

---

# Aquisição de serviços para a realização da avaliação do “Arranque do Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão (PESSOAS 2030)”

PROCEDIMENTO

10/PESSOAS2030/2024

Sumário Executivo

18 de dezembro de 2024

**ipps**\_iscte  
Melhores Políticas  
Públicas



Cofinanciado pela  
União Europeia

### **Equipa de Avaliação**

*Coordenação*

Paulo Pedroso

António Oliveira das Neves

*Coordenação Executiva*

Tatiana Alves

*Equipa Técnica*

António Ramos

Filipa Seiceira

Gisela Ferreira

Rui Godinho

Catarina Simão

## Objeto, Âmbito e Objetivos da Avaliação

O Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão (PDQI), o PESSOAS 2030, dedicado à demografia, qualificações e inclusão, é um dos quatro programas temáticos do Portugal 2030 e dirige-se às regiões menos desenvolvida de Portugal Continental (ainda que algumas das suas medidas possam incluir as regiões de Lisboa e do Algarve).

A estratégia de atuação do Programa tem por base sete prioridades: 4A. Mais e melhor emprego, conciliação da vida profissional e pessoal e igualdade de género; 4B. Mais e melhor qualificação inicial para crescer; 4C. Mais e melhor (re) qualificação de adultos para crescer; 4D. Mais e melhor inclusão de pessoas em risco ou em situação de exclusão social; 4E. Mais e melhor acesso a serviços de qualidade; F. Combater a privação material; 4G Assistência Técnica. Por sua vez, estas prioridades desagregam-se em sete objetivos específicos selecionados a partir do regulamento comunitário que estabelece o FSE+.

A Avaliação do Arranque do Programa Temático Demografia, Qualificações e Inclusão (PESSOAS2030) enquadrada no âmbito do Plano de Avaliação do PESSOAS 2030 (aprovado a 24 de novembro de 2023), e centrada na análise dos critérios de relevância, coerência e eficiência operativa, consistiu numa avaliação de processo da implementação inicial do Programa e as suas condições de operacionalização, com o objetivo de apoiar a AG na melhoria do seu sistema de gestão, controlo, monitorização, avaliação e comunicação.

## Metodologia

O referencial metodológico desenhado priorizou uma avaliação de processo de implementação inicial do Programa PESSOAS 2030 e as suas condições de operacionalização, nos domínios de análise da relevância, da sua coerência e eficiência operativa em termos de modelo de gestão e organização interna, instrumentos de apoio à gestão e implementação criados, como a regulamentação, os critérios de seleção, desenho dos avisos de abertura, a adoção da metodologia de custos simplificados, bem como a estratégia de comunicação e avaliação do Programa.

Para tal, privilegiou-se uma metodologia integrada e pluralista, com o recurso a um conjunto de técnicas de recolha de informação distintas, tais como recolha e análise documental, entrevistas, *workshops* e inquérito por questionário, a um conjunto alargado de *stakeholders*.

As entrevistas foram realizadas ao Comissão Diretiva (CD), aos Secretários Técnicos (ST) e aos Coordenadores das Unidades da AG do PESSOAS 20230 e da Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C). Quanto aos *workshops*, foram realizados um total de seis, com representantes dos Organismos Intermédios (OI), representantes da Rede Demográfica, Qualificação e Inclusão (RDQI), entidades representativas das organizações beneficiárias (duas sessões), técnicos da AG, equipa de avaliação ex ante e peritos. Colaboraram no inquérito por questionário as organizações com candidaturas aprovadas.

## Resposta às questões de avaliação

### Relevância

#### **Q.A.1.1 Em que medida é que foram incorporadas as recomendações da avaliação *ex ante*, ao longo do próprio processo da avaliação, quer já após o início da atividade do programa?**

O Programa está desenhado de acordo com a Teoria do Programação prevista na avaliação *ex ante* o que permite que possa ser executado com fidelidade ao que foi planeado.

A avaliação *ex ante*, um exercício facultativo, foi solicitada no contexto do processo de preparação e negociação do Programa com a Comissão Europeia, é uma boa prática e teve efeito na programação.

De modo geral, as recomendações efetuadas pela equipa de avaliação *ex ante* foram incorporadas ou parcialmente incorporadas, sendo apenas identificada uma recomendação não incorporada, com a justificação de que a política pública nacional já incorporava o sentido da recomendação.

### Coerência

#### **Q.A.2.1 A organização da AG do PESSOAS 2030 (quanto à definição de equipas transversais e de gestão de projeto) é pertinente e responde aos seus desígnios estratégicos e operacionais, mediante as necessidades diagnosticadas**

A organização da AG do PESSOAS 2030 quanto à definição de equipas transversais e de gestão de projeto adequada globalmente, embora sejam detetadas algumas lacunas.

Houve um esforço por parte da CD de fusão entre os três PO, incorporando lições do passado (p. ex. a criação da estrutura da Unidade de Assuntos Jurídicos, Controle e Contencioso com base no modelo do POCH e a estrutura da Unidade de Coordenação e Desenvolvimento Organizacional com base no modelo do POISE).

O conteúdo funcional atribuído às Unidades constituídas, em termos globais, responde aos desígnios estratégicos e operacionais do Programa, contudo, as atribuições associadas à área dos Recursos Humanos estão distribuídas por duas unidades, o que do ponto de vista organizacional não é pertinente e não está a responder internamente às necessidades. Esta segmentação de funções carece de intervenção para evitar disfuncionamentos.

#### **Q.A. 2.2 A articulação entre unidades/equipas transversais da AG é coerente com as exigências a que o programa tem de responder?**

A articulação entre Unidades/Equipas Transversais da AG é pertinente, respondendo parcialmente às exigências a que o Programa tem de responder.

Existem mecanismos de articulação formais e informais e abertura na relação entre a CD e as estruturas técnicas. Nesta fase do Programa, é identificada como dificuldade a falta de espaço formal para debater questões não relacionadas com a operacionalização.

A perceção quanto ao grau de satisfação com os mecanismos de articulação é divergente.

O modelo organizacional definido e os circuitos descritos para os procedimentos asseguram de forma coerente as exigências a que o programa tem de responder (cf. QA 2.1). Contudo, nesta fase de arranque foram identificados obstáculos de funcionamento ao nível da articulação entre Unidades Transversais que não derivam do organograma, motivados pelo aproveitamento de um legado relevante dos dirigentes (nalguns casos com mais de 20 anos nos programas), hoje alocados a diferentes funções.

Sendo compreensível a estratégia de aproveitamento de know-how durante a transição, é necessário gerir a relação entre o legado e a estrutura atualmente desenhada, através de uma estratégia ativa de transformação de culturas distintas dos PO anteriores na construção de uma cultura orientada para a nova realidade (PESSOAS 2030) e também pela melhoria dos dispositivos de coordenação e articulação, a valorização do reforço da formalização de fluxos e de mecanismos de coordenação (horizontais e verticais).

## Sumário Executivo

**Q.A. 2.3 Em que medida a organização do Programa promove a coerência de articulação: a) de medidas de financiamento entre Programas (temáticos e regionais); e, b) entre o Programa e outros atores, como o Comité de Acompanhamento ou as redes de articulação funcional do PT2030 (e, em particular, a da Demografia, Qualificações e Inclusão, coordenada por esta AG)? O que pode ser melhorado?**

Os processos de articulação do Programa com outros Programas estão regulados e operacionais, tendo-se identificado oportunidades de melhoria associadas a alguns constrangimentos internos e externos, designadamente a falta de articulação técnica entre o ambiente externo e interno e de um espaço adequado para esse efeito e a não representação das UGP na rede funcional (RDQI). No entanto quando são tratados temas específicos, as Unidades são chamadas a comparecer e a partilhar as suas experiências.

A coerência da articulação com a RDQI é promovida, ainda que tenha um potencial superior ao que é utilizado. Esta rede, sob coordenação da AG, pode fomentar novas abordagens e tem potencial para gerir uma agenda mais ambiciosa, encontrando espaço adequado para envolvimento técnico das UGP. A AD&C vê como positiva essa abordagem.

## *Eficiência Operativa*

**Q.A. 3.1 Os instrumentos mobilizados [documentos estruturantes como o Regulamento Específico do PDQI, mecanismos de monitorização, sistema de indicadores (comuns, programa e operação) e respetivas metas, Planos de Comunicação e de Avaliação, os AAC, entretanto publicados, etc.] são pertinentes face aos objetivos e metas do programa, tendo em vista suprir os problemas/desafios identificados?**

O Programa dispõe dos documentos estruturantes necessários para a sua operacionalização, denotando-se uma preocupação em efetuar as alterações e revisões necessárias para que melhor possam responder às funções a que se destinam.

As principais limitações apontadas nos documentos existentes prendem-se com a dimensão e complexidade do Regulamento Específico, que abrange todo o domínio temático, incluindo normas transversais e normas específicas e dos Avisos de Abertura de Candidaturas, que são documentos densos, com uma linguagem técnica e jurídica e de difícil leitura, se bem que estes últimos são classificados como sendo claros pelos Beneficiários. Neste sentido, é evidenciada a necessidade de instrumentos que ajudem a clarificar e a auxiliar a sua aplicação, quer por parte das entidades beneficiárias, quer dos técnicos.

O Plano Estratégico de Comunicação do PESSOAS 2030 (PEC) encontra-se alinhado com o Plano Estratégico de Comunicação do PT2030, o que lhe garante coerência externa e interna. Do ponto de vista formal, o espetro de canais e instrumentos mobilizados é alargado e abrangente nos segmentos de públicos-alvo a envolver. O PEC inova nos formatos comunicacionais, explorando novas combinações de iniciativas de comunicação, e afeta recursos a segmentos menos permeáveis às iniciativas de comunicação, tais como beneficiários desempregados, alunos das escolas, bolseiros, jovens NEET, entre outros.

Já na sua execução estratégica, registam-se problemas na consolidação da 1ª fase do PEC (prevista até junho de 2024), dedicada ao lançamento e notoriedade do PESSOAS 2030. Esta sofreu atrasos consideráveis, decorrentes da falta de autonomia financeira do Programa e da dependência face à SGMSS nos processos de contratação pública. Tal originou dificuldades no lançamento dos procedimentos de maior investimento, alguns ainda não iniciados.

**Q.A. 3.2 Em que medida o sistema de informação do PESSOAS 2030, no seu estado atual, se adapta às diferentes necessidades?**

O SI PESSOAS 2030 é um sistema de BackOffice, complementar ao Balcão Único (FrontOffice) desenvolvido pela AD&C. Embora no modelo de governação dos fundos as responsabilidades estejam repartidas nestes moldes, foi aberta a possibilidade às AG de utilizarem o sistema de BackOffice desenvolvido pela AD&C dadas as suas responsabilidades na gestão do PAT. A AD&C desenvolveu um BackOffice (AG+), que o PESSOAS 2030 entendeu não utilizar, atendendo à sua dimensão financeira, diversidade técnica e foco nas especificidades de cada tipologia, considerando que um BackOffice próprio oferecia maior capacidade e autonomia de gestão, um raciocínio que não é acompanhado pela AD&C.

A construção de novos SI tem desafios de pontualidade, teste e adaptação. O Balcão Único é graficamente apelativo e esta é uma vantagem reconhecida pelos beneficiários, mas é amplamente reconhecido que tem elevada margem de melhoria.

Como aspeto positivo, conclui-se que existem momentos formais de articulação com as entidades relevantes que operam nos SI e estes são importantes. Valoriza-se o processo multinível (AG-AD&C/Intra Unidades AG) e a periodicidade dos momentos de discussão de estrangulamentos dos SI.

No âmbito do contributo e eficácia do SI PESSOAS 2030 enquanto instrumento de suporte à gestão, do Programa, a capacidade de resposta do SI face às necessidades dos técnicos é ainda limitada.

A dimensão da interoperabilidade entre SI encontra-se em desenvolvimento e já assume bons resultados no caso da articulação com a AT e o ISS. Contudo, registavam-se ainda problemas na transmissão de informação de outras entidades de elevada relevância para o Programa, como a IGeFE, I.P. (SIGO), o Instituto Nacional para a Reabilitação (INR), Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), entre outras.

Outro dos desígnios do SI é o de assegurar a desmaterialização de processos em todo o ciclo de vida das operações. Tal seria expetável desde a fase de arranque do programa. Contudo, ainda se verificam evidências do uso de papel nos primeiros avisos.

Um dos aspetos que traduzem maior preocupação para o ecossistema de técnicos e dirigentes da AG é a indisponibilidade de dados financeiros e a dificuldade de dar resposta ao sistema de indicadores de monitorização e avaliação do PESSOAS 2030. Tal antecipa riscos associados à revisão do Programa em 2025 e à demonstração de evidências dos resultados das operações. Este aspeto é mais preocupante no caso dos reports previstos à Comissão Europeia.

**Q.A. 3.3 A estrutura de recursos humanos da AG (constituição das equipas, quer em número quer ao nível das qualificações para o desempenho das funções necessárias) é adequada às exigências a que o programa tem de responder? Permite ganhos de eficiência?**

A estrutura de RH é adequada, no entanto apresenta algumas limitações, designadamente: ambiente motivacional e organizacional que prejudica os níveis de eficiência; estrutura qualificada, mas com legado que influencia o trabalho em silo.

Esta estrutura foi desenvolvida ajustando-se aos recursos das estruturas anteriores que nela foram integradas. A otimização da sua adequação às necessidades do Programa passa pela sua reavaliação à luz dos desafios que este coloca. Por outro lado, torna-se igualmente necessário capacitar para melhorar a perceção dos objetivos das políticas e do Programa, sobretudo dos objetivos no domínio da Demografia no sentido de dar resposta às exigências que o Programa tem de responder.

Apesar do quadro de recursos humanos não se encontrar preenchido – problema atual e futuro para a AG – esta estrutura é robusta e com maturidade de experiência, tendo passado já pela experiência de arranque de processos (uma boa parte há mais de dois quadros comunitários).

A incorporação de recursos humanos que chegam e a substituição de recursos humanos que partem é um problema sério de gestão. Desta forma, a organização deve refletir a necessidade de lidar com o *turnover* no Quadro de Pessoal. A maioria das Unidades não completaram o Quadro de Pessoal conjeturado na dotação prevista e algumas identificam falta de recursos, o que poderá ser um desafio em velocidade cruzado da execução do Programa.

**Q.A. 3.4 Os contratos de delegação de competências estabelecidos com os Organismos Intermédios designados são os adequados para responder aos objetivos e metas do PESSOAS 2030, nomeadamente na adequação operativa dos seus recursos face às competências delegadas?**

Os contratos de delegação de competências estabelecidos com os Organismos Intermédios designados são adequados aos objetivos e metas do PESSOAS 2030.

Os recursos afetos são adequados às competências delegadas, estando as funções e responsabilidades formais e com descrição clara e explícita em Manual de Procedimentos.

A relação orgânica na contratualização e supervisão dos processos é adequada e a relação das UGP com as estruturas dos OI é diária.

O cansaço dos recursos humanos afetos às estruturas dos OI, a carga de trabalho e pressão na execução característica dos fundos comunitários vs não reconhecimento de carreira, face aos restantes recursos das instituições (sem a pressão característica) são alguns desafios apontados pelos OI na ação operacional e execução das tarefas delegadas aos recursos humanos.

Por outro lado, constata-se como dificuldades sentidas pelos OI na implementação das respetivas competências as alterações constantes no sistema de informação que não respondem às especificidades dos grupos-alvos de intervenção, o grau de exigência na análise de candidatura, pagamentos e fecho (principalmente quando há TO com processos em simultâneo), a carga burocrática dos procedimentos e o perfil dos próprios técnicos (tendencialmente envelhecidos).

**Q.A. 3.5 Os critérios de seleção das diversas tipologias de operação são pertinentes face aos diferentes perfis de ações elegíveis no âmbito das mesmas e cumprem com o seu propósito de avaliar o mérito das operações?**

A definição dos critérios de seleção para cada uma das tipologias de operação foi um processo moroso, sobretudo na fase de arranque do programa, com a necessidade de forte articulação com a AD&C, numa perspetiva de definição de um conjunto de critérios de 1º nível comuns aos vários Programas do PT 2030, e com a Comissão Europeia, atendendo à necessidade da sua consulta e resposta aos seus contributos antes da submissão dos Critérios de Seleção para aprovação do Comité de Acompanhamento.

Constata-se preocupação por parte da AG em adequar os critérios de seleção às diferentes Tipologias de Operação sendo esse esforço particularmente destacado para as operações concorrenciais onde estes têm um papel decisivo na aprovação dos projetos, ainda que reconheçam que não é um exercício fácil, na medida em que são TO de natureza sobretudo imaterial e sem resultados imediatos onde é difícil ter indicadores de mérito e qualidade quantificados e objetivos.

Neste contexto, a existência de notas explicativas sobre a interpretação a dar a cada subcritério é indicada como fundamental para permitir uma melhor compreensão e clarificação da forma como se faz análise, sendo esta dimensão relevante quer para os beneficiários poderem preparar melhor candidaturas, como para os técnicos apreciarem o mérito dos projetos de forma mais uniforme, sendo reconhecida a necessidade de aprofundar este trabalho tanto dentro de cada uma das UGP como entre UGP.

De uma forma geral, os critérios de seleção são considerados adequados e cumprem o seu propósito de avaliar o mérito das operações, sendo as principais limitações apontadas relacionadas com a inexistência de um critério/subcritério que permita de alguma forma discriminar positivamente territórios onde a execução se sabe ser difícil, designadamente territórios de baixa densidade e territórios de forte concentração de vulnerabilidades a abranger.

**Q.A. 3.6 A adoção de metodologia de custos simplificados nas tipologias de intervenção que assumem essa opção é pertinente e contribui para a eficiência do PESSOAS 2030?**

A adoção de custos simplificados nas TO que assumem essa opção é pertinente e tudo indica que irá contribuir para a eficiência do PESSOAS 2030, no entanto é necessário acautelar as fraquezas e ameaças identificadas. Nesta fase do Programa, ainda são poucas as tipologias de operação com metodologias de custos simplificados que se encontram em fase de pedidos de pagamento pelo que ainda não é possível uma análise detalhada da sua aplicação.

O Programa PESSOAS 2030 é um dos Programas que tem mais TO com a utilização de custos simplificados, sendo que, em setembro de 2024, 45,5% do montante total do financiamento (nacional e da União Europeia) estava alocado a reembolsos na modalidade de em custos simplificados relativos à aplicação do artigo. º 94 do Regulamento Disposições Comuns 2021-2027 (Opções de Custos Simplificados de nível superior).

As entidades beneficiárias inquiridas fazem uma avaliação positiva da adoção de custos simplificados e do seu contributo para a simplificação, foco nos resultados e celeridade dos procedimentos ainda que também assinalem algumas fragilidades, relacionadas sobretudo com os montantes considerados e o seu potencial desajustamento (insuficiência face à natureza dos projetos).



## Conclusões e recomendações

Legenda:

	Não é necessária intervenção
	Intervenções pontuais
	Intervenções estruturais

### Relevância

**Q.A.1.1 Em que medida é que foram incorporadas as recomendações da avaliação ex ante, ao longo do próprio processo da avaliação, quer já após o início da atividade do programa?**

#### Conclusões

O carácter iterativo da avaliação ex ante permitiu um conjunto de alterações no processo de programação, que independentemente de não serem totalmente captáveis no exercício permitiram melhorias no Programa desde a fase de programação.

Em termos globais, houve a preocupação de incorporar as recomendações da avaliação, mas a avaliação apontou para caminhos de inovação que não foram seguidos.

#### Recomendações

Densificar as dimensões da Demografia e da Inclusão, nomeadamente no desenho das tipologias ainda não lançadas.

Avaliar a relevância das recomendações da avaliação ex ante que não foram incorporadas no Programa no âmbito das avaliações do Programa.

### Coerência

**Q.A.2.1 A organização da AG do PESSOAS 2030 (quanto à definição de equipas transversais e de gestão de projeto) é pertinente e responde aos seus desígnios estratégicos e operacionais, mediante as necessidades diagnosticadas?**

#### Conclusões

A organização da AG é pertinente e responde parcialmente aos seus desígnios estratégicos e operacionais.

As atribuições associadas à área dos Recursos Humanos estão distribuídas por duas unidades e estas identificam não ter recursos adequados com conhecimento especializado e necessário para esta área.

#### Recomendações

Redefinir a localização e das atribuições e do conteúdo orgânico relativos à área dos Recursos Humanos, atualmente distribuídos pelas UCDO, UGFI e CE1, numa única Unidade. Propõem-se duas alternativas possíveis:

- a) Criação de uma Unidade própria (Unidade de Gestão de Pessoas no PESSOAS 2030);

OU

- b) Atribuição das responsabilidades à Unidade de Coordenação e Desenvolvimento Organizacional (UCDO) prevendo para elas um Coordenador específico.

**Q.A. 2.2 A articulação entre unidades/equipas transversais da AG é coerente com as exigências a que o programa tem de responder?**

#### Conclusões

A articulação entre unidades/equipas transversais da AG é pertinente, respondendo parcialmente às exigências a que o programa tem de responder.

Nesta fase de arranque há obstáculos ao nível da coerência entre Unidades transversais que não derivam do organograma, mas do funcionamento, motivados por um legado relevante dos dirigentes (nalguns casos com mais de 20 anos de programas), o que leva a “ultrapassar” as dimensões orgânicas e a desvalorizar a descrição de sistemas. É preciso gerir e diluir o legado, através de uma estratégia ativa de transformação das culturas organizacionais dos programas anteriores numa cultura e identidade própria do PESSOAS 2030.

#### Recomendações

Reforçar formalização de fluxos, revisitando os conteúdos organizacionais de cada unidade, formalizando fluxos de processo e respeito pela sua implementação. Este reforço é uma oportunidade para rever áreas pertinentes de articulação.

Adotar uma estratégia de gestão de cultura organizacional com melhoria dos dispositivos de coordenação horizontais e verticais.

Reforçar os mecanismos de articulação:

- Criar espaços para os dirigentes discutirem questões que não são operacionais;
- Criar espaços não formais para reforço de integração;
- Avaliar as condições físicas de acolhimento e ponderar espaços que gerem contactos informais;
- Avaliar o regime de trabalho;
- Reforçar as medidas de conciliação vida profissional e familiar.

**Q.A. 2.3 Em que medida a organização do Programa promove a coerência de articulação: a) de medidas de financiamento entre Programas (temáticos e regionais); e, b) entre o Programa e outros atores, como o Comité de Acompanhamento ou as redes de articulação funcional do PT2030 (e, em particular, a da Demografia, Qualificações e Inclusão, coordenada por esta AG)? O que pode ser melhorado?**

#### Conclusões

Os processos de articulação do Programa com outros Programas e Redes estão regulados e operacionais, tendo-se identificado oportunidades de melhoria associadas a alguns constrangimentos internos e externos.

Falta articulação técnica entre o ambiente externo e interno (e um espaço adequado para esse efeito). O Comité ou os Encontros Anuais (órgão onde as unidades têm presença, mesmo como apoio técnico) são espaços de apresentação de resultados e “prestação e contas”, não de debate técnico. Nas redes funcionais as UGP não têm presença (e têm até ao momento ajustado fundamentalmente questões de articulação e avisos).

Na ausência de espaço formal, o legado dos dirigentes, resolve as questões no domínio informal, subvertendo a lógica da orgânica e as articulações verticais e horizontais do programa.

A rede RDQI sob coordenação da AG pode fomentar outras abordagens e gerir uma agenda mais ambiciosa. A própria AD&C vê como positiva essa abordagem.

#### Recomendações

Rever o fluxo de desenho e validação interna dos Avisos (envolvendo as unidades transversais e unidades de gestão de projeto), assegurando mecanismos de reporte da sua dinâmica.

Promover realização de reuniões temáticas com o ecossistema de atores para articulação de medidas técnicas.

Assumir na coordenação da RDQI a definição de novos conteúdos de articulação para a Rede da Demografia, Qualificações e Inclusão.

Alargar à participação de outros parceiros na Rede de Demografia (Secretários-Técnicos das UGP, como por exemplo) em função da natureza dos temas.

### Eficiência Operativa

**Q.A. 3.1 Os instrumentos mobilizados [documentos estruturantes como o Regulamento Específico do PDQI, mecanismos de monitorização, sistema de indicadores (comuns, programa e operação) e respetivas metas, Planos de Comunicação e de Avaliação, os AAC, entretanto publicados, etc.] são pertinentes face aos objetivos e metas do programa, tendo em vista suprir os problemas/desafios identificados?**

#### Conclusões

O Programa PESSOAS2030 dispõe do conjunto de documentos estruturantes necessários para a sua operacionalização.

As principais limitações identificadas nos documentos estão relacionadas sobretudo com a sua complexidade e linguagem nem sempre explícita e a insuficiência de documentos/orientações de suporte que contribuam para a sua simplificação, clarificação, e uniformização de entendimentos e procedimentos quer para os técnicos para as entidades beneficiárias.

A AG está dependente da AD&C para a disponibilização de *templates* harmonizados para os vários fundos (formulários de candidatura, pedidos de reembolso, pedidos de alteração, execução física, ...), existindo uma perspetiva crítica quanto à sua adequação face às especificidades dos apoios concedidos pelo Programa.

Esta dependência também limita a capacidade do Programa em definir procedimentos e elaborar instrumentos de suporte.

A análise dos seus instrumentos permite evidenciar que o PEC prevê elementos relevantes para alavancar os resultados das ações de comunicação e a inovar nos formatos comunicacionais, explorando novas combinações de iniciativas de comunicação. Porém, registam-se atrasos na sua execução, tributários dos processos de contratação pública. Adicionalmente, existe um peso significativo de entidades beneficiárias que não recebe, mas gostaria de receber informação sobre o PESSOAS 2030.

#### Recomendações

Quando aplicável, elaborar e disponibilizar documentação complementar de orientações /manuais/checklists quer para os técnicos quer para as entidades beneficiárias.

Proceder a ajustamentos nos documentos existentes de forma a facilitar a sua leitura, p.ex., existência de uma versão consolidada do Regulamento específico, introdução de Índice, numeração de capítulos e títulos nos AAC.

<p>Potenciar a implementação do PEC e os resultados junto dos beneficiários, nomeadamente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a dinamização dos instrumentos produzidos pela AG (Redes sociais, vídeos e newsletter) para alcançar maior penetração na tomada de conhecimento e utilização por parte dos beneficiários.</li> <li>• Reforçar o <i>delivery</i> da informação sobre o PESSOAS 2030 utilizando o email dos beneficiários e potenciais beneficiários.</li> <li>• Reforçar a disponibilização aos beneficiários e potenciais de beneficiários de informação sobre partilha de boas práticas, legislação específica, newsletter, lista de projetos apoiados, dados sobre a execução do PO e relatórios e publicações.</li> <li>• Reforçar o número de sessões online de esclarecimentos para beneficiários e potenciais beneficiários (apoio nos processos de candidatura).</li> <li>• Reforçar a disponibilização de <i>call center</i> nas atividades de esclarecimento com os beneficiários.</li> <li>• Reforçar as ações e sessões alargadas de divulgação antes da abertura de candidaturas.</li> </ul>
--

<p><b>Q.A. 3.2 Em que medida o sistema de informação do PESSOAS 2030, no seu estado atual, se adapta às diferentes necessidades?</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Conclusões</b></p>
<p>O SI é graficamente apelativo e esta é uma vantagem reconhecida, mas é amplamente reconhecido que tem elevada margem de melhoria. De forma já previsível, a construção de um novo SI tem desafios de pontualidade, teste e adaptação, quer no Balcão único, quer no SI PESSOAS 2030.</p>
<p>Há problemas, <b>que podem ser originados no <i>FrontOffice</i>, no <i>BackOffice</i>, ou em ambos, que se repercutem na eficácia do SI PESSOAS 2030</b> enquanto instrumento de suporte à gestão, do Programa. A capacidade de resposta do SI face às necessidades dos técnicos é limitada.</p>
<p>Insuficiência de recursos internos da Unidade de Gestão de Sistemas de Informação e Inovação (USII).</p>
<p>Necessidade de definição de requisitos para construção de um sistema de <i>BackOffice</i> da AG que carece de contributos e articulação com recursos de unidades de gestão de projetos.</p>
<p>Elevado índice de preocupação com riscos associados a dimensões fulcrais da gestão do Programa, nomeadamente no plano da execução física.</p>
<p>Fraca capacidade de resposta às necessidades de análise, verificando-se entropia e não estando a funcionar como recurso de apoio ao ciclo de vida das operações.</p>
<p>Risco de perda da capacidade de resposta do sistema às necessidades de gestão operacional e monitorização do Programa.</p>
<p>A dimensão da interoperabilidade entre SI encontra-se em desenvolvimento e já assume bons resultados no caso da articulação com a AT e o ISS. Contudo, registam-se problemas na transmissão de informação de outras entidades relevantes como, a IGEFE (SIGO), a DGEEC e o INR.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Recomendações</b></p>
<p>Reforçar a equipa da Unidade de Gestão de Sistemas de Informação e Inovação (USII) com técnicos com experiência operacional no perfil de trabalho técnico da Unidade, desejavelmente com experiência em Fundos europeus</p>
<p>Criar task force para o SI PESSOAS2030 para assegurar a sua capacidade de resposta às diversas funcionalidades que deve contemplar.</p>
<p>Desenvolver novas funcionalidades no SI PESSOAS 2030 e simultaneamente melhorar as funcionalidades existentes.</p>
<p>Estabilização do modelo de Sistema de Informação a servir as especificidades dos Programas do PT2030.</p>
<p>Melhorar a capacidade de antecipação dos problemas operacionais e técnicos do SI em detrimento de uma lógica reativa.</p>
<p>Reforçar o diálogo e articulação com a AD&amp;C na resolução dos aspetos técnicos e de governança, envolvendo naturalmente os parceiros tecnológicos</p>
<p>Garantir a interoperabilidade entre SI.</p>

**Q.A. 3.3 A estrutura de recursos humanos da AG (constituição das equipas, quer em número quer ao nível das qualificações para o desempenho das funções necessárias) é adequada às exigências a que o programa tem de responder? Permite ganhos de eficiência?**

**Conclusões**

A estrutura de RH é adequada, robusta e com maturidade de experiência, tendo passado já pela experiência de arranque de Programas, no entanto apresenta algumas limitações, designadamente: ambiente psicológico e organizacional que prejudica os níveis de eficiência; estrutura qualificada, mas com legado que influencia o trabalho em silo.

A incorporação de recursos humanos que chegam e a substituição de recursos humanos que partem é um problema de gestão de dimensão relevante. Desta forma, a organização deve refletir a necessidade de lidar com o *turnover* no quadro de pessoal.

O quadro de pessoal da maioria das Unidades não completa a dotação prevista e algumas unidades identificam falta de recursos, que poderão ser um desafio ao bom desempenho do Programa em velocidade de cruzeiro.

**Recomendações**

Proceder a uma análise de cargas de trabalho (identificada a partir dos conteúdos funcionais) de acordo com a prescrição dos procedimentos e reavaliar os RH necessários.

Criar mecanismos de partilha de recursos humanos entre unidades. Existem tarefas com matriz comum entre unidades, podendo-se criar flexibilidade de articulação.

Elaborar um Plano de contingência que mobilize outros técnicos para a análise de reembolsos.

Implementar mecanismos de Inteligência Artificial (IA) para assegurar tarefas lineares (p. ex. assegurar a elegibilidade das candidaturas).

**Q.A. 3.4 Os contratos de delegação de competências estabelecidos com os Organismos Intermédios designados são os adequados para responder aos objetivos e metas do PESSOAS 2030, nomeadamente na adequação operativa dos seus recursos face às competências delegadas?**

**Conclusões**

Os contratos de delegação de competências estabelecidos com os Organismos Intermédios designados são adequados para responder aos objetivos e metas do PESSOAS 2030.

Os recursos afetos são adequados e experientes para fazer face às competências delegadas.

A relação orgânica e “quotidiana” é adequada.

Constatou-se algum cansaço dos recursos humanos afetos às estruturas do OI e dificuldades na implementação das competências associadas à elevada carga burocrática, a alterações decorrentes dos Quadros Comunitários e a mutuações constantes de sistemas de informação e à maturação do atual SI.

**Q.A. 3.5 Os critérios de seleção das diversas tipologias de operação são pertinentes face aos diferentes perfis de ações elegíveis no âmbito das mesmas e cumprem com o seu propósito de avaliar o mérito das operações?**

**Conclusões**

Os critérios de seleção de uma forma geral são adequados às especificidades de cada TO e cumprem o seu propósito de avaliação de mérito, ainda que dada a natureza imaterial das operações a apoiar nem sempre esteja explícito a forma como serão valorados.

**Recomendações**

Disponibilizar a técnicos e entidades beneficiárias notas explicativas sobre a interpretação a dar a cada subcritério.

Ponderar a utilização de um critério/subcritério que permita de alguma forma discriminar positivamente territórios onde a execução é mais difícil.

**Q.A. 3.6 A adoção de metodologia de custos simplificados nas tipologias de intervenção que assumem essa opção é pertinente e contribui para a eficiência do PESSOAS 2030?**

**Conclusões**

Forte utilização das metodologias de custos simplificados no programa, incidindo na utilização de custos unitários e taxas fixas em várias TO destacando-se dos cursos profissionais, estágios, e cursos aprendizagem como as operações com maiores montantes a serem reembolsados nesta metodologia.

Foram detetadas inadequações no sistema de informação para o reporte e análise dos pedidos de pagamento com custos simplificados e a inexistência de orientações explícitas sobre a forma como serão efetuados o controlo e verificações.

**Recomendações**

Adaptar o Sistema de Informação para os pedidos de pagamento com custos simplificados.

Adotar procedimentos de verificação e auditoria dos custos simplificados orientados para o foco nos resultados.

Desenvolver ações de formação/capacitação para técnicos das AG/OI e entidades beneficiárias sobre custos simplificados.

Monitorizar a implementação dos custos simplificados de forma a aferir se os montantes financiados são adequados face aos custos efetivos que as entidades incorrem para desenvolver os projetos.

Continuar a aposta na utilização de metodologias de custos simplificados, alargando a mais TO.