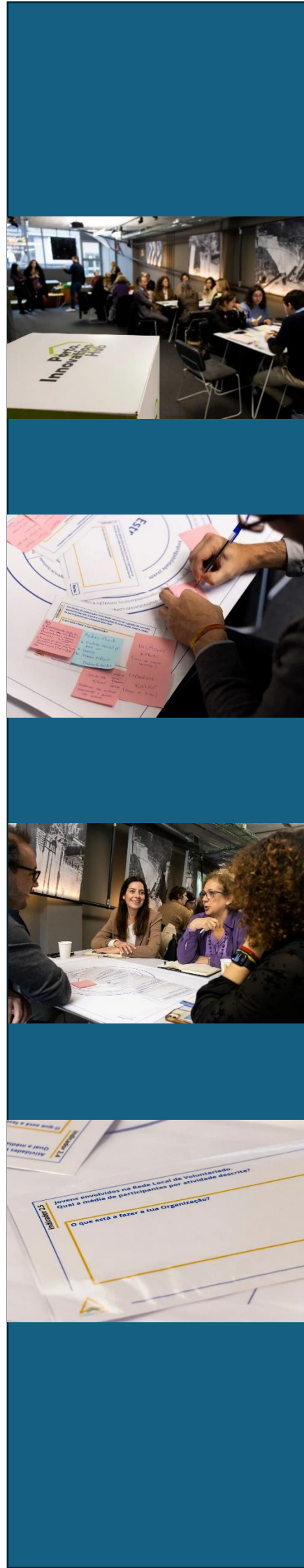


Avaliação Intermédia da Estratégia da Juventude do Porto 4.0

Sumário Executivo

Porto, outubro 2024



Introdução

A Avaliação Intermédia da Estratégia da Juventude do Porto 4.0 (EJP 4.0) constitui-se como uma análise dos progressos alcançados, até ao final de 2023, na implementação desta estratégia, lançada pelo Município do Porto em 2021. Para a realização da avaliação intermédia da EJP 4.0, o Município do Porto recorreu aos serviços de uma entidade independente, a Caminho Coop, que se fez acompanhar pelo Observatório do Desporto, Educação e Comunidades (ODEC) do Centro de Investigação e Intervenção Educativas (CIIE) da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP).

O ODEC foi responsável por acompanhar o processo de construção de instrumentos e recolha de dados nas sessões de auscultação para a realização desta Avaliação Intermédia da EJP 4.0, bem como, liderar a discussão orientada em grupo e acompanhar a elaboração dos relatórios produzidos em todo o processo. A Avaliação Intermédia representa assim um passo crucial na verificação do progresso e eficácia das ações implementadas. Este processo permite a introdução dos ajustes necessários à EJP 4.0, garantindo que os objetivos sejam efetivamente alcançados.

Metodologia

A avaliação intermédia da implementação da EJP 4.0 foi pensada e executada com um enfoque participativo e abrangente, visando captar uma ampla gama de perspetivas e experiências. Para tal, foram desenvolvidas 15 sessões de auscultação presenciais e *online*, estruturadas em três níveis de envolvimento: jovens e dirigentes associativos, *stakeholders* e o Município do Porto, com as diferentes unidades orgânicas e empresas municipais. A par destas sessões de auscultação foi ainda elaborado um inquérito, por questionário, dirigido a todas as entidades, com vista a quantificar atividades desenvolvidas e população alvo atingida. **Nesta avaliação intermédia, nos seus vários momentos, participaram 86 entidades.**

Os dados recolhidos para esta avaliação referem-se exclusivamente ao ano de 2023, uma vez que nem todas as Entidades que participaram na Avaliação Intermédia da EJP 4.0 dispunham de dados concretos referentes a 2021 e 2022, o que não permitia termos de comparação com os anos anteriores, para aferir o crescimento ou as mudanças ao longo do tempo, o que deverá ser verificado no final da EJP 4.0.

Sessões de Auscultação

As sessões de auscultação foram estruturadas recorrendo a uma dimensão participativa, visando criar um ambiente dinâmico que facilitasse a partilha de ideias e uma discussão reflexiva e construtiva.



Esta abordagem foi dividida em dois momentos distintos: (1) num primeiro momento da sessão foi utilizado um quadro visual, com um "canva" por objetivo definido na EJP 4.0, acompanhado por cartões representando os indicadores correspondentes. Os participantes discutiram o objetivo e indicador correspondente e indicaram nos cartões o número de participantes e/ou atividades correspondentes.

(2) num segundo momento da sessão, orientado pelas investigadoras do ODEC, foi realizada uma sessão de discussão em grande grupo sobre os objetivos e indicadores, que permitiu uma discussão mais aprofundada sobre questões-chave identificadas durante a primeira parte da sessão, promovendo uma análise crítica e a identificação de recomendações para aprimorar a implementação da EJP 4.0.

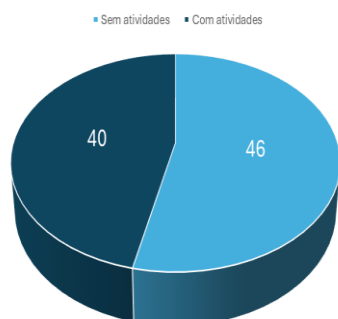
Inquéritos por questionário

A análise da EJP 4.0 define, maioritariamente, indicadores de realização quantitativos. Neste sentido, a elaboração de um inquérito por questionário tornou-se essencial para aferir o nível de concretização dos indicadores definidos e, assim, ter uma análise mais direta das ações que se encontram a ser realizadas.



Resultados

Objetivo 1 Empregabilidade Jovem



No total de oitenta e seis entidades que participaram nas sessões de auscultação (incluindo unidades orgânicas e empresas municipais do Município do Porto), e que responderam ao questionário *online*, 40 desenvolviam atividades relacionadas com a Empregabilidade Jovem.

O indicador 1.1. deste relatório encontra-se associado ao indicador 1.1. da EJP 4.0, e refere-se às atividades relacionadas com exploração/orientação vocacional e gestão de carreira desenvolvidas por jovens e organizações de juventude. A EJP 4.0 não apresenta uma meta a ser alcançada neste indicador, no entanto, é perceptível que tanto o Município como as restantes organizações, que participaram nas auscultações, realizam ações de forma a contribuir para o mesmo, envolvendo na sua totalidade cerca de 5.387 participantes, em 42 atividades desenvolvidas em 2023.

O indicador 1.2 encontra-se associado ao indicador 1.4 da EJP 4.0, e avalia o n.º de jovens que têm acesso a atividades diretas com o mundo do trabalho e atividades de reforço de competências de empregabilidade desenvolvidas por jovens e organizações. A EJP 4.0 apresenta como meta um apoio entre 1.000 e 5.000 jovens, sendo que, no total das 14 organizações que participaram nas auscultações, esse número (15.108) é muito superior à meta estabelecida. No que diz respeito a atividades desenvolvidas pelo Município e que estejam diretamente ligadas com este indicador, as mesmas encontram-se no conjunto das 61 aferidas, não tendo sido possível verificar o n.º total de jovens participantes, por não haver estratificação etária nas inscrições referentes a todas as atividades promovidas pelo Município.

O indicador 1.3, a par do indicador 1.2, refere-se ao indicador 1.4 da EJP 4.0. Atendendo à meta estabelecida para o indicador 1.4 da EJP 4.0 (1.000 a 5.000 jovens), o n.º de jovens que participam em estágios no concelho do Porto encontra-se no intervalo (1.583), no total de 11 organizações que referiram desenvolver estas atividades.

O indicador 1.4 deste relatório encontra-se associado ao indicador 1.3. da EJP 4.0 e refere-se a atividades de empreendedorismo e inovação desenvolvidas por jovens e organizações de juventude. A EJP 4.0 apresenta uma meta de 1.000 a 5.000 jovens, tendo sido perceptível nas auscultações que, tanto o Município, como outras organizações, trabalham para este Objetivo. Assim, 11 Entidades desenvolveram 33 atividades, envolvendo 12.749 jovens.

O indicador 1.5 deste relatório encontra-se interligado com o indicador 1.2 da EJP 4.0 e refere-se a atividades digitais desenvolvidas por jovens e organizações de juventude. Neste caso, a meta também se encontra superada, uma vez que a EJP 4.0 estabelece o envolvimento de 1.000 a 5.000 jovens em atividades. As 11 organizações que referiram ter desenvolvido cerca de 34 atividades, abarcaram 7.450 participantes.



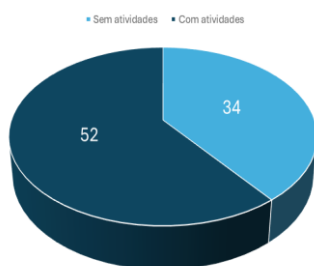
Execução do Objetivo 1 – Empregabilidade Jovem



A taxa de execução do Objetivo 1 é de 100%, uma vez que os indicadores 1.1, 1.2, 1.4 e 1.5 superaram os resultados esperados. O indicador 1.3 apresenta uma execução de 55,40%, encontrando-se dentro do limite do intervalo da meta definida, mas demonstra a necessidade de reforço de investimento no público a atingir tendo em vista a ambição de superar. Contudo,

como este indicador está associado ao indicador 1.2, em conjunto, acabam por atingir os 100%.

Objetivo 2 – Aprendizagens de Qualidade



No total de oitenta e seis entidades auscultadas (incluindo unidades orgânicas e empresas municipais do Município do Porto) e que responderam ao questionário *online*, cinquenta e duas desenvolvem atividades relacionadas com Aprendizagens de Qualidade.



O indicador 2.1 deste relatório encontra-se associado ao indicador 2.1 da EJP 4.0 e avalia as atividades de captação, integração e reintegração de estudantes e, consequentemente, aprendizagem entre pares. A EJP 4.0 não apresenta meta neste indicador. Das 42 atividades desenvolvidas pelas 14 organizações, que participaram nas auscultações, o número de participantes ultrapassa os 45 mil.

O indicador 2.2 encontra-se associado ao indicador 2.1 da EJP 4.0, uma vez que foi desdobrado em dois indicadores nas sessões de auscultação, possibilitando maior exatidão de resultados. Diz respeito às atividades das associações de estudantes do ensino secundário e ensino superior apoiadas pelo Município do Porto e é perceptível a existência de um número significativo de participantes nas atividades apoiadas. Tal como o indicador 2.1, o indicador 2.2 não apresenta meta específica a ser alcançado.

O indicador 2.3 deste relatório encontra-se associado ao indicador 2.2. da EJP 4.0 e refere-se às atividades de aprendizagem não formal desenvolvidas por jovens e organizações de juventude, bem como ao n.º de jovens que participaram nas mesmas. A EJP 4.0 apresenta uma meta a ser alcançada de 1.000 a 5.000 jovens. Tanto o Município, como as restantes organizações que trabalham com e para a juventude, que participaram nas auscultações, realizam ações que respondem a este indicador, envolvendo na sua totalidade cerca de 15 mil participantes em 91 atividades.



O indicador 2.4 associa-se ao indicador 2.3 da EJP 4.0 e diz respeito ao envolvimento e participação dos jovens em atividades Erasmus + e Corpo Europeu de Solidariedade. É notório que a meta estabelecida na EJP 4.0, de 1.000 a 5.000 jovens, neste caso, ainda necessita de ser trabalhada, uma vez que das 9 organizações que participaram nas auscultações, que referiram desenvolver 23 atividades, envolveram 890 jovens.

O indicador 2.5 associa-se ao indicador 2.3 da EJP 4.0, uma vez que foi desdobrado em dois indicadores nas sessões de auscultação, possibilitando maior exatidão de resultados. Diz respeito ao envolvimento dos jovens na Rede Local de Voluntariado, ação que fomenta também o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e de aprender a aprender. Este indicador necessita de continuar a ser trabalhado tendo em vista a superação, uma

vez que a meta estabelecida na EJP 4.0 (1.000 a 5.000 mil jovens) encontra-se alcançada, ainda que longe da superação: As 9 entidades que participaram nas sessões de auscultação, referiram desenvolver 34 atividades que envolveram 1.632 jovens.

Execução do Objetivo 2 – Aprendizagens de Qualidade



A Taxa de execução de Objetivo 2, é de 92,25%, uma vez que os indicadores 2.1 e 2.2 se assumem como atingidos, por não ter meta definida na EJP 4.0 e o indicador 2.3 supera os resultados definidos. Já os indicadores 2.4 e 2.5 apresentam uma taxa de execução de 44,50% e 57,90%, respetivamente, existindo a necessidade de reforço quer em número de atividades, quer em público alcançado.

Contudo, em conjunto, os indicadores 2.4 e 2.5 estão associados ao indicador 2.3 da EJP 4.0, cuja taxa de concretização é de 69%, por ultrapassarem os valores mínimos do intervalo.

Objetivo 3 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades



No total de oitenta e seis entidades que participaram nas auscultações (incluindo unidades orgânicas e empresas municipais do Município do Porto) e que responderam ao questionário *online*, trinta e duas desenvolviam atividades relacionadas com a Diversidade e Igualdade de Oportunidades.

O indicador 3.1 deste relatório associa-se ao indicador 3.1 da EJP 4.0, e diz respeito a atividades de igualdade de género desenvolvidas por jovens ou organizações de juventude. Este indicador tem como meta um aumento entre 10% a 25% das ações desenvolvidas. As sessões realizadas permitiram perceber que duas entidades participantes referiram ter desenvolvido seis atividades envolvendo 275 jovens. Neste indicador não é possível perceber o aumento de ações, uma vez que não foi possível aferir dados relacionados com as atividades antes da elaboração da EJP 4.0, devendo o valor atual ser o valor base para aferir aumento das iniciativas numa futura avaliação.



O indicador 3.2 associa-se ao indicador 3.1 da Estratégia 4.0, tal como o indicador anterior, e diz respeito à aferição de organizações de juventude que incluem políticas de respeito pela diversidade para a composição dos órgãos dirigentes, equipas de trabalho ou definição de participantes nas atividades. Este

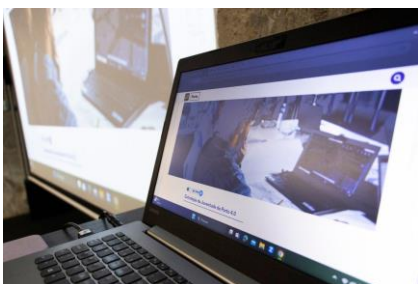
indicador tem como meta um aumento entre 10% a 25% de ações desenvolvidas e, não foi possível através dos dados recolhidos tirar conclusões, uma vez que as organizações não apresentaram dados concretos nas sessões de auscultação.

O indicador 3.3 deste relatório associa-se ao indicador 3.4 da EJP 4.0, e diz respeito a atividades de formação e mentoria para a inovação social desenvolvidas pelo Município do Porto para jovens, organizações de juventude e técnicos de juventude e ainda ações comunitárias desenvolvidas por jovens ou organizações de juventude. Este indicador tem como meta um aumento entre 10% a 25% de ações desenvolvidas, sendo que das organizações que participaram nas auscultações não foi possível retirar dados concretos relacionados com o mesmo, uma vez que as organizações não especificaram número de participantes nas atividades.

À semelhança do indicador anterior, o indicador 3.4 deste relatório, associa-se ao indicador 3.4 da Estratégia 4.0, e diz respeito aos acordos de colaboração celebrados entre o Município do Porto e organizações de juventude para o desenvolvimento de atividades comunitárias. Este indicador tem como



meta um aumento entre 10% a 25% de ações desenvolvidas e, não foi possível perceber a existência, ou não de um aumento de ações, uma vez que não existem dados relacionados com as atividades antes da elaboração da EJP 4.0. Os dados recolhidos permitiram aferir 12 atividades desenvolvidas por 6 organizações que participaram nas sessões de auscultação. O valor atual deve ser utilizado como valor base para a aferição de aumento entre 10% a 25% de ações, em futuras avaliações.



O indicador 3.5 deste relatório, à semelhança dos indicadores 3.1 e 3.2, associa-se ao indicador 3.1 da EJP 4.0, e diz respeito à abertura dos eventos a jovens de fora da comunidade regular das organizações. Este indicador tem como meta um aumento entre 10% a 25% de ações desenvolvidas e, não foi possível perceber a existência, ou não de um aumento de ações, uma vez que não existem dados relacionados com as atividades antes da elaboração da EJP 4.0, devendo os valores atuais servir como base para uma futura avaliação. Os dados recolhidos dentro das atividades desenvolvidas pelas 4 organizações que participaram nas auscultações referem a existência de uma abertura das atividades a diversos públicos por parte das mesmas.

O indicador 3.6 deste relatório encontra-se associado ao indicador 3.2. da Estratégia 4.0 e refere-se ao n.º de jovens voluntários de cada freguesia/comunidade envolvidos na Rede Local de Voluntariado, e voluntários nas organizações. A EJP 4.0 não especifica valores a serem alcançados, mas é notório que tanto as organizações, como o Município, desenvolvem atividades envolvendo 280 jovens envolvidos.



O indicador 3.7 deste relatório encontra-se associado ao indicador 3.3 da Estratégia 4.0 e refere-se às atividades desenvolvidas por jovens e organizações de juventude que participaram em atividades sobre Direitos Humanos, assim como percentagem de jovens que desenvolvem competências nesta área. A EJP 4.0 apresenta uma meta a ser alcançada de 500 a 2.500 jovens influenciados por este indicador. Tanto o Município como as restantes organizações, que trabalham com e para a juventude, que participaram nas auscultações, realizam ações que respondem a este indicador, no entanto o n.º de participante (77) fica aquém da meta estabelecida sendo necessário reforçar as atividades e a divulgação das mesmas.

Execução do Objetivo 3 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades



A Taxa de execução do Objetivo 3 é de 86,67%, uma vez que nos indicadores 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6 se atingiram os resultados esperados. O indicador 3.7 apresenta uma taxa de execução de 6,7%, existindo a necessidade de reforço seja no número de atividades, seja no público alcançado.

Objetivo 4 – Ambiente e Desenvolvimento Sustentável



No total de oitenta e seis entidades que participaram nas auscultações (incluindo unidades orgânicas e empresas municipais do Município do Porto) e que responderam ao questionário *online*, vinte e duas desenvolviam atividades relacionadas com o Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.

O indicador 4.1 deste relatório encontra-se associado aos indicadores 4.1 e 4.2 da EJP 4.0, e refere-se a campanhas de sensibilização para a ação climática desenvolvidas por jovens ou organizações de juventude, n.º de jovens envolvidos, alcance das campanhas de sensibilização realizadas, e ainda ao desenvolvimento de competências amigas do ambiente. A EJP 4.0 apresenta no indicador 4.1 uma meta de realização de 5 a 50 atividades e, no indicador 4.2 o envolvimento de 1.000 a 5.000 jovens. Tanto o Município do Porto, como as organizações auscultadas, desenvolvem atividades para este indicador, tendo já atingido valores dentro da meta estabelecida: Foi possível aferir 18 atividades envolvendo 1.900 jovens.



O indicador 4.2 deste relatório encontra-se associado ao indicador 4.3 na EJP 4.0 e refere-se ao n.º organizações que adotam políticas verdes e amigas do ambiente e n.º de atividades realizadas que respeitem essas premissas. A EJP 4.0 apresenta uma meta de aumento de 10% a 25% neste indicador, no entanto não foi possível perceber a sua realização, dada a impossibilidade de aferir dados anteriores à EJP 4.0.

O indicador 4.3 deste relatório encontra-se associado ao indicador 4.3 da EJP 4.0, tal como o anterior, uma vez que para obter uma maior fiabilidade de resultados foi necessária a sua divisão em dois indicadores para a auscultação. Este refere-se à quantidade de atividades de formação e mentoria para comportamentos amigos do ambiente desenvolvidas pelo Município do Porto para jovens e organizações de Juventude e Técnicos de Juventude.



A EJP 4.0 apresenta uma meta a ser alcançada de aumento de 10% a 25% neste indicador, no entanto não é possível perceber a sua realização, uma vez que não foi possível verificar dados anteriores à EJP 4.0, devendo os valores atuais ser a base para a aferição de aumento entre 10% a 25% em futuras avaliações. Tanto

o Município do Porto, como as organizações auscultadas desenvolvem atividades que refletem uma boa dinâmica neste indicador, tendo as Águas e Energia do Porto a participação de um número significativo de participantes nas suas atividades.

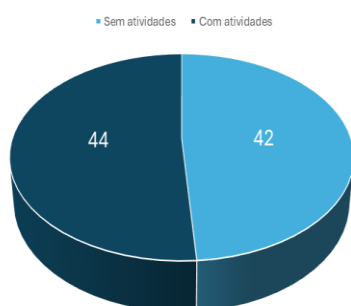
O indicador 4.4 deste relatório encontra-se associado ao indicador 4.4 da EJP 4.0 e refere-se à percentagem de ações amigas do ambiente desenvolvidas pelas organizações e pelo Município. Neste indicador a EJP 4.0 apresenta uma meta de, pelo menos 75% das atividades, serem amigas do ambiente. Este valor não é possível ser aferido, uma vez que não há dados anteriores à EJP 4.0. No entanto, tanto o Município do Porto, como as organizações auscultadas desenvolvem atividades para este indicador, e o Município contribui em grande parte para o número significativo de participantes, nomeadamente a atividade Andante 13-18.

Execução do Objetivo 4 – Ambiente e Desenvolvimento Sustentável



O Objetivo 4 tem uma taxa de execução de 90,75%, assumindo que os indicadores 4.2, 4.3 e 4.4 atingiram os resultados esperados. O indicador 4.1 apresenta uma taxa de execução de 63%, referente a 64,40% e 61,60%, respetivamente aos indicadores 4.1 e 4.2 da EJP 4.0, existindo a necessidade de reforço seja em número de atividades, seja em público alcançado.

Objetivo 5 – Participação Jovem



No total de oitenta e seis entidades que participaram nas auscultações (incluindo unidades orgânicas e empresas municipais do Município do Porto) e que responderam ao questionário *online*, quarenta e quatro desenvolviam atividades relacionadas com a Participação Jovem.

O indicador 5.1 corresponde ao mesmo indicador na EJP 4.0 e refere-se ao n.º de atividades de formação e mentoria desenvolvidas pelo Município do Porto para membros do Conselho Municipal de Juventude (CMJ), quantidade de ideias implementadas e bolsa de projetos da Carta A3 implementadas pelo CMJ. A EJP 4.0 não apresenta uma meta a ser alcançada neste indicador, só a implementação da Carta A3. Tanto o Município do Porto, como as organizações auscultadas desenvolvem atividades para este indicador sendo o mais significativo apresentado pelo Município com a realização do CMJ.

O indicador 5.2 deste relatório encontra-se associado ao mesmo indicador na EJP 4.0 e refere-se às atividades de participação jovem e ao número de jovens que participam nas atividades, tanto desenvolvidas por si próprios, como por organizações de juventude e ainda a percentagem de jovens que desenvolvem competências de cidadania. A EJP 4.0 apresenta uma meta a ser alcançada de 1.000 a 5.000 jovens apoiados. É perceptível que tanto as organizações, como o Município desenvolvem atividades de participação com grande afluência, tendo superado a meta.



O indicador 5.3 deste relatório encontra-se associado ao mesmo indicador na EJP 4.0 e refere-se ao reforço da capacidade de colaboração, inovação e sustentabilidade das organizações de juventude, através de atividades de formação e mentoria, financiamento atribuído, acordos de colaboração e espaços de trabalho para jovens e organizações de juventude. A EJP 4.0 não especifica uma meta a ser alcançada para este indicador. Há, no entanto, 5 organizações que participaram nas auscultações que identificaram 9 espaços de juventude dentro deste indicador, alcançando cerca de 350 participantes jovens.

O indicador 5.4 corresponde ao mesmo indicador da EJP 4.0 e refere-se à quantidade de atividades de informação jovem, campanhas de informação desenvolvidas com jovens e organizações de juventude e a quantidade de jovens que desenvolvem competências de literacia para os media e informação. A EJP 4.0 não especifica uma meta a ser alcançada para este indicador. Há 6 organizações que participaram nas auscultações que, com 105 atividades, conseguem alcançar mais de 14 mil jovens, neste indicador.

Execução do Objetivo 5 – Participação Jovem



O Objetivo 5 tem taxa de execução de 100%, assumindo que todos indicadores atingiram os resultados esperado. Conclui-se assim que todas as Entidades do Município estão alinhadas no trabalho de promoção e capacitação dos jovens.

Recomendações Globais

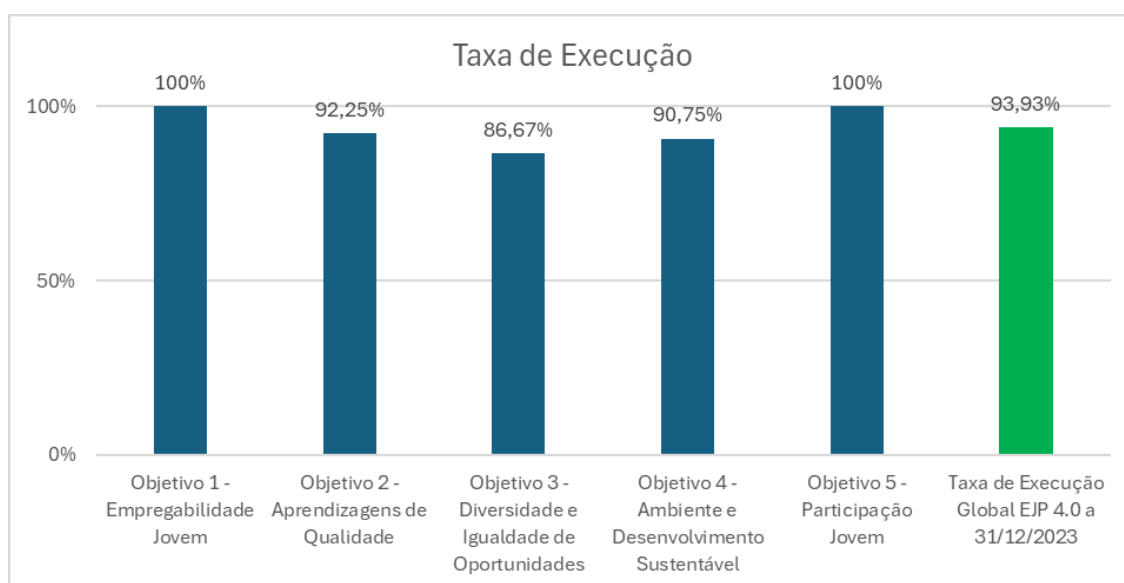
É fundamental continuar a aprimorar a comunicação e o formato das atividades, bem como aumentar o alcance ao público-alvo para garantir que todos os jovens do Porto possam beneficiar plenamente da EJP 4.0.

Realizar sessões de feedback e discussão, fortalecer a aprendizagem para a empregabilidade, desenvolver de estratégias de envolvimento de jovens utilizando as redes sociais, apostar no acompanhamento e orientação vocacional, promover o conhecimento e divulgação de diferentes percursos educativos e/ou formativos, incluindo o ensino profissional, trabalhar com os jovens políticas de combate à discriminação e preconceito, promover a diversidade, a inclusão e os direitos humanos, incentivar a introdução de práticas sustentáveis a nível individual, continuar a investir na educação e conscientização ambiental, adotar políticas de sustentabilidade com uma abordagem holística e intersectorial tendo em vista a sustentabilidade integral, efetuar uma análise profunda das razões para que haja maior adesão dos jovens às iniciativas de participação, incentivar a participação presencial e digital, valorizar a diversidade e representatividade bem como a promoção da participação estudantil nas associações de estudantes e organizações juvenis são aspetos a ter em conta.

Importa reforçar que a implementação de uma Estratégia Municipal se apresenta como um processo dinâmico, em constante (re)construção e validação, assente nas características da população para a qual foi perspetivada e que implica de forma responsável todos os recursos da comunidade. Implica, ainda, um constante (re)significar dos movimentos sociais, educativos e políticos que dizem respeito aos jovens do Município que vão promovendo alterações no próprio perfil comunitário dos jovens.

Conclusões Finais

A Avaliação Intermédia da EJP 4.0 revelou resultados significativos em várias frentes, destacando tanto os sucessos, quanto as áreas que necessitam de maior atenção.



A abordagem participativa e abrangente adotada permitiu a recolha de dados valiosos de um espectro de atores envolvidos, incluindo jovens, dirigentes associativos, *stakeholders*, e o Município do Porto nas suas diferentes unidades orgânicas e empresas municipais. Esta avaliação permite uma evolução contínua da Estratégia. O processo desenvolvido permite a implicação e o envolvimento dos diferentes parceiros de forma sistemática, permitindo, ainda, a adequação dos planos de atividades de cada parceiro às necessidades identificadas nesta avaliação intermédia, trabalhando em sinergia para atingir os resultados previamente definidos. O processo metodológico garantiu uma avaliação abrangente e detalhada da implementação da Estratégia da Juventude do Porto 4.0, promovendo uma compreensão coletiva dos desafios e sucessos.

A Estratégia da Juventude do Porto 4.0 apresentou uma taxa de execução global de 93,93%. A implementação dos objetivos mostra um progresso substancial, com todas as entidades, desde organizações de juventude até ao universo do Município, a contribuírem para a efetivação das metas estabelecidas, devendo os indicadores, que já alcançaram os resultados em plenitude, manter a mesma dinâmica e ter a mesma continuidade durante a implementação de toda a estratégia.