bem estruturadas e organizadas. • As redes de articulação funcional e os fóruns de articulação desempenham um papel importante na manutenção do alinhamento. • O Roteiro incentiva a troca de conhecimentos entre o meio académico e a administração pública, por meio <i>das summer e winter schools</i>. • Desenho flexível: o Roteiro está concebido para acomodar no seu plano de ação medidas de capacitação novas ou reforçadas, que respondam a necessidades emergentes, sem exigir alterações estruturais.	• Disparidade entre a perceção dos promotores (que conhecem o Roteiro) e a dos beneficiários finais, que não relacionam o impacto positivo da ações com o Roteiro. • Maior relevância das necessidades de capacitação em áreas como os sistemas de informação e inteligência artificial. • Atrasos localizados em duas ações âncora: a Rede de Qualificação da Procura (PE5), registou apenas uma reunião até à data; a plataforma colaborativa para a operacionalização da especialização inteligente (PE3), está na fase de consulta de mercado, com implementação prevista para 2026. • A plataforma da Academia dos Fundos não se encontra acessível aos organismos intermédios, estando a participação nas suas atividades principalmente acessíveis às AG e aos colaboradores da AD&C. • As estruturas de gestão dos PE são heterogéneas no seu modelo de funcionamento , • Os indicadores de resultados nem sempre ajudam a fazer um adequado acompanhamento dos impactos dos PE. • A necessidade de uma maior divulgação das iniciativas do Roteiro junto dos OI e dos destinatários-alvo. • Envolvimento heterogéneo dos atores: os organismos intermédios e os beneficiários finais apresentam um envolvimento residual e maioritariamente indireto nas ações; vários beneficiários declararam não saber como se envolver nem que participação lhes é esperada.

• A adesão às ações realizadas é significativa: cerca de 75 % das ações de capacitação implementadas atingiram a lotação máxima.	
Oportunidades	Ameaças
• O Roteiro gera aprendizagem útil para o trabalho diário, com reflexo em metodologias e ferramentas internas, em competências transversais e nos contactos entre organizações. • A Plataforma da Academia dos Fundos pode também ser utilizada para o diagnóstico de necessidades e para reforçar processos de avaliação, comunicação e divulgação das ações. • O Roteiro proporciona a oportunidade de desenvolver sinergias nacionais e inter-regionais. • Reforço do PE4 (Avaliação e Resultados): com a mudança de paradigma para "performance based", o reforço das ações orientadas para os resultados, aumentam o valor acrescentado do Roteiro. • Possibilidade do PE1 e PE6 assumirem um papel mais transversal de acordo com as suas áreas de intervenção, apoiando os restantes PE e reforçando a partilha de informação entre projetos. • Considerar outras abordagens e boas práticas adotadas nos Roteiros de outros Estados-Membros e regiões da UE, para as transferir e adaptar ao contexto português. • Alargar a oferta das ações de capacitação aos beneficiários dos programas regionais e nacionais. • A preparação do período de programação 2028-2034: a evolução do quadro regulamentar da UE e nacional podem gerar necessidades de capacitação que o Roteiro pode antecipar.	• As restrições a nível de recursos humanos, limitam o tempo disponível para dinamizar o Roteiro. • A heterogeneidade do universo de destinatários dificulta a conceção de ações de banda larga. o envolvimento depende do perfil de cada entidade e persistem dificuldades na orientação dos conteúdos para os diferentes públicos, em particular para os organismos intermédios, os beneficiários finais (incluindo municípios e entidades intermunicipais). • A elevada rotatividade nas equipas obriga a uma atualização contínua de competências e dilui o efeito acumulado das ações de capacitação. • A falta de tempo e a elevada carga de trabalho onstituem as principais barreiras à participação nas ações de capacitação.

Anexo XIII. Diagrama de GANTT

O cronograma dos trabalhos (Diagrama de GANTT) sofreu ligeiras alterações em relação à proposta do relatório inicial. O relatório intermédio foi entregue em 24 de abril, devido ao lançamento tardio do inquérito, causado por alterações na sua estrutura do inquérito e a atrasos na aprovação dos seus mecanismos de entrega. Conforme solicitado pelo cliente, a equipa de avaliação manteve a entrega do relatório final na data prevista, em julho de 2026.

De acordo com o pedido do cliente, a equipa de avaliação apresentará os resultados finais da avaliação em data a combinar entre a equipa de avaliação e a AD&C.

