

# INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

para as autoridades de gestão dos fundos da UE  
no âmbito da política de coesão



# Instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa

para as autoridades de gestão dos fundos da UE  
no âmbito da política de coesão

Inicialmente publicado pela OCDE em inglês, com o título: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OCDE 2021, [https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB\\_Self\\_assessment\\_Instrument.pdf](https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf).

Esta tradução não foi criada pela OCDE e não deve ser considerada uma tradução oficial da OCDE. A qualidade da tradução e a sua coerência com o texto na língua original da obra são da exclusiva responsabilidade do (s) autor (es) da tradução. Em caso de discrepância entre a obra original e a tradução, só se considera válido o texto da obra original.

© 2022 Comissão Europeia para esta tradução

# Índice

<b>1 O QUE É O INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA?</b>	<b>3</b>
Contexto e objetivos	3
Âmbito de aplicação e metodologia: Utilização do instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa	6
<b>2 MATRIZ DE AUTOAVALIAÇÃO DO REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA</b>	<b>9</b>
Introdução	9
MATRIZ DE AUTOAVALIAÇÃO DO REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA	12
PILAR 1: PESSOAS	12
PILAR 2: ORGANIZAÇÃO	18
PILAR 3: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, COORDENAÇÃO E EXECUÇÃO	22
PILAR 4: BENEFICIÁRIOS E PARTES INTERESSADAS	28
<b>3 VIA DA OCDE PARA O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DE REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA</b>	<b>31</b>
Introdução	31
Metodologia da OCDE para o desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa	32
Etapa 1. Preenchimento da matriz	33
Etapa 2. Sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa: Trabalhar em conjunto para identificar os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades	34
Etapa 3. Desenvolver ações de reforço das capacidades	36
Etapa 4. Reunir todos os elementos: Reforçar a apropriação	38
Etapa 5. Executar as ações de reforço da capacidade administrativa: Adotar boas práticas	39
<b>Annex A. Recolha de informações</b>	<b>40</b>

# 1

## O QUE É O INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA?

### Contexto e objetivos

O instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa foi concebido para ser utilizado pelas autoridades de gestão nacionais e regionais dos Estados-Membros da União Europeia (UE). Pretende ajudar as autoridades de gestão dos fundos da UE, no âmbito da política de coesão, a compreenderem melhor os seus pontos fortes e fracos em termos de capacidades administrativas e de gestão dos investimentos, a avaliarem em que medida o seu conjunto de capacidades contribui para a execução eficaz do seu programa<sup>1</sup> ao longo do tempo e a desenvolverem soluções específicas para colmatar as lacunas de capacidade. O reforço da capacidade administrativa de uma autoridade de gestão não só contribui para uma instituição mais eficaz, como também apoia uma melhor gestão dos investimentos e a obtenção de melhores resultados. O presente instrumento de autoavaliação abrange um vasto conjunto de perspetivas relacionadas com as capacidades administrativas, permitindo que outras autoridades que executam ou gerem fundos da UE no âmbito da política de coesão, incluindo a autoridade de certificação/a função contabilística, os organismos nacionais de coordenação, etc., possam também utilizá-lo e beneficiar com ele, procedendo a adaptações se necessário.

O presente instrumento de autoavaliação oferece elementos de avaliação subjetivos complementados por informações e boas práticas para apoiar as autoridades de gestão no desenvolvimento de ações que reforcem as capacidades pertinentes a fim de dar resposta às suas necessidades e prioridades administrativas. Concretamente, as autoridades de gestão nacionais e regionais dos fundos da UE no âmbito da política de coesão podem utilizar o presente instrumento para:

- identificar e definir prioridades relativamente às lacunas de capacidade administrativa da autoridade de gestão na gestão dos fundos da UE;

---

<sup>1</sup> No período de programação de 2021-2027, a expressão «Programa Operacional» (PO) é substituída pela expressão «Programa». O termo atualizado é utilizado ao longo do presente documento, exceto quando se refere especificamente aos programas operacionais (PO) executados no período de programação de 2014-2020.

- desenvolver ações de reforço da capacidade administrativa para colmatar as lacunas identificadas;
- facilitar a autoavaliação dos progressos realizados ao longo do tempo.

O presente instrumento de autoavaliação baseia-se em atividades de reforço das capacidades, incluindo o desenvolvimento de roteiros de reforço da capacidade administrativa, realizadas com as cinco autoridades de gestão piloto<sup>2</sup> que participaram num projeto-piloto da CE dedicado ao reforço da capacidade administrativa na gestão dos fundos da UE no contexto da política de coesão (Caixa 1). Não foi concebido para avaliar o desempenho global de uma autoridade de gestão na execução dos programas da UE, em eixos prioritários individuais ou na concretização de objetivos específicos, nem se destina a avaliar e a comparar o desempenho de uma autoridade de gestão individual com o dos seus pares no respetivo país ou em diferentes Estados-Membros da UE.

### **Caixa 1. Projeto-piloto da Comissão Europeia: *Concentrar esforços no reforço da capacidade administrativa para o período pós-2020***

O presente instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa resulta do projeto-piloto da Comissão Europeia *Concentrar esforços no reforço da capacidade administrativa para o período pós-2020*<sup>3</sup> realizado em colaboração com a OCDE e com um conjunto de cinco autoridades de gestão piloto. O projeto presta apoio prático às autoridades de gestão nacionais e regionais com vista a reforçar a sua capacidade administrativa de gestão dos fundos da UE no âmbito da política de coesão, especialmente na preparação do período de programação de 2021-2027 e posteriormente.

O projeto-piloto foi estruturado em duas fases. A fase 1 identificou lacunas de capacidade observadas pelas autoridades de gestão participantes em quatro domínios essenciais para a gestão e utilização eficazes dos fundos da política de coesão: i) pessoas, ii) organização, iii) estratégia e iv) condições-quadro. Esta fase ajudou a identificar os domínios em que as autoridades de gestão precisavam de criar ou reforçar a capacidade administrativa e de gestão dos investimentos para melhor cumprirem os seus mandatos. Conduziu à elaboração de roteiros de reforço da capacidade administrativa para cada participante piloto. Os roteiros incluíram ações realistas identificadas pelas autoridades de gestão que podiam ajudá-las a dar resposta aos desafios em matéria de capacidade administrativa detetados através de exercícios de diagnóstico individuais. A fase 1 culminou num relatório de síntese intitulado *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*<sup>4</sup> (Reforçar a governação dos fundos da UE no âmbito da política de coesão: Roteiros de reforço da capacidade administrativa) publicado em janeiro de 2020. A fase 2 visou a execução de um determinado número de ações de reforço das capacidades identificadas durante a fase 1, bem como a divulgação das conclusões e dos resultados do projeto a nível pan-europeu, nomeadamente através do instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa.

<sup>2</sup> A autoridade de gestão do programa operacional «Regiões em crescimento» da Bulgária, a autoridade de gestão do programa operacional «Competitividade e coesão» da Croácia, a autoridade de gestão do programa operacional «Infraestruturas de transporte, ambiente e desenvolvimento sustentável» da Grécia, a autoridade de gestão do programa operacional regional para a região de Lubelskie Voivodeship da Polónia e a autoridade de gestão do programa operacional regional para a região de Extremadura de Espanha.

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/policy/how/improving-investment/frontload/](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/how/improving-investment/frontload/).

<sup>4</sup> <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>.

O presente instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa complementa o *Roteiro para o reforço da capacidade administrativa — Guia prático*<sup>5</sup> da CE e o *EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund*<sup>6</sup> (Quadro de competências da UE para a gestão e execução do FEDER e do Fundo de Coesão). Em conjunto, constituem um pacote abrangente para apoiar o reforço da capacidade administrativa das autoridades que gerem os fundos da política de coesão. Cada elemento complementa o outro, contribuindo para o reforço das capacidades de diferentes formas. Concretamente:

- **O Roteiro para o reforço da capacidade administrativa — Guia prático da CE** serve como fonte de inspiração para a elaboração de roteiros de reforço da capacidade administrativa. O Guia prático é composto por seis secções que refletem as principais etapas do processo de elaboração de roteiros, com base nas experiências do projeto-piloto de reforço da capacidade administrativa. O instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa complementa o Guia prático da CE ao: a) fornecer uma matriz de autoavaliação para ajudar as autoridades de gestão a compreenderem a sua situação atual (conforme referido no Guia prático da CE) de forma abrangente e estruturada, e b) ilustrar o quadro analítico e a abordagem da OCDE como uma possível via para o desenvolvimento de ações de reforço das capacidades.
- **O quadro de competências da UE para a gestão e execução do FEDER e do Fundo de Coesão** permite ao pessoal das administrações que gerem os fundos avaliar as competências de que necessitam para desempenharem as suas funções. As avaliações individuais podem ser agregadas para fornecer uma panorâmica da administração no seu conjunto, a fim de identificar lacunas de competências e desenvolver planos de aprendizagem e desenvolvimento individuais e globais.

O instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa complementa o quadro de competências da UE, centrando-se nas capacidades solicitadas para os processos operacionais, institucionais e de execução associados à gestão dos fundos da política de coesão.

O instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa está dividido em três partes:

1. A parte **«O que é o instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa?»** apresenta o instrumento de autoavaliação, bem como os seus objetivos, o âmbito de aplicação e a metodologia utilizada.
2. **A parte «Matriz de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa»** fornece fichas de trabalho para as autoridades de gestão realizarem um exercício de autoavaliação.
3. A parte **«Via da OCDE para o desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa»**<sup>7</sup> explica como a OCDE trabalhou com as autoridade de gestão piloto para desenvolver soluções e ações de reforço das capacidades.

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/).

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund).

<sup>7</sup> Esta secção está estreitamente relacionada com os capítulos 3, 4 e 5 do *Roteiro para o reforço da capacidade administrativa — Guia prático* da CE, que ilustram os processos pormenorizados de definição de roteiros, os indicadores e a estrutura sugerida para um roteiro.

## Âmbito de aplicação e metodologia: Utilização do instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa

O instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa está estruturado em torno dos cinco pilares do quadro analítico da OCDE<sup>8</sup>: gestão das pessoas, gestão organizacional, planeamento estratégico, coordenação e execução, beneficiários e partes interessadas e condições-quadro favoráveis (Figura 1):

**Figura 1. Quadro analítico da OCDE para o reforço da capacidade administrativa na utilização dos fundos da EU**



Fonte: Adaptado da publicação da OCDE, *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, 2020, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Gestão das pessoas:** Esta dimensão analisa a combinação das aptidões e competências necessárias ao pessoal de uma autoridade de gestão de elevado desempenho. Analisa a forma de identificar e colmatar as lacunas de competências por meio da atratividade dos cargos, do recrutamento, da motivação e do desenvolvimento das competências e dos conhecimentos especializados adequados. Sugere uma revisão dos sistemas de gestão do desempenho e de incentivos para definir objetivos e medir os progressos realizados, bem como colocar a tónica no papel dos dirigentes e gestores para motivar os seus funcionários.
- **Gestão organizacional:** As ações dos funcionários são moldadas, em grande medida, pelo sistema em que operam: as pessoas com as competências adequadas também necessitam de apoio e de uma estrutura organizacional que lhes permita e dê a liberdade de colocar as suas competências em prática. Esta dimensão do quadro analisa os sistemas, os instrumentos, os processos empresariais e a cultura organizacional que influenciam a forma de trabalhar do pessoal das autoridades de gestão. Analisa se estes instrumentos e sistemas são coerentes com os objetivos estratégicos da autoridade de gestão e se são apoiados por estruturas de governação eficazes, a fim de facilitar uma tomada de decisões bem fundamentada.

<sup>8</sup> O quadro analítico original estava organizado em quatro pilares, em que o pilar «Planeamento e coordenação estratégicos» abrangia o pilar «Beneficiários e partes interessadas». No presente instrumento de autoavaliação, o pilar «Beneficiários e partes interessadas» é um pilar autónomo, para que as autoridades de gestão possam analisar de forma aprofundada e concreta as suas capacidades neste domínio e desenvolver ações mais específicas.

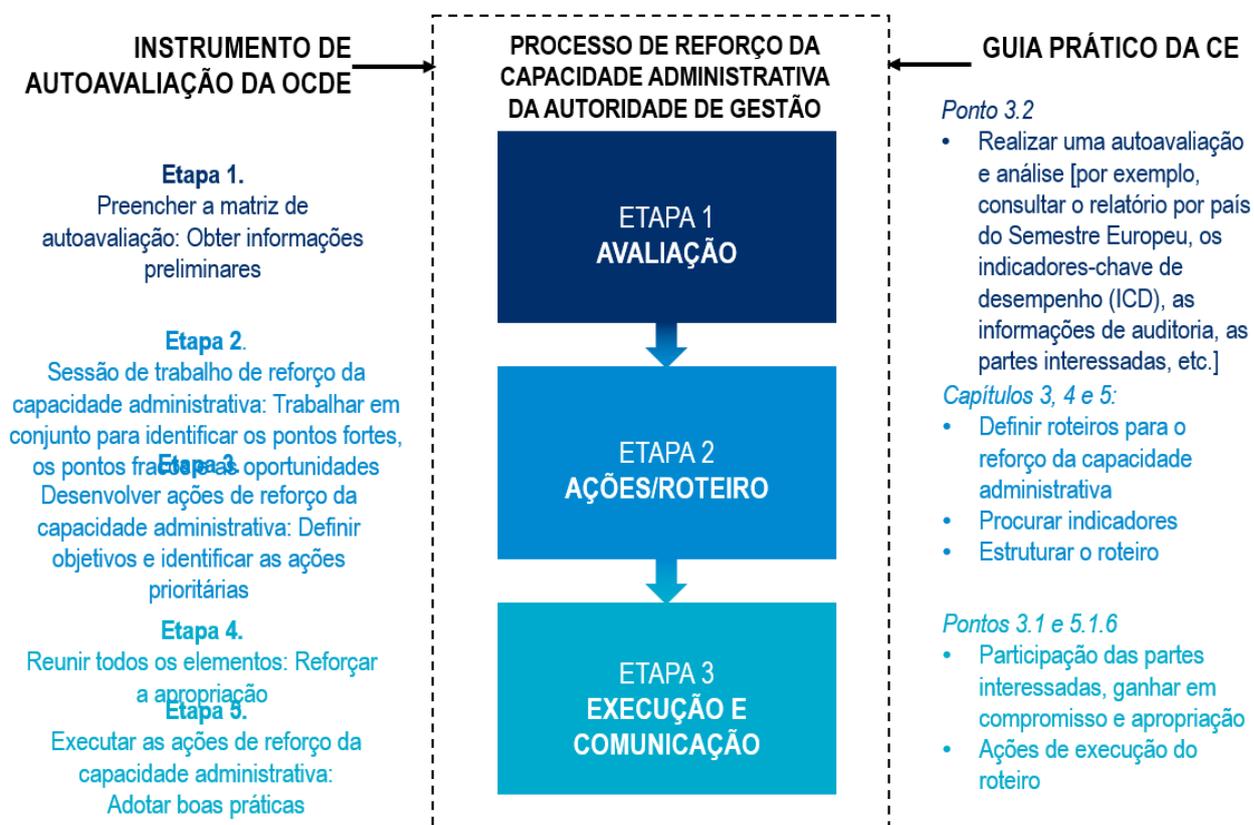
- **Planeamento estratégico, coordenação e execução:** Todos os níveis de governo reconhecem que a falta de coordenação é um dos principais obstáculos a um investimento público eficaz. Os sistemas institucionais e de governação de qualidade, incluindo o planeamento estratégico, a coordenação e as práticas de execução, contribuem para uma maior eficácia das despesas de investimento público, o que, por sua vez, pode ter um efeito positivo no crescimento. A dimensão do planeamento estratégico analisa vários aspetos do ciclo de investimento, incluindo o desenvolvimento de estratégias, a definição de prioridades e a coordenação, bem como o planeamento, a seleção a execução e o acompanhamento e avaliação dos projetos, .
- **Beneficiários e partes interessadas:** O reforço da capacidade dos beneficiários ao longo de todo o ciclo de investimento exige que se considere a sua competência para realizar eficazmente cada etapa do processo de investimento, desde o planeamento à execução e à comunicação de informações. Significa garantir que os beneficiários podem conceber e executar projetos com êxito, responder facilmente aos convites, ter uma necessidade mínima de ajustamentos e contribuir para a recolha e comunicação de dados relativos aos projetos e aos programas. Uma ação eficaz está também associada à colaboração ativa de uma autoridade de gestão com as partes interessadas internas e externas. As partes interessadas internas incluem a autoridade de gestão, a autoridade de certificação/a função contabilística, a autoridade de auditoria, os organismos intermédios e os organismos de coordenação nacionais. As partes interessadas externas são as que não fazem parte da autoridade de gestão, ou seja, as autoridades nacionais (por exemplo, agências e ministérios competentes) e as autoridades subnacionais (por exemplo, governos regionais e locais), o setor privado, as organizações profissionais, as organizações da sociedade civil, o meio académico, etc. Incluem também os beneficiários e os que lhes dão apoio, como os consultores, as associações profissionais ou empresariais, as associações governamentais subnacionais, etc.
- **Condições-quadro favoráveis:** No contexto dos fundos da UE, as condições-quadro incluem regulamentos, como regras da UE, procedimentos, condicionalidades, práticas de auditoria, dotações orçamentais e regras orçamentais para gerir o investimento público, etc. Além disso, englobam regulamentações nacionais que afetam a utilização dos fundos da UE, como contratos públicos, auditorias, etc. As condições-quadro determinam também a forma como o princípio de associação<sup>9</sup> funciona, por exemplo, com o setor privado (comunidade empresarial), com as organizações não governamentais (ONG) e com os cidadãos.

O instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa combina o quadro analítico da OCDE acima descrito com uma metodologia em cinco etapas que começa com a obtenção de informações preliminares sobre os potenciais desafios e termina com a execução de ações de reforço das capacidades, a fim de proporcionar às autoridades de gestão uma possível via a seguir aquando da identificação e da resposta aos desafios em matéria de capacidade. A Figura 2 (abaixo) ilustra estas cinco etapas e destaca a forma como a abordagem da OCDE e o Guia prático da CE podem apoiar as autoridades de gestão no seu processo de reforço da capacidade administrativa.

---

<sup>9</sup> O princípio de associação prevê que cada programa seja desenvolvido através de um processo coletivo que envolva as autoridades competentes a nível nacional, regional e local, os parceiros económicos e sociais e os organismos representativos da sociedade civil competentes. Esta parceria aplica-se a todas as fases do processo de programação, desde a conceção, passando pela gestão e execução, até ao acompanhamento e avaliação. O princípio encontra-se no artigo 6.º do Regulamento Disposições Comuns 2021-2027.

Figura 2. Via da OCDE para o desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa



Fonte: Ilustração dos autores com referência ao *Roteiro para o reforço da capacidade administrativa* — *Guia prático* da Comissão Europeia ([https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit)).

# 2

## MATRIZ DE AUTOAVALIAÇÃO DO REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

### Introdução

A matriz de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa serve de ponto de partida. Fornece uma lista exaustiva de elementos pertinentes para a capacidade administrativa que podem suscitar debates ou recolher pareceres sobre a capacidade administrativa e de gestão dos investimentos de uma autoridade de gestão. Pode ajudar uma autoridade de gestão a compreender os seus pontos fortes e fracos a nível administrativo e a perceber se está preparada para concretizar os seus objetivos. As autoridades de gestão são fortemente incentivadas a preencher esta matriz com base em debates aprofundados com um grupo de membros do pessoal diversificado e representativo (por exemplo, de diferentes serviços da autoridade de gestão)<sup>10</sup>. Esta matriz não deve ser considerada prescritiva nem um modelo único, mas sim um instrumento que pode ajudar as autoridades de gestão a analisar os seus desafios e lacunas de capacidade específicos com base nas dimensões comuns da capacidade administrativa.

A matriz de autoavaliação está estruturada do seguinte modo:

- **Pilares:** Esta matriz abrange quatro das cinco dimensões de enquadramento ilustradas em Figura 1: *i)* gestão das pessoas, *ii)* gestão organizacional, *iii)* planeamento estratégico, coordenação e execução, e *iv)* beneficiários e partes interessadas. As condições-quadro favoráveis não se incluem, uma vez que, em geral, a autoridade de gestão não tem capacidade ou competência para as influenciar.
- **Objetivos:** Cada pilar identifica vários objetivos que uma autoridade de gestão deve ponderar concretizar para reforçar a capacidade administrativa e de gestão dos investimentos. Para cada objetivo, é fornecida uma descrição pormenorizada como cenário de referência.
- **Capacidades:** No âmbito de cada objetivo, são várias as diferentes capacidades específicas que podem ajudar uma autoridade de gestão a concretizar o objetivo.
- **Dimensões (boas práticas):** Cada capacidade é dividida em diferentes dimensões associadas a um nível de avaliação. Para cada dimensão, é fornecida uma descrição clara das «boas práticas» como referência.

---

<sup>10</sup> Se possível e necessário, a autoridade de gestão também pode colaborar com partes interessadas externas para preencher a matriz. (Ver mais informações sobre a participação das partes interessadas na parte 3, «Metodologia da OCDE para o desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa»).

Para cada dimensão (boas práticas), a autoridade de gestão pode avaliar em que medida a sua situação corresponde à referência, utilizando uma escala de quatro níveis associada a cores diferentes: forte (verde), significativo (verde-claro), moderado (amarelo) e fraco (vermelho), bem como a opção «Não aplicável (N/A)». A autoridade de gestão pode selecionar o grau ao colocar um visto na coluna correspondente ou ao preencher a cor correspondente para cada dimensão. É assim possível ver os pontos fortes e fracos, bem como os pilares e os objetivos que exigem uma maior atenção de reforço das capacidades.

Na medida do possível, a autoridade de gestão deve considerar três critérios ao determinar se o seu nível de capacidade é forte, significativo, moderado ou fraco:

1. **Existência:** Se ou quantos elementos existem ou são aplicados?
2. **Frequência:** Os elementos têm lugar regularmente e com uma frequência suficiente<sup>11</sup>?
3. **Qualidade:** Os elementos são aplicados conforme planeado? Produzem os resultados esperados? O funcionamento e a eficácia do elemento são regularmente acompanhados e avaliados? A autoridade de gestão melhora e adapta os elementos consoante as necessidades?

Quando a autoridade de gestão preenche a matriz com base num debate de grupo, a utilização destes três critérios e das respetivas questões pode facilitar o debate de forma estruturada. **O maior peso deve ser atribuído ao princípio da qualidade.**

**A matriz de autoavaliação é flexível em termos de aplicabilidade.** Uma autoridade de gestão pode preencher a matriz na totalidade, determinados pilares ou capacidades específicas. A autoridade de gestão pode também adaptar as capacidades e dimensões na matriz ou adicionar outras para refletir o seu contexto e necessidades particulares. No entanto, recomenda-se o preenchimento da matriz na sua totalidade pelo menos uma vez (e, idealmente, na primeira vez) a fim de criar uma base de referência. Assim se podem mais facilmente acompanhar os progressos realizados ao longo do tempo, identificar elos fracos e destacar sinais de alerta persistentes.

A matriz pode ser utilizada pelas autoridades de gestão a nível nacional e regional, embora, nalguns casos, as capacidades sejam diferenciadas de acordo com o nível territorial. A matriz pode ser preenchida por várias autoridades de gestão dentro de um país e servir de base para o intercâmbio de experiências, a identificação de desafios comuns e a realização de um debate sobre eventuais soluções para ajudar a colmatar as lacunas de capacidade. Além disso, a matriz pode ser utilizada para a aprendizagem entre pares, o diálogo e o intercâmbio entre as autoridades de gestão de diferentes países que executam programas nos mesmos setores (por exemplo, competitividade, ambiente, inovação, transportes).

Se for caso disso, o exercício de avaliação pode ser aplicado por outros organismos do sistema de gestão e controlo, incluindo a autoridade de certificação/a função contabilística, os organismos nacionais de coordenação, etc., especialmente quando a autoridade de gestão delega parte das suas funções noutros organismos. Estes organismos podem centrar-se e autoavaliar só as capacidades e dimensões pertinentes para as suas competências. Em alternativa, podem elaborar uma matriz de autoavaliação com base nos cinco pilares, adaptada aos seus desafios e atividades.

Para além de preencherem a matriz propriamente dita (ou seja, completar a classificação), as autoridades de gestão são incentivadas a apoiar os debates com documentação adicional. Por exemplo, a autoridade de gestão pode preparar uma folha ou documento em separado para apontar a justificação do grau de cada dimensão, ou seja, por que motivo esta dimensão é considerada significativa ou fraca. Em

---

<sup>11</sup> O critério da frequência pode não ser aplicado a elementos pontuais, como um sítio Web, um ponto de contacto, um documento de planeamento a longo prazo, etc.

alternativa, a autoridade de gestão pode resumir os debates através de uma breve descrição qualitativa de cada capacidade para complementar e fundamentar a classificação.

## MATRIZ DE AUTOAVALIAÇÃO DO REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

### PILAR 1: PESSOAS

Esta dimensão analisa a combinação de aptidões e competências necessárias numa autoridade de gestão de elevado desempenho. Inclui quatro objetivos: 1) atrair e recrutar os candidatos certos; 2) uma abordagem estratégica para a aprendizagem e o desenvolvimento; 3) um sistema eficaz e participativo de gestão do desempenho; e 4) liderança eficaz e capaz nas autoridades de gestão.

#### OBJETIVO 1: Atrair e recrutar os candidatos certos

As autoridades de gestão devem ser capazes de atrair e recrutar candidatos qualificados e motivados. As autoridades de gestão bem-sucedidas neste domínio identificam a combinação de aptidões e competências de que necessitam. Integram-nas na descrição das funções e colaboram proativamente com os candidatos (por exemplo, universidades, serviços públicos de emprego) para aumentar a reserva de talentos. As metodologias de avaliação são equitativas, eficientes e permitem aos empregadores avaliar várias facetas de um candidato, isto é, não se limitam aos conhecimentos técnicos ou materiais.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>Adotar uma abordagem estruturada para identificar competências</b>	Identifica aptidões e competências essenciais que acrescentam valor ao trabalho da autoridade de gestão e devem incluir conhecimentos técnicos/materiais específicos relacionados com o programa e os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) e competências comportamentais/interpessoais ou de gestão, como a resolução de conflitos ou a liderança de equipas.					
	Enumera e descreve competências em diferentes níveis hierárquicos, incluindo comportamentos eficazes associados a cada um deles num quadro de competências <sup>12</sup> .					

<sup>12</sup> Para complementar os quadros de competências existentes, ou para obter inspiração para a elaboração de novos quadros de competências, as autoridades de gestão podem considerar oportuno consultar o quadro de competências da Comissão Europeia. O quadro de competências da UE é um conjunto de ficheiros Excel que identificam as competências que os funcionários das administrações devem possuir. Abrange todos os tipos de administrações de gestão e implementação no âmbito do FEDER e do Fundo de Coesão: organismos nacionais de coordenação, autoridades de gestão, certificação e auditoria, organismos intermédios e secretariados comuns. Disponível em: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/policy/how/improving-investment/competency/](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/how/improving-investment/competency/).

	Utiliza competências comuns em perfis profissionais, processos de recrutamento, avaliação de desempenho, formação e outros processos de RH.					
	Colabora com a autoridade central de gestão de recursos humanos para partilhar os requisitos em matéria de aptidões/competências a fim de criar um entendimento e abordagem comuns em todos os sistemas de gestão e controlo (SGC).					
	Revê e atualiza periodicamente o quadro de competências.					
<b>Atrair candidatos com talento enquanto empregador de eleição</b>	Determina o que atrai os candidatos para diferentes cargos e níveis de responsabilidade, por exemplo, através de inquéritos aos funcionários, entrevistas aos que saem, colaboração com universidades, questionários aos candidatos, etc.					
	Adapta cada ação de recrutamento para otimizar a mensagem a passar para o grupo-alvo, por exemplo, criando descrições de funções atrativas, realçando as oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os candidatos mais jovens, o ambiente internacional único da gestão dos fundos da UE e o impacto que têm no desenvolvimento regional.					
	Utiliza uma variedade de canais de recrutamento (por exemplo, redes sociais, feiras de oportunidades de carreira, campanhas de recrutamento) para maximizar o alcance da publicação de ofertas de emprego e a pertinência da lista de reserva de candidatos.					
	Colabora com universidades, agências públicas de emprego e outras organizações para chegar a mais candidatos.					
	Integra considerações de diversidade (género, contexto socioeconómico, deficiência, etc.) nas ações de recrutamento a fim de garantir uma força de trabalho que represente a sociedade que serve.					
	Oferece uma remuneração justa em comparação com a dos mercados relevantes para cargos/competências especializados (por exemplo, engenheiros, técnicos informáticos, advogados, etc.) e dá ênfase a incentivos não remunerados (férias, teletrabalho, etc.).					
<b>Processos de recrutamento eficazes e eficientes</b>	A eficácia do recrutamento é medida e acompanhada através de parâmetros como o tempo necessário para a contratação ou o tempo necessário para o preenchimento do cargo, regularmente revistos pela administração a fim de introduzir melhorias.					
	Os processos de recrutamento incluem técnicas para minimizar os condicionalismos tendenciosos, por exemplo, «seleção às cegas», formação destinada aos entrevistadores e objetivos relativos à diversidade.					
	Os critérios de seleção dos processos de recrutamento estão claramente definidos (ponderados para a otimização da seleção de competências). Os candidatos são informados dos critérios de seleção de base.					
	Os sistemas informáticos de recrutamento (por exemplo, sistemas de candidatura em linha) e as ferramentas de avaliação (por exemplo, entrevistas por vídeoconferência, testes em linha) adequam-se à finalidade prevista e estão devidamente adaptados para avaliar os tipos de aptidões e competências necessários.					
	Recorre a programas de integração ou de formação de entrada em funções para ajudar os novos funcionários a tornarem-se operacionais e eficazes o mais rapidamente possível.					

Utiliza diferentes modalidades contratuais (por exemplo, regimes de trabalho contratuais ou temporários em oposição a contratos de função pública/contratos permanentes) para aceder de forma mais flexível às pessoas com as competências necessárias e gerir picos de trabalho.					
Existem mecanismos de recurso transparentes para os candidatos/entrevistadores denunciarem situações de discriminação injustas durante o processo de recrutamento, por exemplo, um ponto de contacto específico/independente em matéria de gestão de recursos humanos.					

## OBJETIVO 2: Abordagem estratégica para a aprendizagem e o desenvolvimento

A gestão estratégica e eficiente dos FEEI depende de uma aprendizagem contínua para desenvolver e reforçar as capacidades. As autoridades de gestão que adotam uma abordagem estratégica para a aprendizagem e o desenvolvimento definem uma visão a longo prazo para as necessidades de desenvolvimento de competências e aptidões. Identificam proativamente as necessidades de formação através de ações como a consulta de outras partes do sistema de gestão e controlo ou através de inquéritos aos funcionários. Os gestores são incentivados a criarem uma cultura de aprendizagem contínua e pertinente e dispõem de vários instrumentos para o efeito.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>Abordagem estratégica para a identificação e o desenvolvimento de competências</b>	Tem e utiliza uma visão ou um plano a longo prazo para a aprendizagem e o desenvolvimento, em consonância com a forma como a autoridade de gestão tenciona concretizar os objetivos do programa.					
	Adapta o conteúdo de aprendizagem ao quadro de competências para estabelecer expectativas claras para diferentes objetivos de aprendizagem em diferentes famílias de funções.					
	Proporciona oportunidades aos funcionários, por exemplo, através do ciclo de gestão do desempenho e do quadro de competências, para identificar as necessidades de aprendizagem e os desejos dos funcionários a fim de criar um «círculo virtuoso» de opiniões construtivas, complementado por oportunidades de acesso a conteúdos de aprendizagem pertinentes.					
<b>A aprendizagem é apoiada por instrumentos e processos eficazes</b>	Oferece metodologias de aprendizagem diferenciadas (aprendizagem em sala de aula, mentoria, integração, orientação, etc.) para diferentes tipos de formandos e conteúdos.					
	Orienta os conteúdos de aprendizagem para os diferentes graus/níveis de responsabilidade ou áreas funcionais (oferta de formação diferenciada).					
	A aprendizagem cobre as necessidades empresariais quotidianas e estratégicas e é avaliada regularmente e melhorada, quando necessário.					
<b>A autoridade de gestão promove</b>	Avalia a perceção que o pessoal tem das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento na autoridade de gestão (por exemplo, conteúdos de formação, mentoria, aprendizagem no local de trabalho).					

<b>uma cultura de aprendizagem</b>	A liderança e os gestores salientam regularmente a importância da aprendizagem contínua, incluindo a formação formal, apoiando programas de mentoria ou orientação e iniciativas de aprendizagem no local de trabalho.					
	A autoridade de gestão utiliza uma variedade de instrumentos e ferramentas para apoiar a aprendizagem, incluindo portais de informação internos, formação em linha, formação em sala de aula, aprendizagem mista, visitas de estudo, missões de curta duração a outras partes da autoridade de gestão, mentoria, etc.					

**OBJETIVO 3: Sistema eficaz e participativo de gestão do desempenho**  
 Envolver e motivar os funcionários é uma alavanca fundamental da produtividade. O sistema de gestão do desempenho estrutura grande parte deste compromisso, proporcionando um fórum para o pessoal e os gestores manterem conversas construtivas que possam estar ligadas a um melhor desempenho organizacional. A gestão do desempenho baseia-se em critérios claros e mensuráveis, e as políticas e os processos claros devem incentivar um bom desempenho e proporcionar vias para o desenvolvimento das capacidades do pessoal.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>A autoridade de gestão está empenhada numa cultura de elevado desempenho</b>	A autoridade de gestão tem objetivos de desempenho claros, que são regularmente medidos e comunicados ao pessoal. Cada unidade tem os seus próprios objetivos de desempenho que contribuem para os objetivos da autoridade de gestão.					
	Os gestores celebram e recompensam o elevado desempenho e estimulam o desenvolvimento dos funcionários com melhores resultados (por exemplo, formação especializada, incentivos financeiros, etc.).					
	A autoridade de gestão tem em vigor políticas claras para gerir e melhorar o fraco desempenho, como formação, mentoria, acompanhamento no posto de trabalho ou eventual despedimento.					
<b>A autoridade de gestão apoia a gestão do desempenho com os instrumentos adequados</b>	Todos os membros do pessoal levam a cabo um processo regular de avaliação do desempenho com base em critérios de desempenho claros e transparentes e associado a um quadro de competências comum.					
	A gestão do desempenho oferece ao pessoal a oportunidade de transmitir opiniões ao gestor direto e de debater francamente os resultados dos projetos, as oportunidades de crescimento, a qualidade do ambiente de trabalho, etc.					
	Os funcionários solicitaram informações sobre a equidade dos sistemas de desempenho e têm acesso a mecanismos de recurso caso discordem da classificação do seu desempenho.					
<b>Os gestores recebem apoio para utilizar a gestão do desempenho como alavanca</b>	Avaliações formais do desempenho utilizadas sistematicamente como forma de identificar funcionários com elevado desempenho/potenciais futuros gestores e dirigentes.					
	Uma orientação clara ajuda os gestores e os seus funcionários a participarem no processo de forma construtiva e com expectativas semelhantes.					

<b>fundamental para envolver e motivar o pessoal</b>	Para além das avaliações de desempenho formais, os gestores são incentivados ativamente a manter o pessoal continuamente informado.					
	Os gestores reúnem-se regularmente para comparar e debater o desempenho das suas equipas e para ajustar as suas classificações de desempenho a fim de assegurar a igualdade de tratamento entre os serviços.					

#### OBJETIVO 4: Liderança eficaz e capaz nas autoridades de gestão

As autoridades de gestão dependem de uma liderança eficaz e capaz. A recomendação da OCDE sobre liderança e capacidade dos serviços públicos exorta os aderentes a investirem em três pilares da liderança do setor público. Para as autoridades de gestão responsáveis pela execução dos programas, os dirigentes têm um papel fundamental a desempenhar na definição de expectativas, na mobilização de recursos e na tomada de decisões em tempo útil e fundamentadas em dados concretos.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)						N/A
<b>Cultura e liderança orientadas para os valores</b>	Os dirigentes esclarecem e comunicam os valores fundamentais comuns que devem orientar a tomada de decisões na autoridade de gestão.						
	Os dirigentes apoiam e ajudam a desenvolver medidas de diversidade, inclusão e bem-estar e realizam medições e avaliações comparativas a intervalos regulares para acompanhar os progressos realizados, detetar e eliminar obstáculos e conceber intervenções.						
	Os dirigentes reconhecem a importância do investimento na prospetiva, na inovação e nas competências e capacidades analíticas.						
<b>A participação dos funcionários é reconhecida como uma prioridade fundamental para a autoridade de gestão</b>	A autoridade de gestão reconhece explicitamente a importância da participação do pessoal: esta questão é abordada nos documentos de planeamento/estratégia e é medida a intervalos regulares (uma ou duas vezes por ano) por meio de inquéritos aos funcionários.						
	Os resultados dos inquéritos aos funcionários são seguidos pelos gestores e utilizados para efetuar ajustamentos na gestão da autoridade de gestão.						
	A autoridade de gestão proporciona oportunidades abrangentes de aprendizagem de liderança aos atuais e futuros/potenciais dirigentes. Tal deve incluir programas estruturados de formação e desenvolvimento e orientação personalizada para os quadros superiores.						
	A autoridade de gestão inclui competências relacionadas com a participação dos funcionários no seu quadro de competências. Utiliza este quadro para recrutar e promover os membros do pessoal.						

	Os dirigentes reúnem-se com os gestores de recursos humanos e com os chefes de departamento para debater a combinação das competências/aptidões atuais e das desejadas na lista de reserva de dirigentes.					
	Na medida do possível, as autoridades de gestão alinham os incentivos salariais e não financeiros com os níveis de mercado pertinentes e os objetivos do programa a fim de recrutar dirigentes.					

## PILAR 2: ORGANIZAÇÃO

Esta dimensão do quadro analisa os sistemas, os instrumentos, os processos empresariais e a cultura organizacional que influenciam a forma de trabalhar do pessoal das autoridades de gestão. Inclui três objetivos: 1) assegurar que as estruturas organizativas se adequam ao fim a que se destinam; 2) melhorar a gestão de conhecimentos e os mecanismos de partilha de informações; e 3) melhorar a flexibilidade dos recursos através de um melhor planeamento e mobilidade da força de trabalho.

### OBJETIVO 1: Assegurar que as estruturas organizativas se adequam ao fim a que se destinam

As autoridades de gestão operam em ambientes complexos e com vários níveis. Neste contexto, as estruturas organizativas devem assegurar uma cadeia clara de comando e responsabilização pela tomada de decisões. As autoridades de gestão devem ser também suficientemente flexíveis para permitir a reafetação de recursos sempre que necessário e para ter em conta a perspetiva de uma grande variedade de partes interessadas internas e externas. Embora funcionem dentro dos limites de ambientes legislativos restritivos, os sistemas e o processo empresarial podem ser revistos e otimizados para facilitar este objetivo.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>A estrutura organizacional da autoridade de gestão otimiza o desempenho</b>	Cada unidade de trabalho tem objetivos claros que contribuem para os objetivos gerais da autoridade de gestão. Estes objetivos são coerentes — exigem competências semelhantes e facilitam o trabalho comum.					
	As unidades de trabalho cobrem de forma abrangente todo o trabalho que deve ser realizado na autoridade de gestão. É evidente quem faz o quê quando surgem novas tarefas.					
	Não há sobreposição ou duplicação de funções na autoridade de gestão — nenhuma unidade de trabalho faz exatamente o mesmo.					
	A estrutura organizacional é revista periodicamente (por exemplo, em cada período de programação ou com maior frequência), a fim de assegurar que continua a ser adequada às exigências de execução do programa ao longo do tempo.					
<b>Uma estrutura organizacional transparente e claramente definida</b>	Um organograma ou portal interno semelhante fornece os dados básicos de cada unidade e as suas funções e responsabilidades na autoridade de gestão e nos seus organismos intermédios. Tal inclui a relação entre as unidades em termos de comunicação de informações, supervisão e colaboração.					
	O pessoal da autoridade de gestão e o SGC partilham um entendimento comum sobre a distribuição e atribuição de tarefas e de que forma a sua unidade contribui para o sistema mais vasto.					

	As partes interessadas externas, como os beneficiários, compreendem a organização/sabem qual a unidade a contactar em todos os casos, através do canal adequado (por exemplo, sítio Internet, perguntas frequentes, caixa de correio genérica).					
--	---	--	--	--	--	--

**OBJETIVO 2: Melhorar a gestão de conhecimentos e os mecanismos de partilha de informações**

A existência de estratégias eficazes de gestão de conhecimentos é essencial para as operações da autoridade de gestão. Os sistemas, protocolos e processos — apoiados por sistemas informáticos — podem ajudar o pessoal a colaborar melhor e a tomar decisões fundamentais de forma eficaz. A gestão de conhecimentos pode ajudar a orientar os conhecimentos internos em caso de problemas difíceis e a acelerar a inovação.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>Assegurar uma colaboração eficaz do pessoal</b>	As estruturas eficazes do comité de gestão permitem a partilha de informações e a coordenação entre a equipa de gestão da autoridade de gestão e o SGC em geral.					
	O pessoal operacional/não dirigente dispõe de fóruns ou canais para partilhar experiências e soluções para desafios comuns e para melhorar as práticas de trabalho. Tal pode incluir equipas multifuncionais, mecanismos informais através de redes de pessoal, a comunicação de práticas ou «grupos de discussão» em linhas temáticas para permitir que os profissionais partilhem experiências em todo o SGC.					
	A direção toma medidas para incentivar a colaboração horizontal e apoiar as redes de pessoal e comunica aos seus colaboradores as atividades de coordenação em que participa.					
	O pessoal é incentivado a identificar a duplicação de esforços ou problemas de coordenação e a levantar essas questões junto do gestor ou de um ponto de contacto adequado.					
<b>Os sistemas TIC apoiam e impulsionam a gestão de conhecimentos, a partilha de informações e a gestão de registos</b>	Os portais de informação da autoridade de gestão fornecem informações atualizadas em tempo real sobre a evolução legislativa para orientar a tomada de decisões e apoiar todas as partes interessadas envolvidas. Estas informações são partilhadas proativamente.					
	Existem ferramentas TIC para documentar e partilhar experiências. Tal pode incluir áreas para a partilha de ferramentas e modelos normalizados, respostas a perguntas frequentes, uma plataforma de conhecimentos para recolher e divulgar experiências, como soluções recentes para problemas comuns, <i>wiki</i> interna criada pelos utilizadores, guias, manuais, calendários, pontos de contacto, base de dados de consultores, calendário de planeamento de auditorias e decisões de auditoria anteriores, etc.					

	O pessoal partilha um entendimento comum da utilização correta dos sistemas informáticos e dos sistemas de gestão de informações/documentos a fim de assegurar a transferência de conhecimentos. Tal é apoiado por formação periódica e/ou comunicações.					
	Os sistemas informáticos são fáceis de utilizar e adaptados à realidade quotidiana da autoridade de gestão, permitindo o acompanhamento integrado em tempo real das despesas dos FEEI, dos controlos <i>ex ante</i> , das auditorias <i>ex post</i> e de outras funções de gestão necessárias.					

### OBJETIVO 3: Melhorar a flexibilidade dos recursos através de um melhor planeamento e mobilidade da força de trabalho

As regras e os procedimentos sustentam as ações do pessoal da autoridade de gestão no interesse da transparência e da responsabilização. No entanto, as autoridades de gestão com um certo grau de flexibilidade podem orientar melhor os recursos — pessoas e dinheiro — para os pontos onde surtirão o maior efeito. Tal implica habilitar os gestores a tomarem decisões sobre a dotação orçamental (por exemplo, para formação), mantendo-se no âmbito de uma dotação orçamental global e simplificando ao máximo os processos internos de mobilização de pessoas e de dinheiro.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>As regras de gestão financeira permitem um nível adequado de flexibilidade de gestão</b>	As autoridades de gestão têm um nível adequado de flexibilidade orçamental para gerir os seus objetivos do programa. Tal pode incluir a capacidade de utilizar fundos de assistência técnica de forma a satisfazer as necessidades da autoridade de gestão e a cumprir as normas da CE.					
	Existe um entendimento claro e comum entre os intervenientes no que diz respeito à flexibilidade orçamental, por exemplo, quando é aceitável e útil transferir fundos ou avançar fundos para um projeto adiado. Tais decisões são apoiadas por comunicações, instrumentos e formação comuns.					
<b>Correspondência entre as pessoas e os fluxos de trabalho através de reafetação interna</b>	A autoridade de gestão aplica sistemas que permitem articular com flexibilidade a oferta e a procura da força de trabalho, por exemplo, reafetando temporariamente pessoal a outras partes do SGC. Tal inclui uma reserva de pessoal com as qualificações, aptidões e competências adequadas, capaz de efetuar destacamentos ou intercâmbios de curta duração.					
	As pessoas que participam nestes sistemas são recompensadas através de melhores oportunidades de progressão na carreira ou de outros incentivos e são integradas nos planos de desempenho e aprendizagem dos funcionários.					
<b>Planeamento estratégico da força de trabalho</b>	Os profissionais de RH da autoridade de gestão compreendem as competências necessárias para cumprir as prioridades estratégicas da autoridade de gestão e desempenham um papel estratégico no desenvolvimento da força de trabalho necessária.					
	Os quadros superiores desempenham um papel ativo e estratégico no apoio ao desenvolvimento da sua força de trabalho.					

A autoridade de gestão utiliza as saídas de pessoal/análises organizacionais como oportunidades para melhor adequar as competências à procura, por exemplo, através da redefinição de perfis ou da adaptação de determinados empregos ou tarefas, a fim de assegurar uma utilização mais eficaz das competências.					
---	--	--	--	--	--

### PILAR 3: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, COORDENAÇÃO E EXECUÇÃO

A dimensão planeamento estratégico, coordenação e execução examina vários aspetos do ciclo de investimento, que vai desde o desenvolvimento de estratégias, definição de prioridades e coordenação até ao planeamento, seleção e execução dos projetos, sua execução acompanhamento e avaliação. Inclui quatro objetivos: 1) adotar uma abordagem mais estratégica para o planeamento, a programação e a definição de prioridades do programa; 2) otimizar a coordenação e a comunicação para a conceção e execução do programa; 3) tornar o processo de execução do programa mais estratégico; e 4) expandir as práticas de medição do desempenho para um melhor apoio às avaliações dos resultados.

#### OBJETIVO 1: Adotar uma abordagem mais estratégica para o planeamento, a programação e a definição de prioridades do programa

Os objetivos dos PO têm ligações fortes e claras com documentos estratégicos de nível superior (por exemplo, planos de desenvolvimento nacionais/regionais, estratégias setoriais). As prioridades do programa refletem as necessidades reais de desenvolvimento local, regional e nacional, equilibrando considerações estratégicas e técnicas. O programa é executado de forma integrada para captar sinergias entre os eixos prioritários e facilitar projetos transjurisdicionais.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>Assegurar a ligação e a coerência do programa com os quadros estratégicos de nível superior (nacional ou setorial)</b>	Definir objetivos claros do programa e articular as ligações entre os objetivos do programa e os objetivos estratégicos de desenvolvimento a nível nacional.					
	Articular as ligações e a coerência entre os objetivos do programa e os objetivos estratégicos de cada um dos setores políticos pertinentes para o programa.					
	Consultar ou remeter para os documentos estratégicos do programa (por exemplo, planos de ação do programa, estratégias de desenvolvimento nacionais/regionais) para orientar a tomada de decisões e a execução do programa.					
	Verificar ou consultar o acordo de parceria e/ou outros programas no país para evitar contradições nos objetivos estratégicos.					
<b>Assegurar que as prioridades de investimento</b>	Colaborar com um vasto leque de partes interessadas <sup>13</sup> internas e externas para definir as prioridades de investimento do programa.					

<sup>13</sup> As partes interessadas internas incluem a autoridade de gestão, a autoridade de certificação/a função contabilística, a autoridade de auditoria, os organismos intermédios e os organismos de coordenação nacionais. As partes interessadas externas são as que não fazem parte do SGC, ou seja, as autoridades nacionais (por exemplo, agências e ministérios competentes) e as autoridades subnacionais (por exemplo, governos regionais e locais), o setor privado, as organizações profissionais, as organizações da sociedade civil, o meio académico, etc. Incluem também os beneficiários e os que os apoiam, como os consultores, as associações profissionais ou empresariais, as associações governamentais subnacionais, etc.

<b>do programa refletem as necessidades de desenvolvimento nacionais, regionais e/ou locais</b>	Explicar de que forma as prioridades do programa apoiam as prioridades e as estratégias a nível nacional, regional e/ou local e adequar as prioridades ao cofinanciamento disponível.					
<b>Captar as complementaridades e sinergias entre os eixos prioritários</b>	Facilitar o intercâmbio regular entre os setores políticos pertinentes para o programa e estabelecer mecanismos de coordenação (por exemplo, estruturas internas conjuntas, investimentos territoriais integrados) e incentivos para atrair e selecionar investimentos que deem resposta a múltiplos eixos prioritários no âmbito do programa.					
	Analisar regularmente os progressos alcançados na execução do programa para assegurar a complementaridade entre os eixos prioritários e proceder a ajustamentos, sempre que necessário.					
<b>Apoiar a cooperação entre as jurisdições<sup>14</sup></b>	Identificar sistematicamente os investimentos que podem beneficiar da cooperação entre as jurisdições através de mecanismos ou procedimentos específicos (por exemplo, grupo de missão, ou incorporando-os nas orientações sobre a conceção de convites).					
	Conceber convites de forma pró-ativa e oferecer incentivos para fomentar projetos transjurisdicionais.					
	Prestar o apoio correspondente aos beneficiários para responderem a esses convites (por exemplo, aconselhamento sobre cooperação intermunicipal, investimentos territoriais integrados, estabelecimento de um contacto específico para aconselhamento sobre investimentos cooperativos entre as jurisdições).					

## OBJETIVO 2: Otimizar a coordenação e a comunicação para a conceção e execução do programa

Coordenação eficaz entre as partes interessadas internas e externas em todas as fases de execução do programa recorrendo tanto a mecanismos institucionais como informais. Os mecanismos são regularmente utilizados e estão acessíveis a todas as partes interessadas visadas. A execução do programa é coerente com o desenvolvimento nacional, regional e setorial. O intercâmbio de informações entre a autoridade de gestão e as partes interessadas internas e externas é bidirecional, específico, regular, feito a tempo e abrange questões ao longo de todo o ciclo de programação.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					
<b>Assegurar uma combinação eficaz de</b>	As regras e os procedimentos de coordenação do SGC são bem aplicados (ou seja, as reuniões são organizadas conforme previsto, não há atrasos significativos na comunicação, etc.).					N/A

<sup>14</sup> A cooperação entre as jurisdições refere-se a projetos e investimentos propostos e executados por mais de uma administração /um beneficiário locais para que o investimento seja aplicado dentro das fronteiras jurisdicionais municipais ou regionais de um país, por exemplo, investimentos territoriais integrados.

<b>mecanismos de coordenação «rígidos» e «flexíveis» em todo o sistema de gestão e controlo (SGC)</b>	Avaliar e recolher regularmente as opiniões dos intervenientes no SGC para assegurar a qualidade e a eficácia dos mecanismos de coordenação.					
	Criar mecanismos de diálogo formal (por exemplo, rede temática, grupos de trabalho, etc.) que reúnam regularmente as partes interessadas internas.					
	Participar ativamente em oportunidades de diálogo organizadas por terceiros, como o organismo de coordenação nacional, os organismos intermédios ou outras autoridades de gestão.					
<b>Tirar o máximo partido das oportunidades de intercâmbio oferecidas pela Comissão Europeia</b>	Encetar um diálogo ativo e construtivo com a unidade geográfica associada do país na DG REGIO.					
	Intercâmbio com as autoridades de gestão de outros Estados-Membros com recurso aos instrumentos disponibilizados pela Comissão Europeia, por exemplo, TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
<b>Para as autoridades de gestão nacionais Assegurar uma coordenação eficaz com as autoridades nacionais e subnacionais</b>	Coordenar-se com outras autoridades públicas (por exemplo, ministérios competentes) no que diz respeito à regulamentação setorial política, às estratégias setoriais políticas, etc., para assegurar a boa execução do programa (por exemplo, o cumprimento das condicionalidades <i>ex ante</i> ).					
	Coordenação com outras autoridades de gestão nacionais e instituições públicas (e, se for caso disso, com as autoridades de gestão regionais) ao longo de todo o processo de conceção e execução do programa para promover a coerência e evitar a sobreposição ou duplicação de objetivos, tipos de projetos e eventuais beneficiários.					
	Debater regularmente com as autoridades de gestão e as autoridades subnacionais (ou seja, regionais e locais) a conceção e execução do programa para tirar partido dos conhecimentos regionais e locais.					
<b>Para as autoridades de gestão regionais (AGR) Assegurar uma coordenação eficaz com as autoridades nacionais e subnacionais</b>	Coordenação com as autoridades nacionais e locais ao longo de todo o processo de execução do programa regional para assegurar a coerência entre as jurisdições e o alinhamento com as prioridades nacionais.					
	Debater ativamente a conceção e a execução do programa regional com as autoridades locais em diferentes fases do processo de investimento para melhor adaptar o processo de execução do programa regional às necessidades e capacidades locais.					
<b>Partilhar informações e conhecimentos em todo o SGC a tempo e eficazmente</b>	Assegurar que os mecanismos de partilha de informações (por exemplo, portal Web, correios eletrónicos, reuniões, etc.) são eficazes, acessíveis e utilizados regularmente por todos os intervenientes no SGC.					
	Organizar reuniões formais regulares com diferentes intervenientes (por exemplo, gestores, pessoal técnico e peritos) no SGC para trocar informações, identificar problemas e soluções; as reuniões têm uma ordem do dia clara, uma troca de informações livre, articulam próximas etapas e expectativas e atribuem a responsabilidades pela ação e pelo acompanhamento.					

### OBJETIVO 3: Tornar o processo de execução do programa mais estratégico

Os convites à apresentação de projetos e os processos de seleção apoiam os objetivos do programa e são coerentes com as capacidades dos diferentes beneficiários com base num exercício de planeamento sólido e em avaliações dos projetos fiáveis. Os concursos têm taxas de adesão elevadas e atraem projetos inovadores. A autoridade de gestão pode identificar e atenuar vários riscos ao longo de todo o ciclo do programa e ajudar os organismos intermédios e os beneficiários a fazê-lo. Há poucos ou nenhuns projetos em atraso.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)						N/A
<b>Alinhar os concursos e a seleção de projetos com a capacidade dos beneficiários</b>	Consultar e cooperar com as partes interessadas (organismos intermédios, beneficiários, autoridades ou organismos subnacionais, etc.) aquando da conceção de concursos e de critérios de seleção dos projetos.						
	Realizar estudos de mercado <i>ex ante</i> aquando da conceção de concursos e de critérios de seleção de projetos, quando necessário (por exemplo, para compreender as necessidades dos potenciais beneficiários).						
	Estrutura dos concursos adaptada aos diferentes tipos de projetos, grupo de beneficiários (por exemplo, entidades do setor público por oposição a entidades do setor privado) e capacidades dos beneficiários para assegurar a eficácia de todos os concursos (por exemplo, elevadas taxas de adesão, ampla reserva de beneficiários para convites à apresentação de propostas).						
	Recolher regularmente opiniões de diferentes grupos de beneficiários e proceder a ajustamentos na conceção dos concursos no período de programação, quando necessário.						
<b>Conceber concursos e critérios de seleção que identifiquem projetos inovadores</b>	Realizar estudos de mercado para compreender as novas tendências e tecnologias do mercado em setores políticos pertinentes para o programa, integrando os conhecimentos obtidos nos concursos.						
	Consultar regularmente as partes interessadas (organismos intermédios, beneficiários) para compreender as novas tendências e tecnologias do mercado em setores políticos pertinentes para o programa, integrando os conhecimentos obtidos nos concursos.						
	Conceber concursos e critérios de seleção para atrair projetos inovadores (por exemplo, projetos que utilizem novas tecnologias, projetos que contribuam para mais do que um eixo prioritário, etc.).						
<b>Minimizar a necessidade de adiar os projetos para o período de programação seguinte</b>	Preparar uma reserva de projetos prontos antes do novo período de programação.						
	Acompanhar e atenuar continuamente os riscos de execução dos projetos ao longo de todo o ciclo de investimento através de mecanismos/instrumentos específicos (por exemplo, um grupo de missão).						
	Trocar periodicamente informações sobre a gestão dos riscos e boas práticas com o SGC através de mecanismos, instrumentos e ferramentas específicos (por exemplo, portal Web, reuniões regulares, grupos de trabalho).						

Trocar periodicamente informações sobre a gestão dos riscos com outras autoridades de gestão ou instituições públicas externas.					
---	--	--	--	--	--

#### OBJETIVO 4: Expandir as práticas de medição do desempenho para um melhor apoio às avaliações dos resultados

A medição do desempenho avalia os progressos estratégicos e técnicos do programa (ou seja, a concretização dos objetivos de desenvolvimento de nível superior). Baseia-se em factos sólidos (por exemplo, indicadores bem concebidos, recolha de dados eficaz). Os resultados são utilizados para apoiar a tomada de decisões ao longo de todo o ciclo de investimento.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)						N/A
<b>Criar sistemas de medição sólidos para o desempenho dos investimentos do programa</b>	Complementar a medição do desempenho do programa exigida pela UE com um conjunto adicional de indicadores claros e racionalizados que meçam os resultados financeiros, técnicos e estratégicos pretendidos do programa em relação aos objetivos de desenvolvimento nacionais, regionais ou setoriais (por exemplo, em que medida o programa contribui para a realização do programa e dos objetivos nacionais/setoriais/regionais).						
	Colaborar com os organismos intermédios e com os beneficiários no processo de conceção dos indicadores para garantir a sua utilidade e viabilidade com base nas capacidades e nos recursos de comunicação de informações das partes interessadas.						
<b>Assegurar uma recolha de dados eficaz</b>	Utilizar uma diversidade de instrumentos e métodos para recolher dados quantitativos e qualitativos, incluindo a coordenação ativa com as instituições públicas pertinentes (por exemplo, institutos nacionais ou regionais de estatística, autoridades setoriais ou associações) para melhorar a recolha de dados ao longo do tempo.						
	Prestar apoio contínuo e ativo aos organismos intermédios e aos beneficiários para a recolha e comunicação de dados (por exemplo, partilha de instrumentos de acompanhamento, organização de sessões de trabalho e ações de formação, etc.).						
<b>Atualizar os indicadores para apoiar as avaliações de resultados e utilizar os resultados para melhorar a execução do programa</b>	Examinar regularmente os resultados dos exercícios de avaliação e utilizá-los para melhorar a execução do programa (por exemplo, estrutura dos concursos, critérios de seleção).						
	Debater com os organismos intermédios e com os beneficiários ao longo do período de programação para assegurar que os indicadores estão atualizados e são pertinentes ao longo do tempo.						
<b>Utilizar estrategicamente o comité de acompanhamento para</b>	Elaborar uma agenda clara e construtiva de reuniões do comité de acompanhamento para assegurar que os progressos técnicos e estratégicos alcançados ao nível do programa, os desafios de execução e as potenciais soluções são discutidos nas reuniões do comité.						

<b>melhorar a execução do programa</b>	Dar seguimento aos resultados das reuniões e concretizar as soluções dentro do prazo explícito acordado, e apresentar um relatório na reunião seguinte.					
--	---	--	--	--	--	--

## PILAR 4: BENEFICIÁRIOS E PARTES INTERESSADAS

Este pilar analisa as capacidades para garantir que os beneficiários e as partes interessadas podem conceber e executar com êxito estratégias e projetos, responder facilmente aos concursos, deparar-se com uma necessidade mínima de ajustamentos e contribuir para a recolha de dados e a comunicação de informações sobre projetos e programas a fim de apoiar o acompanhamento e a avaliação. Inclui dois objetivos: 1) reforçar eficazmente as capacidades dos beneficiários; e 2) colaborar ativamente com uma ampla base de partes interessadas externas.

### OBJETIVO 1: Reforçar eficazmente as capacidades dos beneficiários

Diferentes grupos de beneficiários recebem apoio contínuo, em tempo útil orientado da autoridade de gestão/dos organismos intermédios. A autoridade de gestão tem um bom conhecimento das necessidades e capacidades dos beneficiários. Os beneficiários têm orientações claras sobre os procedimentos/processos de aplicação e execução dos projetos. Podem solicitar ajuda facilmente à autoridade de gestão/aos organismos intermédios e receber respostas eficazes dentro de um prazo acordado. Recebem informações relativas à execução do programa, incluindo alterações da regulamentação, em tempo útil e regularmente.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)					N/A
<b>Prestar apoio personalizado e de qualidade aos beneficiários</b>	Aplicar um plano de ação claro para orientar e apoiar os diferentes grupos de beneficiários com atividades concretas e regulares, com base nas suas necessidades e capacidades identificadas.					
	Assegurar que as medidas de orientação e apoio aos beneficiários são acessíveis e conviviais e estão atualizadas.					
	Consultar diferentes grupos de beneficiários aquando da conceção das orientações e das medidas de apoio aos beneficiários e recolher regularmente as suas opiniões para atualizar e melhorar as orientações/atividades.					
<b>Comunicar com os beneficiários em tempo útil e eficazmente</b>	Ter um ponto de contacto único (ou uma lista consolidada de contactos específicos) que possa responder às perguntas dos beneficiários que surjam ao longo de todo o ciclo do projeto e prestar orientações sobre a sua conceção e execução.					
	Responder aos pedidos dos beneficiários num prazo predeterminado e devidamente comunicado.					
<b>Promover o intercâmbio permanente de informações com os beneficiários e entre si</b>	Disponibilizar aos beneficiários uma variedade de ferramentas e plataformas de intercâmbio de informações, incluindo redes físicas e plataformas em linha.					
	Partilhar regularmente informações sobre a execução do programa com os beneficiários (por exemplo, trimestralmente).					
	Apoiar ativamente o intercâmbio entre os beneficiários sobre os desafios comuns e as boas práticas de execução do programa (por exemplo, através da criação de mecanismos como sessões de trabalho regulares).					

<b>Estabelecer parcerias com as organizações profissionais de apoio aos beneficiários</b>	Consultar ativamente um vasto leque de organizações profissionais (por exemplo, consultores, associações empresariais, etc.) para apoiar as atividades de reforço das capacidades dos beneficiários.					
	Trocar informações regularmente com as organizações profissionais para identificar e melhor compreender as necessidades dos beneficiários, os desafios de execução dos projetos, etc.					

**OBJETIVO 2: Colaborar ativamente com uma ampla base de partes interessadas externas (por exemplo, entidades subnacionais, representantes do setor privado, sociedade civil)**

A autoridade de gestão dispõe de mecanismos específicos para assegurar um diálogo ativo com as partes interessadas internas e externas ao longo de todo o ciclo de investimento. A autoridade de gestão tem uma relação forte, de confiança e de cooperação com as partes interessadas, baseada numa comunicação bilateral regular e eficaz. Os contributos das partes interessadas são utilizados para desenvolver soluções concretas para colmatar as lacunas na execução do programa.

Capacidade	Dimensão (boas práticas)						N/A
<b>Compreender as necessidades de um vasto leque de partes interessadas</b>	Avaliar regularmente as necessidades das diferentes partes interessadas externas (para além dos beneficiários do programa) através de inquéritos, investigação, grupos de reflexão, etc.						
	Incentivar um vasto leque de partes interessadas externas a participar no ciclo de execução do programa (desde a definição de objetivos e prioridades até à avaliação), recolhendo regularmente informação sobre o que pensam dos desafios e de potenciais soluções para a sua execução.						
	Partilhar informações sobre as necessidades e os conhecimentos das partes interessadas no âmbito do SGC e utilizá-las para melhorar a execução do programa.						
<b>Reforçar a capacidade das partes interessadas para participarem na conceção e execução do programa</b>	Identificar os desafios que diferentes tipos de partes interessadas (por exemplo, empresas, ONG, institutos de investigação, entidades subnacionais, etc.) enfrentam em diferentes fases de execução do programa.						
	Prestar apoio personalizado a diferentes tipos de partes interessadas (por exemplo, entidades subnacionais) para reforçar a sua capacidade de contribuir para a execução do programa (por exemplo, sessões de trabalho, consultas em linha, etc.).						
	Recolher regularmente as opiniões de várias partes interessadas sobre a qualidade e a eficácia das atividades de reforço das capacidades em que participam.						
	Utilizar essas opiniões para atualizar as atividades de reforço das capacidades das partes interessadas.						
<b>Criar plataformas de diálogo multilateral para um</b>	Desenvolver uma plataforma de diálogo multilateral específica e formal para que as partes interessadas possam dar um contributo regular, sistemático e coordenado em todo o ciclo de conceção e execução do programa.						

<b>maior e mais eficaz contributo das partes interessadas</b>	Facilitar o diálogo construtivo através da plataforma multilateral para identificar as próximas etapas claramente e, assim, melhorar a execução do programa.					
	Divulgar os resultados do debate e do acompanhamento (execução das próximas etapas) entre as partes interessadas e o público em geral.					

# 3 VIA DA OCDE PARA O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DE REFORÇO DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

## Introdução

O desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa começa com a autoavaliação e o contributo de diversas unidades de uma autoridade de gestão, bem como de partes interessadas internas e externas<sup>15</sup> pertinentes, para a execução do seu programa. Exige depois a estruturação e a definição de prioridades de ações concretas orientadas para lacunas de capacidade específicas. Existem várias formas de uma autoridade de gestão levar a cabo este processo. Uma das abordagens é desenvolver um roteiro de reforço da capacidade administrativa que inclua medidas abrangentes para o reforço da capacidade de gestão e de utilização dos fundos da UE. No período de programação de 2021-2027, esta abordagem é promovida como um instrumento para as autoridades de gestão utilizarem a assistência técnica de forma mais estratégica e reforçarem a capacidade administrativa. Recomenda-se vivamente que os Estados-Membros com deficiências ao nível da capacidade administrativa ou com registos de execução menos convincentes elaborem roteiros de reforço da capacidade administrativa. O roteiro é um documento estratégico que pode ser desenvolvido para programas individuais ou para os Estados-Membros<sup>16</sup>.

Um roteiro de reforço da capacidade administrativa define claramente objetivos, prioridades e iniciativas em matéria de reforço das capacidades e pode ser utilizado para avaliar os progressos alcançados ao longo do tempo. Também pode ser utilizado para comunicar as expectativas, criar aprovação das partes interessadas<sup>17</sup> na execução do programa e gerar um sentido de responsabilização pela execução das iniciativas do roteiro. *O Roteiro para o reforço da capacidade administrativa — Guia prático* da Comissão

<sup>15</sup> As partes interessadas internas incluem a autoridade de gestão, a autoridade de certificação/a função contabilística, a autoridade de auditoria, os organismos intermédios e os organismos de coordenação nacionais. As partes interessadas externas são as que não fazem parte do SGC, ou seja, as autoridades nacionais (por exemplo, agências e ministérios competentes) e as autoridades subnacionais (por exemplo, governos regionais e locais), o setor privado, as organizações profissionais, as organizações da sociedade civil, o meio académico, etc. Incluem também os beneficiários e aqueles que apoiam os beneficiários, como os consultores, as associações profissionais ou empresariais, as associações governamentais subnacionais, etc.

<sup>16</sup> Comissão Europeia, *Roteiro para o reforço da capacidade administrativa: Guia prático*, 2020, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/).

<sup>17</sup> Nomeadamente no seio da autoridade de gestão, dos organismos intermediários, dos beneficiários e dos organismos nacionais de coordenação, bem como de outras autoridades de gestão e instituições públicas envolvidas na gestão de fundos da UE.

Europeia fornece apoio prático e instruções às autoridades de gestão que pretendam aplicar esta abordagem. Para apoiar as autoridades de gestão à medida que identificam desafios em matéria de capacidade administrativa e ações adequadas, a presente secção do instrumento de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa apresenta um método para a elaboração de um roteiro de reforço da capacidade administrativa em conformidade com a abordagem descrita no Guia prático da Comissão Europeia. A metodologia foi utilizada durante o projeto de reforço da capacidade administrativa realizado com as cinco autoridades de gestão piloto (Caixa 1, secção 1). Não é a única forma de abordar o exercício, mas antes uma opção que as autoridades de gestão podem considerar. O que difere na abordagem a seguir descrita em comparação com o Guia prático da CE é a utilização da matriz de autoavaliação como primeiro passo (ver Figura 2, secção 1).

## **Metodologia da OCDE para o desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa**

A metodologia da OCDE ajuda as autoridades de gestão a analisar de forma construtiva os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades a nível administrativo. É um processo de descoberta que permite aos diferentes intervenientes envolvidos na conceção, gestão, execução e avaliação de um programa partilhar as suas experiências, observações e ideias. Explorar e enfrentar com sucesso os desafios em matéria de capacidade administrativa e gestão dos investimentos exigem um espírito aberto, a possibilidade de considerar diferentes perspetivas e a vontade de aplicar mudanças. A metodologia da OCDE utiliza um formato de sessão de trabalho interativa e multilateral para recolher informações, identificar soluções e conceber ações. Para apoiar a execução destas ações, o Guia prático da CE fornece informações específicas sobre o desenvolvimento de indicadores e sobre as modalidades de financiamento. Outros intervenientes — incluindo os organismos nacionais de coordenação — que pretendam realizar o exercício de autoavaliação podem obter mais informações na presente secção, especialmente se pretenderem envolver várias partes interessadas no processo.

Esta metodologia da OCDE tem cinco etapas principais (ver Figura 2, secção 1):

1. Matriz de autoavaliação: Gerar informações preliminares;
2. Sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa: Trabalhar em conjunto para identificar os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades;
3. Desenvolver ações de reforço da capacidade administrativa: Definir objetivos e identificar as ações prioritárias;
4. Reunir todos os elementos: Reforçar a apropriação;
5. Executar as ações de reforço da capacidade administrativa: Adotar boas práticas.

A participação das partes interessadas é uma componente fundamental da abordagem da OCDE para o desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa e deve fazer parte de todo o exercício de autoavaliação. O âmbito e o formato da participação das partes interessadas variam de acordo com a etapa/fase e com os objetivos e as tarefas. Por exemplo, na etapa 1, o preenchimento da matriz oferece uma oportunidade para a autoridade de gestão reunir representantes internos de diferentes departamentos para refletir sobre a capacidade da organização, identificar os principais desafios e definir prioridades para um debate mais aprofundado. Sempre que possível, a autoridade de gestão pode também ponderar envolver algumas partes interessadas externas nesta etapa, por exemplo, através de um questionário ou de consultas presenciais. Na etapa 2, a sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa visa reunir um leque mais vasto de partes interessadas para continuar a recolher diferentes perspetivas e validar as conclusões da etapa 1. Para as etapas 3 e 4 é igualmente importante que a autoridade de gestão mantenha as partes interessadas informadas sobre os progressos alcançados no

desenvolvimento e na execução de ações de reforço das capacidades e que recolha continuamente as suas opiniões.

As autoridades de gestão também devem assegurar uma participação e comunicação interna eficazes aquando do desenvolvimento de ações de reforço da capacidade administrativa. Por exemplo, a equipa da autoridade de gestão que lidera os trabalhos deve chegar a um consenso em torno dos objetivos, processos e resultados esperados em matéria de reforço das capacidades. A equipa deve comunicar claramente estas informações a todo o pessoal da autoridade de gestão a fim de aumentar a sensibilização, articular e gerir expectativas e contributos e recolher opiniões e ideias de diferentes departamentos. Este compromisso deve ter início antes do exercício de avaliação e manter-se até ao final (ou seja, até à conclusão das ações de reforço da capacidade administrativa).

### **Etapa 1. Preenchimento da matriz**

O preenchimento da matriz de autoavaliação é a primeira etapa da metodologia da OCDE. Representa um exercício de balanço que permite à autoridade de gestão começar a identificar em que pontos podem existir lacunas de capacidade, para além de fornecer uma visão preliminar dos pontos fortes da autoridade de gestão.

As autoridades de gestão são incentivadas a preencher a matriz com base num debate de grupo entre os membros do pessoal da autoridade de gestão. Existem duas formas de organizar o debate de autoavaliação: i) os representantes/funcionários de diferentes departamentos podem, em primeiro lugar, preencher a matriz individualmente e, em seguida, a autoridade de gestão pode organizar um debate de grupo com base nos resultados, ii) o pessoal reúne-se para debater e preencher a matriz em conjunto. Em qualquer dos casos, o debate é fundamental, uma vez que pode ajudar a articular os pontos fortes e fracos detetados e revelar lacunas de capacidade que costumam passar despercebidas. Antes de iniciar o exercício, a autoridade de gestão deve fazer uma apresentação às pessoas que preencherão a matriz para lhes fornecer o contexto, os esclarecimentos e as orientações necessários, nomeadamente conhecimentos de base sobre determinados temas específicos e terminologias (por exemplo, nem todos os participantes têm conhecimentos no domínio da gestão dos recursos humanos). Este apoio deve ser assegurado durante todo o processo de preenchimento da matriz.

Para além de preencherem a matriz propriamente dita (ou seja, completar a classificação), as autoridades de gestão são incentivadas a apoiar os debates com documentação adicional. Por exemplo, a autoridade de gestão pode preparar uma folha ou documento em separado para apontar a justificação do grau de cada dimensão, ou seja, por que motivo esta dimensão é considerada significativa ou fraca. Em alternativa, a autoridade de gestão pode resumir os debates através de uma breve descrição qualitativa de cada capacidade para complementar e fundamentar a classificação.

A combinação da matriz preenchida e dos resultados dos debates não só pode ajudar a autoridade de gestão a definir prioridades relativamente aos domínios mais prementes para o reforço das capacidades, como também contribuir para a organização da sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa (etapa 2). É tão importante falar com o pessoal técnico ou operacional como com os quadros superiores em cada uma das áreas funcionais das autoridades de gestão, bem como com o organismo nacional de coordenação. Por vezes, este processo pode revelar-se difícil para o pessoal da autoridade de gestão, pelo que cabe ponderar a possibilidade de recorrer a um terceiro externo independente para realizar a entrevista/mesas redondas.

A autoridade de gestão pode também realizar exercícios adicionais de recolha de informações para um melhor preenchimento da matriz, ajudando assim a gerar uma autoavaliação mais sólida das capacidades da autoridade de gestão, uma vez que a utilização de uma única fonte de informação pode dar uma imagem incompleta ou desequilibrada da situação atual. Podem ser obtidas informações adicionais através da realização de um simples inquérito, da consulta de documentos de avaliação e da organização

de debates no âmbito de grupos de reflexão. As atividades de recolha de informações adicionais e a matriz são complementares. Por exemplo, a recolha das informações documentadas existentes e um breve questionário podem ajudar a preencher a matriz. As conclusões das entrevistas e/ou dos debates dos grupos de reflexão podem contribuir para a matriz ou ser utilizadas para validar e aperfeiçoar a matriz. A matriz pode ser utilizada para elaborar o questionário ou estruturar as entrevistas, mesas redondas ou debates no âmbito de grupos de reflexão. Se for caso disso, a autoridade de gestão pode também alargar o exercício de avaliação a outros organismos do sistema de gestão e controlo, nomeadamente a autoridade de certificação/a função contabilística e os organismos nacionais de coordenação, especialmente quando a autoridade de gestão delega parte das suas funções noutros organismos.

O Annex A fornece às autoridades de gestão uma lista de temas para a recolha de informações adicionais, bem como fontes de informação potencialmente úteis. Do mesmo modo, o anexo 1 do Guia prático da CE também apresenta uma lista pormenorizada de perguntas sobre estruturas, gestão dos recursos humanos, sistemas e instrumentos para ajudar as autoridades de gestão a recolher informações para avaliação.

## ***Etapa 2. Sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa: Trabalhar em conjunto para identificar os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades***

Uma vez recolhidas, e cuidadosamente analisadas as informações de base, a etapa seguinte consiste em reunir as partes interessadas internas e externas — as que participaram no debate do grupo de reflexão e outras — numa sessão de trabalho interativa de um dia.

A OCDE estruturou o processo da sessão de trabalho com os principais participantes através de uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Seguiu-se um debate sobre possíveis soluções, bem como formas de reforçar os pontos fortes das autoridades de gestão e tirar partido das oportunidades identificadas. Esta metodologia pode também ser consultada no Guia prático da CE.

### *Preparação da sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa*

Antes da sessão de trabalho, a autoridade de gestão identifica um conjunto de temas e questões prementes em cada uma das cinco dimensões do quadro analítico que surgiram durante a fase de recolha de informações. A matriz de autoavaliação do reforço da capacidade administrativa preenchida pode ser particularmente útil neste contexto, uma vez que evidencia com clareza as deficiências detetadas. Se necessário, a matriz pode ser aperfeiçoada após a sessão de trabalho para refletir os conhecimentos adicionais adquiridos por um conjunto mais vasto de partes interessadas.

O espaço da sessão de trabalho tem mesas — geralmente uma por pilar do quadro analítico da OCDE (ou seja, pessoas, organização, planeamento estratégico, etc.) — para que os participantes possam trabalhar em conjunto num tema específico. Cada mesa deve reunir uma combinação de partes interessadas em termos de tipo (por exemplo, da autoridade de gestão, de organismos intermédios, de beneficiários, etc.) e em termos de função ou atividade (por exemplo, gestão de recursos humanos, planeamento estratégico, comunicação, etc.). Antes da sessão de trabalho, é importante que a autoridade de gestão tenha uma ideia sobre a forma como gostaria de preencher as mesas, a fim de assegurar um equilíbrio adequado entre os participantes.

Cada mesa tem um quadro de folhas móveis e marcadores. O tema e as questões-chave a explorar na mesa — identificados durante a fase de recolha de informações — devem estar já assinalados no quadro quando os participantes chegam, para que saibam onde dirigir-se. É importante que a autoridade de gestão ajude a conduzir as pessoas às mesas adequadas para assegurar uma boa combinação. As autoridades de gestão podem optar por atribuir lugares antecipadamente ou facilitar os lugares à chegada dos participantes. A Figura 3 apresenta uma ideia de configuração da sala — cada símbolo oval

representa uma mesa, indicando o tema de debate da mesa com base nos ensinamentos retirados da etapa 1, bem como algumas das principais questões identificadas para debate.

**Figura 3. Exemplo de temas de mesa e questões identificadas para uma sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa**



Antes da sessão de trabalho, a autoridade de gestão também terá de selecionar e dar instruções a um relator ou facilitador de mesa do seu pessoal, que orientará o debate durante a sessão de trabalho. Recomenda-se igualmente que, quando todos estiverem à mesa, seja designado um relator.

#### *Durante a sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa*

Geralmente, a sessão de trabalho é dividida em quatro partes com uma pausa para almoço.

1. **Por que razão estamos aqui?:** Uma introdução, por parte da autoridade de gestão, do processo de autoavaliação e uma síntese do dia da sessão de trabalho.
2. **A análise SWOT:** Em cada mesa, os participantes concentram-se no seu tema, reservando tempo para debater e registar nos quadros quais consideram ser os pontos fortes das autoridades de gestão, juntamente com oportunidades para tirar partido dos mesmos, e os pontos fracos ou os desafios da autoridade de gestão, incluindo eventuais causas profundas, e quem a pode ajudar a geri-los. Embora seja importante proceder ao debate de algumas das questões-chave previamente identificadas, deve haver margem de manobra e flexibilidade para os participantes poderem igualmente introduzir outras questões. Após o debate sobre a análise SWOT, os participantes identificam três ou quatro domínios prioritários que consideram que a autoridade de gestão deve abordar. O relator de cada mesa apresenta sucintamente (5-7 minutos por mesa) os pontos fortes, os desafios e as questões prioritárias que foram identificados e debatidos. Após a apresentação de cada mesa, a autoridade de gestão dá início ao debate para saber o que os participantes da sessão de trabalho pensam sobre as conclusões, nomeadamente se há algo em falta ou algo adicional a considerar.

3. **Avançar para soluções:** Após a pausa para almoço, os participantes regressam às mesas e, com base nas três ou quatro prioridades identificadas de manhã, buscam ideias para encontrar o maior número possível de soluções para cada prioridade e tema associado, refletindo a curto e a longo prazo. Devem considerar as etapas necessárias para desenvolver a solução, quais os principais intervenientes que podem contribuir para a execução da solução e quais os instrumentos/mecanismos necessários para tomar medidas. Para esta última consideração, é fundamental saber se os instrumentos/mecanismos são abrangidos ou não pelo âmbito do mandato/das responsabilidades da autoridade de gestão. É importante que a reflexão não se limite ao que parece possível ou ao que é conhecido, mas que os participantes sejam incentivados a inovar nas suas soluções. Ao fim de cerca de 90 minutos, as mesas voltam a apresentar (5-7 minutos por mesa) ao grupo alargado as soluções que identificaram para recolha de opiniões e debate. Estas soluções devem também ser registadas nos quadros.
4. **Conclusões e próximas etapas:** No final da sessão de trabalho, a autoridade de gestão pode encerrar o dia com algumas das principais ideias apresentadas e partilhar com as partes interessadas as próximas etapas do processo de desenvolvimento do roteiro de reforço da capacidade administrativa, incluindo um eventual calendário.

Após a sessão de trabalho, é bastante útil que a equipa da autoridade de gestão reserve algum tempo para ponderar sobre o que ouviu e aprendeu, uma vez que tal contribuirá diretamente para as ações de reforço da capacidade administrativa. As folhas do quadro são um instrumento essencial para apoiar esta atividade. Recomenda-se vivamente a elaboração de uma análise geral que documente as conclusões resultantes da fase de recolha de informações e da sessão de trabalho (etapas 1 e 2), para fornecer um registo claro dos problemas de capacidade e lacunas subjacentes e dos objetivos globais para superar os desafios específicos nesta matéria.

### **Caixa 2. Sugestões para a realização de uma sessão de trabalho «virtual» (por exemplo, devido a restrições relacionadas com a COVID-19)**

Dependendo das restrições impostas pela COVID-19, a sessão de trabalho também pode ser realizada virtualmente. Embora seja difícil reproduzir as vantagens de uma reunião de grupo diversificada presencial, as sessões de trabalho em linha podem permitir a participação de mais pessoas com menos perturbações nos seus horários (por exemplo, devido a viagens).

A funcionalidade de «separação dos participantes» das ferramentas de videoconferência, como das equipas Zoom ou Microsoft, pode ser utilizada para reproduzir mesas temáticas. A função de conversa pode permitir aos participantes sugerir perguntas ou apresentar comentários em tempo real, e ferramentas interativas como o Groupmap ou o Padlet podem ajudar a estruturar a conversa.

De um modo geral, recomenda-se que as sessões de trabalho em linha demorem, no máximo, 2 horas — para além deste tempo, a interação entre os participantes diminui. Uma boa prática nas sessões de trabalho em linha é dividir o tempo em várias atividades. Uma sessão de trabalho em linha sobre o reforço das capacidades poderia incluir uma introdução por parte dos dirigentes da autoridade de gestão, por exemplo, antes de os participantes serem divididos para debater temas específicos em mais pormenor. Comunicar informações ao grupo sobre estes debates pode ajudar os participantes a desenvolverem um sentido de progresso e a debaterem as etapas seguintes.

### **Etapa 3. Desenvolver ações de reforço das capacidades**

Uma vez concluídas as etapas 2 e 3, a autoridade de gestão está agora pronta para preparar o seu conjunto de ações. O Guia prático da CE fornece técnicas para ajudar as autoridades de gestão a passar

da análise da situação atual (por exemplo, as conclusões das etapas de recolha de informações e da sessão de trabalho de reforço da capacidade administrativa) à identificação de ações, nomeadamente o levantamento da lógica de intervenção utilizando uma árvore de problemas e a construção de uma teoria da mudança.

Pode não ser possível abordar todos os domínios de ação ou todas as ações identificadas durante a sessão de trabalho. Por este motivo, é importante que a autoridade de gestão: a) dê prioridade ao que é realista e tenha em conta a sequência das ações; b) debata com as partes interessadas a razão pela qual optou por abordar as questões que abordou. As autoridades de gestão podem elaborar um roteiro de reforço da capacidade administrativa que incorpore todas as ações possíveis, que podem ser extremamente valiosas, mas também deve ser realista no que diz respeito ao tempo e aos recursos necessários para executar as ações e gerir adequadamente as expectativas das partes interessadas.

A elaboração de ações de reforço da capacidade administrativa é um processo iterativo. A equipa da autoridade de gestão que trabalha neste domínio deve prever várias reuniões para aperfeiçoar o seu trabalho. Também pode ponderar consultar periodicamente as principais partes interessadas pertinentes em cada dimensão, à medida que refletem na conceção das ações e desenvolvem ideias sobre a forma de as executar. Além disso, é importante ter em mente três princípios no que diz respeito às ações de reforço da capacidade administrativa. Estes devem ser:

1. realistas
2. reforçar-se mutuamente
3. repartidos a curto, médio e longo prazo a fim de obter ganhos rápidos seguidos de ganhos mais sustentáveis.

Além disso, é essencial que os quadros superiores estejam empenhados e apoiem a mudança.

No projeto-piloto com as cinco autoridades de gestão, todas as ações foram resumidas num quadro-resumo<sup>18</sup> que incluía uma série de elementos gerais:

- **Preâmbulo:** Um texto que descreve o motivo do exercício, indicando o contexto em causa.
- **Pilares de capacidade administrativa:** Agrupamentos de ações ou iniciativas concretas nos cinco pilares — gestão das pessoas, gestão organizacional, planeamento e coordenação estratégicos, apoio aos beneficiários e gestão das partes interessadas e condições-quadro. Estes pilares proporcionam uma estrutura para articular objetivos estratégicos de alto nível e ajudam a organizar as ações de forma mais sistemática. Embora o instrumento de autoavaliação forneça um quadro geral, uma autoridade de gestão pode agrupar as ações da forma que considere mais compreensível e operacional.
- **Projetos/ações:** As iniciativas específicas destinadas a dar resposta aos desafios e lacunas identificados pelo exercício de autoavaliação e o processo de conceção do reforço da capacidade administrativa; os projetos devem indicar os resultados pretendidos.
- **Organismo responsável:** Cada ação deve ter um organismo responsável e identificar as partes interessadas responsáveis pela execução para assegurar a responsabilização das ações. Por vezes, o organismo responsável é a única parte interessada na execução. Noutros casos, o organismo responsável pode ter outros intervenientes associados para assegurar essa execução. Idealmente, também deve haver responsabilização ao nível da gestão da autoridade de gestão.
- **Calendário:** As ações devem ser calendarizadas, mas o calendário ou o grau de especificidade são flexíveis. É importante ter claramente em conta o calendário para sequenciar as ações, evitar

<sup>18</sup> O quadro de exemplo consta do relatório da OCDE intitulado *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, quadro 1.1, p. 31.

a concentração de várias ações ao mesmo tempo e assegurar a sua conclusão. Apóia igualmente a responsabilização.

- **Recursos:** Os recursos estimados podem ser afetados às ações. Os recursos podem incluir financiamento, recursos humanos e competências ou conhecimentos especializados necessários, bem como infraestruturas, por exemplo, ferramentas informáticas, etc.
- **Resultados, objetivos intermédios/marcos de referência:** Os resultados refletem o que a autoridade de gestão espera produzir em consequência da sua ação, por exemplo, um documento interno que identifique as normas ou uma sessão de trabalho de beneficiários. Os objetivos intermédios e os marcos de referência destacam as principais ações ou atividades que devem ser concluídas ao longo do processo e constituem um meio para a autoridade de gestão determinar se está no bom caminho para concretizar a sua ação. Se estes elementos forem incluídos, devem ser realistas e mensuráveis.

O Guia prático da CE (secção 5 de 5.1, «Elementos estruturais de um roteiro») apresenta um quadro de exemplo alternativo, estruturado em torno do quadro analítico desenvolvido pela OCDE. Para além dos elementos acima enumerados, este quadro de exemplo também inclui indicadores, fontes de financiamento e orçamentos. As autoridades de gestão podem integrar estes elementos no quadro do seu plano de ação de acordo com as suas próprias necessidades.

Além disso, as ações podem ser incluídas num documento dinâmico atualizado à medida que as ações progredem. As autoridades de gestão são incentivadas a consultar a seguinte lista de verificação aquando da formulação das suas ações:

- ✓ A linguagem utilizada é clara, concreta e simples;
- ✓ As ações são limitadas em número (privilegiar a qualidade e não a quantidade);
- ✓ As ações são realistas e podem ser realizadas pela própria autoridade de gestão;
- ✓ As ações centram-se na capacidade da autoridade de gestão (ou seja, não apenas nos organismos intermédios/beneficiários);
- ✓ Os resultados podem ser partilhados com os intervenientes pertinentes da autoridade de gestão;
- ✓ Os resultados podem ser disponibilizados ao público, caso pretendido.

#### ***Etapa 4. Reunir todos os elementos: Reforçar a apropriação***

Uma vez concluído o exercício do roteiro de reforço da capacidade administrativa, a autoridade de gestão deve voltar a reunir as partes interessadas que participaram na sessão de trabalho a fim de validar o trabalho, o que constitui uma oportunidade para obter pareceres e também para gerar apoio às ações. Espera-se que sejam necessários apenas pequenos ajustamentos para finalizar o roteiro e lançar o processo de execução. Quando o roteiro de reforço da capacidade administrativa estiver concluído, as autoridades de gestão podem também partilhá-lo com o público em geral, incluindo o pessoal de toda a autoridade de gestão, do ministério que alberga a autoridade de gestão (caso pretendido e/ou adequado), os organismos intermédios, os beneficiários e até o público (por exemplo, publicando-o no sítio Web, se for caso disso). As autoridades de gestão podem também atualizar regularmente os seus progressos alcançados na execução das suas ações de reforço das capacidades.

A participação das partes interessadas ao longo do processo de desenvolvimento do roteiro de reforço da capacidade administrativa é fundamental para aumentar o apoio e a apropriação de todo o ciclo de reforço da capacidade administrativa — desde a identificação das lacunas de capacidade até ao desenvolvimento de ações para colmatar essas lacunas e à determinação da eficácia dessas ações no momento oportuno.

### ***Etapa 5. Executar as ações de reforço da capacidade administrativa: Adotar boas práticas***

Certamente, diferentes autoridades de gestão identificarão e executarão diferentes tipos de ações de reforço das capacidades. A forma como executam as ações também variará, dependendo das suas lacunas de capacidade, dos recursos humanos e institucionais, da cultura de trabalho, etc. No entanto, algumas boas práticas podem ser aplicáveis à maioria das autoridades de gestão, se não a todas. Estas boas práticas baseiam-se principalmente na experiência das cinco autoridades de gestão envolvidas no projeto-piloto. As autoridades de gestão são incentivadas a ponderar a adoção e a adaptação destas boas práticas de acordo com as suas necessidades:

- Criar estruturas e equipas claras para executar os roteiros de reforço da capacidade administrativa e conceber mecanismos para mobilizar o pessoal e os peritos em toda a autoridade de gestão para contribuir. Por exemplo, a autoridade de gestão grega do programa operacional «Infraestruturas de transporte, ambiente e desenvolvimento sustentável» para o período de 2014-2020 criou equipas de implementação coordenadas por membros do pessoal que não faziam parte da equipa de gestão da autoridade de gestão. São apoiadas por uma reserva de «campeões» para o roteiro — um grupo de gestores que se voluntaria para apoiar as equipas.
- As diferentes equipas de execução podem consultar livremente qualquer destes campeões de acordo com as suas necessidades, em vez de se atribuir um campeão a cada equipa.
- Desenvolver planos de ação. Embora o roteiro possa fornecer informações básicas sobre as ações, como os organismos responsáveis, os organismos de execução, o calendário geral e as etapas, etc., é útil ter planos de execução pormenorizados para as ações identificadas. Por exemplo, o desenvolvimento de um plano de ação para fomentar a participação dos funcionários é uma atividade que as autoridades de gestão da Croácia e de Lubelskie (Polónia) executaram no âmbito do projeto-piloto.
- Assegurar uma comunicação e interação regulares entre as equipas de execução, especialmente nas ações interligadas. A realização regular de reuniões, sessões de trabalho ou plataformas em linha para a partilha de atualizações pode ajudar a concretizar este objetivo.
- Elaborar um ou mais documentos sucintos que sintetizem as conclusões e os ensinamentos retirados da execução de uma ação específica. Por exemplo, a autoridade de gestão da Extremadura, Espanha, com a ajuda da OCDE, apresentará um resumo das conclusões decorrentes das ações de definição da estratégia que estão a realizar, acompanhado de um conjunto de instrumentos para a programação estratégica. No caso da autoridade de gestão da Bulgária para o PO «Regiões em crescimento», será elaborado um conjunto de instrumentos para a realização de processos de consulta a fim de analisar as lacunas de capacidade, nomeadamente a conceção de instrumentos adequados de formação ou apoio em matéria de consulta. Este tipo de documentação pode ser aplicado a vários tipos de ações e cria um repositório institucional para ajudar as autoridades de gestão a realizar exercícios semelhantes no futuro.

## Annex A. Recolha de informações

O presente anexo apoia as autoridades de gestão que pretendam realizar exercícios de recolha de informações além do preenchimento da matriz de autoavaliação como primeiro passo para obter informações preliminares para a avaliação.

A autoridade de gestão pode recolher informações sobre os seguintes temas:

- **Pessoas**
  - Quadro geral em matéria de emprego
  - Práticas estratégicas de planeamento dos recursos humanos
  - Processos de recrutamento e promoção
  - Sistema de remuneração
  - Práticas de avaliação do desempenho
  - Opções de formação disponíveis
- **Organização**
  - Liderança
  - Estrutura e linhas de responsabilidade pela estratégia e práticas operacionais da autoridade de gestão
  - Práticas de comunicação interna
  - Práticas de apoio ao acompanhamento e à comunicação de informações sobre as operações e o desempenho
- **Planeamento estratégico, coordenação e execução**
  - Intervenientes (ministérios, agências, autoridades subnacionais, organismos intermédios, beneficiários e outros) com os quais a autoridade de gestão colabora estreitamente para gerir e executar o seu programa
  - Mecanismos de coordenação para assegurar um intercâmbio eficaz com os intervenientes
  - Acompanhamento e avaliação do desempenho
- **Beneficiários e partes interessadas**
  - Participação dos beneficiários e de outras partes interessadas externas nos processos pertinentes de conceção e execução do programa
  - Programas de formação e de apoio destinados aos beneficiários
  - Comunicação com as partes interessadas externas
- **Condições-quadro**
  - Desafios externos, como condicionalidades, processos de adjudicação de contratos públicos, auditorias externas, etc.
  - Riscos potenciais para uma gestão e execução eficazes do programa

Para além da matriz de autoavaliação, existem pelo menos três fontes de informação diferentes que as autoridades de gestão podem utilizar para conhecer a sua capacidade administrativa. Entre estas contam-se:

1. **Informações existentes na autoridade de gestão**, incluindo documentos de planeamento estratégico/operacional, gráficos e estruturas organizacionais, protocolos de tomada de decisão, dados e informações já recolhidos (por exemplo, informações sobre RH, informações sobre os beneficiários, etc.).
2. **Um questionário sucinto e específico** distribuído às partes interessadas internas (da autoridade de gestão e do SGC) e externas (por exemplo, beneficiários) para conhecer as suas opiniões.
3. **Entrevistas/mesas redondas/debates no âmbito de grupos de reflexão com diversos intervenientes**, incluindo representantes da autoridade de gestão, dos organismos intermédios, do organismo nacional de coordenação, dos organismos de apoio aos beneficiários e dos beneficiários, do comité de acompanhamento, etc. Durante estas conversações, podem ser solicitadas informações sobre:
  - As capacidades da autoridade de gestão, por exemplo:
    - A estrutura e a organização da autoridade de gestão fazem sentido para as partes interessadas e são propícias à satisfação das suas necessidades organizacionais/técnicas ou à concretização dos seus objetivos?
  - A organização da autoridade de gestão, por exemplo:
    - Até que ponto as partes interessadas estão familiarizadas com o funcionamento da autoridade de gestão?
    - Quais são as perspetivas das partes interessadas sobre os procedimentos e processos da autoridade de gestão? O que melhorariam?
  - O planeamento estratégico, coordenação e comunicação da autoridade de gestão, por exemplo:
    - Até que ponto os objetivos do programa estão em consonância com outros objetivos estratégicos, por exemplo, no domínio do desenvolvimento regional?
    - Em que medida as partes interessadas consideram que os mecanismos de coordenação funcionam bem?
    - Com que eficácia a autoridade de gestão comunica com as partes interessadas no que diz respeito a novos conhecimentos, atividades, oportunidades, riscos, etc.?
  - A participação e o apoio aos beneficiários e às partes interessadas, por exemplo:
    - Até que ponto a autoridade de gestão colabora ou coopera com as partes interessadas ao determinar como executar o programa, conceber concursos, etc.?
    - Até que ponto a autoridade de gestão compreende claramente a capacidade dos beneficiários — pontos fortes e lacunas — e em que medida o apoio da autoridade de gestão é eficaz?
    - Qual é a frequência ou a eficácia da participação dos potenciais beneficiários?
  - As condições-quadro, por exemplo:
    - Que elementos as partes interessadas consideram condicionalismos de enquadramento, por exemplo, procedimentos administrativos, mecanismos de acompanhamento e controlo, etc., e o que funciona sem problemas?

Para mais informações sobre o projeto, consultar:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

Para mais informações sobre os trabalhos pertinentes da OCDE, consultar:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>

<https://www.oecd.org/governance/pem/>

