

MELHORAR A
CAPACIDADE DE
RESPOSTA DOS
SERVIÇOS PÚBLICOS
DE APOIO À
INTEGRAÇÃO DE
MIGRANTES

DESAFIOS E
ESTRATÉGIAS
DO TRABALHO
COLABORATIVO



As opiniões expressas na publicação são da responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente as opiniões da Organização Internacional para as Migrações (OIM), da União Europeia ou do Governo de Portugal. A OIM e os seus parceiros não serão considerados legalmente responsáveis pela exatidão, integridade ou utilidade de qualquer informação nesta publicação. As designações utilizadas e a apresentação dos materiais na publicação não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da OIM sobre a situação jurídica de qualquer país, território, cidade ou área, ou das suas autoridades, ou sobre as suas fronteiras ou limites.

Esta publicação foi produzida no âmbito do projeto “Apoio técnico ao Alto Comissariado para as Migrações para melhorar a resposta dos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes através da avaliação dos seus serviços e operações”. O projeto foi financiado pela União Europeia através do Programa de Apoio à Reforma Estrutural e implementado pela Organização Internacional para as Migrações (OIM) em Portugal, em cooperação com a Direção-Geral de Apoio às Reformas Estruturais (DG REFORM), e o Alto Comissariado para as Migrações (ACM).

Título: Melhorar a capacidade de resposta dos serviços públicos de apoio à integração de migrantes: Desafios e estratégias do trabalho colaborativo.

Equipa do projeto: Kalinca Copello (Coordenadora de projeto)
Marina Carreiras (Assistente de projeto)
Filipe Matos (Assistente de projeto)
Flávia Carlet (Assistente de projeto)

Edição: Organização Internacional para as Migrações (OIM)
Missão em Portugal
Rua das Pedras Negras, 16, 1100-534 Lisboa
00351 213 242 940
<https://portugal.iom.int/>
iomlisbon@iom.int

Este documento foi publicado sem edição formal pela OIM.

Lisboa, 2022



LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACM	Alto Comissariado para as Migrações
CICDR	Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial
CLAIM	Centro Local de Apoio à Integração de Migrantes
CNAIM	Centro Nacional de Apoio à Integração de Migrantes
DG REFORM	Direção-Geral de Apoio às Reformas Estruturais
INE	Instituto Nacional de Estatística
LAM	Linha de Apoio a Migrantes
OIM	Organização Internacional para as Migrações
ONG	Organizações Não-Governamentais
RNAIM	Rede Nacional de Apoio à Integração de Migrantes
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
STT	Serviço de Tradução Telefónica



ÍNDICE

Introdução	05
Metodologia	12
Análise documental	16
Conversas exploratórias	17
Workshops exploratórios	18
Observação direta	19
Entrevistas semi-diretivas	20
Casos de estudo	21
Inquéritos a migrantes por telefone	22
Grupos de trabalho	25
Visita de Estudo Online sobre Formação em Mediação Intercultural	26
Notas finais	28

INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

Esta publicação tem por objetivo apresentar boas práticas e aprendizagens realizadas no âmbito do projeto de “Apoio técnico ao Alto Comissariado para as Migrações para melhorar a resposta dos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes através da avaliação dos seus serviços e operações”. Neste documento apresentam-se algumas das principais opções metodológicas concretizadas ao longo do projeto, com o intuito de construir respostas de capacitação e avaliação técnica baseadas em metodologias com forte pendor colaborativo. A partilha pública desta experiência de trabalho surge como uma oportunidade para o debate sobre metodologias de avaliação que sustentem a implementação de reformas estruturais tendo por base uma abordagem de trabalho colaborativo entre entidades com características distintas.

PROJETO DE APOIO TÉCNICO

O projeto “Apoio técnico ao Alto Comissariado para as Migrações para melhorar a resposta dos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes através da avaliação dos seus serviços e operações” foi implementado, numa primeira fase, pela OIM entre Outubro de 2019 e Setembro de 2021, em estreita cooperação com o ACM e com a Comissão Europeia. O projeto foi financiado pela União Europeia através do Programa de Apoio à Reforma Estrutural enquadrado num programa que visa contribuir para a implementação de reformas institucionais, administrativas e das estruturas de sustentação do crescimento nos Estados Membros.

O projeto incidiu sobre o funcionamento da Rede Nacional de Apoio à Integração de Migrantes (RNAIM) abrangendo os seguintes objetivos em três grandes áreas de atuação:

1. Manter a relevância e eficácia dos serviços de apoio à integração de migrantes assentes no modelo *one-stop-shop*;
2. Adaptar o modelo de mediação intercultural nos serviços de apoio à integração de migrantes ao novo contexto;
3. Melhorar a articulação entre serviços de apoio à integração de migrantes a nível local e a nível nacional.

A operacionalização do projeto para além de dar resposta à necessidade de avaliação externa dos CNAIM e CLAIM, mantida periodicamente desde 2006, aprofundou alguns domínios determinantes para a identidade da RNAIM, como a mediação intercultural e a articulação entre os CNAIM e a Rede CLAIM.

PRINCIPAIS INTERVENIENTES NO PROJETO: ENTIDADES E SERVIÇOS

OIM (Organização Internacional para as Migrações)¹:

Organização intergovernamental líder na área das Migrações, que atua com os seus parceiros, na comunidade internacional para: Ajudar a enfrentar os crescentes desafios operacionais na gestão das migrações; Melhor compreender as questões migratórias; Incentivar o desenvolvimento social e económico através da migração; Defender a dignidade humana e o bem-estar dos migrantes.

DG REFORM (Direção-Geral de Apoio às Reformas Estruturais)²:

Serviço da Comissão Europeia que ajuda os países da União Europeia a conceber e a implementar reformas estruturais no âmbito dos seus esforços para apoiar a criação de emprego e o crescimento sustentável.

ACM (Alto Comissariado para as Migrações)³:

Instituto Público português que intervém na definição, execução e avaliação de políticas públicas em matéria de migrações, na integração dos migrantes e grupos étnicos, em particular as comunidades ciganas, e na gestão e valorização da diversidade entre culturas, etnias e religiões.

RNAIM (Rede Nacional de Apoio à Integração de Migrantes):

Estrutura da competência do ACM, composta pelos seguintes serviços:

- **CNAIM**
Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes

- **Rede CLAIM**
Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes

- **LAM**
Linha de Apoio a Migrantes

- **STT**
Serviço de Tradução Telefónica

Estas estruturas têm por objetivo central o atendimento a migrantes, prestando esclarecimentos e encaminhamentos sobre matérias tão relevantes como reagrupamento familiar, regularização, emprego e empreendedorismo, acesso à habitação, educação, qualificação, saúde, entre outras. A importância estratégica destes serviços evidenciou-se desde o momento da sua criação, tendo sido reconhecidos como uma resposta inovadora à necessidade de acolhimento e apoio aos migrantes.

1 Para mais informações sobre a OIM: <https://www.iom.int> e sobre a OIM Portugal: <https://portugal.iom.int>

2 Para mais informações sobre a DG REFORM: <https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support>

3 Para mais informações sobre o ACM: <https://www.acm.gov.pt>

RNAIM REDE NACIONAL DE APOIO À INTEGRAÇÃO DE MIGRANTES

ESTRUTURA DA COMPETÊNCIA DO ALTO
COMISSARIADO PARA AS MIGRAÇÕES

ATENDIMENTO A MIGRANTES
ESCLARECIMENTOS E ENCAMINHAMENTOS

ATENDIMENTO E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

- Acesso à habitação
- Educação
- Emprego e empreendedorismo
- Qualificação
- Reagrupamento familiar
- Regularização
- Saúde
- Outros...

APROXIMAÇÃO LINGUÍSTICA

MEDIAÇÃO INTERCULTURAL

ATENDIMENTO GRATUITO

CANAIS DE ATENDIMENTO DIVERSOS

- Atendimento presencial (CNAIM e CLAIM)
- Telefone
- E-mail
- Brevemente por videoconferência

PARCERIAS ESTRATÉGICAS

- Serviços da Administração Pública
- Municípios
- Organizações Sociedade Civil
- Instituições de Ensino Superior

SERVIÇOS DISPONÍVEIS PARA O PÚBLICO¹

CNAIM

Os **CENTROS NACIONAIS DE APOIO À INTEGRAÇÃO DE MIGRANTES** são espaços que reúnem num mesmo espaço um conjunto de serviços que visam apoiar em questões diretamente relacionadas com a imigração e a integração dos migrantes. Estes Centros podem integrar:

1. Serviços e gabinetes especializados em domínios específicos como apoio social e inclusão social, apoio jurídico, emprego, educação e reconhecimento de qualificações, aprendizagem de língua portuguesa, apoio à criação de negócios, apoio à vítima de violência doméstica e/ou de práticas tradicionais nefastas;
2. Postos de atendimentos coordenados por entidades parceiras, nomeadamente Instituto da Segurança Social, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Autoridade Tributária e Aduaneira, Instituto dos Registos e do Notariado, Espaço Cidadão/Agência para a Modernização Administrativa, etc.

CNAIM Norte

CNAIM Lisboa

CNAIM Beja

CNAIM Algarve

CLAIM

Os **CENTROS LOCAIS DE APOIO À INTEGRAÇÃO DE MIGRANTES** constituem uma rede descentralizada de espaços de informação, acolhimento, encaminhamento e apoio aos migrantes, favorecendo o processo de acolhimento e integração de migrantes a nível local.

143 CLAIM com atendimento geral em
109 municípios

12 CLAIM com apoio especializado em
8 municípios

LAM

A **LINHA DE APOIO A MIGRANTES** é um serviço de atendimento telefónico que disponibiliza informação geral sobre as temáticas da migração e realiza o encaminhamento para atendimento nos gabinetes especializados do ACM ou para outros serviços competentes.

Mais de 14 idiomas e dialetos

STT

O **SERVIÇO DE TRADUÇÃO TELEFÓNICA** tem como objetivo principal facilitar a comunicação entre pessoas estrangeiras residentes em Portugal e os serviços, especialmente serviços públicos, através de tradução/interpretação imediata ou agendada.

Cerca de 70 idiomas e dialetos

¹ Situação no início de 2022

UMA REDE EM EVOLUÇÃO

Crescimento da RNAIM e maior abrangência territorial dos locais de atendimento

Formação contínua de profissionais especializados

Diversificação das valências dos CNAIM:

- GAT (Gabinete Acolhimento e Triagem)
- GASI (Gabinete Assuntos Sociais e Inclusão)
- GAJ (Gabinete Apoio Jurídico)
- GAIPESQ (Gabinete Apoio à Inserção Profissional, Ensino Superior e Qualificação)
- GLPt (Gabinete de Promoção de Aprendizagem da Língua Portuguesa)
- GAV (Gabinete de Apoio à Vítima), em parceria com a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
- Gabinetes de atendimento coordenados por entidades parceiras

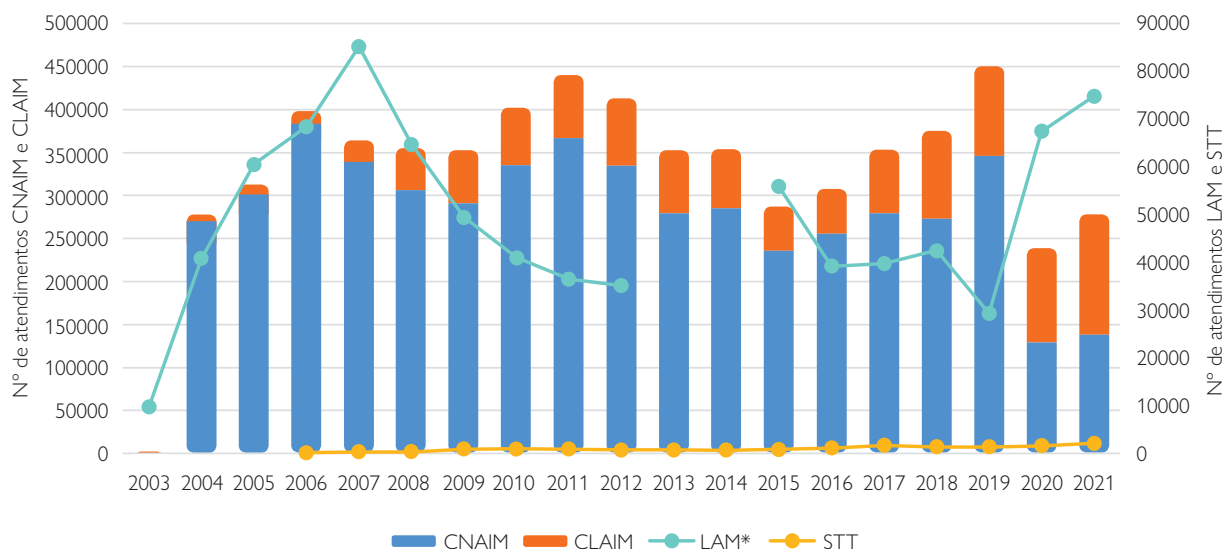
Diversificação dos canais de atendimento e modernização e digitalização dos serviços

Adaptação de serviços para grupos diversificados e com necessidades específicas

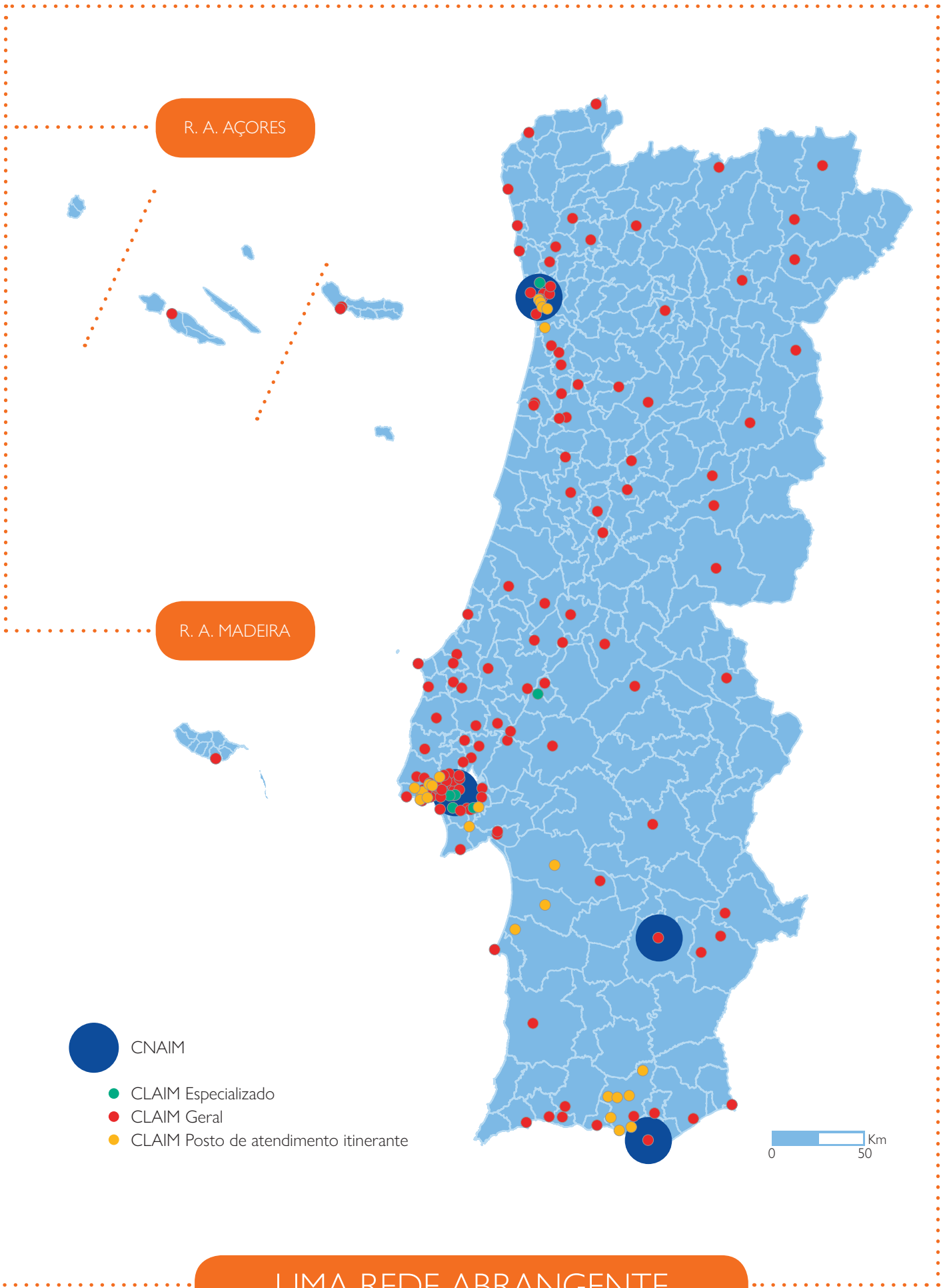
Valorização do trabalho de terreno e das equipas de emergência

Melhoria continuada dos serviços, aposta na avaliação e mobilização de financiamento comunitário na operacionalização de transformações

UMA REDE MULTICANAL



* Dados não disponíveis para 2013 e 2014



METODOLOGIA



O modelo lógico da avaliação e a abordagem metodológica deste projeto foram concebidos sob uma perspectiva formativa, no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho dos serviços de apoio à integração de migrantes coordenados pelo ACM. Assim sendo, de forma a potenciar a aprendizagem institucional, privilegiou-se uma abordagem contextualizada e participativa, focada na utilidade dos resultados para a entidade beneficiária.

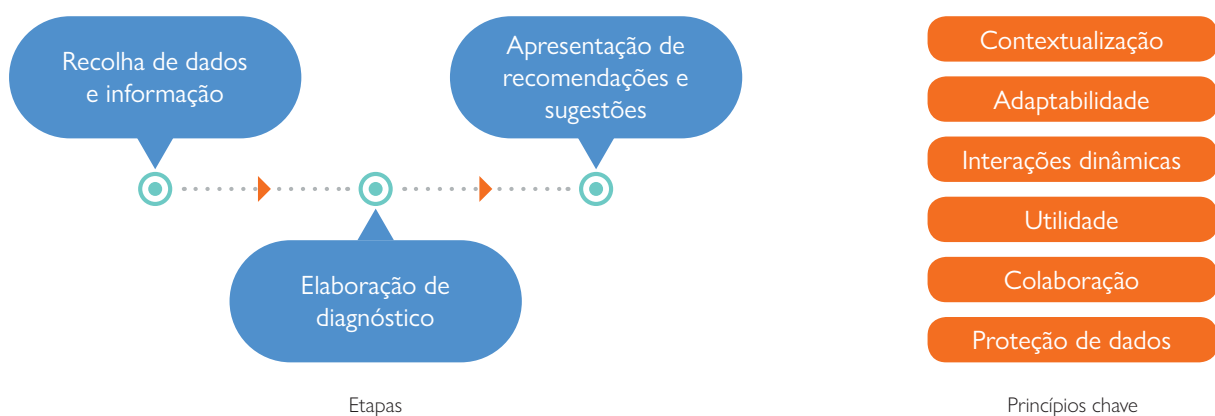
Foi fundamental, para a prossecução da avaliação, a colaboração estreita entre a equipa de projeto da OIM e as equipas do ACM (nos seus diversos níveis hierárquicos) e de forma continuada ao longo das diversas etapas do projeto. Tal abordagem foi tornada possível e potenciada por um entendimento mútuo, desenvolvido progressivamente, entre OIM e ACM, de colaboração focada na melhoria do desempenho da RNAIM no contexto atual, e em resposta ao solicitado pelo ACM na candidatura, com vista à manutenção da excelência dos seus serviços, já reconhecida a nível nacional e internacional.

Neste âmbito, destaque-se, da parte da entidade promotora (ACM) o reconhecimento do processo avaliativo externo enquanto oportunidade de aprendizagem e crescimento, tanto para o aperfeiçoamento dos seus serviços, como para a capacitação dos seus funcionários, pelo seu envolvimento continuado nas atividades reflexivas e avaliativas. Este reconhecimento materializou-se num espírito de abertura e diversos episódios de acolhimento inicial à equipa da OIM (ex: visitas guiadas às instalações e apresentação às equipas, convites para participar em eventos – públicos e internos – enquanto observadores, etc.), bem como na mobilização dos recursos internos necessários⁴ para atingir os objetivos gerais da avaliação. Da parte da equipa de projeto da OIM, saliente-se o compromisso com as normas e padrões gerais de avaliação (UNEG, 2016)⁵, enfatizando aqueles relativos à garantia de privacidade, proteção de dados e confidencialidade, bem como de valorização dos contributos dos intervenientes, que procurou integrar de forma rigorosa nos produtos desenvolvidos. A igualdade de género foi também uma preocupação transversal na conceção da metodologia, e a desagregação de dados por género foi incluída, quando adequada.

Desde o início, a equipa da OIM promoveu ativamente uma abordagem avaliativa colaborativa, numa lógica de “avaliar com”, que implicou o envolvimento ativo de um número elevado de funcionários do ACM de diferentes equipas, com diversas funções e distintos níveis hierárquicos. Promoveu-se, de forma transversal às atividades organizadas nas diferentes fases do projeto, um ambiente dinâmico e colaborativo, através de diferentes métodos. O projeto desenvolveu-se de forma orgânica e iterativa, privilegiando momentos de carácter reflexivo e propositivo, que desencadearam processo de influência mútua (Figura 1).

FIGURA
1

ETAPAS E PRINCÍPIOS CHAVE DO PROJETO



- 4 No pedido de participação para preenchimento do questionário dirigido às equipas dos CNAIM, LAM e no STT obteve-se uma resposta positiva por parte de 73% das pessoas contactadas.
- 5 United Nations Evaluation Group (2016). Norms and Standards for Evaluation. New York: UNEG.

Desta forma, o conhecimento gerado foi-se construindo por camadas e momentos sequenciais com contributos resultantes tanto da coordenação entre promotores e beneficiários do projeto como decorrentes das etapas de auscultação e de participação dirigidas aos atores-chave envolvidos no apoio à integração de migrantes.

Tendo por objetivo obter dados e visões abrangentes e complementares, a operacionalização do projeto exigiu recorrer a múltiplas fontes de informação e métodos recolha de dados. Neste sentido, foram criados múltiplos espaços e canais para o envolvimento de atores-chave (Figura 2).

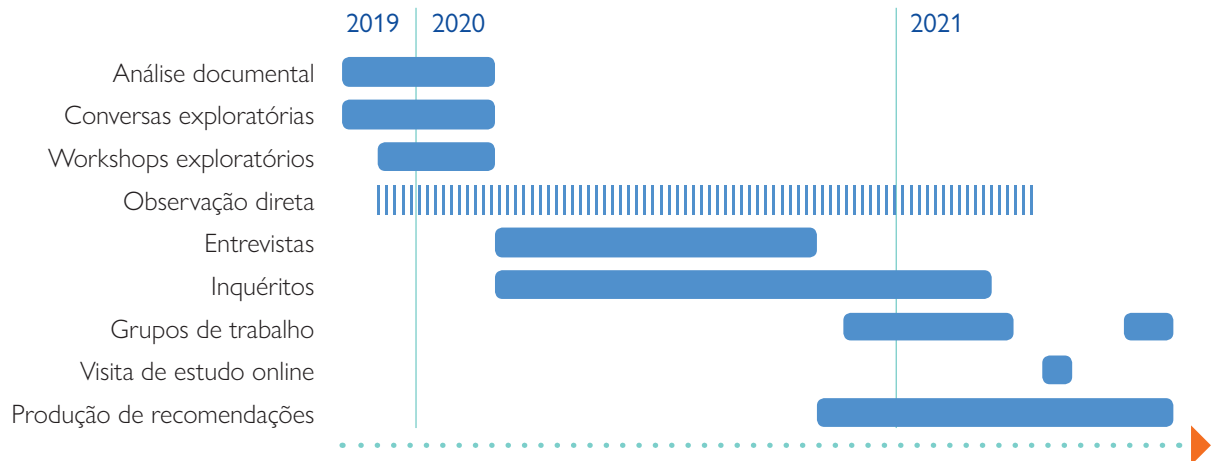
FIGURA
2

ESTRATÉGIA METODOLÓGICA



A definição dos métodos de recolha de informação foi sendo consolidada progressivamente, acompanhando a evolução do projeto e respondendo adequadamente às necessidades identificadas. Neste sentido, os métodos de recolha de informação foram desenvolvidos de forma orgânica e integrada entre si, de forma sequencial no tempo. No processo de desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados foram consideradas análises preliminares dos dados recolhidos até então, o que permitiu aprofundar progressivamente os domínios em análise (ex: a organização de grupos de trabalho surgiu como forma de aprofundar coletivamente alguns tópicos identificados no decorrer da realização das entrevistas).

CRONOGRAMA



É relevante sublinhar que ocorreram mudanças significativas durante o período em que decorreu a avaliação, com especial destaque para os impactos da pandemia por COVID-19. O impacto da pandemia na vida em sociedade afetou diretamente as necessidades de apoio sentidas pelos migrantes, bem como o funcionamento dos serviços de apoio e as formas de atendimento ao público. Consequentemente, afetou diretamente a metodologia do projeto e a conceção dos métodos de recolha de dados, implicando a sua adaptação progressiva.

A análise de cada um destes métodos, as vantagens específicas na sua utilização durante este projeto, e a sua complementaridade constitui um contributo para a preparação de estudos semelhantes. Neste sentido, para cada método utilizado apresentamos uma breve descrição, incluindo objetivos, enquadramento e procedimentos principais aprendizagens decorrentes da sua utilização.



OBJETIVOS

- Compreender de forma profunda o enquadramento dos serviços em análise
- Identificar e sistematizar a informação disponível
- Consolidar o plano de trabalho, nomeadamente pela identificação dos principais domínios de análise

ENQUADRAMENTO

A avaliação dos serviços da RNAIM exigiu uma caracterização e compreensão da evolução histórica dos serviços, uma contextualização das dinâmicas migratórias em Portugal e das políticas de integração de migrantes em Portugal. Este enquadramento consolidou-se pela análise de dados de fontes secundárias, incluindo:

- Dados disponibilizados pelo ACM relativos ao funcionamento e gestão dos serviços (e.g. relatórios de atividades; relatórios temáticos);
- Dados quantitativos relativos à população estrangeira residente em Portugal, disponibilizados pelo Serviço de Estrangeiros e Fonteyras (SEF) e pelo Instituto Nacional de Estatística (INE);
- Legislação e documentos de políticas públicas específicas da área de integração de migrantes;
- Revisão de literatura (e.g. estudos de migração, género, participação);
- Avaliações dos serviços realizadas anteriormente.

A análise de dados secundários realizou-se numa fase inicial do projeto, na qual os membros da equipa do projeto procuravam consolidar o conhecimento base essencial para compreender o funcionamento dos serviços.

Foi particularmente relevante a análise das anteriores avaliações realizadas aos serviços – algumas das quais conduzidas pela OIM – no sentido de compreender em conjunto com o ACM que domínios de análise deveriam ser privilegiados.

A sistematização da informação realizada no âmbito do projeto foi, sempre que possível, disponibilizada ao ACM enquanto documento de trabalho, para uso interno e posterior atualização pelos seus serviços.

As limitações dos dados disponíveis para caracterização da evolução do contexto e da situação no momento de análise não se revelou problemática tendo-se complementado, quando necessário, os dados secundários com dados primários e por revisão da literatura.

APRENDIZAGENS

O conhecimento, numa fase inicial do projeto, de alguns dos dados internos relativos aos serviços em análise possibilitou um debate face aos mesmos e futuras recomendações incidentes sobre formas de recolha de dados e sistematização dos mesmos, questões úteis para a gestão dos serviços.

Uma análise minuciosa das avaliações anteriores e a sua discussão conjunta com o ACM revelou-se fundamental para:

- Identificar e compreender pontos fortes e pontos fracos relativamente aos processos avaliativos anteriores;
- Identificar, adaptar e/ou replicar bases de trabalho e boas práticas no processo avaliativo (e.g. identificar métodos de recolha de informação e indicadores anteriormente utilizados);
- Possibilitar uma perspetiva evolutiva sólida relativamente aos serviços em análise.



OBJETIVOS

- Preparar e consolidar o plano de trabalho;
- Obter visões contextualizadas, abrangentes, diversas e evolutivas relativamente aos serviços em análise.

ENQUADRAMENTO

Numa fase inicial do projeto, realizaram-se cerca de 20 conversas exploratórias presenciais (correspondentes a cerca de 50 horas) com diversos atores relevantes, nomeadamente:

- Funcionários do ACM das divisões e gabinetes diretamente relacionados com o âmbito da avaliação, com diversos graus de responsabilidade, e particularmente aqueles com mais anos de experiência;
- Atores externos, nomeadamente representantes de associações de migrantes e ONG que trabalham no domínio da integração de migrantes.

As conversas exploratórias realizaram-se numa fase inicial do projeto, na qual os membros da equipa do projeto procuravam consolidar o conhecimento base essencial para compreender o funcionamento dos serviços.

Os momentos de interação foram preparados para serem um formato de conversa informal e não de entrevista. Ainda que se tivesse preparado para cada conversa um guião semiestruturado organizado por temas gerais, garantiu-se um ambiente informal e flexível para os interlocutores explorarem os temas de acordo com a sua sensibilidade e interesse. Dada esta flexibilidade, as conversas foram tendencialmente de longa duração.

APRENDIZAGENS

As conversas exploratórias foram essenciais para, numa fase preliminar, complementar e aprofundar a informação recolhida através de dados secundários (nomeadamente relatórios de atividades e relatórios de avaliação anteriores). Permitiram particularmente:

- Recolher um conjunto abrangente de impressões e informação qualitativa, um amplo conjunto de temas relevantes para o projeto, indisponíveis através de outras fontes (ex: perspetivas evolutivas sobre a dinâmica dos serviços, o ambiente institucional, a identificação de boas práticas e pontos de tensão, impressões sobre as avaliações anteriores, etc.);
- Recolher informações que permitiram uma escolha mais sustentada e segura da abordagem e dos métodos de recolha de informação, determinantes para a estrutura do plano de trabalho (ex: documentos-chave a consultar, atores-chave a entrevistar, domínios-chave a considerar, etc.);
- Criar ligações com atores-chave, com quem se perspetivava vir a desenvolver algumas componentes do projeto, promovendo a proximidade entre a equipa OIM e as equipas do ACM;
- Antecipar alguns desafios associados à realização das entrevistas. Foram identificadas boas práticas a manter (ex: menção persistente sobre a relevância da proteção de dados no âmbito do projeto e em todos os momentos de recolha de informação).



OBJETIVO

- Mapear, validar e/ou debater os domínios a abordar no processo de avaliação dos serviços

ENQUADRAMENTO

No seguimento das fases anteriores (análise de dados secundários e conversas exploratórias), a equipa do projeto OIM traçou os principais domínios e subdomínios de avaliação, que estruturou em duas perspetivas complementares: do ponto de vista das equipas dos serviços; e do ponto de vista dos migrantes, quer enquanto utilizadores, como enquanto não-utilizadores dos serviços.

Numa fase inicial do projeto foram promovidos 3 workshops exploratórios, cada um direcionado a diferentes atores-chave no processo de avaliação:

- Coordenadores dos serviços avaliados (10 participantes)
- Equipas de atendimento dos serviços avaliados (16 participantes)
- Migrantes e representantes de associações de migrantes e ONG que trabalham no domínio da integração de migrantes (11 participantes)

Os workshops foram presenciais, e duraram cerca de 2 horas e foram concebidos e conduzidos seguindo abordagens participativas, privilegiando ambientes informais de *brainstorm* (individual e coletivo), partilha de experiências, e diálogo facilitado.

Os dois primeiros workshops focaram-se na discussão e validação dos principais domínios de avaliação previamente preparados pela equipa de avaliação. Os workshops incluíram também a priorização hierárquica dos domínios-chave, permitindo à equipa da OIM identificar pontos de preocupação e expectativas relativos à avaliação, que foram considerados durante o projeto. Ambos os workshops decorreram nas instalações do ACM. De modo a assegurar a participação do número pretendido de participantes, o local, o horário, e a duração dos workshops foram negociados com os coordenadores das equipas.

O terceiro workshop focou-se na discussão dos principais domínios sob a perspetiva das comunidades migrantes, considerando utilizadores e não utilizadores dos serviços de apoio à integração de migrantes. Debateu-se também, de forma mais ampla, o enquadramento dos serviços na política de integração. Este workshop decorreu num local neutro, alugado para o efeito.

APRENDIZAGENS

A organização de workshops envolvendo um considerável número de funcionários numa fase inicial revelou-se favorável à apropriação do processo de avaliação pela instituição e pelas suas equipas. Foi relevante a promoção de sessões dedicadas a diferentes grupos de funcionários, nomeadamente de acordo com os seus níveis de responsabilidade, de forma a potenciar uma participação mais autêntica. Foi relevante a escolha de locais com tamanho adequado para a realização dos workshops e a definição atempada de data e hora, pois estes eventos exigiram deslocações longas a alguns participantes.

Para além de servirem o propósito de validação e discussão, os workshops revelaram-se particularmente eficazes ao promoverem contactos e trocas de experiências entre colegas de equipas distintas e de serviços instalados em diferentes territórios que, em alguns casos, não se conheciam ou interagem pouco. Verificou-se que, após os workshops, as equipas trocaram experiências entre si sobre a sua participação, o que criou um certo *momentum* em torno do projeto, que facilitou os subsequentes momentos de recolha de dados, nomeadamente a condução de entrevistas e resposta a inquéritos direcionados às equipas dos ACM, bem como a dinamização de grupos de trabalho.

Revelou-se relevante o envolvimento, desde esta fase inicial, de migrantes não-utilizadores dos serviços promovidos pelo ACM, de forma a identificar, por um lado, dificuldades e obstáculos no acesso aos serviços e, por outro lado, vias alternativas de integração de migrantes na sociedade portuguesa.



OBJETIVO

- Conhecer de forma mais aprofundada a realidade quotidiana dos serviços em avaliação

ENQUADRAMENTO

Durante o projeto realizaram-se várias visitas aos CNAIM e aos CLAIM, sendo estas oportunidades para aprofundar a compreensão do funcionamento dos serviços, das perceções dos funcionários e da satisfação dos utilizadores face aos mesmos. Os membros da equipa do projeto tiveram ainda a possibilidade de participar como observadores em diversos eventos dirigidos aos funcionários da RNAIM (ex: ações de formação, reuniões internas).

Método de recolha de informação utilizado em complemento a estratégias de recolha de informação que foram desenvolvidas de forma mais sistemática (ex: realização de entrevistas, de inquéritos).

Uma parte considerável das ações de observação direta planeadas numa fase inicial do projeto foram condicionadas pelo contexto de pandemia. Sem as restrições impostas pela COVID-19, a observação direta teria sido bastante diversificada e facilitada pela presença frequente da equipa da OIM nos CNAIM e CLAIM, fosse durante o período de aplicação dos inquéritos aos migrantes, como nos momentos de realização de entrevistas (inicialmente planeadas para serem realizadas presencialmente). Num contexto de fortes restrições à proximidade física entre pessoas, mantiveram-se, ainda que em menor número, as visitas a estes Centros e participou-se, sempre que possível, em eventos online dirigidos às equipas do ACM (ex: sessões de formação, webinars, workshops).

APRENDIZAGENS

A observação direta do funcionamento dos serviços e a participação em alguns momentos-chave permitiu à equipa da OIM observar *in loco* alguns dos aspetos que foram objeto de análise. A observação direta permitiu verificar e aprofundar, de forma crítica e mais objetiva, as visões subjetivas captadas através de outros métodos (ex: conversas e workshops exploratórios, entrevistas).

A observação direta permitiu também captar alguns tipos de informação qualitativa que muitas vezes não são referidas diretamente, seja por receio de exposição, seja por serem informações dadas como adquiridas (por exemplo, relativas a certos procedimentos rotineiros de trabalho, ao ambiente de trabalho, etc.). Neste sentido, a observação direta permitiu à equipa da OIM olhar de forma externa e mais objetiva para as práticas e rotinas, o que facilitou a identificação de boas práticas e práticas a melhorar.

A presença física regular, sobretudo no início do projeto, dos membros da equipa da OIM nas instalações do ACM favoreceu a criação de relações de confiança. Foram fundamentais, neste âmbito:

- Um conjunto de ações de acolhimento inicial à equipa da OIM pelo ACM (ex: visitas guiadas às instalações e apresentação às equipas, convites para participar enquanto observadores em eventos – públicos e internos, etc.);
- A equipa da OIM procurou exibir uma postura informal, recetiva e não julgadora durante estes momentos, evitando uma certa postura de “auditoria”, que não raramente inibe o normal funcionamento dos serviços.

Como resultado, os membros da equipa da OIM foram progressivamente reconhecidos como colegas de uma equipa alargada que estavam presentes com o intuito de contribuir e apoiar a melhoria do desempenho da RNAIM e menos como uma equipa externa. O desenvolvimento deste tipo de relações de confiança e de envolvimento entre equipas permitiu ter uma visão mais realista do quotidiano das equipas da RNAIM, e produzir recomendações informadas e sustentadas por um conhecimento quotidiano dos serviços e do seu funcionamento.



OBJETIVO

- Explorar em detalhe as temáticas identificadas nas fases anteriores (ex: funcionamento dos serviços, desafios profissionais, perspetivas face aos procedimentos de trabalho, práticas de mediação intercultural, etc.)

ENQUADRAMENTO

Foram realizadas cerca de 80 entrevistas semi-diretivas a diversos atores-chave, nomeadamente:

- Equipas do ACM que exercem as suas funções em vários gabinetes dos CNAIM e na LAM, incluindo funcionários com cargos de coordenação e direção e funcionários com funções de atendimento;
- Equipas de entidades parceiras do ACM que desempenham funções de atendimento nos CNAIM;
- Equipas dos CLAIM (coordenadores e técnicas de atendimento);
- Académicos e especialistas temáticos;

Em virtude da pandemia, as entrevistas, concebidas inicialmente para serem realizadas presencialmente, foram concretizadas, na sua maioria, através de videoconferência.

No processo de seleção de entrevistados procurou-se obter contributos abrangentes e diversos. Neste sentido, foram entrevistados funcionários dos gabinetes de atendimento dos CNAIM, procurando incluir perspetivas de funcionários com diversos graus de responsabilidade (diretores, coordenadores, técnicos de atendimento), diversos graus de experiência, e considerando a diversidade de género e diversidade cultural.

O convite para participação facultativa foi preparado com cuidado, expondo-se na primeira abordagem os objetivos do projeto e da entrevista e a duração aproximada da entrevista. Também numa fase inicial foi assegurada a proteção de dados e a confidencialidade das conversas. Os guiões das entrevistas foram cuidadosamente preparados recorrendo ao conhecimento adquirido através dos métodos utilizados anteriormente. Procurou-se conduzir a entrevista de forma descontraída e informal, recorrendo-se ao guião da entrevista de forma flexível, privilegiando-se os temas considerados mais relevantes para o entrevistado. A análise dos dados recolhidos foi privilegiou o confronto entre as várias perspetivas, tendo presente a dimensão subjetiva do discurso dos agentes.

APRENDIZAGENS

As entrevistas semi-diretivas foram essenciais para captar pontos de vista diversos e para complementar e explorar com maior nível de profundidade, dados que mereceram destaque nos questionários e nas análises quantitativas.

No geral, os receios face à eficácia da realização das entrevistas por videochamada revelaram-se infundados, tendo sido possível estabelecer interações empáticas à distância. Este tipo de formato demonstrou ter vantagens: quando em teletrabalho, os entrevistados revelaram sentir-se mais à vontade para falar abertamente do que se estivessem no seu local de trabalho.

Considerou-se fundamental para a metodologia as entrevistas serem conduzidas pelos membros da equipa do projeto – e não por consultores externos –, de forma a capitalizar o seu conhecimento acumulado decorrente das anteriores etapas de recolha de informação (análise de dados secundários, conversas exploratórias, workshops).

O momento de condução das entrevistas favoreceu, também, o aprofundamento de relações de confiança entre a equipa do projeto e as equipas dos serviços.



OBJETIVO

- Analisar em detalhe uma Rede heterogénea, pela seleção de uma amostra de casos

ENQUADRAMENTO

A análise incidente sobre a Rede CLAIM debruçou-se sobre os mecanismos de articulação entre esta Rede e os restantes serviços da RNAIM, nomeadamente os CNAIM.

No início do projeto a Rede CLAIM era constituída por cerca de 100 membros (tendo, entretanto, aumentado para 140 membros no final de 2021), tendo sido selecionados 11 casos de estudo enquanto amostra. A seleção dos casos de estudo foi definida após a realização de uma caracterização da Rede, mediante os dados disponíveis, orientada por um conjunto de critérios validados pelo ACM, tendo por objetivo captar a heterogeneidade e diversidade da Rede. Estes critérios incluíram:

- Distribuição territorial
- Natureza institucional do promotor
- Perfis de equipas
- Perfis de utilizadores
- Volume de atendimentos
- Percurso histórico do CLAIM

O envolvimento das equipas dos CLAIM no projeto ocorreu em diversas fases do projeto, através de métodos distintos:

- Inquéritos por questionário a representantes dos CLAIM com distintos graus de responsabilidade (coordenação e atendimento ao público), por autopreenchimento;
- Entrevistas conduzidas com representantes dos CLAIM com distintos graus de responsabilidade (coordenação e atendimento ao público), por videoconferência;
- Inclusão dos representantes dos CLAIM em grupos de trabalho temáticos, constituídos numa fase avançada do projeto, que possibilitaram complementar os diagnósticos já realizados e validar recomendações.

APRENDIZAGENS

A aplicação, junto do mesmo interveniente, de inquéritos por questionário seguida de entrevista semi-diretiva permitiu otimizar o tempo de contacto: os inquéritos possibilitaram captar as impressões centrais, que foram posteriormente aprofundados através das entrevistas.

Os dados recolhidos ao longo do tempo foram analisados e considerados nos diagnósticos e nas sugestões que foram abordadas nas reuniões com a equipa do ACM. Nestes momentos confirmou-se a necessidade de intervenção e potenciou-se a implementação de diversas mudanças.

INQUÉRITOS A MIGRANTES POR TELEFONE⁶



OBJETIVO

- Recolher opiniões das comunidades migrantes relativamente aos serviços de apoio à integração de migrantes em Portugal

ENQUADRAMENTO

Foram concebidos e aplicados 3 inquéritos por questionário dirigidos a grupos distintos:

- 500 inquéritos direcionados a migrantes utilizadores dos CNAIM, de forma a captar informação geral sobre o funcionamento dos CNAIM e o nível de satisfação com os serviços;
- 140 inquéritos direcionados a migrantes utilizadores dos CLAIM, de forma a captar a relevância dos CLAIM no âmbito da RNAIM;
- 100 inquéritos direcionados a migrantes não utilizadores de serviços da RNAIM, de forma a compreender estratégias de apoio à integração de migrantes alternativas àquelas oferecidas pela RNAIM.

Os inquéritos eram constituídos maioritariamente por perguntas de resposta fechada, com espaço aberto para comentários finais tanto pelos participantes, como pelos inquiridores. Ainda que a duração prevista para a aplicação de cada inquérito fosse aproximadamente 20 minutos estes valores revelaram-se meramente indicativos tendo oscilado significativamente, também porque o número de perguntas a aplicar a cada entrevistado era variável e dependente da sua experiência nos serviços. Os inquéritos foram conduzidos através de chamada telefónica por um grupo de 20 inquiridores contratados e formados pela OIM. Os inquéritos foram aplicados utilizando software específico para criação e gestão de inquéritos online (plataforma Qualtrics).

As restrições no âmbito da pandemia por COVID-19 impediram a aplicação dos inquéritos presencialmente nos CNAIM e CLAIM, como inicialmente previsto. Considerou-se a hipótese de aplicação dos inquéritos por auto-preenchimento por migrantes, tendo esta hipótese sido excluída por motivos associados à extensão do inquérito, à probabilidade de enviesamento, pela dificuldade de controlo da amostra de inquiridos, e pela provável exclusão de migrantes vulneráveis. Desta forma, optou-se por conduzir inquéritos por questionário por telefone. Esta opção metodológica comportou diversos desafios, entre os quais destacamos as formas de alcance do público, a adequação às características específicas dos inquiridos e a garantia de proteção de dados.

De forma a adaptar os inquéritos às características específicas dos inquiridos (diversidade linguística, cultural, etc.), consideraram-se, entre outras, as seguintes estratégias:

- Utilização de perguntas e linguagem simples, i.e. frases curtas, utilização de palavras e construções de frases que não gerassem ambiguidade no seu entendimento – este facto é particularmente relevante considerando que o inquérito seria traduzido e conduzido noutras línguas, e por vezes numa língua que não a língua nativa do inquirido;
- Tradução e condução dos inquéritos em diversos idiomas, nomeadamente aqueles mais falados pelo público-alvo (Português, Inglês, Espanhol, Russo, Nepalês, Árabe);
- No recrutamento dos inquiridores privilegiou-se a experiência de trabalho com grupos migrantes, na aplicação de inquéritos, assim como o conhecimento de idiomas; diversos inquiridores eram eles próprios migrantes, o que facilitou a interação com o público-alvo;

6 Para além dos inquéritos por telefone a migrantes foram preparados inquéritos através de plataforma online (MsForms) para auto-preenchimento a profissionais que exercem funções nos vários serviços da RNAIM. Nesta publicação, dá-se destaque ao tipo de inquérito que teve um processo mais desafiante: os inquéritos por telefone a migrantes.

- Formação de inquiridores contratados, pela equipa da OIM, tendo por objetivo sensibilizá-los para questões interculturais, postura e atitudes, de forma a tornar mais empático o processo de condução dos inquéritos. Neste âmbito, foi concebido e fornecido um Manual de Inquiridor, que reunia informação de preparação para a realização dos inquéritos; orientações sobre responsabilidades, deveres, e proibições; informação útil para eventuais pedidos de esclarecimento pelos inquiridos relativamente ao projeto; e informação específica sobre a abordagem a seguir em cada questão (ex: indicações sobre quando os inquiridores deveriam apresentar ou não as hipóteses de resposta previamente categorizadas, sendo que diversas perguntas deveriam ser intencionalmente apresentadas sem apresentação de hipóteses, de forma a não condicionar os inquiridos, sendo função do inquiridor enquadrar as respostas dadas nas categorias mais adequadas);
- Condução dos inquéritos utilizando abordagem e técnicas de entrevista, de forma a ultrapassar o distanciamento existente nas chamadas telefónicas, e no sentido de promover uma maior espontaneidade e autenticidade nas respostas;
- Realização de inquéritos piloto: os inquéritos foram testados com o público-alvo, de forma a permitir detectar gralhas, problemas no encadeamento de respostas, e redefinir a construção frásica de algumas questões que foram consideradas ambíguas pelos inquiridos.

Para uma aproximação a uma amostra representativa do público-alvo (utilizadores dos serviços) consideraram-se quotas de inquiridos correspondentes aos perfis de utilizadores de cada serviço, nomeadamente a nacionalidade e o sexo. Habitualmente, a aplicação presencial de inquéritos facilita esta tarefa de triagem, realizada imediatamente pelo inquiridor através do contacto direto presencial com o potencial inquirido, que nesses casos conduz à aplicação do inquérito no momento do contacto. A realização de inquéritos por telefone exigiu a preparação de uma estratégia de alcance do público-alvo:

1. criação de formulário online, com o intuito de recolher dados de contacto de migrantes (utilizadores e não utilizadores dos serviços da RNAIM) que concordaram em participar dando o seu consentimento para serem contactados pela OIM por telefone.
2. divulgação do formulário online por múltiplas vias. A principal ocorreu através de pedido de divulgação junto dos serviços de atendimento da RNAIM. Os funcionários divulgaram ativamente o formulário junto dos utilizadores, nos momentos de atendimento e através da assinatura dos seus e-mails. Como estratégia complementar foi feito um pedido de divulgação da iniciativa junto a diversas associações de imigrantes.

A aplicação de inquéritos por telefone exigiu esforços redobrados no sentido de assegurar a proteção de dados pessoais, de acordo com os Princípios de Proteção de Dados da OIM . A equipa de projeto da IOM, juntamente com os departamentos jurídico e de informática da OIM, realizou uma avaliação do impacto da proteção de dados, para estabelecer cuidados sobre como alcançar potenciais entrevistados, bem como a maneira apropriada de recolher os dados. Procedimentos cruciais neste âmbito incluíram:

- Recolher apenas os dados pessoais estritamente necessários para efetuar o contacto;
- Ler detalhadamente o formulário de consentimento;
- Explicitar junto dos inquiridos que a participação no inquérito seria voluntária e anónima, e não afetaria de nenhuma forma o acesso aos serviços no futuro;
- Assegurar que os dados recolhidos não seriam partilhados com terceiros, e que seriam utilizados exclusivamente no âmbito do projeto;
- Assegurar que os dados pessoais seriam apagados no final da sua utilização (sendo possível aos inquiridos solicitar a sua exclusão em qualquer momento).

APRENDIZAGENS:

A aplicação de inquéritos a migrantes por telefone revelou algumas limitações metodológicas, bem como benefícios. Em primeiro lugar, sublinhe-se que esta opção garantiu a segurança de inquiridores e inquiridos numa situação grave de saúde pública.

Operativamente, a aplicação de inquéritos por telefone agilizou a distribuição do trabalho entre o grupo de inquiridores, permitindo a cada inquiridor estabelecer práticas de trabalho de forma autónoma, seguindo as orientações fornecidas pela OIM. No mesmo sentido, possibilitou o agendamento da aplicação dos inquéritos para os horários mais adequados ao inquirido (nomeadamente para horários pós-laborais), o que teria sido dificultado no caso da aplicação presencial nos serviços, pela limitação do horário de funcionamento. Por outro lado, o número de contactos de insucesso ou recusas de resposta foram significativos, o que causou um prolongamento do período de aplicação dos inquéritos para além do inicialmente esperado, motivando algumas situações de desmotivação e desistências junto do grupo de inquiridores.

A amostra de inquiridos ficou limitada às pessoas contactadas que concordaram disponibilizar os seus contactos através do formulário. Esta forma de captação de inquiridos revelou-se menos eficiente e adequada do que o contacto presencial, particularmente no alcance de indivíduos em situações mais vulneráveis, info-excluídos ou mais inseguros nos processos de comunicação.

A complexificação dos procedimentos associados à proteção de dados pessoais, pela necessidade de adaptação metodológica às condicionantes associadas à pandemia, exigiu maior dedicação de tempo pela equipa do projeto do que o inicialmente previsto.

A plataforma Qualtrics demonstrou ser adequada para a aplicação de inquéritos: está em conformidade com as regras de proteção de dados e oferece vantagens técnicas (por exemplo: é fácil de utilizar; possibilita salvar respostas no meio do preenchimento; e funciona em computadores e em telemóveis). A autonomia, pela equipa de projeto, no acesso e na gestão da plataforma Qualtrics, através da qual se conduziram os inquéritos e armazenaram os resultados, é considerada vantajosa por agilizar o desenvolvimento da tarefa e reduzir o consumo de tempo.



OBJETIVO

- Apresentar e discutir diagnósticos e recomendações preliminares

ENQUADRAMENTO

Foram criados 2 grupos de trabalho, constituídos por entre 6 e 8 técnicos de atendimento dos serviços. Promoveram-se no total 8 sessões de trabalho, todas elas por videoconferência. Cada sessão teve em duração média de duas horas e meia, e foi direcionada para um tema pré-definido (ex: modelo de mediação intercultural, formação inicial para novos funcionários, condições de trabalho e bem-estar dos funcionários, articulação entre serviços, etc.).

A dinamização de cada um dos encontros foi cuidadosamente preparada pela equipa da OIM. Antes de cada encontro, a OIM partilhou com o grupo documentos síntese de preparação, com diagnósticos parciais e recomendações preliminares, que foram então discutidas e validadas nas sessões.

APRENDIZAGENS

Estes encontros permitiram à equipa da OIM compreender melhor os desafios quotidianos e operacionais sentidos pelos funcionários que dão resposta aos migrantes. Recolheram-se contributos essenciais para uma produção mais detalhada dos diagnósticos e das recomendações.

A sistematização de informação e a sua partilha prévia com os membros dos grupos de trabalho tornou as sessões mais produtivas, evitando-se a dispersão de assuntos e facilitando o debate face a trabalho já realizado, permitindo que o mesmo fosse melhorado e aprofundado.

A possibilidade de troca de experiências e de informações sobre os procedimentos de trabalho entre colegas que participaram nas sessões tornou-se uma prática habitual para alguns dos participantes, mesmo fora dos momentos de debate dinamizados pela OIM. Ao colocarem em contacto regular, numa abordagem participativa e colaborativa, colegas de serviços diversos que no âmbito das suas funções habituais não se cruzavam, os grupos de trabalho funcionaram como fórum momentâneo para partilha de experiências, procedimentos, e práticas profissionais, o que foi considerado consensualmente como enriquecedor das suas práticas quotidianas.

Foi essencial testar previamente as plataformas utilizadas, e assegurar as condições de acesso dos participantes.

VISITA DE ESTUDO ONLINE SOBRE FORMAÇÃO EM MEDIAÇÃO INTERCULTURAL



OBJETIVO

- Divulgar e debater experiências e boas práticas no domínio da formação em mediação intercultural no contexto Europeu, de forma a contribuir para a revisão e melhoria do plano de formação das equipas que desempenham funções nos serviços de apoio à integração de migrantes.

ENQUADRAMENTO

A Visita de Estudo foi originalmente pensada como visita física, por membros da equipa da OIM e da equipa do ACM, a um país com boas práticas em mediação intercultural. Devido à pandemia COVID-19, foi adaptada para um formato *online* dedicado à temática da “Formação em Mediação Intercultural”

O evento consistiu em duas sessões de 1h30, em 2 dias consecutivos. Foram convidados 5 especialistas internacionais, que partilharam boas práticas neste domínio:

- Dr. Antonio Chiarenza (Universidade de Modena e Reggio Emilia, Itália)
- Dr. Borbala Fellegi (Diretora executiva: Foresee Research Group, Hungria)
- Prof. Carlos Giménez Romero (Diretor do Instituto de Derechos Humanos, Democracia, Cultura de Paz y No Violencia, Espanha)
- Diliana Dilkova (Membro da Rede Nacional de Mediadores em Saúde, Bulgária)
- Dr. Hans Verrept (Diretor da Unidade de Mediação Intercultural e Políticas de Apoio, Bélgica).

A Visita de Estudo permitiu ampliar a discussão sobre temáticas relevantes e atuais no âmbito da formação em mediação intercultural

- Aspectos-chave e conceitos específicos da mediação intercultural;
- Uso de múltiplas técnicas para diversificar a formação prática;
- Métodos e abordagens para formação inicial à distância;
- Desafios na formação de pessoas sem o perfil de mediador;
- Avaliação pós-formação e supervisão;
- Serviços de mediação intercultural de forma remota;
- Papel da tradução/interpretação.

As sessões foram cuidadosamente planeadas pela equipa da OIM em colaboração com os oradores convidados, e foram conduzidas em formato semelhante a mesa-redonda, em que os especialistas responderam a questões colocadas pela equipa da OIM - que facilitou o evento - e pelos participantes.

O evento contou com cerca de 30 participantes em cada sessão, incluindo representantes do Escritório Regional da OIM (Bruxelas), da Comissão Europeia (DG REFORM), da Alta Autoridade para a Imigração de Cabo Verde, do ACM, e da Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial (CICDR). Salienta-se a diversidade dos participantes na sua experiência e abordagem à mediação intercultural, destacando-se a presença de especialistas na formação de mediadores, de académicos, coordenadores de programas e grupos que recorrem à mediação intercultural. O evento decorreu na plataforma MsTeams, e foi traduzida em simultâneo de Inglês para Português.

APRENDIZAGENS

Foi essencial para a preparação do evento o contacto prévio entre a equipa da OIM e os especialistas convidados, no sentido de identificar conjuntamente os assuntos e boas práticas mais relevantes a enfatizar durante as sessões, considerando a sua adequação às necessidades específicas dos serviços promovidos pelo ACM. Neste sentido, este trabalho prévio permitiu selecionar e enfatizar informação essencial e contextualizada, e evitar redundâncias entre apresentações.

A adaptação da Visita de Estudo ao formato online permitiu, por um lado, concentrar os contributos de especialistas de vários países europeus num curto período de tempo, e também alargar o público que pôde assistir às sessões. Por outro lado, limitou a aprendizagem ao nível operativo e procedimental, que seria mais facilmente adquirida pela observação direta e presencial de serviços.

No âmbito da temática de mediação intercultural, destaque-se a publicação *“Frameworks and good practices of intercultural mediation for migrant integration in Europe”*⁸ organizada pela equipa do projeto e por uma consultora externa. A publicação inclui a identificação e comparação de boas práticas inovadoras em mediação intercultural em quatro países da União Europeia: Alemanha, Bulgária, Espanha, e Itália.

Este processo de produção de recomendações, liderado pela equipa da OIM, beneficiou também ele de uma estreita articulação com a equipa do ACM. As recomendações produzidas foram sendo desenvolvidas, apresentadas e validadas preliminarmente. Neste âmbito, para além da relevância dos Grupos de Trabalho (destacados anteriormente), destaque-se a relevância – ao longo de todo o projeto, e particularmente no período final – da estratégia de trabalho definida, que privilegiou a promoção de:

- Reuniões periódicas com as equipas de gestão e representantes do Conselho Diretivo do ACM para definição de opções estratégicas;
- Reuniões regulares (em certos momentos semanais) com os gestores da RNAIM para pontos de situação e discussão de opções procedimentais;
- Apresentação e partilha de documentos preliminares aos gestores da RNAIM para serem comentadas e validadas de forma faseada.



8 Poderá aceder ao documento através do link: <https://eea.iom.int/sites/g/files/tmzbd1666/files/documents/Frameworks%20and%20good%20practices%20of%20intercultural%20mediation.pdf>

NOTAS FINAIS



A disponibilidade do ACM em participar ativamente em processos avaliativos conduzidos por uma entidade externa, como foi o caso deste projeto, demonstra capacidade de debater práticas e abordagens de trabalho tendo em vista o desenvolvimento, adaptação e melhoria permanente dos seus serviços.

A assessoria externa a uma entidade pública exige elevado grau de compromisso e responsabilidade por parte das equipas envolvidas. A entidade beneficiária terá de disponibilizar informação relevante e sensível, por vezes confidencial, sobre o seu funcionamento interno, revelando abertura e capacidade para entender pontos de vista diversos. Por outro lado, a entidade externa deverá garantir que o processo de avaliação é pautado por critérios de competência, responsabilidade, ética, rigor, isenção e colaboração, de forma a assegurar a qualidade e utilidade da avaliação técnica. A postura de cumplicidade deverá ser acompanhada por uma atitude colaborativa e construtiva na resolução de problemas.

Neste processo, destacam-se quatro ideias relevantes para processos de avaliação e de assessoria técnica:

1. **Entendimento da avaliação como um instrumento de aperfeiçoamento dos serviços e de capacitação dos envolvidos.** A identificação de pontos fortes e pontos a melhorar de uma organização e dos seus serviços tem como objetivo fornecer ferramentas que auxiliem a gestão e a intervenção nos mesmos. O impacto dos momentos avaliativos pode ser potenciados da seguinte forma:

- Adaptação do conteúdo e das análises às necessidades sentidas e expressas pela entidade beneficiária. Poderá por exemplo fazer sentido direcionar a avaliação para questões urgentes. Não se pretende com esta estratégia diminuir o âmbito de ação, mas sim demonstrar capacidade de adaptação, priorizando-se as respostas;
- Envolvimento das equipas dos serviços no processo em várias etapas do mesmo: apresentação do projeto, recolha de dados, debate de análises, devolução de resultados. Desta forma o diagnóstico beneficiará de vários contributos e perspetivas e motivará os intervenientes na prossecução dos resultados do projeto;
- Difusão dos resultados como prática regular e não como momento excecional, que ocorre apenas no final do ciclo do projeto. A gestão dos serviços implica um crescente número de monitorizações (por exemplo: direcionadas para o desempenho dos funcionários, satisfação dos clientes, procedimentos de trabalho, etc.), envolvendo diversos recursos. Os momentos avaliativos em articulação com entidades externas são uma entre várias estratégias que visam tornar mais inteligível o funcionamento dos serviços e sustentar a tomada de decisões.

2. **Conceção de uma metodologia de avaliação formativa, privilegiando uma abordagem contextualizada e participativa, focada na utilidade dos resultados para a entidade beneficiária.** Esta abordagem revelou-se vantajosa na prossecução dos objetivos do projeto por:

- Favorecer um sentimento de inclusão, entre os funcionários, num processo relevante para a cultura organizacional do Instituto;
- Promover a criação de um ambiente reflexivo entre funcionários, estimulando a partilha de experiências e visões sobre domínios específicos, que favorece a construção de conhecimento (individual e coletivo);
- Possibilitar a validação e a adaptação em tempo real e de forma progressiva do plano de trabalho, da metodologia do projeto, e dos métodos utilizados;
- Facilitar a adaptação e reprogramação do plano de trabalho, ainda numa fase inicial da implementação do projeto, por motivos relacionados com a pandemia por COVID-19. Nesse contexto, as relações de confiança já criadas facilitaram, por um lado, a validação das alterações ao plano de trabalho e, por outro lado, permitiram desenvolver as atividades já previstas sem sobressaltos, apesar do contexto de imprevisibilidade gerado pela pandemia (ex: a adaptação das entrevistas a funcionários do ACM para formato de videochamada foi mais facilmente aceite, em virtude das relações previamente estabelecidas entre equipas);

- Possibilitar a validação e aceitação progressiva das recomendações formuladas face aos desafios identificados;
- Aumentar a motivação e o grau de compromisso para implementar e incorporar as recomendações formuladas. As recomendações apresentadas pela equipa do projeto foram adaptadas e adotadas pelo ACM enquanto instrumento de trabalho orientador da melhoria dos serviços, prevendo-se inclusivamente a continuação do projeto de apoio técnico no sentido de apoiar a operacionalização de algumas das recomendações delineadas.

A abordagem de avaliação contextualizada e participativa implicou um considerável investimento de tempo numa fase preparatória do plano de trabalho, tanto pela equipa do projeto, como pela entidade beneficiária. Verificou-se que este investimento inicial enriqueceu e facilitou as seguintes fases, de recolha de dados e produção de recomendações.

3. **Valorização da partilha de conhecimento e auscultação de atores-chave.** Os momentos avaliativos podem originar estratégias que posicionem a participação como um valor central na cultura institucional, gerando um envolvimento ativo dos funcionários, aproximando-os dos decisores. Esta atitude é promovida quando:

- Se fornecem aos atores-chave ferramentas para que estes possam contribuir para o projeto, nomeadamente através da apresentação dos objetivos do projeto de avaliação e da preparação de múltiplos momentos de participação. A multiplicidade de formatos e de métodos de auscultação direcionados aos diversos atores-chave (ex: beneficiários dos serviços em análise, equipas de trabalhadores, entidades parceiras) potencia a participação. Estes momentos, em formato adequado às expectativas dos vários intervenientes, poderão contribuir para introduzir temas novos no projeto, para esclarecer questões, validar diagnósticos e sugestões, entre outros;
- Os momentos de participação têm um impacto positivo na motivação e na valorização dos profissionais dentro da entidade. Os momentos consultivos devem impactar as etapas metodológicas seguintes e devem ser explicitadas nos relatórios produzidos, garantindo-se que os diagnósticos apresentados expressem a opinião dos vários intervenientes no processo.

4. **Aposta no trabalho de continuidade e na visão estratégica.** Os processos de avaliação e de assessoria técnica, ainda que centrados num momento temporal específico, devem ser abrangentes, prevendo a atualização progressiva dos diagnósticos e a prossecução das recomendações. Tendo em conta este fim, salientam-se as seguintes estratégias:

- Entender as sugestões e recomendações como indicações, sujeitas a avaliação interna pela entidade beneficiária, e enquadradas em condicionantes associadas a constrangimentos e planeamento estratégico. Nesta lógica, poderá fazer sentido as entidades externas definirem momentos intermédios de validação e debate das recomendações antes da sua entrega final, de forma a captar ao máximo os desafios sentidos pela entidade beneficiária da avaliação.
- A equipa externa deverá entender a sua intervenção como uma etapa pontual num processo de desenvolvimento contínuo e dinâmico a ser desenvolvido pela entidade em avaliação. Ou seja, a colaboração entre entidades não deverá perturbar a produtividade dos serviços em avaliação. A avaliação não é um fim, mas sim um meio para desenvolver, aperfeiçoar e inovar.

O trabalho de avaliação desenvolvido no âmbito do projeto sustentou-se nos diversos momentos consultivos e colaborativos descritos, envolvendo os atores-chave identificados. Este processo permitiu recolher um assinalável volume de informação, que fundamentou o subsequente processo de produção de recomendações.

Com esta estratégia produziram-se recomendações de forma colaborativa e faseada, privilegiando a definição de recomendações gerais e operativas, adequadas à realidade dos serviços, e definindo prioridades consoante a relevância, urgência, ou capacidade de operacionalização.



IOM Portugal

+351 213 242 940

+351 915 030 860

iomlisbon@iom.int

www.iom.int/countries/portugal