

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EXTERNA

Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação de Alvito [PMINDA]

2022/23

Junho 2023



PLANO MUNICIPAL PARA A IGUALDADE  
DO CONCELHO DE ALVITO

# ÍNDICE

Siglas e Acrónimos .....	3
Sumário Executivo .....	4
1. Enquadramento .....	6
2. Estratégia de Avaliação .....	7
2.1. Critérios de Avaliação .....	8
2.2. Matriz de Avaliação e triangulação dos dados .....	8
2.3. Ferramentas e métodos utilizados .....	8
3. Resultados da Avaliação .....	11
3.1 .Eficácia (Avaliação quantitativa e qualitativa das metas alcançadas) .....	11
3.1.1. Execução Global do Plano - Quadro Resumo .....	11
3.1.2. Execução Eixo 1. Educação, Sensibilização e Formação - Quadro Resumo ..	12
3.1.3. Execução Eixo 2. Comunicação- Quadro Resumo .....	14
3.1.4. Execução Eixo 3. Sustentabilidade - Quadro Resumo .....	17
3.1.5. Execução Eixo 4.Trabalho em Rede e Parcerias- Quadro Resumo.....	17
3.1.6. Fatores que limitaram ou alavancaram os resultados e objetivos propostos	19
3.2. Participação e Envolvimento .....	20
3.3. Sucessos e Insucessos / Ameaças e Oportunidades .....	22
3.3.1. Fatores críticos de sucesso .....	24
3.4 Fatores externos .....	24
3.5 Impacto e Sustentabilidade .....	25
3.5.1. Nível Interno .....	26
3.5.2. Nível Externo .....	27
4. Conclusões e Recomendações .....	28
4.1. Conclusões .....	28
4.2. Recomendações .....	29
5. Equipa de Avaliação .....	30
Anexos .....	32

## ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Avaliação

Anexo 2: Guiões Grupos Focais / Entrevistas trabalhadores/as

Anexo 3: Guiões Grupos Focais / Entrevistas dirigentes do MA

Anexo 4: Guiões Grupos Focais / Entrevistas GALI e outros atores

Anexo 5: Fotografias

## SIGLAS E ACRÓNIMOS

GALI - Grupo de Atores Locais para a Igualdade

EIVL - Equipa para a Igualdade na Vida Local

ENIND - Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação

PMINDA - Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação de Alvito

MA - Município de Alvito

CLAS - Conselho Local de Ação Social

RAMA- Regulamento de Apoio ao Movimento Associativo

NAV - Núcleo de Apoio à Vítima

ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório de avaliação externa descreve os resultados do primeiro ano de implementação do Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação do Concelho de Alvito (PMINDA). Foi promovido e implementado pela Câmara Municipal de Alvito com a colaboração da entidade Terras Dentro, responsável externa pela realização do diagnóstico, desenho do plano e co-responsável pela implementação do mesmo. Contou com a participação de várias entidades públicas e privadas do território, organizadas em dois grupos de trabalho criados no âmbito das ações do Plano: (1) a Equipa para a Igualdade na Vida Local (EIVL) que integra os seguintes membros: Vereador/a com a área da Igualdade Conselheiro/a Local para a Igualdade (Interno/a), Conselheiro/a Local para a Igualdade (Externo/a), Dirigente da Unidade Orgânica de Cultura, Educação e Desporto, Dirigente da Unidade Orgânica de Gestão de Recursos, Dirigente da Unidade Orgânica de Desenvolvimento Estratégico, Dirigente da Unidade Orgânica de Gestão Urbanística e Atendimento, Especialista externa - Representante NAV Beja; e (2) o Grupo de Atores Locais pela Igualdade (GALI) constituído por: Junta de Freguesia de Alvito, Junta de Freguesia de Vila Nova da Baronia, Centro de Saúde de Alvito, Posto Territorial de Alvito da Guarda Nacional Republicana, Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Alvito, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Alvito, Agrupamento de Escolas do Concelho de Alvito, Escola Profissional de Alvito e Terras Dentro - Associação para o Desenvolvimento Integrado.

O objetivo deste processo de avaliação foi a produção de uma análise geral do processo de implementação do primeiro ano do PMINDA, numa lógica de aprendizagem sobre o processo de implementação do plano, envolvendo os principais *stakeholders*, e focando-se nos principais resultados alcançados. Pretendeu-se identificar os fatores de sucesso assim como os desafios encontrados, produzindo-se um conjunto de conclusões e recomendações que possam inspirar e apoiar os anos seguintes de execução do Plano (2022-2025) nas diferentes dimensões em análise.

A estratégia de avaliação foi desenvolvida em função dos pressupostos indicados pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género<sup>1</sup>, em alguns dos critérios do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e nas dimensões prioritárias de intervenção identificadas no desenho do plano. Foi desenvolvida pela equipa de avaliação em articulação com a equipa de implementação do Plano e validada em reunião da EIVL e GALI. Foi implementada uma abordagem predominantemente participativa, assente na triangulação metodológica de dados de natureza qualitativa e quantitativa, tendo sido auscultadas as partes interessadas que estiveram envolvidas nas diferentes fases e atividades de implementação do PMINDA.

<sup>1</sup> Guia de Apoio à Análise e Validação de Produtos Tangíveis da tipologia de operações - Apoio técnico à elaboração e monitorização da execução e avaliação dos Planos para a Igualdade.



5

As principais conclusões da Avaliação Externa do PMINDA revelam que: A taxa de execução das ações foi bastante elevada (84.2%) com a realização de 32 medidas num total de 38; O compromisso do Município, sobretudo ao adoptar as medidas de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, com a alteração de regulamentos internos com vista à promoção da IG e Não discriminação, a integração da linguagem inclusiva e a sensibilização e capacitação das equipas, foi fundamental para a afirmação das temáticas junto das/os trabalhadoras/es do Município mas também numa lógica de boas práticas a serem disseminadas junto de outras entidades públicas e privadas da região; As ações de sensibilização e capacitação despertaram o interesse das/os participantes, mas deverão ser mais aprofundadas e continuadas no tempo, assim como envolver outros grupos com maior potencial de mudança; Existe comprometimento por parte das entidades que constituem o GALI para a continuidade e autonomização na implementação das ações do Plano, sendo fundamental a liderança do processo por parte do Município de Alvito, pelo menos numa primeira fase; A mudança de executivo e reorganização interna das equipas condicionaram o arranque das ações provocando um atraso substancial no tempo de execução do primeiro ano do PMINDA.

# 1. ENQUADRAMENTO

O presente documento refere-se à Avaliação Externa do primeiro ano de intervenção do Plano Municipal para a Igualdade e não discriminação (PMIND) do concelho de Alvito (2022-2025). Este plano foi elaborado no seguimento da candidatura submetida e aprovada pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) à Tipologia 1.06 - Apoio técnico à elaboração e monitorização da execução e avaliação dos planos para a igualdade, do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego.

Alvito é um concelho situado no Baixo Alentejo (NUT II), que se encontra a cerca de 38 km de Beja, capital de distrito. Tem cerca de 265 km<sup>2</sup> de área e está subdividido em duas freguesias – Alvito, sede de município e Vila Nova da Baronia.

Segundo os Censos de 2021, residem em Alvito 2288 habitantes. À semelhança de outros concelhos do interior do país, tem vindo a perder população e é um concelho marcado pela baixa densidade populacional, envelhecimento da população, baixa taxa de natalidade e dificuldade em atrair jovens.

O Plano Municipal para a Igualdade do Concelho de Alvito (PMINDA) tem como principal objetivo propor uma intervenção estratégica no que diz respeito a *“igualdade entre mulheres e homens; prevenção e combate à discriminação em razão do sexo, bem como à discriminação que resulta da interseção de vários fatores de discriminação como a origem racial e étnica, a idade, a deficiência, a nacionalidade, orientação sexual, identidade e expressão de género, e características sexuais, entre outros; e prevenção e combate a todas as formas de violência contra as mulheres e raparigas e de violência doméstica, incluindo em grupos vulneráveis como mulheres idosas, ciganas, migrantes, refugiadas e com deficiência”* (POISE 2020: 4).

Esta intervenção estratégica foi elaborada tendo em consideração nomeadamente as 3 linhas transversais definidas para a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação (ENIND): a interseccionalidade, a territorialização e a promoção de parcerias, seguindo as recomendações do aviso de candidatura.

O PMINDA desenvolveu-se em três fases: Diagnóstico, Desenho e Implementação e Avaliação e Divulgação. Na primeira fase foi realizado um levantamento de necessidades e indicadores em matéria de igualdade e discriminação com base em recolha documental e na consulta de diversos atores-chave, identificando-se a partir daí um conjunto de domínios de intervenção prioritários para o território. Na segunda fase, fase de desenho e implementação do plano, foram delineados os objetivos estratégicos orientadores da intervenção e definidos um conjunto de objetivos específicos, metas e medidas a implementar com a participação/envolvimento de diversos grupos e atores sociais. A avaliação da PMINDA, a que corresponde este documento, é a terceira e última fase de desenvolvimento do plano, a par da divulgação do mesmo.

## 2. ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO

A avaliação externa do PMINDA assume-se como uma avaliação do processo e de resultados, numa lógica participativa e de aprendizagem sobre o trabalho de implementação do plano, envolvendo os principais *stakeholders*<sup>2</sup>, e focando-se nos resultados alcançados.

O presente documento apresenta ainda os objetivos e abordagem metodológica da avaliação externa realizada, bem como produz um conjunto de conclusões e recomendações a ter em consideração nos restantes anos de implementação do plano ou em futuros planos.

### OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

- Produzir uma análise geral do processo de elaboração, aprovação e implementação do PMIND de Alvito;
- Avaliar a eficácia das atividades planeadas para os objetivos proposto no plano, bem como o cumprimento das metas estabelecidas para o primeiro ano de implementação do mesmo;
- Analisar o impacto nas pessoas, organização e território, e ainda o envolvimento dos diferentes atores;
- Identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e apresentar recomendações de melhoria a incorporar, tanto para a execução do Plano no restante período de vigência, como para o processo de elaboração e implementação de futuros planos;
- Avaliar a sustentabilidade do plano.

### ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta avaliação externa tem por base uma abordagem participativa e multimétodo, assente na auscultação dos diversos atores envolvidos na implementação do PMINDA, através do recurso à combinação de métodos qualitativos e quantitativos, de modo ampliar o seu campo de análise e a incluir diversas perspetivas sobre as dimensões que se pretendem avaliar.

Nesta linha, a metodologia proposta assenta numa avaliação baseada na teoria, levada a cabo através de um processo participado, que envolveu os diferentes *stakeholders* para aferir a contribuição das medidas implementadas no plano para a promoção da Igualdade de Género e da Não discriminação no concelho de Alvito.

<sup>2</sup> Consideram-se “*stakeholders*” as partes que detêm interesse no processo, podem ser entidades individuais ou coletivas, desde os/as financiadores, promotores/as, entidades parceiras, participantes diretos e indiretos, comunidade(s).

8 Foram ainda aplicadas diversas técnicas de recolha e análise de dados, tais como análise documental, entrevistas, grupos focais e questionários, cruzando indicadores qualitativos e quantitativos ao longo do processo de avaliação.

A informação recolhida será tratada, analisada e compilada num relatório final de avaliação que inclui as principais conclusões, recomendações e lições aprendidas.

## 2.1. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Para a avaliação externa do PMIND de Alvito foram identificados 7 critérios de avaliação (anexo1), com base nos pressupostos indicados no Guia de Apoio à Análise e Validação de Produtos Tangíveis da tipologia de operações - Apoio técnico à elaboração e monitorização da execução e avaliação dos Planos para a Igualdade da CIG -, e em critérios da CAD-OCDE, nomeadamente Eficácia, Impacto e Sustentabilidade e nas dimensões prioritárias de intervenção identificadas no desenho do plano.

Para cada um dos critérios de avaliação foram desenvolvidas questões de avaliação específicas, co-construídas com a equipa do projeto e que guiaram todo o processo avaliativo. Foram também, em alguns casos, elaboradas sub-questões, no sentido de aprofundar, detalhar e desagregar a informação.

A cada questão de avaliação correspondem indicadores específicos que permitem à equipa de avaliação recolher evidências e informações para responder de forma completa e estruturada a cada uma das questões.

## 2.2. MATRIZ DE AVALIAÇÃO E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Para nortear o processo de avaliação, a equipa de avaliação, elaborou uma matriz de avaliação onde estão identificados os critérios, as questões de avaliação e os indicadores de referência, assim como os métodos de recolha de informação e os *stakeholders* a auscultar.

A construção da Matriz de Avaliação respeitou o princípio da triangulação, que assenta na escuta e análise de diversos pontos de vista e recorre a diferentes fontes de informação para elaborar conclusões sobre os critérios da avaliação identificados. Assim, pretendeu-se minimizar os riscos de interpretação e validar de forma mais consistente os encadeamentos e conclusões.

## 2.3. FERRAMENTAS E MÉTODOS UTILIZADOS

No processo de avaliação do PMINDA a equipa privilegiou uma avaliação predo-



9

minantemente participativa, desde o desenho da matriz de avaliação, coleta e análise de dados, discussão dos resultados preliminares, conclusões e recomendações.

Nesta avaliação foram envolvidas as partes interessadas e intervenientes chave, individualmente ou em grupo, considerando o seu grau de envolvimento numa componente específica ou no plano como um todo.

Elencamos de seguida as/os interlocutores auscultados/os e as respetivos técnicas de recolha de dados:

1. Reuniões de trabalho: 4 reuniões de trabalho com equipa do PMINDA, para apresentação, validação do calendário de avaliação, definição de *stakeholders* e preparação de matriz de avaliação;
2. Análise documental: Relatório de execução do PMINDA, dossier técnico, questionários de avaliação das ações, planos de ação, ficheiros de monitorização, produtos e resultados gerados, websites e redes sociais, documentação da CIG.
3. Grupo Focal com Trabalhadores/as do Município de Alvito (5 participantes - 1 género masculino / 4 género feminino) - em Abril de 2023;
4. Grupo Focal com GALI (4 participantes - 1 género masculino / 3 género feminino) - em Abril de 2023
5. Entrevista semi-estruturada à Conselheira Local para a Igualdade em Abril de 2023;
6. Entrevista semi-estruturadas aos dirigentes da Câmara Municipal de Alvito em Abril de 2023;
7. Entrevista semi-estruturada à Vereadora da Ação Social da Câmara Municipal de Alvito em Abril de 2023;
8. Entrevista semi-estruturada à Técnica Superior responsável pela implementação do PMINDA em Abril de 2023;
9. Questionários de satisfação realizados após as sessões de capacitação/sensibilização.

## PESSOAS E ENTIDADES ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

### Equipa de implementação

- Teresa Nóvoa - Técnica Superior - Associação Terras Dentro
- Helena Augusto - Conselheira Local para a Igualdade

### Vereação e Dirigentes da Câmara Municipal

- Olga Mouzinho - Vereadora Ação Social, Saúde, Educação e Ensino.
- António Charrua - Dirigente da Unidade de Desenvolvimento Estratégico, Turismo, Ação Social e Gabinete de Apoio ao Investidor e Contratação Pública
- Jorge Salgado - Dirigente da Unidade de Gestão de Recursos

Grupo de Trabalhadores/as do Município

- Ana Viana - Coordenadora técnica / Balcão Único
- Emília Coelho- Coordenadora técnica / Gabinete Recursos Humanos
- Luís Sousa - Assistente técnico / Gabinete de Comunicação e Imagem
- Lucília Piteira - Assistente técnica / Gabinete de Ação Social
- Marta Felix - Assistente social / Gabinete de Ação Social

Entidades parceiras - GALI

- António Marques - Professor / Escola Profissional de Alvito
- Arlinda Nunes- Professora / Agrupamento de Escolas de Alvito
- Francisca Valério - Coordenadora de projetos / Associação Terras Dentro

## 3. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

### 3.1. EFICÁCIA (AVALIAÇÃO QUANTITATIVA E QUALITATIVA DAS METAS ALCANÇADAS)

Neste ponto pretende-se resumir a avaliação feita à dimensão de Eficácia do Plano, numa dimensão qualitativa e quantitativa, tendo em conta os objetivos, atividades implementadas e resultados alcançados. Identificam-se também os fatores que limitaram e/ou alavancaram a concretização dos mesmos.

#### 3.1.1. EXECUÇÃO GLOBAL DO PLANO - QUADRO RESUMO

Medidas Previstas	Executadas (incluindo parcialmente)	Taxa de Realização
38	32	84.2%

As atividades previstas no âmbito do Plano foram realizadas de forma muito satisfatória com 84,2 % de execução.

Das 38 medidas que integram o plano, 25 foram realizadas na sua totalidade, 7 concretizadas parcialmente e 5 ultrapassaram a execução prevista.

Até à data de fecho do presente relatório, não foi possível concluir 2 atividades que se encontram, no entanto, calendarizadas para o final de Junho de 2023.

As partes auscultadas no processo de avaliação revelam uma apreciação positiva da implementação do Plano em 2022/23, considerando que, neste período, foram alcançadas com sucesso as metas propostas. Até Julho de 2022 foram cumpridas 70% das atividades.

Neste ponto importa contextualizar as diferentes fases do Plano, desde a fase de diagnóstico até à implementação que aconteceram com executivos camarários distintos, em virtude dos resultados das eleições autárquicas de 31 de Janeiro de 2022. Esta alteração provocou um processo de reestruturação interna, com mudanças nas equipas, nomeadamente na figura da Conselheira Local para a Igualdade, e consequentemente algum atraso no arranque do processo de implementação. Estas mudanças trouxeram alguns desafios ao processo, no entanto, o trabalho da Conselheira Local para a Igualdade que assumiu a implementação do Plano é referido pelos diferentes intervenientes como um importante fator de sucesso. Os efeitos da pandemia Covid 19 e algumas das restrições impostas são também referidos enquanto fatores que contribuíram para o atraso e alguns constrangimentos na realização de ações.

Estes fatores que limitaram ou alavancaram o desenvolvimento das ações e o alcance dos resultados serão aprofundados mais detalhadamente no ponto 3.3 deste relatório.

### 3.1.2. EXECUÇÃO EIXO 1. EDUCAÇÃO, SENSIBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO - QUADRO RESUMO

Medidas	Executadas Totalmente (Até Maio 2023)	Executadas Parcialmente
16	13	3

Principais Indicadores	Metas	Execução (Até Maio 2023)	Taxa de Realização (%)
Nº Ações	16	14	87.5
Nº de Participantes	30	77 (13 docentes / não docentes + 21 trabalhadores CMA + 37 alunos + 4 empresárias/os + 2 entidades 3º setor)	257

Este eixo do Plano revelou um nível de execução elevado e envolveu mais de 77 participantes. Operou em duas dimensões: interna (trabalhadoras/es e dirigentes da Câmara Municipal) e externa (comunidade escolar (estudantes, pessoal docente e não docente) e comunidade em geral (incluindo atores chave).

De forma transversal existe a percepção de que o Plano contribuiu para a inscrição e afirmação das temáticas da Igualdade de Género e Não Discriminação nas agendas das diferentes entidades envolvidas, *“ampliando o cuidado e a atenção”* sobre estas questões (Grupo Focal).

Ao nível interno, as ações de sensibilização e capacitação realizadas com as/os trabalhadoras/es do MA, tiveram uma boa receptividade, *“excedendo as expectativas”* a nível da participação (Grupo Focal). Foram amplamente referenciadas como de extrema importância tanto na esfera laboral como pessoal, tendo sido interiorizados algumas premissas e conceitos como: *“diferença da remuneração entre homens e mulheres”, “divisão das tarefas domésticas”* e *“conciliação da vida profissional e familiar”* (Grupo Focal).

*“Há um cuidado para não esquecer o assunto”* (Grupo Focal).

Em diferentes momentos do processo de avaliação, foi referida a vontade de que, no futuro, estas ações de capacitação possam ser ainda mais aprofundadas, nas temáticas e na duração com mais horas de formação.

Na sua dimensão externa, o eixo da Capacitação e Sensibilização focou-se na comunidade escolar e na comunidade em geral, incluindo ações com grupos específicos: comunidade cigana, seniores, entidades do terceiro setor e com o corpo empresarial da região (grupos que revelaram maior potencial de capacitação / sensibilização nesta área no Diagnóstico).

Relativamente à comunidade escolar, foram realizadas as ações de sensibilização, tal como previstas, envolvendo os jovens da Escola Profissional de Alvito e do Agrupamento de Escolas de Alvito, envolvendo 37 alunos nas ações (dados até Maio de 2023).

*“Normalmente já sou atento a estas questões, é um trabalho discreto, diário (...) assumimos isto na Escola com alguma naturalidade. Com o Plano ampliou o cuidado/atenção a estas questões.” (GF Gali)*

*“Na escola a Igualdade de género é um trabalho diário.” (GF GALI)*

A capacitação de pessoal docente e não docente é considerada pelas partes interessadas como necessária e prioritária para dar continuidade às ações do Plano, em virtude dos constrangimentos à implementação do Plano sentidos no segundo semestre de 2022, tendo sido realizada em Maio de 2023.

Ainda nesta dimensão, é apontado pelas diferentes partes envolvidas a necessidade de reforçar as ações dirigidas à comunidade em geral, existindo um sentimento de uma maior invisibilidade do Plano fora da Câmara Municipal, da comunidade escolar e das instituições parceiras. É referida a importância de trabalhar as questões da Igualdade de Género de uma forma transversal, com foco na interseccionalidade do tema e dos desafios que carrega, destacando-se o evento que cruzou a IG com as questões da saúde mental com a presença da psicóloga Gabriela Moita.

As entidades do terceiro setor e tecido empresarial da região foram também envolvidas nas ações de sensibilização para a temática da Igualdade de Género, revelando a amplitude das ações do Plano, focando em resultados transversais e duradouros na comunidade. A mobilização para a participação nas ações de sensibilização foi apontada como um desafio pela equipa de implementação tendo sido de alguma forma compensada pela criação do guia de recursos sobre igualdade de género e não discriminação que permitiu a sua disseminação de forma mais abrangente.

Evidenciam-se ainda na dimensão externa a realização das ações de sensibilização com grupos específicos: comunidade cigana e população sénior. Estão ainda previstas ações dirigidas à população migrante e a possibilidade de continuidade e aprofundamento destas ações.

*“É preciso um trabalho mais persistente.” (Grupo Focal)*



### 3.1.3. EXECUÇÃO EIXO 2. COMUNICAÇÃO - QUADRO RESUMO

Medidas	Executadas Totalmente (Até Maio 2023)	Executadas Parcialmente
11	7	4

  

Principais Indicadores	Metas	Execução (Até Maio 2023)	Taxa de Realização (%)
Nº de participantes	16	14	85
Nº de materiais distribuídos	130	130	100
Nº de conteúdos criados	2	2	100
Nº de conteúdos divulgados	18	18	100

Na **dimensão interna**, o Plano assumiu diferentes prioridades, por um lado focadas nos/as trabalhadores/as, tanto no estímulo do diálogo social e convívio entre as diferentes unidades orgânicas do Município como ao nível da promoção da conciliação profissional, pessoal e familiar dos/as trabalhadores/as. Por outro, ao nível da criação de conteúdos específicos de informação e sensibilização para a promoção da igualdade e da não discriminação e para a prevenção da violência doméstica e de género, assim como contribuir para a visibilidade da igualdade entre mulheres e homens através da adoção de linguagem inclusiva.

Nesta dimensão verificam-se resultados satisfatórios e a incorporação de alguns procedimentos, nomeadamente:

1. **Utilização da linguagem inclusiva** - Existe preocupação com a utilização da linguagem inclusiva por parte da equipa de comunicação do Município, no entanto, numa exploração das plataformas de comunicação online do Município de Alvito, verifica-se maioritariamente o uso dos pronomes masculinos. No entanto, ao nível da representação entre homens e mulheres nos diferentes materiais de comunicação produzidos ao longo de 2022, a representação feminina foi de 55.4% (Fonte: Ficha de monitorização de representação de homens e mulheres nos produtos de comunicação).

2. A **representatividade** de género na comunicação e imagem tem sido uma preocupação da equipa de comunicação: “numa prova de trial, tivemos o cuidado em colocar uma atleta e um atleta na imagem, o plano veio reforçar o cuidado na



Exemplo de comunicação gráfica inclusiva - retirada da página de Facebook do Município de Alvito

utilização de imagens inclusivas” (GF Trabalhadores).

3. Continuação da **difusão de conteúdos específicos** sobre as temáticas da igualdade e da não discriminação e para a prevenção da violência doméstica e de género:



Foi realizado, no âmbito do Dia Municipal para a Igualdade - 24 de Outubro de 2023, um vídeo promocional que contou com a participação de 20 pessoas da comunidade de Alvito (15 pessoas do género masculino e 5 do género feminino. 7 de etnia cigana (3 homens). Passado um ano da sua publicação, o vídeo conta com quase 2000 visualizações.

4. **Incorporação das medidas de conciliação profissional, pessoal e familiar** das/os trabalhadoras/es, nomeadamente da dispensa da manhã ou tarde do dia de aniversário da/o filha/o até aos 12 anos e na extensão do direito de horário flexível para cuidadoras/es informais.

5. **Realização de encontros informais de partilha e convivalidade** entre trabalhadores/as e dirigentes de diferentes unidades do Município.

“Os encontros informais entre equipas funcionam muito bem, servem para melhorar a relação dentro das equipas.” (Grupo Focal)

Na sua **dimensão externa**, a Comunicação do PMINDA cumpriu totalmente as metas a que se propôs ao nível dos conteúdos criados e divulgados. Foram utilizados diferentes canais de comunicação: redes sociais, website e materiais gráficos digitais e impressos, tais como posters e folhetos. Não obstante do cumprimento das metas, surgiram nos momentos de avaliação, algumas considerações sobre esta dimensão:



Publicação no dia 15/05/2023 na página do Facebook do Município de Alvito

16

*“Podiam ter-se explorado outros canais de comunicação - comunicação de proximidade (porta a porta).” (Entrevista)*

*“Criar ações de sensibilização que se aproximem da rua, dos espaços de sociabilização.” (Grupo Focal)*

A necessidade de serem exploradas outras estratégias de comunicação que permitam uma aproximação à comunidade de Alvito e Vila Nova da Baronia, foram referidas nos diferentes grupos focais e entrevistas. Existe uma percepção geral de que o Plano não conseguiu alcançar os grupos que não estavam envolvidos diretamente nas ações, ou seja, a comunidade no sentido mais lato. Foi também referida a possibilidade de serem envolvidas nas ações outras instituições e coletividades da comunidade.

No entanto, é reforçado que existem outras ações promovidas pelos agentes locais (extra Plano) que se deparam com as mesmas dificuldades.

*“A fraca participação não é exclusiva da temática.” (Entrevista)*

Existe uma ação no plano para promover o diálogo intercultural e a multiculturalidade dirigida à comunidade em geral que correspondia ao objetivo de aproximar o Plano da comunidade, no entanto, por diversos constrangimentos, teve de ser reagendada, e será realizada em Junho de 2023, no âmbito do evento “Encontros de Alvito”



Fonte: <https://www.instagram.com/encontrosdealvito/>

### 3.1.4. EXECUÇÃO EIXO 3. SUSTENTABILIDADE - QUADRO RESUMO

Medidas	Executadas Totalmente (Até Maio 2023)	Não executadas
6	4	2

Este eixo foi definido com o propósito de criar procedimentos, mecanismos e ferramentas que facilitassem o registo, a monitorização e a avaliação de todas as ações realizadas, com vista a promover, de forma estrutural e continuada, a intervenção na área da igualdade e da não discriminação. Nesse sentido foram cumpridas as medidas definidas no que diz respeito à criação de ferramentas de registo e sistematização das ações do Plano, assim como o Relatório de Execução. Para além disso integra também este eixo a constituição do GALI e a capacitação sobre trabalho em rede e parcerias.

Salienta-se após os momentos de recolha de dados, outras evidências que reforçam a sustentabilidade do Plano, nomeadamente:

- Cruzamento das ações, sobretudo no âmbito da Não Discriminação, com o programa de Mediadores Municipais Interculturais, focados na aproximação e ativação das comunidades ciganas e imigrantes;
- A integração de algumas ações sobre igualdade e não discriminação noutros projetos promovidos por entidades do GALI, nomeadamente trabalho desenvolvido pelos professores nas escolas onde lecionam, continuidade através do CLDS - Contrato Local de Desenvolvimento Social e Programa Escolhas promovidos pelas Terras Dentro;
- Cruzar atividades do Plano com eventos na comunidade, potenciando a sua visibilidade e inscrição continuada nos programas, como o evento multicultural que será realizado nos Encontros de Alvito.

### 3.1.5. EXECUÇÃO EIXO 4. TRABALHO EM REDE E PARCERIAS - QUADRO RESUMO

Medidas	Executadas Totalmente (Até Maio 2023)	Não executadas
5	1	4

A implementação do Plano sustentou-se na criação de dois grupos de trabalho: a EIVL - Equipa para a Igualdade na Vida Local e GALI - Grupo de Atores Locais pela Igualdade. A EIVL integra os seguintes elementos: Vereador/a com a área da Igualdade, Conselheiro/a Local para a Igualdade (Interno/a), Conselheiro/a Local para a Igualdade (Externo/a), Dirigente da Unidade Orgânica de Cultura, Educação e Desporto, Dirigente da Unidade Orgânica de Gestão de Recursos, Dirigente da Unidade Orgânica de Desenvolvimento Estratégico, Dirigente da Unidade Orgânica de Gestão

Urbanística e Atendimento e Especialista externa - Representante NAV (Núcleo de Apoio à Vítima) Beja.

A EIVL teve como principal função a coordenação, execução e monitorização do Plano, mantendo a articulação através de encontros ou por outras vias de comunicação durante a sua implementação.

A constituição do GALI - Grupo de Atores Locais pela Igualdade - em junho de 2022 representou a materialização e operacionalização do Plano na sua componente de estabelecimento de novas redes e parcerias de base comunitária para a intervenção nestas temáticas. Assume uma função consultiva na implementação do plano. Integra representantes das seguintes entidades: Junta de Freguesia de Alvito, Junta de Freguesia de Vila Nova da Baronia, Centro de Saúde de Alvito, Posto Territorial de Alvito da Guarda Nacional Republicana, Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Alvito, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Alvito, Agrupamento de Escolas do Concelho de Alvito, Escola Profissional de Alvito e Terras Dentro - Associação para o Desenvolvimento Integrado.

*“Não houve dificuldade em reunir com os parceiros, vieram às reuniões e ações de sensibilização.” (Entrevista)*

*“A participação surpreendeu pela positiva, a temática foi cativante para a participação, o que não acontece com outras situações. As entidades estiveram disponíveis para participar na organização”. (Entrevista)*

O GALI apresentou-se com bastante dinâmica durante os meses de implementação do Plano, até Julho de 2022, a partir dessa altura, que coincidiu com a dispensa da Conselheira por motivos pessoais e consequentemente a ausência de uma figura que imprimisse a dinâmica do grupo, o grupo tem revelado maiores dificuldades em assumir a autonomização e continuidade do trabalho desenvolvido.

*“O impulsionador da rede tem que ser a autarquia, enquanto isso aconteceu, houve participação. Quando houve interrupção não se verificou autonomia da rede.” (Entrevista)*

*“Talvez se tenha perdido o foco no plano por não ter havido uma dinamização.” (Grupo Focal)*

No entanto, a partir do início de 2023, com o regresso da Conselheira, existiu uma reativação da dinâmica de parceria e do trabalho conjunto. No processo de avaliação constatou-se que existe vontade e capacidade de organização do GALI, tendo sido apontadas sugestões para melhorar a comunicação entre as partes, que serão sistematizadas no campo das Recomendações deste Relatório.

É ainda referido no processo de avaliação a necessidade de se olhar para as idiossincrasias dos territórios e a capacidade das entidades darem respostas a várias, e diferentes, solicitações, conduzindo, diversas vezes, a alguma sobrecarga e até sobreposição.



*“As pessoas/entidades são as mesmas para tudo, é um meio pequeno.” (Entrevista)*

Relativamente à participação na Rede de Autarquias para a Igualdade<sup>3</sup>, o Município de Alvito formalizou a sua integração em Fevereiro de 2023, fortalecendo o trabalho em rede e estabelecimento de parcerias e promovendo o diálogo e partilha de experiências e boas práticas no domínio da igualdade e da não discriminação. Para além disso, tem havido uma aproximação aos Municípios vizinhos: Vidigueira, Cuba e Viana do Alentejo para que possam ser pensadas e potenciadas ações em conjunto. Será realizado um workshop no âmbito da presente avaliação com o objetivo de auscultar desafios e vontades comuns para o futuro, cruzando os planos dos diferentes municípios.

*“Podia ter sido trazido a este processo outros municípios - trazer experiências de fora para dentro. Potenciar recursos e metodologias” (Entrevista)*

As ações previstas de divulgação da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não-Discriminação junto dos diferentes organismos: Rede Social de Alvito, Conselho Municipal da Juventude, Conselho Municipal de Educação e Conselho Municipal do Desporto, não foram realizadas.

### 3.1.6. FATORES QUE LIMITARAM OU ALAVANCARAM OS RESULTADOS E OBJETIVOS PROPOSTOS

Neste ponto apresentam-se os fatores identificados no processo de auscultação de vários atores que se consideram limitar ou alavancar os resultados alcançados e objetivos propostos.

Começamos por elencar, em seguida, os fatores limitantes:

- Mudança de executivo camarário e corpos dirigentes;
- Tempo para apropriação e implementação do Plano pelo novo executivo e equipa;
- Afetação parcial da Conselheira Municipal para a Igualdade (externa ao Município);
- Ausência por motivos pessoais, durante um período superior a 6 meses, da Conselheira Municipal para a Igualdade;
- Término do contrato de prestação de serviços da técnica responsável pela implementação do Plano em Julho de 2022;
- As temáticas não se revelam como urgentes nas agendas políticas e das

<sup>3</sup> Esta rede resulta do projeto “Rede de Autarquias para a Igualdade”, financiado pelo Mecanismo Financeiro do EEA Grants 2014-2021 - Programa Conciliação e Igualdade de Género, promovido pela Questão de Igualdade - Associação para a Inovação Social, em parceria com as Autarquias de Aljezur, Amadora, Cascais, Loulé, Mangualde, Odemira, Palmela, Póvoa de Lanhoso e Vila Nova de Gaia e o Centre for Gender and Equality at the University of Adger.

instituições do território;

- Dificuldade na ativação e mobilização da comunidade para as ações;
- Falta de disponibilidade de agenda dos parceiros do plano;
- Capacidade de autonomização e autonomização do GALI.

Em seguida enumeram-se os fatores indicados que se consideraram contribuir para alavancar os resultados alcançados e os objetivos propostos:

- Acolhimento e apropriação do Plano por parte do novo executivo;
- Perfil dinâmico, pró-ativo e envolvimento da Conselheira Municipal para a Igualdade nas temáticas;
- Abordagem dinâmica e participativa nas ações de sensibilização e capacitação;
- Partilha de recursos no GALI;
- Acolhimento das ações por parte dos atores / agentes locais.

## 3.2. PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO

Nesta dimensão a equipa de avaliação pretendeu perceber até que ponto a participação e envolvimento dos *stakeholders* foi adequada e suficiente para os objetivos e resultados esperados do PMINDA, assim como em que fases se verificou ou não participação e que outras entidades poderiam ter sido envolvidas neste trabalho. Para tal, foram realizadas entrevistas, individuais e em grupo, presenciais e online, a alguns *stakeholders* do projeto, nomeadamente, entidades da EIVL, GALI e equipa responsável pela implementação do plano.

As informações recolhidas indicam que a participação dos atores chave foi suficiente e adequada para os objetivos e resultados esperados, no entanto esta participação e a dinâmica gerada entre parceiros em torno do PMINDA não foi regular ao longo das fases do mesmo.

*“A participação surpreendeu pela positiva, a temática foi cativante..., o que não acontece com outras situações. As entidades estiveram disponíveis para participar na organização”.* (Grupo focal)

*“Foi pedido muitas coisas e as pessoas, conseguiram sempre responder, foram muito flexíveis e participativas”.* (Entrevista)

Encontrámos evidências de que, apesar dos momentos de reunião não terem sido realizados com a frequência desejada, os parceiros deram diversos contributos na identificação de necessidades na fase de diagnóstico e no desenho do plano. O trabalho conjunto gerou debate, aprendizagem, partilha de experiências, informações e recursos.

*“Poucos momentos de reunião / encontro da EIVL e do GALI, no entanto as sessões de trabalho foram bastante interessantes, foram envolvidas diversas entidades, gerou-se debate e aprendizagem entre os parceiros.”* (Grupo Focal)

Na fase de implementação, a participação dos parceiros manifestou-se sobretudo no apoio ao envolvimento dos/as participantes na dinamização de ações nas suas próprias instituições ou em instituições parceiras. Embora os dados recolhidos dêem conta e, provavelmente este é um motivo para uma certa fragilização a nível da dinâmica do GALL, que se previa promissora, de que a comunicação e a dinamização da parceria ficaram aquém das expectativas de alguns parceiros, nesta segunda fase.

*“Faltou o gatilho para unir todas as entidades, se houver alguém que vá estimulando as coisas vão acontecer. Se tivessem existido mais reuniões para discutir e planear as ações teria sido mais efetivo o envolvimento. As instituições mostram-se disponíveis e com vontade de fazer, falta a coordenação. Para cruzar as diferentes atividades (escolas, universidade sénior...). É mais fácil programar atividades numa reunião mensal do que individualmente.”* (Grupo Focal)

Os motivos apontados para esta situação foram uma quebra na regularidade dos encontros entre parceiros e a redução do período para realização das ações face ao previsto e, que levou a que uma grande parte das medidas fossem implementadas em 4 meses (Abril a julho de 2022). Estas alterações deveram-se a constrangimentos ao nível da equipa de implementação (licença de maternidade da conselheira para a igualdade e saída da técnica externa responsável pelo desenho e implementação do plano), para além da mudança de executivo e dos normais impactos decorrentes desta mudança.

A nível interno do MA foram envolvidas todas as divisões, estando responsáveis por implementar medidas do plano, principalmente o Gabinete dos Recursos Humanos e da Comunicação.

Os dados recolhidos apontam para a importância do envolvimento dos dirigentes e da vereação no processo de implementação do PMINDA, ainda que seja perceptível que nem todos/as atribuam a mesma importância às questões da IG e ND. A auscultação realizada dá também conta dos relevantes contributos dados por ambas as partes no desenho do plano e da satisfação e confiança na equipa de implementação, dois aspetos destacados como muito positivos no decorrer do processo de implementação.

*“Ao nível dos dirigentes (MA), houve envolvimento, mas dependente da sensibilidade para este plano.”* (Entrevista)

*“A participação dos dirigentes nas reuniões da EIVL, foi importante, porque deram bastantes contributos.”* (Entrevista)

No que se refere ao envolvimento e participação da comunidade/públicos nas diferentes fases do plano, verifica-se alguma dificuldade em envolver determinados grupos-alvo, nomeadamente os jovens em idade ativa dos 18 aos 30 anos, levando à reflexão sobre a adequação das abordagens/metodologias utilizadas.

*“A abordagem/metodologia para envolver a comunidade não foi muito eficaz, a par da postura pouco participativa da população, comprometeu alguns resultados esperados.”* (Entrevista)

Foram, porém, encontradas estratégias de envolvimento de públicos específicos, por via do estabelecimento de parcerias com outras instituições e com atores sociais relevantes. Destaca-se o caso da parceria com o Agrupamento de Escolas e Escola Profissional de Alvito que permitiu o trabalho com jovens inseridos em contexto escolar, e com o projeto Mediadores Municipais Interculturais, que facilitou o contacto com as comunidades ciganas.

*“No entanto, as parcerias com outras entidades e, em particular com as escolas, existem professores sensibilizados para as questões da IG e não discriminação, abriram-se como uma oportunidade para abordar os jovens através do trabalho em grupos-turma.” (Entrevistas)*

### 3.3. SUCESSOS E INSUCESSOS / AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Os dados recolhidos através de entrevistas à EIVL, equipa de implementação do plano, e parceiros apontam como principais sucessos do trabalho de implementação do PMINDA aspetos que se referem às duas dimensões do plano, interna e externa, apresentadas em seguida em quadro resumo.

	Dimensão Interna	Dimensão Externa
<b>Sucessos</b>	<p>Inscrição das questões da Igualdade de género e Não discriminação na agenda política local;</p> <p>A forma positiva como foram acolhidas e implementadas pelo município medidas de conciliação vida pessoal, familiar e profissional, tais como – Extensão de direito de horário flexível para cuidador/a informal, direito de usufruir da tarde no dia de aniversário dos filhos até 12 anos;</p> <p>Alteração/ proposta de alteração de regulamentos do MA;</p> <p>Realização de encontros informais entre funcionários/as e dirigentes;</p> <p>Utilização de linguagem inclusiva na comunicação interna e externa do MA;</p> <p>Adesão à rede de municípios para a igualdade, que apresenta potencial para uma maior articulação com outras entidades congéneres;</p> <p>Extrapolação das aprendizagens para outros projetos de outras temáticas;</p> <p>Elevado número de medidas realizadas num curto espaço temporal;</p>	<p>Dinâmica de rede do GALL;</p> <p>Ações de sensibilização para jovens, docentes e não-docentes realizadas.</p>

Relativamente aos principais insucessos ou constrangimentos do trabalho de implementação do PMINDA, são também apontados aspetos que se referem às duas dimensões do plano, interna e externa, apresentados no quadro resumo em seguida.

	Dimensão Interna	Dimensão Externa
<b>Insucessos/ Constrangimentos</b>	<p>Dificuldade/impossibilidade em cumprir o calendário do plano;</p> <p>A conselheira para a igualdade ser um elemento externo ao município (contratada);</p> <p>Elevadas expectativas face a determinadas medidas propostas levaram a adiamento/não operacionalização das mesmas (ex: festa da interculturalidade);</p> <p>Não se estabeleceu a articulação expectável com outros municípios.</p>	<p>Pouca adesão/ dificuldade em envolver mais a comunidade, em particular a faixa etária dos 18 - 30 anos;</p> <p>Impossibilidade de realizar algumas ações com parceiros pela incompatibilidade de calendários, nomeadamente pela esporadicidade das reuniões de CLAS ou do Conselho de Educação (anual), Desporto e Juventude, dificultando o acesso às entidades;</p> <p>Ainda não foi feita a revisão do regulamento do RAMA por parte do executivo, apesar de ter sido apresentada proposta de alterações;</p> <p>As estratégias de comunicação para envolver a comunidade não foram muito eficazes;</p> <p>Tempo insuficiente para mudar mentalidades.</p>

Neste seguimento, enumeram-se também em seguida as oportunidades e ameaças à implementação do PMINDA apontadas nas entrevistas realizadas.

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de interesse geral pela temática da igualdade de género;</li> <li>Postura pouco participativa da comunidade;</li> <li>Muitas atividades a decorrer nas escolas de forma desarticulada;</li> <li>Mudanças de Executivo;</li> <li>Alteração da estrutura da câmara após as eleições;</li> <li>Mudança de Conselheira;</li> <li>Ausência, por um período, da conselheira e da técnica responsável pelo plano, com consequências na ativação e dinamização das parcerias;</li> <li>As medidas obrigatórias da CIG não serem ajustadas às idiossincrasias dos territórios;</li> <li>A igualdade não ser uma prioridade dos dirigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceria com escola permitiu trabalhar com grupos já formados (turmas/escolas) pode ser uma oportunidade, uma vez que são grupos heterogêneos;</li> <li>Professores motivados para trabalhar questões da igualdade e discriminação, podem preparar os alunos para as atividades e para os temas;</li> <li>Modelo de governança que assenta num formato de autonomia dos grupos: GALI e EIV;</li> <li>Dimensão do concelho, permite ter relação de proximidade com as instituições;</li> <li>Executivo e dirigente disponíveis para esta temática;</li> <li>Interculturalidade presente no território, nomeadamente alunos/as da escola profissional e trabalhadores rurais.</li> </ul>



### 3.3.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

No decorrer do processo de avaliação externa do PMINDA evidenciaram-se os seguintes fatores críticos de sucesso, na sua dimensão interna e externa, considerados como as alavancas para a realização das medidas e o alcance dos objetivos e resultados:

#### INTERNOS

- Existência de um anterior Plano Municipal para a Igualdade, não sendo as questões de IG e ND novas para parte da equipa da Município;
- Alinhamento do Diagnóstico com as medidas e ações do Plano;
- Comprometimento do Município e das equipas envolvidas com as temáticas;
- Perfil proativo e implicado nas causas da Conselheira Local para a Igualdade;
- Efetivação de algumas medidas de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional e a alteração de regulamentos internos do Município.

#### EXTERNOS

- Envolvimento e participação dos *stakeholders*;
- Adequação das metodologias e abordagem participativa nas ações de sensibilização e capacitação;
- Apropriação do trabalho no âmbito da IG por parte de alguns parceiros, nomeadamente no cruzamento com outros projetos a decorrer no território;
- Proximidade e dinâmica territorial existentes entre parceiro;
- Participação em redes locais e nacionais focadas nestas temáticas;
- Alinhamento com a Legislação e Planos Estratégicos Nacionais.

### 3.4. FATORES EXTERNOS

Nesta dimensão a equipa de avaliação procurou averiguar quais os fatores externos ao contexto identificados pelos fatores-chave que pudessem afetar de algum modo a implementação do PMINDA.

Do ponto vista internacional, o PMINDA está alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS Agenda 2023, nomeadamente: Objetivo 5<sup>4</sup> - Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas; Objetivo 10<sup>5</sup> - Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países. Para além disso

<sup>4</sup> Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todos os lugares. Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas pública e privada, incluindo tráfico, exploração sexual e outros tipos. Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades de liderança.

<sup>5</sup> Capacitar e promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião ou condição económica ou outra. Garantir a igualdade de oportunidades. Reduzir as desigualdades de resultado, eliminando leis, políticas e práticas discriminatórias.

enquadra-se ainda nos princípios da Convenção Internacional para a Eliminação de todas as formas de discriminação sobre as mulheres.<sup>6</sup> A nível nacional, como já foi referido, o PMINDA está alinhado com o artigo 13 da Constituição da República Portuguesa “Princípio da Igualdade”<sup>7</sup> e com a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não-Discriminação<sup>8</sup>.

De acordo com os dados recolhidos os fatores externos ao contexto de Alvito que se consideram limitantes da implementação do plano, são ainda os efeitos decorrentes da crise pandémica do COVID-19, a crise económica com impactos diretos ao nível das comunidades locais, mudanças ao nível das agendas políticas nacionais e europeias.

Os principais fatores externos ao contexto de Alvito que podem contribuir para introduzir melhorias no ciclo de implementação do plano identificados pelos/as entrevistados/as referem-se à existência de diversidade cultural no concelho de Alvito, nomeadamente alunos/a da escola profissional, trabalhadores/as e famílias provenientes de outros países e/ou culturas que geram uma dinâmica intercultural no concelho. Este movimento migratório crescente (oriundos sobretudo do Sudeste Asiático), para trabalharem nas explorações agrícolas intensivas da região, em condições precárias e muitas vezes ilegais, constituiu um dos fatores externos mais relevantes para a comunidade de Alvito e que coloca novos desafios às questões da Não Discriminação, que deverão ser considerados na vigência da implementação do Plano.

Os projetos Erasmus, que à partida promovem o diálogo intercultural e o respeito pela diferença, independentemente do tema específico que abordam, são considerados inspiradores e com potencial de provocar mudanças ao nível da mentalidade dos jovens, professores e comunidade local.

A existência da Rede de Municípios para a Igualdade à qual o MA aderiu no âmbito da intervenção do PMINDA, foi também indicado com um fator que poderá contribuir para introduzir melhorias e alavancar a implementação do plano, através da formação, partilha de experiência, comunicação e desenvolvimento de iniciativas conjuntas com outros concelhos.

### 3.5. IMPACTO E SUSTENTABILIDADE

Na dimensão do impacto a equipa de avaliação propôs-se a avaliar em que medida (1) o plano criou respostas sistemáticas e eficazes para as problemáticas diagnosticadas e (2) as atividades produziram mudanças nos/as participantes/as diretos/as (inter-

<sup>6</sup> <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw.html>

<sup>7</sup> <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art13>

<sup>8</sup> <https://www.cig.gov.pt/estrategia-nacional-para-a-igualdade-e-a-nao-discriminacao-2018-2030-portugal-igual/>

nos e externos), nomeadamente ao nível da capacitação. Pretendeu-se também apurar se a intervenção do plano gerou ou espera-se que gere efeitos que a transcendam.

Os dados recolhidos dão conta da dificuldade de avaliar os impactos nas/os destinatárias/os das ações num curto espaço de tempo. No entanto existe um alinhamento das várias partes auscultadas no processo de avaliação de que o Plano correspondeu às necessidades e urgências apontadas no Diagnóstico, tendo contribuído para a inscrição e afirmação das temáticas da Igualdade de Género e Não Discriminação na agenda política do Município, nas dinâmicas das instituições parceiras - sobretudo nas escolas, e de forma mais discreta na comunidade de Alvito.

*“É difícil de avaliar (o impacto) mas acho que deixamos uma semente sobre o tema. As pessoas ficam a pensar e a refletir sobre este assunto”.* (Entrevista)

*“Existe impacto de forma discreta. As pessoas estão um pouco mais despertas para o tema. Talvez não tenham conseguido fazer alterações, mas já estão despertas. Noto isso nos jovens. No nosso dia-a-dia mesmo as pessoas mais idosas já estão mais despertas. As mudanças às vezes não são tão visíveis assim. As mudanças demoram tempo. Sobretudo a nível cultural (das mentalidades).”* (Grupo Focal)

No que se refere a outras respostas criadas através do PMINDA, nomeadamente ao nível da capacitação/sensibilização, os dados recolhidos na avaliação expressam que as diferentes ações realizadas (ao nível interno e externo) foram importantes ao nível da reflexão gerada e primeiro contato com os temas, mas ficaram aquém ao nível das mudanças de atitudes ou comportamentos, para tal acontecer seria importante ações mais aprofundadas e prolongadas no tempo.

Quanto à sustentabilidade, pretendeu-se identificar as mudanças alcançadas pelo plano que irão prevalecer ao longo do tempo e quais as condições para que estas mudanças possam perdurar além do tempo de implementação. Neste sentido verificaram-se mudanças nos procedimentos e práticas com repercussões a longo prazo, em dois níveis: Interno e Externo.

### 3.5.1. NÍVEL INTERNO

A nível interno destacam-se:

- Evidências no esforço de uma comunicação mais inclusiva,
- Novas medidas de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional,
- Encontros informais entre trabalhadoras/es e dirigentes, a decorrer pelo menos em algumas unidades do município.

Apesar de ainda não operacionalizado por constrangimentos internos, está previsto concretizar em 2023, a formalização do compromisso da autarquia com os princípios da igualdade e da não discriminação através da atualização do Regulamento da Organização dos Serviços da Câmara Municipal e a alteração dos Objetivos do SIADAP.

### 3.5.2. NÍVEL EXTERNO

Os dados recolhidos apontam para o reforço do compromisso com os princípios, valores e prioridades da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação – Portugal + Igual da Escola Profissional de Alvito e do Agrupamento de Escolas de Alvito:

- Foi criada a figura de conselheiros/as para a igualdade na escola, com impacto ao nível do compromisso de trazer esta temática de forma transversal e continuada e a quem a comunidade escolar possa recorrer, e que apoie a dinamização de atividades específicas;
- Cruzamento das ações, sobretudo no âmbito da Não Discriminação, com o programa de Mediadores Municipais Interculturais, focados na aproximação e ativação das comunidades ciganas e imigrantes;
- A integração de algumas ações sobre igualdade e não discriminação noutros projetos promovidos por entidades do GALL, nomeadamente trabalho regular dos professores nas escolas onde lecionam e a Terras Dentro está a dar continuidade através do CLDS e Programa Escolhas;
- Participação na Rede de Autarquias para a Igualdade.

## 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1. CONCLUSÕES

Os dados recolhidos no processo de avaliação indicam que:

1. A taxa de execução do Plano foi bastante elevada, superando os 84% com a realização de 32 medidas (em 38), sendo que 25 foram executadas totalmente. Foram envolvidas 77 pessoas participantes nas ações de capacitação e sensibilização e 11 entidades.
2. A mudança de executivo, reorganização da estrutura interna do município, e consequentemente da equipa da EIVL condicionaram o arranque das ações, assim como a ausência da Conselheira Local para a Igualdade. Os efeitos das restrições provocadas pela pandemia COVID 19 também provocaram constrangimentos.
3. O compromisso do Município ao adoptar as medidas de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, a alteração de regulamentos internos com vista à promoção da IG e Não discriminação, a Integração da Linguagem Inclusiva na Comunicação interna e externa, e a sensibilização e capacitação das/os funcionários/as temáticas, foi fundamental para a inscrição e apropriação das medidas do Plano nos quotidianos pessoais e profissionais das/os funcionárias/os.
4. As ações de sensibilização e capacitação demonstraram a sua pertinência e despertaram o interesse das/os participantes. Porém, verifica-se a necessidade de explorar estratégias de comunicação e envolvimento de grupos específicos e da comunidade em geral, bem como da realização de ações mais aprofundadas e continuadas no tempo para que os processos de mudança possam ser mais evidentes.
5. A valorização de um processo participado (tanto na fase de diagnóstico como de implementação) apresenta-se como um fator motivador e mobilizador e que favoreceu o comprometimento das entidades e a satisfação das/os participantes nas ações. No entanto, o envolvimento da comunidade em geral e comunidades específicas (comunidade cigana, comunidade imigrante, quadros empresariais) revelaram maiores desafios.
6. A participação dos atores chave foi considerada suficiente e adequada para os objetivos e resultados esperados. No entanto, a dinâmica gerada não foi regular ao longo das diferentes fases tendo sido fortemente afetada pela ausência de uma figura de liderança do processo.
7. Existe vontade e comprometimento com as questões da IG e ND por parte das entidades que integram o GALI para a continuidade e crescente autonomização do seu papel, com um maior suporte por parte do município.

8. Os Planos Municipais para a Igualdade e Não Discriminação são importantes instrumentos de planeamento e ação de política pública ao nível local. No entanto, a lógica de “uniformização” e “standardização” dos Planos ao nível das Medidas, Ações e Indicadores propostos poderão apresentar-se mais desafiantes em Municípios de menor densidade populacional, como é o caso do MA.

## 4.2. RECOMENDAÇÕES

A presente avaliação teve como objetivo realizar uma análise geral do processo de implementação do primeiro ano do PMINDA, numa lógica de aprendizagem, envolvendo os principais *stakeholders*, e focando-se nos principais resultados alcançados. Pretendeu-se para além de identificar os fatores de sucesso e os desafios encontrados, produzir um conjunto de recomendações que possam inspirar e apoiar os anos seguintes de execução do Plano (2022-2025):

- Criar condições para a apropriação e autonomização do Plano por parte das entidades parceiras do GALI. Melhorar a comunicação entre a rede de parceiros e definir mais detalhadamente as responsabilidades de cada entidade, criando momentos regulares para a monitorização e acompanhamento.
- Abrir a possibilidade da integração de cidadãos/ãos no GALI, por forma a promover a democratização do plano e a participação cívica, no sentido de provocar mudanças mais aprofundadas ao nível da comunidade local.
- Pensar a intervenção ao nível da Igualdade de Género e da Não Discriminação numa lógica interseccional, cruzando grupos, setores, áreas de ação, ampliando os públicos participantes e potenciando resultados.
- Privilegiar, sempre que possível, processos de capacitação mais aprofundados com os grupos que revelem maior potencial de transformação relativamente a estas temáticas, assim como investir na capacitação de agentes educativos e comunitários para a sua continuidade e sustentabilidade.
- Apostar em estratégias de intervenção e comunicação que potenciem o envolvimento e a participação, nomeadamente através de ações porta-a-porta e/ou noutros contextos de proximidade, levando a informação e ações de sensibilização aos espaços de vida e sociabilização das comunidades;
- Disseminar as boas práticas implementadas pelo MA no âmbito das medidas de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional junto de outras entidades empregadoras do concelho e de outros municípios. Assim como apostar numa lógica de intervenção intermunicipal na abordagem às questões da IG e ND, através da cooperação, planeamento de iniciativas conjuntas e partilha de recursos, nomeadamente com a AMCAL - Associação de Municípios do Alentejo Central, abrindo a possibilidade de outras fontes de financiamento.



## 5. EQUIPA DE AVALIAÇÃO

### MARIA JOÃO MOTA - AVALIADORA

Licenciada em Relações Internacionais - Especialização em Cooperação e Desenvolvimento. É pós-graduada em "Avaliação de Políticas Públicas" (ISCTE), "Direitos Humanos e Democracia" (Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra) e em "Teatro como instrumento de intervenção em contextos socioeducativos" (Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto).

Em 2007 é co-fundadora da PELE\_Espaço de Contacto Social e Cultural, um coletivo de referência nacional e internacional no campo das práticas artísticas comunitárias. Desde essa altura que concebe e implementa projetos de criação artística dirigidos sobretudo a grupos e territórios mais afastados dos processos participativos.

Nos últimos 15 anos tem aprofundado o trabalho sobre as questões da Igualdade de Género, tendo coordenado diferentes projetos e candidaturas nesta temática. Colabora desde 2022, como consultora externa e avaliadora emergente, com a empresa COATL.

### ROSA COELHO - AVALIADORA

Mestre em Psicologia da Educação pela Universidade de Évora, Portugal.

Tem colaborado com diversas entidades e Organizações não-governamentais, no âmbito do desenvolvimento comunitário, inclusão social, juventude, igualdade de género, ambiente e sustentabilidade, como coordenadora de projeto, formadora, investigadora e avaliadora de projetos.

Tem formação em Avaliação de Impacto de Projetos Sociais, Teoria da Mudança e SROI e experiência em desenho e avaliação de projetos sociais e ambientais, envolvendo as diversas fases do processo de monitorização e avaliação (M&A), e aplicação de metodologias de avaliação (incluindo abordagens qualitativas, quantitativas e multi-método).

É associada da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, e voluntária no grupo de trabalho Competências para a Avaliação.

Salienta-se, ainda, a experiência em processos de diagnóstico e intervenção comunitária com comunidades, através da colaboração, nomeadamente com Associação Yehudi Menuhin Portugal, a Associação de Desenvolvimento Local Terras Dentro e Marca ADL.

### INÊS MARQUES BASTOS - CONSULTORA TÉCNICA

Mestre em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade do Minho (especialização em Gestão de Projetos), Pós-Graduada em Avaliação de Políticas Públicas no ISCTE- IUL e detém um curso de especialização profissional ministrado pela FPCEUP em Género.

31

Possui mais de 5 anos de experiência de trabalho em empresas de consultoria ligadas ao desenvolvimento como consultora, avaliadora, investigadora e coordenadora das equipas de avaliação externa de projetos nacionais e internacionais nas áreas da educação, SGD, ambiente, direitos humanos/da criança, direitos sexuais, tráfico humano, igualdade de género, cultura, desenvolvimento económico, participação e cidadania juvenil, saúde comunitária, boa governação e resiliência climática. Em termos de assistência técnica tem experiência demonstrada no desenvolvimento de diagnósticos organizacionais e planos estratégicos.

Tem experiência de trabalho com diferentes atores ligados ao desenvolvimento, nomeadamente Agências das Nações Unidas, autoridades nacionais, ONG nacionais e internacionais e doadores, encontrando-se atualmente a trabalhar para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) na Guiné-Bissau.

Tem um sólido conhecimento do Programa Cidadãos Ativ@s, dos seus objetivos, eixos de atuação e regras e regulamentos, tendo integrado equipas de consultoria e avaliação externa que desempenharam funções no âmbito de mais de 5 projetos financiados pelo mecanismo.

## ANEXOS

## ANEXO 1: Matriz de Avaliação

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	QUESTÃO DE AVALIAÇÃO	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	GRUPO-ALVO				
				EIVL	GALI	Equipa do Plano	Beneficiários diretos internos (CMA)	Beneficiários diretos externos
Avaliação quantitativa e qualitativa das metas alcançadas / Eficácia	Q.1 Em que medida o Plano de Igualdade atingiu as metas a que se propôs?	Grau de atingimento das metas do plano: Número de ações / Número de participantes / Alcance das ações ... / Percepção sobre o alcance dos objetivos e resultados do Plano e identificação dos fatores que limitaram ou alavancaram	Análise documental / Entrevistas/ Focus Group	x	x	x	x	x
Participação e Envolvimento	Q.2. Em que medida se verificou a Participação e Envolvimento dos stakeholders previstos no Plano de Igualdade?	Percepção do nível de envolvimento dos stakeholders e em que formatos.	Análise documental; Entrevistas; Grupos Focais	x	x	x		
Sucessos e Insucessos	Q.3. Quais os principais sucessos e insucessos do processo de implementação do Plano?	Percepção dos stakeholders sobre os principais sucessos e insucessos e propostas de melhoria.	Entrevistas; Grupos Focais	x	x	x		
	Q.4. Que medidas e/ou factores ajudaram a ultrapassar as dificuldades identificadas?	Percepção dos stakeholders sobre medidas/factores de apoio a colmatar dificuldade				x		
	Q.5. Quais as melhorias a implementar em futuras oportunidades?	Percepção dos stakeholders sobre propostas de melhorias a implementar		x	x	x		
Fatores externos	Q.6. Quais os principais fatores externos ao contexto (legislação, boas práticas internacionais, entre outros) que podem contribuir para introduzir melhorias no ciclo de implementação do plano? Quais os factores externos que podem limitar a implementação do plano?	Entendimento dos stakeholders sobre os fatores externos identificados	Análise documental; Entrevistas; Grupos Focais	x	x	x		
Ameaças e Oportunidades	Q.7. Quais as principais ameaças presentes no território/contexto que possam comprometer a boa execução do Plano?	Percepção dos stakeholders sobre oportunidades e ameaças	Entrevistas; Grupos Focais	x		x		
	Q.8. Quais as principais oportunidades presentes no território que podem alavancar a boa execução do plano?			x	x	x		
Impacto	Q.9. Qual o balanço global do impacto da implementação do plano no território?	Grau de alinhamento do diagnóstico com o plano	Análise documental, entrevistas, Grupos Focais	x		x		
		Percepção sobre as mudanças produzidas nos/as beneficiários/as (satisfação e conhecimentos)	Questionários, entrevistas e Grupos Focais	x		x	x	x
		Entendimento sobre os efeitos do Plano e a possibilidade de perdurarem no tempo.	Entrevistas; Grupos Focais	x		x	x	
Sustentabilidade	Q.10. Quais as mudanças alcançadas que prevalecerão no tempo?	Número de medidas e/ou procedimentos adoptados; Percepção sobre as mudanças manifestadas nos procedimentos.	Análise documental, entrevistas, Grupos Focais	x	x	x		
	Q.11. Que condições são necessárias para que as mudanças/benefícios gerados pelo Plano possam perdurar além do tempo de implementação?	Condições identificadas; Percepção dos stakeholders sobre garantia das condições	Entrevistas; Grupos Focais	x	x	x		

## **ANEXO 2: Guiões Grupos Focais / Entrevistas trabalhadores/as**

### **Avaliação final externa – Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação do Concelho de Alvito**

#### **Guião de entrevista final | Trabalhadores/as**

*Duração prevista: 90 minutos*

#### **0. Introdução – objetivos da entrevista:**

- 0.1. Enquadramento da entrevista no processo de avaliação em curso;
- 0.2. Procedimentos padrão: anonimato, remoção de elementos identificadores e autorização de gravação.

#### **1. Apresentação das/os entrevistadas/os:**

- 1.1. Nome;
- 1.2. Funções na Câmara.

#### **2. Partilha sobre a experiência na participação das ações do PMINDA.**

#### **3. Adequação das metodologias e temáticas das ações.**

#### **4. Benefícios retirados da participação em ações - individualmente e colectivamente.**

#### **5. Pontos fortes e pontos a melhorar no PMINDA.**

#### **6. Que repercussões teve o Plano na comunidade / Câmara Municipal.**

#### **7. Oportunidades e Ameaças.**

#### **8. Quais são as mudanças que irão perdurar no tempo.**

## ANEXO 3: Guiões Grupos Focais / Entrevistas Dirigentes Câmara Municipal Alvito

### Avaliação final externa – Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação do Concelho de Alvito

#### Guião de entrevista| Dirigentes Câmara Municipal Alvito

*Duração prevista: 90 minutos*

#### 0. Introdução – objetivos da entrevista:

- 0.1. Enquadramento da entrevista no processo de avaliação em curso;
- 0.2. Procedimentos padrão: anonimato, remoção de elementos identificadores e autorização de gravação.

#### 1. Apresentação das/os entrevistadas/os:

- 1.1. Nome.
- 1.2. Funções desempenhadas na Câmara Municipal e a ligação ao Plano.

#### 2. Eficácia - Avaliação quantitativa e qualitativa das metas alcançadas

- 2.1. Em que medida o Plano de Igualdade atingiu as metas a que se propôs?
  - 2.1.1. O Plano atingiu os resultados e objetivos esperados e propostos nas seguintes dimensões?
    - Capacitação/ Sensibilização;
    - Comunicação;
    - Trabalho em rede e parcerias;
    - Sustentabilidade.
  - 2.1.2. Que fatores limitaram ou alavancaram o alcance dos objetivos e resultados? Porquê?

#### 3. Sucessos e Insucessos

- 3.1. Quais os principais sucessos e insucessos do processo de implementação do Plano?
  - 3.1.1. Que medidas e/ou fatores ajudaram a ultrapassar as dificuldades identificadas?
- 3.2. Quais as melhorias a implementar em futuras oportunidades?

#### 4. Ameaças e Oportunidades

- 4.1. Quais as principais ameaças presentes no território/contexto que possam comprometer a boa execução do Plano?
- 4.2. Quais as principais oportunidades presentes no território que podem alavancar a boa execução do plano?

#### 5. Impacto

- 5.1. Qual o balanço global do impacto da implementação do plano no território?
- 5.2. Em que medida o plano criou respostas sistemáticas e eficazes para as problemáticas identificadas ao nível do diagnóstico.?



36

5.3. Em que medida as atividades produziram mudanças nos/as beneficiários/as diretos/as (internos e externos), nomeadamente ao nível da capacitação?

5.4. A intervenção gerou ou espera-se que gere efeitos que a transcendam, positivos ou negativos, esperados ou não esperados?

## 6. Fatores Externos

6.1. Quais os principais fatores externos ao contexto (legislação, boas práticas internacionais, entre outros) que podem contribuir para introduzir melhorias no ciclo de implementação do plano? Quais os fatores externos que podem limitar a implementação do plano?

## 7. Participação e Envolvimento

7.1. Em que medida se verificou a Participação e Envolvimento dos *stakeholders* previstos no Plano de Igualdade?

7.1.1. Até que ponto a participação e envolvimento dos *stakeholders* foi adequada e suficiente para os objetivos e resultados esperados do plano?

7.1.2. Em que fases do plano se verificou esta participação e envolvimento? E em que outros momentos poderia ter havido um envolvimento maior?

7.2. Que outras entidades poderiam vir a ser envolvidas no futuro?

## 8. Sustentabilidade

8.1. Quais as mudanças alcançadas que prevalecerão no tempo?

8.1.1. Que mudanças se observam nos procedimentos e práticas nas instituições (Câmara Municipal e outras entidades)

8.2. Que condições são necessárias para que as mudanças/benefícios gerados pelo Plano possam perdurar além do tempo de implementação?

8.2.1. Em que medida estão garantidas essas condições?

## ANEXO 4: Guiões Grupos Focais / Entrevistas GALI e outros atores

### Avaliação final externa – Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação do Concelho de Alvito

#### Guião de Focus Group| GALI e outros atores

*Duração prevista: 90 minutos*

#### 0. Introdução – objetivos da entrevista:

- 0.1. Enquadramento da entrevista no processo de avaliação em curso;
- 0.2. Procedimentos padrão: anonimato, remoção de elementos identificadores e autorização de gravação.

#### 1. Apresentação das/os entrevistadas/os:

- 1.1. Nome;
- 1.2. Organização e cargo a que pertencem.

#### 2. Partilha sobre a experiência na participação das ações do PMINDA.

#### 3. Adequação das metodologias e temáticas das ações.

#### 4. Benefícios retirados da participação em ações - individualmente e colectivamente.

#### 5. Pontos fortes e pontos a melhorar no PMINDA.

#### 6. Que repercussões teve o Plano na comunidade / Câmara Municipal;

#### 7. Eficácia - Avaliação quantitativa e qualitativa das metas alcançadas

- 2.1. Em que medida o Plano de Igualdade atingiu as metas a que se propôs?
  - 2.1.1. O Plano atingiu os resultados e objetivos esperados e propostos nas seguintes dimensões?
    - Capacitação/ Sensibilização;
    - Comunicação;
    - Trabalho em rede e parcerias;
    - Sustentabilidade.
  - 2.1.2. Que fatores limitaram ou alavancaram o alcance dos objetivos e resultados? Porquê?

#### 8. Sucessos e Insucessos

- 8.1. Quais os principais sucessos e insucessos do processo de implementação do Plano?
  - 8.1.1. Que medidas e/ou fatores ajudaram a ultrapassar as dificuldades identificadas?
- 8.2. Quais as melhorias a implementar em futuras oportunidades?

## 9. Ameaças e Oportunidades

- 9.1 Quais as principais ameaças presentes no território/contexto que possam comprometer a boa execução do Plano?
- 9.2 Quais as principais oportunidades presentes no território que podem alavancar a boa execução do plano?

## 10. Impacto

- 10.1. Qual o balanço global do impacto da implementação do plano no território?
- 10.2. Em que medida o plano criou respostas sistemáticas e eficazes para as problemáticas identificadas ao nível do diagnóstico?
- 10.3. Em que medida as atividades produziram mudanças nos/as beneficiários/as diretos/as (internos e externos), nomeadamente ao nível da capacitação?
- 10.4. A intervenção gerou ou espera-se que gere efeitos que a transcendam, positivos ou negativos, esperados ou não esperados?

## 11. Fatores Externos

- 11.1. Quais os principais fatores externos ao contexto (legislação, boas práticas internacionais, entre outros) que podem contribuir para introduzir melhorias no ciclo de implementação do plano? Quais os fatores externos que podem limitar a implementação do plano?

## 12. Participação e Envolvimento

- 12.1. Em que medida se verificou a Participação e Envolvimento dos *stakeholders* previstos no Plano de Igualdade?
- 12.1.1. Até que ponto a participação e envolvimento dos *stakeholders* foi adequada e suficiente para os objetivos e resultados esperados do plano?
- 12.1.2. Em que fases do plano se verificou esta participação e envolvimento? E em que outros momentos poderia ter havido um envolvimento maior?
- 12.2. Que outras entidades poderiam vir a ser envolvidas no futuro?

## 13. Sustentabilidade

- 13.1. Quais as mudanças alcançadas que prevalecerão no tempo?
- 13.1.1. Que mudanças se observam nos procedimentos e práticas nas instituições (Câmara Municipal e outras entidades)
- 13.2. Que condições são necessárias para que as mudanças/benefícios gerados pelo Plano possam perdurar além do tempo de implementação?
- 13.2.1. Em que medida estão garantidas essas condições?

## ANEXO 5: Registo fotográfico

