



**GUIA  
PARA A CONCEÇÃO  
DE  
PLANOS MUNICIPAIS  
PARA A INTEGRAÇÃO  
DE IMIGRANTES**



FUNDO  
ASILO, MIGRAÇÃO  
E INTEGRAÇÃO



UNIÃO EUROPEIA



REPÚBLICA  
PORTUGUESA



ACM  
ALTO COMISSARIADO PARA AS MIGRAÇÕES, I.P.



**ACU**



# FICHA TÉCNICA

*BIBLIOTECA NACIONAL DE PORTUGAL – CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO*

Guia para a Conceção de Planos Municipais para a Integração de Imigrantes  
Coord. ACM – I.P., Logframe, Consultoria e Formação. – 1ª ed.  
ISBN 978-989-685-075-3  
I – Alto Comissariado para as Migrações I.P., Gabinete de Apoio às Políticas Locais  
II – Logframe, Consultoria e Formação, Lda.  
CDU 352

## **Título**

Guia para a Conceção de Planos Municipais para a Integração de Imigrantes

## **Promotor**

Alto Comissariado para as Migrações, I.P.

## **Autores**

ACM, I.P. – Gabinete de Apoio às Políticas Locais (coordenação)  
Logframe, Consultoria e Formação, Lda.

## **Conceção gráfica e paginação**

Digital Image Case, Unipessoal Lda.

## **Impressão**

SIG – Sociedade Industrial Gráfica, Lda.

## **Edição, propriedade e reprodução**

[Alto Comissariado para as Migrações, I.P.](#)

Rua Álvaro Coutinho, 14  
1150-025 Lisboa – Portugal  
Tel: +351 218 106 100  
Fax: +351 218 106 117  
E-mail: [acm@acm.gov.pt](mailto:acm@acm.gov.pt)  
[www.acm.gov.pt](http://www.acm.gov.pt)

ISBN: 978-989-685-075-3

N. DL: 414484/16

dezembro 2015

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2. PORQUÊ ESTE GUIA?</b>	<b>8</b>
2.1. Finalidade	8
2.2. Objetivos	9
2.3. Destinatários	9
<b>3. O QUE SÃO OS PLANOS MUNICIPAIS PARA A INTEGRAÇÃO DE IMIGRANTES?</b>	<b>9</b>
3.1. Definição	9
3.2. Objetivo geral	9
3.3. Objetivos específicos	10
3.4. Destinatários	10
3.5. Âmbito	10
3.6. Período de execução	10
3.7. Pressupostos	11
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Processo Participativo</b>	<b>14</b>
4.1.1. Pressupostos	14
4.1.2. Intervenientes	14
4.1.3. Parcerias	16
4.1.4. Divulgação	17
4.1.5. <i>Checklist</i> – Processo Participativo	20
4.1.6. Boas Práticas	21
<b>4.2. Processo de Diagnóstico</b>	<b>24</b>
4.2.1. Pressupostos	24
4.2.2. Objetivos	24
4.2.3. Intervenientes	25
4.2.4. Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade (IMAD)	26
4.2.5. Instrumentos de recolha de informação	28
4.2.6. <i>Checklist</i> – Processo de Diagnóstico	32
4.2.7. Boas Práticas	33
<b>4.3. Processo de Planeamento</b>	<b>34</b>
4.3.1. Pressupostos	34
4.3.2. Intervenientes	35
4.3.3. Dimensões	36
4.3.4. Alinhamento multinível	43
4.3.6. <i>Checklist</i> – Processo de Planeamento	43
4.3.7. Boas Práticas	44
<b>4.4. Processo de Monitorização e Avaliação</b>	<b>45</b>
4.4.1. Pressupostos	45
4.4.2. Intervenientes	45
4.4.3. Dimensões	46
4.4.4. <i>Checklist</i> – Processo de Monitorização e Avaliação	49
<b>4.5. Processo de aprovação</b>	<b>50</b>
4.5.1. Boas Práticas	51

<b>5. GLOSSÁRIO</b>	<b>52</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>57</b>
Anexo I – Grelha de Indicadores	58
Anexo II – Ficha de Indicador	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Mapa de municípios com PMII	7
Fig. 2 – Logótipo do PMII da Lousã	18
Fig. 3 – Logótipo do PMII de Odemira	18
Fig. 4 – Ficha de recolha de propostas e cartaz de divulgação do PMII de S. Brás de Alportel	19
Fig. 5 – Cartaz de divulgação do PMII de Alcanena	19
Fig. 6 – Folheto – PMII de Loulé	19
Fig. 7 – PMII da Figueira da Foz	20
Fig. 8 – IMAD	26
Fig. 9 – Manual de apoio ao utilizador	26

## ÍNDICE DE MODELOS

Modelo 1 – Estrutura da dimensão estratégica	12
Modelo 2 – Estrutura da dimensão operacional	12
Modelo 3 – Estrutura dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes	13
Modelo 4 – Matriz de análise de stakeholders	15
Modelo 5 – Atribuições das Plataformas	16
Modelo 6 – Tabela exemplificativa de recursos territoriais por área	27
Modelo 7 – Análise SWOT	30
Modelo 8 – Árvore de Problemas	31
Modelo 9 – Tabela resumo dos principais problemas e necessidades – prioridades	34
Modelo 10 – Tabela exemplificativa de dimensão estratégica	37
Modelo 11 – Tabela exemplificativa de dimensão operacional	38
Modelo 12 – Monitorização do Plano Municipal – Bateria ilustrativa de indicadores	46
Modelo 13 – Grelha de Monitorização do Plano	47
Modelo 14 – Cronograma	48
Modelo 15 – Critérios e questões de avaliação – Sistema de monitorização e avaliação: Exemplo 1	48
Modelo 16 – Critérios e questões de avaliação – Sistema de monitorização e avaliação: Exemplo 2	49

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ACIDI – Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural  
ACES – Agrupamento de Centros de Saúde  
ACM – Alto Comissariado para as Migrações  
ACT – Autoridade para as Condições no Trabalho  
CLAII – Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes  
CLAS – Conselho Local de Ação Social  
CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens  
DGRSP – Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais  
FAMI – Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração  
FEINPT – Fundo Europeu para a Integração de Nacionais de Países Terceiros  
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional  
IMAD – Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
ISS – Instituto de Segurança Social  
PDS – Plano de Desenvolvimento Social  
PEM – Plano Estratégico para as Migrações  
PMII – Plano Municipal para a Integração de Imigrantes  
RMAD – Rede de Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade  
RACER – *Relevant, Accepted, Credible, Easy to monitor, Robust*  
SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras  
SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*  
SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*

# 1. INTRODUÇÃO

Portugal tem registado, desde 2003, uma evolução muito positiva, quer no âmbito das políticas, quer das práticas de acolhimento e integração dos imigrantes, para as quais têm contribuído as intervenções do Estado ao nível da administração central e local, mas também das organizações da sociedade civil e das próprias comunidades imigrantes, o que tem sido objeto de reconhecimento a nível nacional e internacional.

No entanto, assumindo-se que a procura de níveis superiores de integração deve ser uma constante e que um salto qualitativo e eficaz nas políticas de acolhimento e integração dos imigrantes, apenas é possível através de um trabalho conjunto e devidamente articulado entre os diferentes atores, tornou-se essencial criar estratégias que garantam uma atuação concertada das diferentes entidades que atuam nesta área, não só a nível nacional (de que são exemplo os Planos Nacionais para a Integração dos Imigrantes [2007-2009 e 2010-2013] e, mais recentemente, o Plano Estratégico para as Migrações (PEM) 2015-2020), como também a nível local.

Assim, e doze anos volvidos sobre o trabalho desenvolvido em parceria através da Rede de Centros Locais de Apoio à Integração de Imigrantes – Rede CLAI, o Alto Comissariado para as Migrações, I.P. (ACM), lançou, em 2014, o desafio à conceção de **Planos Municipais para a Integração de Imigrantes (PMII)**, que deu origem à criação de 19 Planos, financiados pelo Fundo Europeu para a Integração de Nacionais de Países Terceiros (FEINPT), envolvendo 21 municípios de Portugal, de Viana do Castelo a Portimão.



Fig. 1 – Mapa de municípios com PMII

Tais Planos surgem no enquadramento da **Medida 1 do PEM** que prevê a “*criação de 50 planos locais para as migrações enquanto ferramenta de desenvolvimento de políticas locais na área do acolhimento e integração de migrantes.*”

É baseado nesta experiência pioneira, construída no terreno com autarquias e demais entidades públicas e privadas, bem como com as próprias comunidades imigrantes e sociedade de acolhimento, que o presente Guia surge como uma mais-valia para todos os municípios vindouros que pretendam associar-se a esta nova etapa das políticas de acolhimento e integração de imigrantes em Portugal, enquanto **estratégia para o desenvolvimento sustentável**.

Assim, depois de definir o que são os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes, os seus pressupostos e a sua estrutura, o Guia apresenta a metodologia a seguir, organizada em 5 processos, ilustrados, sempre que possível, com as melhores práticas do terreno: (i) Processo Participativo; (ii) Processo de Diagnóstico; (iii) Processo de Planeamento; (iv) Processo de Monitorização e Avaliação e (v) Processo de Validação e Aprovação.

## 2. PORQUÊ ESTE GUIA?

O presente Guia é parte integrante de um *Toolkit* constituído por:

- a) Guia para a Conceção de Planos Municipais para a Integração de Imigrantes;
- b) Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade – ferramenta de diagnóstico;
- c) Manual de Apoio ao Utilizador do IMAD;
- d) Folheto de divulgação do IMAD;
- e) Brochura “Políticas Locais de Acolhimento e Integração de Imigrantes: Ferramentas para a sustentabilidade”.

O Guia é uma ferramenta para a elaboração de futuros Planos e surge como resultado da experiência portuguesa da 1.ª edição de Planos Municipais para a Integração de Imigrantes, implementada, para efeitos de conceção, entre outubro de 2014 e junho de 2015<sup>1</sup>.

O percurso desenvolvido pelas várias equipas que desenharam os Planos Municipais representa o quadro prático que sustenta muitas das orientações e boas práticas sinalizadas ao longo do Guia, no qual a experiência da equipa de acompanhamento dos Planos por parte do ACM e o trabalho de consultoria da Logframe foi incorporado.

Fruto de discussões alargadas, consultas bilaterais e sessões de *brainstorming*, levadas a cabo a nível nacional e local que envolveram múltiplos atores, o presente Guia configura um instrumento de capacitação e informação para projetos futuros, com base nas diferentes experiências e práticas dos 21 concelhos envolvidos.

*Alcanena, Amadora, Braga, Cascais, Figueira da Foz, Lisboa, Loulé, Loures, Lousã, Montijo, Odemira, Oeiras, Portimão, São Brás de Alportel, Seixal, Sintra, Torres Vedras/Lourinhã/Óbidos (plano intermunicipal), Viana do Castelo e Vila Nova de Gaia.*

Se é certo que em Portugal, bem como no contexto internacional, já existem diversos guias de orientações para o planeamento de processos de desenvolvimento local – transversais e/ou setoriais –, o pioneirismo destes Planos na área das Migrações, confere espaço a um guia de orientações específicas para a área do Acolhimento e Integração de Imigrantes, através de políticas e iniciativas integradas de âmbito local, como é o caso dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes.

### 2.1. Finalidade

**Proporcionar um acervo de informação e suporte para outros Municípios que se revejam no posicionamento estratégico que os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes implicam e que pretendam consolidar a sua atuação na área do acolhimento e integração de imigrantes, através de instrumentos de planeamento estratégico e operacional na base de modelos de política e de gestão fortemente participados.**

---

<sup>1</sup> Variando este período de concelho para concelho, já que a maior parte dispôs apenas de 6 meses para a conceção do Plano.

## 2.2. Objetivos

Estruturado de modo a possibilitar a sua utilização enquanto ferramenta de trabalho, o presente Guia visa cumprir os seguintes objetivos:

- A. Apresentação clara das diferentes metodologias dos PMII e descrição dos procedimentos técnicos necessários à realização de cada fase do processo de conceção;
- B. Partilha de ferramentas técnicas e de boas práticas que possibilitem uma maior eficácia do processo de conceção e capacitação dos atores locais e o *empowerment* dos destinatários dos Planos.

## 2.3. Destinatários

Este Guia dirige-se a todos os profissionais e organizações (dos setores público e privado) que pretendam promover e participar ativamente em processos de consolidação das suas práticas de acolhimento e integração de imigrantes e valorização da diversidade, por via da definição de planos estratégicos e operacionais de âmbito local.

# 3. O QUE SÃO OS PLANOS MUNICIPAIS PARA A INTEGRAÇÃO DE IMIGRANTES?

Os PMII resultam do reconhecimento de que a integração se faz a nível local e surgem no enquadramento da *Agenda Comum para a Integração de Nacionais de Países Terceiros* (COM (2011) 455 final) que recomenda aos estados-membros que promovam mais políticas de integração ao nível local, melhorem a cooperação entre diferentes níveis de governância (nacional, regional e local) e fomentem a monitorização dos serviços e políticas desenvolvidas nesses diferentes níveis, sinalizando boas práticas.

## 3.1. Definição

Os **Planos Municipais para a Integração de Imigrantes (PMII)** são documentos de política e de gestão que incorporam as estratégias de atuação concertadas das diferentes entidades que atuam na área das migrações, a nível local, e que concorrem para a concretização do processo multivetorial de integração dos imigrantes na sociedade portuguesa, para uma mais adequada gestão dos fluxos migratórios enquanto contributo para o desenvolvimento local.

## 3.2. Objetivo geral

Contribuir para a construção de níveis superiores de integração, assentes no trabalho conjunto e devidamente articulado entre todos os atores, essencial para a definição de estratégias que garantam uma atuação concertada das diferentes entidades na área das migrações, tendo em vista uma mudança social e promovendo um salto qualitativo e eficaz nas políticas de acolhimento e integração de imigrantes em Portugal.

### 3.3. Objetivos específicos<sup>2</sup>

- Definir e implementar políticas de base local para a integração de imigrantes nos territórios, enquanto fator de desenvolvimento e fortalecimento da democracia e das dinâmicas sociais;
- Fomentar relações de convivência intercultural, construtivas e transformadoras, com potencial ao nível da mudança social;
- Incrementar o nível de intervenção local na gestão da diversidade em contextos etnodiferenciados, adotando o modelo de valorização da diversidade cultural;
- Potenciar o trabalho em parceria tendo em vista a conceção e implementação de estratégias de proximidade entre cidadãos imigrantes e a sociedade de acolhimento;
- Reforçar a perspetiva de integração dos imigrantes na cultura organizacional das instituições e nas políticas locais, incentivando a disseminação de boas práticas.

### 3.4. Destinatários

Os destinatários dos PMII são todos/as quantos residem, trabalham, estudam ou que, de forma direta ou indireta, interagem com os territórios, a saber:

- *Os imigrantes*
- *A sociedade de acolhimento*
- *Os técnicos, dirigentes e decisores políticos*
- *As instituições*

### 3.5. Âmbito

Os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes são, pela sua própria natureza, de âmbito **municipal**, podendo contudo agregar mais do que um município, nos casos de reduzida percentagem de imigrantes em alguns concelhos, se esse for o entendimento dos atores locais, caso em que o Plano poderá assumir um carácter **intermunicipal**<sup>3</sup>.

### 3.6. Período de execução

Considerando a natureza dos Planos e os tempos necessários à implementação das políticas definidas e consubstanciadas nas diversas medidas de cada área de intervenção, os PMII devem ser concebidos para serem implementados por períodos de **3 anos**<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Adaptado a partir do PMII de Cascais.

<sup>3</sup> Na 1ª edição dos PMII, os concelhos de Torres Vedras, Lourinhã e Óbidos associaram-se e criaram um Plano Intermunicipal, fruto do trabalho conjunto anteriormente desenvolvido em parceria entre os três Municípios, sem prejuízo de todas as dinâmicas desenvolvidas em cada um dos concelhos.

<sup>4</sup> Por força dos imperativos inerentes ao fundo que cofinanciou os PMII da primeira edição, os Planos foram concebidos até 30 de junho de 2015 e, considerando que as respetivas aprovações a nível municipal ocorreram em diferentes datas, consoante os casos, deram lugar a diferentes períodos de execução, muitos deles com duração de 2,5 anos e outros de 2 anos.

### 3.7. Pressupostos

Os pressupostos que se seguem são fundamentais tendo em vista a aplicação da metodologia adiante definida para a conceção dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes.

#### **a) Abordagem bottom-up**

**Atuação concertada** das diferentes entidades, públicas e privadas, que atuam na área do acolhimento e integração de imigrantes a nível local, nomeadamente as associações de imigrantes, garantindo-se o envolvimento de todos os cidadãos – imigrantes e sociedade de acolhimento –, através de reuniões, sessões de informação, fóruns, *focus group*, consultas públicas, sondagens, entre outros;

#### **b) Plataformas de acompanhamento e monitorização**

Acompanhamento, desde a fase de conceção, à implementação e avaliação dos Planos, na base de uma **Plataforma representativa de todos os cidadãos no território** (instituições públicas e privadas, comunidades imigrantes e sociedade de acolhimento), **já existente ou a criar, coordenada por decisores políticos** – capítulo 4, ponto 4.1;

#### **c) Diagnóstico**

Conceção na base de um **diagnóstico local** – capítulo 4, ponto 4.2 –, que identifique as entidades públicas e privadas que intervêm num determinado território e as respetivas áreas de atuação, serviços prestados e recursos disponíveis (materiais e humanos), bem como as necessidades das comunidades imigrantes que aí residam, auscultando-as, assim como à própria sociedade de acolhimento. A partir das necessidades identificadas deverão ser desenhadas respostas integradas em matéria de acolhimento e integração de imigrantes e valorização da diversidade que constituirão as medidas dos Planos;

#### **d) Áreas temáticas**

Os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes deverão centrar-se nas áreas que integram o Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade (IMAD) e que constitui a referência a nível nacional – capítulo 4, ponto 4.2.4 –, sem prejuízo da inclusão de outras, devendo os respetivos diagnósticos locais abranger todas as áreas, ainda que se admita que o Plano não comporte medidas para todas elas, nomeadamente, nos casos em que as mesmas não constituam necessidades;

#### **e) Estrutura predefinida**

Por motivos que se prendem com os interesses nacionais e locais que só a abordagem comparativa permite, os Planos Municipais obedecem a uma **estrutura comum** – Modelo 3. Essa estrutura foi definida e validada com todas as equipas da 1ª edição dos PMII.

Organizada por áreas temáticas, a estrutura do Plano assenta nas suas dimensões estratégica e operacional. Ambas pressupõem o consenso da parceria responsável pela conceção do Plano:

- A **Dimensão Estratégica** exige a definição dos objetivos estratégicos, indicadores e estratégias, para o período temporal em questão, atendendo aos problemas/necessidades identificadas em sede de diagnóstico.

### Modelo 1 – Estrutura da dimensão estratégica

Áreas	Objetivos Estratégicos/Gerais	Indicadores	Estratégias
Serviços de Acolhimento e Integração			
Urbanismo e Habitação			
Mercado de Trabalho e Empreendedorismo			
Formação e Capacitação			
Educação e Língua			
Cultura			
Saúde			
Solidariedade e Resposta Social			
Cidadania e Participação Cívica			
Media e Sensibilização da Opinião Pública			
Racismo e Discriminação			
Relações Internacionais			
Religião			
Outras			

- A **Dimensão Operacional** pressupõe, para cada objetivo estratégico, a definição dos objetivos específicos/operacionais, medidas e o seu nível de prioridade, metas, indicadores e os responsáveis por cada uma das medidas concebidas para responder às necessidades detetadas.

### Modelo 2 – Estrutura da dimensão operacional

Áreas	Objetivos Estratégicos/Gerais	Objetivos específicos/Operacionais	Medidas	Níveis	Metas	Indicadores	Responsáveis
Serviços de Acolhimento e Integração							
(...)							

Por motivos que se prendem com a operacionalização futura dos Planos, as Medidas devem ser classificadas por níveis:

- **Medidas de Nível 1** – aquelas que, na elaboração do Plano, forem consideradas pelas entidades envolvidas – as parcerias – como sendo parte do núcleo duro de competências em cada concelho, por serem determinantes para o processo de acolhimento e integração a nível local e que, por esse motivo, deverão ser sempre garantidas aos cidadãos imigrantes, com ou sem financiamento externo. Tal significa que dependem dos recursos disponíveis localmente, nomeadamente os dependentes das entidades diretamente envolvidas no PMII.
- **Medidas de Nível 2** – todas aquelas que não constituindo prioridade de nível 1, carecem de financiamento para a sua concretização, seja porque são complementares às medidas de nível 1, seja porque irão aprofundar medidas já existentes no território, conferindo-lhe mais qualidade.

## Modelo 3 – Estrutura dos Planos Municipais para a Integração dos Imigrantes

### Capa e Contracapa

*[Com a identificação do documento, data, período de vigência, local, entidade e fundo cofinanciador e respetivos logótipos (se aplicável), entidade(s) promotora(s) e respetivo(s) logótipo(s)]*

### Nota de Abertura

*[Com o compromisso político por parte do(s) representante(s) máximo(s) do(s) Município(s) ou Vereador(s) com pelouro relevante]*

### Índices

#### 1. Enquadramento

*[Com a exposição do âmbito e principais objetivos do documento e do processo que lhe dá origem, da forma como está estruturado, da metodologia de trabalho seguida e do processo conducente à aprovação do PMII. O PMII deverá ainda ser enquadrado com as políticas nacionais e com o Plano Estratégico para Migrações (PEM)]*

#### 2. O Diagnóstico Local

*[Com a exposição das dinâmicas globais socioeconómicas do(s) território(s), o recenseamento dos problemas e necessidades específicas da população imigrante (com a respetiva análise causal e priorização) e, ainda, dos recursos disponíveis.*

*Os problemas e necessidades deverão estar organizados em função das áreas do Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade (IMAD).*

*O diagnóstico deverá conter informação sobre indicadores de contexto e indicadores específicos relativos à população imigrante disponibilizados por fontes oficiais nacionais, estudos, serviços públicos e privados de âmbito local. Os indicadores deverão ter, sempre que possível, uma leitura longitudinal e uma comparação nacional. Na análise deverá ser dada particular atenção às tendências de evolução dos indicadores, dado que estas permitem uma leitura mais relevante e com maior potencial interpretativo]*

#### 3. Plano Municipal para Integração de Imigrantes

##### 3.1. Dimensão estratégica

*[Com a identificação da dimensão estratégica do plano, em função das áreas e problemas/necessidades objeto do diagnóstico. No que diz respeito à dimensão estratégica deverão ser elencados os objetivos estratégicos, indicadores e estratégias, para o período temporal em questão. Deverão, ainda, ser apresentadas tabelas resumo da estratégia de mudança da situação de partida identificada no diagnóstico e uma tabela resumo da dimensão estratégica do Plano]*

##### 3.2. Dimensão operacional

*[Com identificação, para cada objetivo estratégico, dos objetivos específicos/operacionais, as medidas e o seu nível de prioridade, as metas, os indicadores e os responsáveis por cada uma das medidas. Inclui, ainda, uma tabela resumo da dimensão operacional]*

*Área 'A'*

*[Explicitação das opções operacionais por área; Tabela resumo da operacionalização por área]*

*(...)*

#### 4. Modelo de monitorização e avaliação

*[Com a explanação do processo de acompanhamento do plano (monitorização), os momentos da sua revisão (anual) e o modelo de avaliação final do mesmo, que deverá dar lugar a uma nova proposta de PMII]*

#### 5. Modelo de Governação

*[Com a identificação dos parceiros com responsabilidades diretas na implementação, acompanhamento e revisão do Plano e a descrição das mesmas, bem como os recursos próprios acionados para a governação do Plano.*

*Explicitar a forma de articulação com a Rede Social e outras estruturas de parceria locais, bem como com o enquadramento do PMII relativamente ao Plano de Desenvolvimento Social em vigor no(s) concelho(s) e eventualmente outros planos relevantes de âmbito local.*

*O Plano deverá ser validado em sede de CLAS e aprovado em reunião de Câmara e, ainda, em Assembleia Municipal]*

### Referências bibliográficas e eletrónicas

### Anexos e/ou Apêndice(s)

*[O(s) Anexo(s) e/ou Apêndice(s) poderão constituir volumes à parte do documento, devendo conter, nomeadamente: i) listagem de entidades auscultadas; ii) listagem da documentação consultada; iii) estrutura dos métodos de recolha de informação; iv) outra informação considerada relevante pela equipa de planeamento]*

## 4. METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, a conceção dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes está ancorada nos seus pressupostos e desenvolve-se em **cinco grandes fases** que integram os processos: (i) Participativo, (ii) Diagnóstico, (iii) Planeamento, (iv) Monitorização e Avaliação e (v) Validação e Aprovação. Ao longo deste capítulo, caracterizar-se-á cada um destes processos, ilustrando-os com referências e práticas que foram adotadas pelas equipas/parcerias responsáveis pela conceção dos Planos Municipais, no decurso da 1.ª edição, ao mesmo tempo que serão apresentadas algumas ferramentas de trabalho úteis.

Antes de cada uma daquelas etapas, recomenda-se vivamente às equipas responsáveis pela implementação do processo de conceção dos Planos a nível local, a elaboração de **cronograma**, a partir das *checklists* apensas a cada um dos processos que integram este capítulo, de modo a incluírem todas as diligências necessárias à sua prossecução, evitando, assim, surpresas em fases adiantadas da conceção.

### 4.1. Processo Participativo

A crescente complexidade dos fenómenos sociais e a concomitante fragmentação e atomização de intervenções exigem um modelo de conceção que consolide sinergias entre intervenções nacionais e locais, públicas e privadas e que mobilize, para o debate e para a ação, uma vasta constelação de atores setoriais e territoriais.

#### 4.1.1. Pressupostos

- **Abordagem *bottom-up***
- **Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano, representativa de todos e coordenada por decisor político**

Os pressupostos dos PMII ao nível do processo participativo invocam todos os *stakeholders* relevantes, a nível territorial, para uma participação efetiva, o que pressupõe a criação de um contexto de participação favorável em que os mesmos possam ser agentes efetivos para a mudança, na base de um processo de desenvolvimento comunitário.

Trata-se de um envolvimento concreto nos processos em que os atores locais relevantes tenham, em todas as fases, um contributo importante desde o diagnóstico, à implementação e avaliação do Plano, passando pelo desenho das medidas que traduzem respostas às suas necessidades, sejam elas das pessoas singulares ou coletivas do território.

Fica assim para as equipas técnicas, em cada território, a responsabilidade de criarem condições efetivas de participação, em particular junto de grupos que não são, normalmente, chamados a participar na definição das medidas que se destinam a resolver as suas próprias necessidades, conjuntamente com outros *stakeholders* locais, implementando processos participativos de construção de políticas locais que contemplem a representatividade real das diferentes comunidades imigrantes, bem como da sociedade de acolhimento.

#### 4.1.2. Intervenientes

São ***stakeholders* relevantes** que devem ser entendidos não apenas enquanto fontes de informação privilegiadas mas como construtores ativos das soluções constantes nos planos:

- Organizações públicas e privadas, de âmbito local, regional e nacional<sup>5</sup>, incluindo serviços desconcentrados do Estado e outros serviços públicos, mas também entidades da sociedade civil<sup>6</sup> e entidades com fins lucrativos<sup>7</sup> – técnicos e dirigentes;
- Decisores políticos – Presidentes de Câmara e/ou Vereadores, Presidentes de Juntas de Freguesia<sup>8</sup>, Presidentes e Deputados de Assembleias Municipais;
- Comunidades imigrantes, com particular destaque para as Associações de Imigrantes, fomentando o seu papel enquanto agentes corresponsáveis pelo processo de integração e garantindo, em particular, a participação das comunidades mais representativas<sup>9</sup>;
- Representantes da sociedade de acolhimento;
- Plataformas supraconcelhias por representarem um importante alinhamento multinível que deverá ser tido em consideração, garantindo assim o alinhamento com as estratégias e os objetivos definidos a nível regional (ex.: PMII intermunicipal de Torres Vedras, Lourinhã e Óbidos).

### Modelo 4 – Matriz de análise de stakeholders

Stakeholder (identificação e missão)	Forma como é afetado pelos problemas	Capacidade e motivação para a intervenção	Ações possíveis para ir de encontro dos interesses / necessidades
<p><b>Fundamentação</b></p> <p><i>As boas práticas de intervenção social nos anos mais recentes sinalizam a constituição de parcerias para a intervenção com uma mais-valia em matéria de processo e de resultados, reconhecendo que as capacidades de atuação (recursos) estão dispersas por um vasto conjunto de organizações, também elas com competências, missões e visões distintas.</i></p> <p><i>É no reconhecimento desta realidade fragmentada e complexa, que se alicerça a necessidade de envolver os stakeholders locais no processo de planeamento e execução dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes.</i></p> <p><i>Por conseguinte, considera-se de maior relevância conhecer, de forma sistemática e aprofundada cada uma das organizações a mobilizar diretamente para o planeamento e execução do Plano, e envolvê-las desde logo.</i></p> <p><i>A parceria a envolver na execução e governação do Plano resultará naturalmente desta análise de stakeholders.</i></p> <p><b>Fase do processo</b></p> <p><i>A Matriz de análise de stakeholders deverá ser aplicada na fase de diagnóstico (com a duração de ½ dia), podendo contudo, começar a ser aplicada logo em sede de processo participativo, aquando do levantamento dos stakeholders fundamentais para a conceção do Plano.</i></p> <p><b>Objetivos</b></p> <p><i>Listar, de forma tão exaustiva quanto possível, o conjunto de stakeholders relevantes para o acolhimento e integração de imigrantes (poderão ser de nível local, regional ou nacional e desenvolver competências na área das migrações de forma direta ou indireta);</i></p> <p><i>Caracterizar detalhadamente a forma como estes stakeholders abordam os problemas e que capacidades e motivações têm para a ação.</i></p> <p><b>Participantes</b></p> <p><i>A Matriz de análise de stakeholders é da responsabilidade da equipa que elabora o Plano Municipal para a Integração de Imigrantes, devendo para o efeito acionar um método participativo de recolha e sistematização de informação, a partir do envolvimento dos stakeholders locais.</i></p>			

<sup>5</sup> Deverão ser tidos em conta os diferentes níveis de **administração pública** no território em função das competências e responsabilidades que importa carrear para o PMII. Assim, são entidades públicas fundamentais para a conceção e implementação do Plano: SEF, ACT, ACES, Hospitais, Agrupamentos de Escolas, IEFP, Centros de formação, Universidades, CPCJ, DGRSP e ISS.

<sup>6</sup> Incluindo: ONG, organizações empresariais, sindicatos, igrejas, meios de comunicação social.

<sup>7</sup> São stakeholders relevantes as empresas que existam nos territórios e que, normalmente ficam arredadas destes processos (ex. PMII de Odemira).

<sup>8</sup> As Juntas de Freguesia são um parceiro fundamental, como garante da ligação a todos os pontos do concelho, pelo que se recomenda que as Plataformas garantam a sua participação.

<sup>9</sup> Sempre que num concelho não existam Associações de Imigrantes, sugere-se a integração, na Plataforma, de líderes das principais comunidades imigrantes existentes nos concelhos/cidadãos de reconhecido mérito e/ou participação de associações dessas mesmas comunidades ainda que sediadas em concelhos vizinhos.

### 4.1.3. Parcerias

A mobilização de todos os *stakeholders* em torno do mesmo objetivo comum – a construção de um Plano Municipal, num determinado território – deve ser formalizada através de uma **Plataforma representativa de todos os cidadãos no território** (instituições públicas e privadas, comunidades imigrantes e sociedade de acolhimento), **já existente ou a criar, coordenada por decisores políticos** e cujas atribuições se encontram descritas no Modelo 5. Esta Plataforma representativa da diversidade cultural do Concelho e capaz de funcionar como órgão consultivo e de monitorização das políticas locais, será responsável pelo Plano desde a fase de conceção até à sua implementação e avaliação.

#### Modelo 5 – Atribuições das Plataformas

Atribuições base das Plataformas de Acompanhamento e Monitorização dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes:

- A. Participar na conceção, aprovar, monitorizar e avaliar o Plano Municipal para a Integração de Imigrantes;
- B. Fazer propostas de alteração ao Plano;
- C. Tirar o melhor partido do fenómeno migratório para o desenvolvimento local da região;
- D. Discutir temas ligados à temática das migrações no local, em termos de acolhimento e integração;
- E. Garantir a participação dos migrantes nas políticas locais a respeito das migrações, nas diferentes vertentes;
- F. Promover a articulação entre parceiros, incluindo administração (central e local), instituições, empresas, associações de imigrantes, entre outras;
- G. Potenciar iniciativas facilitadoras da boa execução do Plano, nomeadamente através da mobilização das pessoas singulares e coletivas que sejam fundamentais para a sua concretização;
- H. Contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno migratório ao nível local;
- I. Assegurar uma melhor correspondência entre necessidades e oferta migratória;
- J. Contribuir para a divulgação do Plano, e da respetiva implementação, a nível local, seja junto da opinião pública, seja dos profissionais das diferentes organizações públicas e privadas que de forma direta ou indireta desenvolvam competências em prol das migrações.

#### Formalização:

- A **criação de Plataformas representativas de todos, constituídas a partir dos parceiros que integram as Redes Sociais revela-se o melhor exemplo**, capaz de garantir a sustentabilidade do trabalho a desenvolver ao abrigo do PMII.
- Contudo, quando se trata de **Redes muito extensas**, não constitui um bom princípio a participação de todos os envolvidos. Parcerias demasiado extensas tornam mais difícil a sua gestão e o cumprimento dos objetivos associados aos PMII.
- Assim, a criação de **Grupos de Trabalho, dentro das respetivas Redes Sociais/CLAS**, dedicados ao tema das Migrações, como aconteceu com a maior parte dos municípios que participaram na 1.ª edição de Planos pode constituir o melhor exemplo a adotar.
- Nos casos em que já existam nos territórios Plataformas constituídas e orientadas para a área das migrações, **não vale a pena duplicar**, criando novas parcerias. Nesta situação, o que deverá ser assegurado é que todos os parceiros relevantes para o processo de conceção dos PMII sejam parte integrante das Plataformas<sup>10</sup>.
- **Todas as Plataformas deverão ser formalizadas** na base de protocolos de cooperação, dos quais o modelo de funcionamento resultante do consenso entre todos, seja, obrigatoriamente, parte integrante.

<sup>10</sup> Exemplos: Pacto Territorial para o Diálogo Intercultural – Seixal; Colégio de Instituições Particulares sem fins lucrativos na área dos Imigrantes – Sintra; Fórum Municipal de Cidadania e Igualdade – Figueira da Foz; e Conselho Municipal para a Interculturalidade e Cidadania – Lisboa.

- Contudo, admite-se que a participação indireta ou pontual de alguns parceiros possa desenvolver-se a partir de relações de parceria informais.
- Atendendo à profundidade dos Planos, organizados em diferentes áreas, as Plataformas representativas de todos serão sempre algo numerosas, razão pela qual se recomenda a criação de um núcleo duro constituído pelos parceiros que todos consensualmente decidam ser os parceiros-chave para dinamizar o processo de conceção do PMII, organizando a Plataforma em grupos de trabalho agregados por áreas do Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade.
- A construção de um Plano Municipal para a Integração de Imigrantes é uma decisão que deverá ser **previamente partilhada**<sup>11</sup> pelas Câmaras Municipais, junto de todos os parceiros que integram as respetivas Redes Sociais.
- Só depois desse primeiro passo e caso não exista uma Plataforma já constituída no território, deverão os parceiros avançar para a **constituição de um mecanismo representativo de todos no concelho**, na área das migrações.
- A parceria assim constituída deverá ser entendida, desde a dinamização do processo participativo, **como um processo em construção**, ao longo do qual seja possível integrar eventuais entidades cujas competências se revelem cruciais para a conceção, implementação, monitorização e avaliação do Plano.
- **Antes de concluído o processo de planeamento do Plano, deverão as Plataformas estar criadas e os seus modelos de funcionamento definidos**, de maneira a que essa informação seja incorporada nos próprios Planos<sup>12</sup>.

#### O papel crucial das Câmaras Municipais:

- Seja qual for o modelo escolhido, a Plataforma deverá ser sempre **coordenada por decisor político**, já que a sustentabilidade das políticas locais, reside, em última instância, nas Câmaras Municipais, ainda que as mesmas resultem do consenso de todos no território.
- Neste sentido, e atendendo à natureza das Câmaras, recomenda-se, desde logo, que a nível interno, se proceda à identificação dos departamentos ou áreas<sup>13</sup> cuja participação seja relevante para a conceção do PMII (ex.: Lisboa constituiu um grupo de pontos de contacto entre os vários serviços e empresas municipais de interesse na área das migrações, destinado à consulta e articulação, sempre que necessário, seja por de agentes e/ou serviços, internos da Câmara, seja externos, fornecendo informação acerca da população imigrante do concelho).

#### 4.1.4. Divulgação

A mobilização efetiva dos parceiros e da comunidade local (imigrantes e autóctones) deve ser precedida de forte divulgação por parte das Câmaras Municipais, enquanto entidades líderes destes processos a nível municipal, envolvendo, desde o primeiro momento, os respetivos departamentos de comunicação e definindo uma estratégia de comunicação e divulgação do Plano dentro e fora do concelho.

A criação de uma **imagem** específica para o Plano, como fizeram muitas entidades na 1.ª edição, pode funcionar como elemento identitário do projeto, facilitando a sua divulgação e apropriação a nível local. Tal decisão deverá ser tomada por todas as entidades diretamente envolvidas na sua conceção e logo no início do projeto.

<sup>11</sup> Em particular quando essa decisão pressupõe a apresentação de uma candidatura conjunta a financiamentos comunitários.

<sup>12</sup> Exemplos de Plataformas criadas no âmbito do PMII: Fórum para a Integração e Interculturalidade – Alcanena; Conselho para as Migrações – Odemira e Conselho Municipal para a Integração do Imigrante – Portimão.

<sup>13</sup> As do IMAD – Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade.



## Lousã Convida à Integração

Fig. 2 – Logótipo do PMII da Lousã



Fig. 3 – Logótipo do PMII de Odemira

### Canais de comunicação:

- *Sites* dos Municípios e dos seus parceiros
- Folhetos, brochuras e cartazes (ex.: Alcanena, Cascais)
- Imprensa local e outros meios de comunicação social
- *Newsletters*
- Agendas Culturais
- Fatura da água (ex.: Odemira)
- Sessões de apresentação pública do projeto
- Serviços de atendimento ao imigrante (ex.: gabinetes de atendimentos geral e/ou especializado)
- Contacto direto via E-mail, postal ou telefone
- Colocação de materiais informativos em locais estratégicos – associações de imigrantes e outras, serviços orientados para os munícipes, mercado municipal (ex.: Loulé, S. Brás de Alportel)
- Divulgação porta a porta (ex.: S. Brás de Alportel)
- Encontros interculturais com particular destaque para os realizados nos espaços públicos (ex.: Viana do Castelo, Lousã)
- Articulação com líderes religiosos das comunidades mais representativas e de difícil acesso, para partilha de informação no final das celebrações (ex.: Seixal, Viana do Castelo)
- Outros canais identificados a nível local

**SÃO BRÁS DE ALPORTEL**  
**PLANO MUNICIPAL PARA A INTEGRAÇÃO DE IMIGRANTES**  
**PLAN FOR IMMIGRANT INTEGRATION**

*Parteilchen do seu contributo! Be your part!*

**PROBLEMAS/ NECESSIDADES**  
 Que problemas ou necessidades considera que têm de ser ultrapassados para melhorar a integração dos imigrantes no concelho de São Brás?

**PROBLEMS / NEEDS**  
 What are the main problems or needs do you consider that must be overcome to improve the integration of immigrants in São Brás municipality?

**PROPOSTAS PARA O FUTURO**  
 Que exemplos de ações e de iniciativas que gostaria de ver desenvolvidas para a integração dos imigrantes no concelho de São Brás?

**PROPOSALS FOR THE FUTURE**  
 Give us examples of actions and initiatives that would like to see developed for the integration of immigrants.

Obrigado pelo seu contributo!  
 Thank you for your contribution!

**Il Fórum de Imigrantes**  
**PLANO MUNICIPAL DE SÃO BRÁS DE ALPORTEL**  
**PARA A INTEGRAÇÃO DOS IMIGRANTES**

**25 MAIO | 21H00 | SALÃO NOBRE**  
 Câmara Municipal de São Brás de Alportel

Fórum destinado à apresentação e discussão do Plano Municipal de São Brás de Alportel para a Integração dos Imigrantes.

**Participe!**

Fig. 4 – Ficha de recolha de propostas e cartaz de divulgação do PMII de S. Brás de Alportel

**Plano Municipal para a Integração e Interculturalidade**

**É imigrante?**  
**Reside no Concelho de Alcanena?**  
**Queremos ouvir as suas opiniões e ideias!**

**Are you immigrant?**  
**Do you live in Alcanena's county?**  
**We want to hear your opinions and ideas!**

**Ês vous un immigrante?**  
**Résidé vous dans le municipalité de Alcanena?**  
**Nous voulons entendre vos opinions et vos idées!**

**Ê si un immigrant?**  
**Se afli li municipal Alcanena?**  
**Vrem si aazem opinie i ideie lafe!**

**Responde por!**  
 Participamos a representação, a opinião? Ou, como podemos, a sua opinião e ideias?

**Do you participate? Do you have an opinion? Or, how can we hear your opinion and ideas?**

**Do you participate? Do you have an opinion? Or, how can we hear your opinion and ideas?**

**Si vous plaît contactez-nous**  
**Vu ragun sa ne contactati**

**Dirija-se a nós**  
**Gyab naxca, se'ndreax a naxc**

**Please contact us**  
**nowanyicra , casaxreax a naxc**

**CLAIH**  
**CENTRO LOCAL DE APOIO À INTEGRAÇÃO DE IMIGRANTES**  
 Rua do Coiro n.º 6  
 2380-051 Alcanena  
 249 850 925 / 249 851 277  
 socialma@gmail.com

**Plano Municipal para a Integração e Interculturalidade**

**Alc. de Alcanena para a Integração de Imigrantes**

Fig. 5 – Cartaz de divulgação do PMII de Alcanena

**Medidas a executar no âmbito 2015/2017**

- 1. Atividades de sensibilização e formação**
  - 1.1 Realização de sessões de sensibilização do nível de liderança do Conselho Municipal de Alcanena para a integração dos imigrantes.
  - 1.2 Criação de uma Base de Dados Municipal para a Integração dos Imigrantes.
  - 1.3 Criação de uma Base de Dados para a Integração dos Imigrantes.
  - 1.4 Realização de sessões de sensibilização para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 1.5 Realização de sessões de sensibilização para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 1.6 Realização de sessões de sensibilização para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 1.7 Realização de sessões de sensibilização para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 1.8 Realização de sessões de sensibilização para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 1.9 Realização de sessões de sensibilização para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 1.10 Realização de sessões de sensibilização para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
- 2. Atividades de formação e capacitação**
  - 2.1 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.2 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.3 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.4 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.5 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.6 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.7 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.8 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.9 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 2.10 Realização de cursos de formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
- 3. Atividades de trabalho e empreendedorismo**
  - 3.1 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.2 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.3 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.4 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.5 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.6 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.7 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.8 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.9 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 3.10 Realização de atividades de trabalho e empreendedorismo para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
- 4. Atividades de cultura**
  - 4.1 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.2 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.3 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.4 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.5 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.6 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.7 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.8 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.9 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 4.10 Realização de atividades de cultura para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
- 5. Atividades de formação e formação**
  - 5.1 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.2 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.3 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.4 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.5 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.6 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.7 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.8 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.9 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.
  - 5.10 Realização de atividades de formação e formação para os membros do Conselho Municipal de Alcanena.

Fig. 6 – Folheto – PMII de Loulé



Fig. 7 – PMII da Figueira da Foz

Em sede de divulgação, e no caso dos PMII cuja conceção seja objeto de cofinanciamento através do Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração (FAMI), deverão ser considerados, os seguintes **logótipos**:

- Entidade Promotora (Câmara(s) Municipal(ais))
- Fundo Cofinanciador (FAMI)
- Autoridade Delegada (ACM)

Outros logótipos para além destes, nomeadamente os das entidades parceiras envolvidas na conceção e implementação do Plano, ficarão ao critério de todos os agentes envolvidos.

#### **4.1.5. Checklist – Processo Participativo**

*Recomendação: a inclusão das diligências constantes desta checklist num cronograma geral do projeto, poderá facilitar o planeamento global do processo de conceção do Plano.*

Antes de dar por concluído o processo participativo, verifique que não se esquece de nenhuma das seguintes recomendações:

- Proceder à divulgação massiva do PMII a nível concelhio, junto de todas as pessoas singulares e coletivas, envolvendo de forma direta e ativa a Rede Social/Conselhos Locais de Ação Social- CLAS;
- Identificar todos os *stakeholders* relevantes a envolver;
- Identificar o subgrupo de *stakeholders* que constituem uma mais-valia para cada um dos processos (e eventualmente em cada uma das fases de cada processo) que integram a metodologia;
- Identificar quais as metodologias a utilizar, adequadas à participação efetiva de cada grupo de *stakeholders*, garantindo que estes não sejam apenas fontes de informação, opiniões e perceções, mas sim membros ativos do coletivo responsável pela construção, execução e acompanhamento do PMII;

- Identificar e definir os meios e conteúdos necessários para divulgar, convidar e mobilizar a participação e envolvimento de cada grupo de *stakeholders*, por recurso a meios, formatos e conteúdos inteligíveis para cada recetor;
- Divulgar o PMII em meios e formatos adequados aos grupos de destinatários específicos (sejam *stakeholders* envolvidos na sua conceção, seja uma divulgação alargada a toda a comunidade);
- Identificar alternativas a operacionalizar, caso o envolvimento e níveis de participação dos *stakeholders* relevantes sejam insuficientes ou não permitam atingir os níveis de qualidade e/ou aprofundamento desejados;
- Concretizar cada um dos processos seguintes cumprindo transversalmente o princípio da participação, o que implica garantir que a cada *stakeholder* chega a informação relevante, nela incluída a devolução dos produtos resultantes de cada sessão de trabalho, com vista à sua validação e eventual introdução de melhorias ou conteúdos complementares;
- Criar (caso ainda não exista) e dinamizar uma Plataforma representativa de todos/as e coordenada por decisor político a nível local, que se envolva ativamente na definição, validação, monitorização e avaliação do Plano Municipal para a Integração de Imigrantes;
- Formalizar a Plataforma através de um protocolo de cooperação, caso a mesma seja criada de raiz, no pressuposto de que as Plataformas já existentes assentam em acordo/protocolo já formalizado.

#### 4.1.6. Boas Práticas

##### Prática I – Município de São Brás de Alportel

<b>Designação da prática</b>	Mobilização e participação intercultural
<b>Objetivo(s)</b>	Assegurar a participação do maior número possível de nacionalidades no conjunto dos imigrantes a mobilizar para a construção do plano.
<b>Descrição sucinta e histórico de utilização</b>	<p>A metodologia inicial previa uma procura de mobilização de imigrantes de várias nacionalidades, considerando a sua dispersão em pequenos grupos de residentes no concelho. Numa primeira fase foram utilizadas diferentes abordagens com vista à captação de públicos para o Fórum Intercultural que a Parceria decidiu promover como forma de mobilizar os próprios destinatários do Plano, a saber: i) contacto com os serviços de acolhimento e de integração para promoverem a divulgação do Fórum; ii) realização de um convite disponível em várias línguas (português, inglês e russo); iii) afixação de cartazes em locais estratégicos do concelho; iv) contacto telefónico personalizado a todos os imigrantes inscritos na base de dados do Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes – CLAI de São Brás de Alportel.</p> <p>O Fórum de imigrantes dinamizado em duas línguas (português e inglês). Este fórum seguiu duas abordagens metodológicas distintas: trabalho em plenário no início e fim da sessão com base na técnica do fórum comunitário, seguido de trabalho em subgrupos assente na técnica de <i>focus group</i>.</p> <p>Verificada a ausência de algumas nacionalidades, cuja opinião cabia igualmente assegurar realizaram-se outras abordagens, não previstas inicialmente na candidatura do projeto. Por um lado, foram realizados contactos personalizados a todos os estabelecimentos comerciais cujos proprietários têm origem chinesa. Por outro, criou-se uma ficha de problemas/necessidades e de propostas/soluções que ficou disponível para preenchimento no mercado municipal e ainda no <i>site</i> do município (na área relativa ao apoio à integração de imigrantes). Realizou-se ainda uma entrevista coletiva assente na técnica de <i>focus group</i> em horário compatível com a atividade profissional de alguns imigrantes, o que havia limitado a sua participação no Fórum Intercultural.</p>

<b>Recursos necessários</b>	<p>Para a mobilização: convites multilingue; cartazes; lista de contactos telefónicos do CLAI;</p> <p>Para a participação no Fórum Intercultural: fichas de identificação de problemas e soluções, com base nas áreas previamente definidas; canetas, marcadores, papel de cenário;</p> <p><i>Coffee Break</i>;</p> <p>Para a participação na abordagem individualizada aos estabelecimentos comerciais: ficha de problemas e soluções;</p> <p>Para a participação na entrevista coletiva com base na técnica de <i>focus group</i>: síntese dos resultados do Fórum Intercultural por área de acolhimento/integração.</p>
<b>Custos associados</b>	Consumíveis e <i>coffee break</i> .
<b>Participantes/Dimensão dos grupos</b>	As diferentes abordagens metodológicas tiveram por base as dimensões esperadas em cada caso. Em relação ao Fórum Intercultural, a metodologia seguida aplica-se a um grupo alargado de imigrantes, sendo que a sua constituição depende apenas do número de moderadores existentes para assegurar o funcionamento dos subgrupos. Cada moderador não deve ser responsável por um grupo com mais de 10 a 12 participantes. A entrevista individualizada é feita para assegurar a participação de um número reduzido de elementos (1 a 3). A entrevista coletiva assente na abordagem de <i>focus group</i> não deve ter um grupo superior a 10-12 pessoas. Quanto à consulta através do preenchimento da ficha de identificação de problemas e soluções, esta pode ser realizada a um número ilimitado de pessoas.
<b>Duração</b>	O Fórum Intercultural foi desenhado para ter a duração de aproximadamente 2h30m. A entrevista individualizada não deve ter duração superior a 30 minutos, considerando que é realizada no contexto de trabalho dos entrevistados. A entrevista coletiva não deve ter uma duração superior a 1h30m
<b>Grau de dificuldade</b>	Para os diferentes processos de inquirição é determinante a experiência dos moderadores, considerando que estes não devem influir sobre as opiniões dos participantes, devendo questionar sempre que a apresentação de ideias não seja suficientemente clara. Se essa equipa estiver constituída todas as abordagens metodológicas seguidas para a diferente mobilização e participação são de execução relativamente simples.
<b>Procedimentos</b>	
Para a mobilização: i) criação de convites multilingue e sua distribuição pelos serviços e pelos contactos da Base de Dados do CLAI; ii) criação de cartazes alusivos ao Fórum Intercultural e sua colocação em locais estratégicos do município; iii) disponibilização de informação alusiva à conceção do Plano no <i>site</i> do município; iv) disponibilização da ficha de problemas e de soluções no <i>site</i> do município; v) contacto telefónico individualizado com os imigrantes constantes na Base de Dados do CLAI.	
Para o Fórum Intercultural: i) acolhimento em grupo alargado; ii) constituição dos grupos e discussão dos problemas e soluções segundo as áreas apresentadas pelo ACM, I.P.; iii) apresentação dos resultados em plenário.	
Para a entrevista individualizada aos estabelecimentos comerciais: i) deslocação a cada um dos estabelecimentos para contactar com os responsáveis pela gestão; ii) aplicação da ficha sobre problemas e soluções.	
Para a entrevista coletiva assente na técnica de <i>focus group</i> : i) contacto com os elementos que não puderam comparecer ao Fórum Intercultural; ii) início da entrevista com base na reflexão global sobre as áreas de acolhimento/integração propostas pelo ACM, I.P.; iii) reforço da discussão através da apresentação dos resultados obtidos no Fórum Intercultural.	
<b>Recomendações</b>	
Contar com um grupo de moderadores com experiência e que sejam capazes de produzir relatórios síntese dos resultados obtidos nos diferentes processos de inquirição.	
<b>Para saber mais</b>	
Câmara Municipal de São Brás de Alportel Tel: 289 840 000   E-mail: camara@cm-sbras.pt	

## Prática II – Município da Figueira da Foz

<b>Designação da prática</b>	Mobilização de <i>stakeholders</i> relevantes
<b>Objetivo(s)</b>	<i>Prossecação da definição de uma estratégia local para a integração de imigrantes que siga um modelo de governação integrada e que garanta a participação efetiva de um conjunto diversificado de atores. Sejam imigrantes, técnicos, representantes das organizações locais ou dirigentes e políticos.</i>
<b>Descrição sucinta e histórico de utilização</b>	<p><b>Participação de imigrantes</b></p> <p>Aplicação de um inquérito semiestruturado, anónimo, contemplando na sua maioria questões fechadas distribuídas por quatro grupos agregadores das 13 áreas de intervenção.</p> <p>Dinamização de um <i>focus group</i> com representantes de cidadãos nacionais de países terceiros. (Este <i>focus group</i>, procurando uma distribuição igualitária por género, contou com a participação de onze elementos, selecionados de acordo com critérios de representatividade das nacionalidades com maior expressão no concelho (Brasil, Ucrânia, Cuba, Marrocos, São Tomé e Príncipe, bem como pela sua capacidade de interlocução e disponibilidade para participação na sessão).</p> <p>Integração de representantes Nacionais de Países Terceiros nos Grupos de Trabalho Temáticos organizados para garantir a participação dos parceiros.</p> <p><b>Participação de parceiros</b></p> <p>Recorrendo a um critério de proximidade e interdependência entre áreas de intervenção, e numa lógica de fomento de oportunidades de discussão abrangentes, foram criados seis Grupos de Trabalho Temáticos que agregam os diferentes agentes locais.</p> <p>Grupo I – Serviços de Acolhimento e Integração, Urbanismo e Habitação, Solidariedade e Resposta Social; Grupo II – Mercado de Trabalho e Empreendedorismo, Capacitação e Formação; Grupo III – Cultura, Cidadania e Participação Cívica, Religião; Grupo IV – <i>Media</i> e Sensibilização da Opinião Pública, Racismo e Discriminação, Relações Internacionais; Grupo V – Saúde; Grupo VI – Educação e Língua.</p> <p><b>Participação dos decisores políticos</b></p> <p>Foram convidados representantes do executivo camarário para integrarem grupos de trabalho e reuniões com parceiros, sendo o seu papel na validação e avaliação do Plano igualmente fundamental.</p> <p>Estiveram ainda presentes nos momentos formais decisivos para a validação e aprovação política. Nomeadamente, na definição, com a coordenação do projeto, do trabalho a desenvolver; na apresentação do projeto no Fórum Municipal para a Cidadania e Igualdade e ao Núcleo Executivo do CLAS; no alargamento da parceria e aprovação dos procedimentos de monitorização e avaliação do PMII; na apresentação do Projeto Plano Municipal para a Integração de Imigrantes da Figueira da Foz, em sede de Reunião Ordinária de Câmara; e na apresentação e discussão do documento final em sede de reunião de Câmara e Assembleia Municipal.</p> <p><b>Participação da comunidade local</b></p> <p>Dinamização de uma ação municipal de sensibilização, envolvendo a comunidade local e estimulando o debate público acerca das questões da imigração, tendo também sido apresentado o projeto.</p> <p>Foram disponibilizados meios de recolha de contributos da comunidade no intuito de facilitar o processo participativo nesta ação e também a partilha de experiências e informação. Nomeadamente: através da criação da “Hora Aberta” – espaço semanal (todas as segundas-feiras, das 14h00 às 17h00), onde todos os parceiros e comunidade em geral podem entrar em contato com a equipa do Projeto e apresentar os seus contributos, via <i>e-mail</i>, telefone ou presencialmente, nas instalações dos serviços da Divisão de Educação e Assuntos Sociais.</p>
<b>Participantes/Dimensão dos grupos</b>	Variável, consoante cada uma das estratégias.
<b>Duração</b>	Semanas/meses.
<b>Grau de dificuldade</b>	Dificuldade elevada pela diversidade de estratégias ser elevada.

### Recomendações

O conjunto de estratégias não poderá ser replicado de forma acrítica. O aspeto fundamental aqui é adaptar cada parcela da estratégia global às características e potencial de participação de cada grupo de *stakeholders*.

### Para saber mais

Câmara Municipal da Figueira da Foz  
Tel: 233 403 300 | E-mail: municipe@cm-figfoz.pt

## 4.2. Processo de Diagnóstico

A dimensão de diagnóstico do Plano é o garante da fundamentação das suas opções estratégicas. O diagnóstico é a ferramenta de referência quando se trata de planeamento de políticas públicas, como é o caso dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes, cuja conceção tem implicações profundas ao nível das políticas locais nesta matéria.

### 4.2.1. Pressupostos

- **Conceção na base de um diagnóstico local participado**

O diagnóstico participativo, capaz de apoiar a decisão futura de decisores e técnicos, permite a caracterização das situações de partida, a deteção de necessidades, a identificação de problemas, a inventariação de recursos e a definição dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças à evolução positiva das situações/contextos. Elemento fulcral para a definição das estratégias, o diagnóstico deve, por isso, ser desenvolvido com rigor e detalhe, abrangendo sensibilidades diversas, realidades complexas e recursos, não raras vezes, dispersos mas de grande relevância e utilidade, identificando, com rigor, os problemas e as necessidades das comunidades imigrantes, mas também das instituições e dos técnicos que as representam, assim como das resultantes da articulação com a sociedade de acolhimento, a partir das quais devem ser desenhadas respostas integradas e eficazes.

Neste sentido, o diagnóstico deve considerar todas as áreas essenciais ao processo multivetorial de integração dos imigrantes na sociedade portuguesa, sem prejuízo de outras que as entidades entendam pertinentes. Assim, e ainda que as parcerias locais decidam fazer incidir o seu Plano apenas em algumas áreas, o diagnóstico deve centrar-se em todas as áreas referidas no ponto 4.2.4 seguinte e, só com base nele, deverão os parceiros decidir conjuntamente, em que áreas deverão ser definidas medidas. No caso dos Planos cujo diagnóstico detete necessidades de intervenção em áreas para as quais não venham a ser definidas medidas de resposta, deverão as entidades envolvidas apresentar uma justificação, para que o processo seja transparente.

### 4.2.2. Objetivos<sup>14</sup>

- Caracterização da população imigrante ao nível demográfico, sociogeográfico, económico e cultural;
- Identificação dos contributos dos imigrantes para as dinâmicas demográficas, socioeconómicas e culturais dos territórios;
- Identificação das necessidades da população imigrante;
- Identificação de boas práticas de integração e dos fatores-chave que as possibilitam;

<sup>14</sup> Adaptado a partir do diagnóstico subjacente ao PMII de Lisboa.

- Indicação de dinâmicas e tendências da população imigrante com vista à priorização de áreas de atuação;
- Mapeamento de recursos/serviços existentes no território;
- Fundamentação das estratégias e ações que estimulem maiores níveis de integração e que diminuam os problemas que afetam os imigrantes e/ou uma maior interação entre estes e a sociedade de acolhimento.

### 4.2.3. *Intervenientes*

Em sede de diagnóstico, importa auscultar todos os *stakeholders* relevantes e a mobilizar para o processo de conceção do Plano. Nesta fase de diagnóstico participativo, a parceria constituída na fase anterior deverá ponderar a eventual necessidade de outros parceiros, mediante uma análise sistemática da paisagem organizacional, das suas capacidades, competências e motivações para a intervenção, sugerindo-se a auscultação, organizada da seguinte forma:

- **Espaço Social**  
Comunidades Imigrantes e Sociedade de Acolhimento
- **Espaço Técnico**  
Técnicos<sup>15</sup> dos diversos serviços existentes nos territórios
- **Espaço Institucional**  
Dirigentes e Decisores Políticos<sup>16</sup>.

Assente na cultura da participação, o espaço social é aquele que carece de estratégias diversificadas para garantir um diagnóstico fortemente participado. As **estratégias de mobilização** que se seguem foram adotadas pelas entidades responsáveis pelos Planos da 1.ª edição:

- Convite e cartazes em diferentes línguas (ex.: Alcanena);
- Recrutamento, seleção e formação de Dinamizadores Locais representativos das comunidades imigrantes residentes nos territórios (ex.: Cascais);
- *E-mail* específico para recolha de contributos (ex.: Alcanena, Odemira);
- Notícias no *site* do município desafiando os cidadãos ao preenchimento de uma ficha de recolha de problemas e soluções (ex.: Cascais);
- Inscrição *online*, aberta à população, para participação em *focus group*, em horários e locais compatíveis com a disponibilidade dos destinatários (ex.: Cascais);
- Colocação de “Caixa de Propostas” no mercado municipal (ex.: S. Brás Alportel);
- Inquirição direta a algumas comunidades mais resistentes à participação, nos respetivos locais de trabalho (ex.: inquirição da comunidade chinesa diretamente nos estabelecimentos comerciais – S. Brás de Alportel);
- Eventos interculturais que integrem momentos de recolha de dados (ex.: Lousã, Viana do Castelo, Loulé, S. Brás de Alportel);
- Debates públicos abertos à população em geral (ex.: Figueira da Foz, Loulé);

<sup>15</sup> O conhecimento dos técnicos/as das instituições que trabalham no terreno (ex.: Gabinetes de atendimento geral ou especializado) é fundamental para efeitos de diagnóstico, não devendo ser feita tábua rasa do mesmo.

<sup>16</sup> Membros do poder local – Vereação, Assembleia Municipal, Juntas de Freguesia, Diretores Municipais e organismos da administração central – SEF, IEF, Segurança Social, ACT e outras entidades.

- *Focus group* em vários locais do concelho, por freguesia/bairro (ex.: Amadora, Oeiras, V. N. Gaia), por público-alvo – imigrantes e sociedade de acolhimento; técnicos, dirigentes e decisores políticos (ex.: Cascais);
- Envolvimento das escolas e suas comunidades educativas (ex.: Loulé), bem como turmas específicas do *Programa Português para Todos* (ex.: Cascais);
- Envolvimento de públicos vulneráveis (ex.: reclusos – Loulé);
- Inquirição nos espaços públicos (ex.: cafés, bairros – Seixal);
- Identificação de porta-vozes escolhidos pela comunidade, em todas as Freguesias (Ex.: Seixal).

#### 4.2.4. Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade (IMAD)

Ponto de partida do diagnóstico é o Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade, enquanto ferramenta de apoio à caracterização e monitorização das políticas locais de acolhimento e integração de imigrantes e que é parte integrante do *Toolkit*.

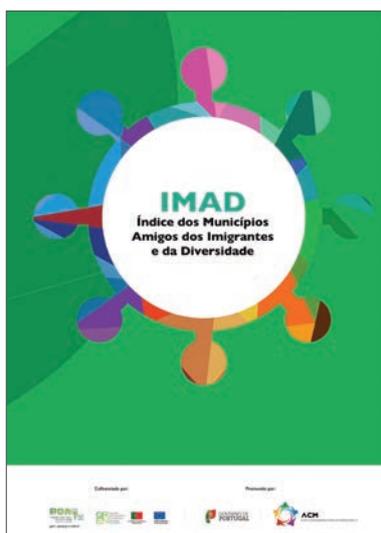


Fig. 8 – IMAD

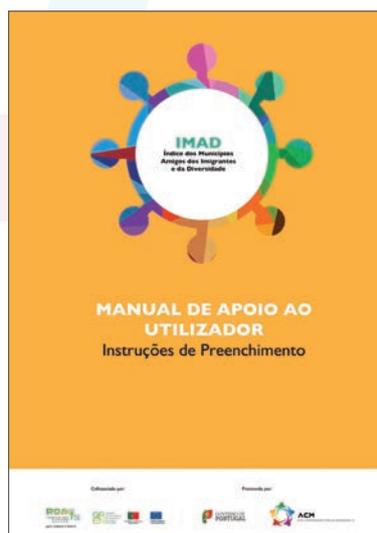


Fig. 9 – Manual de apoio ao utilizador

Inspirado no trabalho levado a cabo pelo Conselho da Europa, o IMAD é um inquérito por questionário, que cobre as áreas essenciais, transversais ao processo multivetorial de integração dos imigrantes na sociedade portuguesa:

Serviços de Acolhimento e Integração / Urbanismo e Habitação / Mercado de Trabalho e Empresarial / Formação e Capacitação / Educação / Língua / Cultura / Saúde / Solidariedade e Resposta Social / Cidadania e Participação Cívica / *Media* / Racismo e Discriminação / Relações Internacionais / Religião / Outros<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Os diagnósticos poderão incluir novas áreas, consideradas relevantes em função das especificidades de cada território e dos seus públicos-alvo. Na 1ª edição, alguns Planos incluíram medidas com algumas especificidades que, apesar de poderem ser integradas nas áreas acima referidas, relevaram ao nível de alguns segmentos da população ou do enfoque de algumas das suas respostas. Foi o caso dos Planos de Lisboa relativamente às medidas na área das Dinâmicas Culturais Urbanas (cultura) e Sintra na área da Justiça (serviços de acolhimento e integração de reclusos). Outros Municípios houve que incluíram medidas em áreas novas que acresceram à enunciadas – foi o caso do Seixal que inclui medidas na área do Desporto, ou de Viana do Castelo que inclui Desporto e Lazer.

Configurando a possibilidade de utilização contínua, na ótica da melhoria e aprofundamento das políticas locais, **o IMAD permite aferir com acuidade: (i) o universo de políticas locais relevantes nesta área, (ii) a efetividade dessas políticas em termos de resposta às necessidades, e (iii) a identificação de Práticas Inspiradoras com potencial para serem replicadas.**

O IMAD é uma ferramenta de **aplicação a nível concelhio**, pelo que, excetuando as respostas da responsabilidade das câmaras municipais, são tidos em linha de conta todos os recursos/respostas existentes nos territórios desde que concorram para o acolhimento e integração dos imigrantes a nível local, sejam eles da responsabilidade de entidades públicas ou privadas. Neste sentido, pode o mesmo ser aplicado junto de entidades da sociedade civil.

Não obstante o âmbito de aplicação do questionário, as **Câmaras Municipais são um interlocutor-chave** de particular relevância no concelho, pelo que importa garantir o compromisso dos decisores políticos quanto à sua aplicação interna, i.e. dentro das próprias Câmaras Municipais, envolvendo de forma eficaz os vários departamentos. Seja pela diversidade de áreas que compõem o IMAD, seja pela profundidade das respostas que se impõem, considerando a caracterização das políticas locais, é fundamental a definição de uma equipa interna, bem como a sensibilização de todas as chefias antes de iniciar o processo de aplicação do questionário.

Depois de aplicada a ferramenta, recomenda-se vivamente a todas as entidades envolvidas na parceria responsável pela construção do PMII, a elaboração de uma análise *SWOT*<sup>18</sup>, por área do IMAD, tendo em vista a sistematização dos pontos fortes e dos pontos fracos, bem como das oportunidades e das ameaças a considerar em sede de planeamento, o que permitirá aprofundar o diagnóstico.

Ao levantamento de necessidades corresponde a importância de identificar todos os recursos existentes no território, dos quais depende a classificação das medidas por níveis, sugerindo-se a elaboração de uma tabela (Modelo 6). Para este efeito, deverão ser considerados, em alguns casos, recursos disponíveis à escala nacional, ainda que seja necessário garantir, previamente, o compromisso das entidades envolvidas (ex.: Bolsa de Formadores do ACM).

### Modelo 6 – Tabela exemplificativa de recursos territoriais por área

Área	Entidades Locais	Recursos (exemplos)
Mercado de Trabalho e Empreendedorismo		Rede para a empregabilidade
		Curso de empreendedorismo imigrante
Serviços de Acolhimento e Integração		Gabinetes de atendimento geral
		Gabinetes de atendimento especializado
Urbanismo e Habitação		Folhetos informativos traduzidos em várias línguas
		Divulgação de informação útil junto dos imigrantes
Educação e Língua		Cursos de português para estrangeiros
		Educação intercultural nas escolas
Capacitação e Formação		Capacitação dos dirigentes associativos
		Sensibilização sobre temáticas das migrações
Cultura		Desenvolvimento de produção artística urbana
		Promoção de iniciativas interculturais
Saúde		Manual de uniformização de procedimentos
		Folhetos informativos traduzidos em várias línguas

<sup>18</sup> Modelo 7.

Solidariedade e Resposta Social	Apoio a imigrantes ao nível da emergência social
	Centros de acolhimento de emergência
Cidadania e Participação Cívica	Dia Municipal do Imigrante/Diversidade Cultural
	Apoio ao associativismo imigrante
Media e Sensibilização da Opinião Pública	Apoio aos <i>media</i> étnicos
	Ações de sensibilização da opinião pública
Racismo e Discriminação	Ações de sensibilização dirigidas a empresários
	Materiais informativos
Relações Internacionais	Acordos de cooperação com países das comunidades imigrantes mais representadas
	Iniciativas conjuntas com as embaixadas
Religião	Celebração do diálogo inter-religioso
	Diversidade de espaços religiosos no concelho

Para aceder ao IMAD e ao respetivo Manual de Apoio ao Utilizador:

Consulte o portal do ACM, através do link:

<http://www.acm.gov.pt/-/indice-dos-municipios-amigos-dos-imigrantes-e-da-diversidade>

#### **4.2.5. Instrumentos de recolha de informação**

Complementarmente à aplicação do IMAD, a auscultação dos *stakeholders* deverá ocorrer através de instrumentos de recolha de informação extensiva, até instrumentos mais qualitativos e que forneçam informação mais detalhada. A metodologia escolhida deve ter em conta a análise dos atores sociais implicados e as características dos mesmos, bem como o contexto local onde se pretende intervir.

##### **Exemplos de alguns instrumentos:**

- Entrevistas semi-estruturadas individuais ou coletivas, envolvendo dirigentes, decisores políticos, especialistas, etc. (ex.: Sintra, Oeiras);
- Método *Delphi* (questionamento de um grupo estruturado de especialistas na área das migrações – académicos, dirigentes associativos e outros (ex.: Lisboa));
- *Focus group*;
- *Workshops*;
- Observação (não) participante.

Um diagnóstico robusto carece de informação, oriunda de fontes diversas, de modo a triangular os dados obtidos e, dessa forma, obter um quadro de caracterização o mais próximo possível da realidade.

A informação quantitativa que permita caracterizar o contexto socioeconómico e demográfico que enquadra a intervenção a desenvolver no quadro dos Planos Municipais constitui um ponto fundamental para a compreensão integral dos fenómenos que se pretendem trabalhar ao nível das políticas locais de acolhimento e integração de imigrantes. Neste contexto, a informação a recolher, materializada na medição de um conjunto alargado de indicadores, deverá permitir estabelecer dois tipos de comparações: i) territorial, com a comparação de dados ao nível do concelho, da região e do país e ii) temporal, com uma análise mínima de uma década.

Neste contexto, as fontes de informação oficiais, das quais se destacam o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), deverão constituir fontes incontornáveis de recolha de dados quantitativos sobre os fluxos migratórios e a evolução do acolhimento e integração de imigrantes em Portugal<sup>19</sup>. Sublinha-se, igualmente, a importância das fontes locais de informação (*stakeholders*).

- **Recolha e análise estatística** (indicadores<sup>20</sup> diversos de enquadramento do fenómeno bem como da evolução socioeconómica e demográfica e que deverão permitir traçar séries cronológicas, de modo a compreender tendências de evolução dos fenómenos analisados, bem como comparações territoriais, preferencialmente ao nível do concelho, da região NUTS II e, ainda, do país (INE, SEF, EUROSTAT, IEFP, CLAI etc.)).

Para além das fontes oficiais, poderão ainda ser construídos instrumentos de recolha de informação, a título de exemplo:

- Inquérito por questionário a imigrantes e/ou técnicos de instituições (ex.: Braga);
- Inquéritos *online* dirigidos à população em geral (ex.: Alcanena, Cascais, Loures);
- Questionários de levantamento de necessidades de formação dos técnicos que trabalham com população imigrante (ex.: Oeiras).

É de ressaltar a importância da auscultação de todos os *stakeholders*, desde os profissionais dos diversos serviços existentes nos territórios, até aos dirigentes da paisagem organizacional (pública e privada), passando, naturalmente, pelos próprios imigrantes, que deverão ser auscultados na primeira pessoa, materializando-se assim o pressuposto da abordagem *bottom-up*. Esta auscultação poderá ocorrer através de instrumentos de recolha de informação extensiva (como os inquéritos por questionário, anteriormente referidos) até aos instrumentos mais qualitativos e que forneçam informação mais detalhada.

- **Recolha e análise de informação qualitativa** (recolhida através de entrevistas, individuais ou coletivas, preferencialmente semiestruturadas, *focus group*, *workshops*, análise SWOT<sup>21</sup>, árvore de problemas<sup>22</sup>, método Delphi, etc.) que permita aferir das perceções dos *stakeholders*<sup>23</sup> sobre os fenómenos em análise e onde deverão ser considerados os níveis político e técnico de análise);
- **Mapeamento dos recursos existentes no território** (o que poderá ser feito por recurso ao Modelo 6).
- **Recolha e análise documental** (enquadramento legal e normativo, Plano Estratégico para as Migrações e outros planos/estratégias<sup>24</sup> de âmbito nacional e local, estudos e avaliações, documentos de planeamento – estratégico e operacional – de âmbito local (diagnóstico social e Plano de Desenvolvimento Social) e regional (estratégias supraconcelhias));

---

19 O Observatório das Migrações disponibiliza no seu portal um conjunto de compilações estatísticas sobre Imigração em Portugal, algumas delas trabalhadas na “Coleção Imigração em Números”. A década de 2001 a 2012 foi analisada no “Relatório Estatístico Decenal”, da autoria de Catarina Reis de Oliveira (coord.) e Natália Gomes, disponível em <http://www.om.acm.gov.pt>.

20 Ver Anexo I.

21 Ver Modelo 7 – Análise SWOT – Forças e Oportunidades – Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas; Forças e Ameaças – Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas; Fraquezas e Oportunidades – Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detetadas; Fraquezas e Ameaças – As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

22 Ver Modelo 8 – Árvore de Problemas.

23 Ver Modelo 9 – Matriz de Análise dos Stakeholders.

24 Plano Nacional para a Igualdade de Género Cidadania e Não Discriminação, Plano Nacional de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género, Programa de Ação para a Prevenção e Eliminação da Mutilação Genital Feminina, Plano Nacional de Prevenção e Combate ao Tráfico de Seres Humanos, Plano Nacional de Saúde, Estratégia Nacional para a Deficiência, Plano Nacional de Formação Financeira.

## Modelo 7 – Análise SWOT

Ambiente Interno	<b>S</b> <i>Strengths</i> (Pontos Fortes ou Forças)	<b>W</b> <i>Weaknesses</i> (Pontos Fracos ou Fraquezas)
Ambiente Externo	<b>O</b> <i>Opportunities</i> (Oportunidades)	<b>T</b> <i>Threats</i> (Ameaças)

### Fundamentação

A Análise SWOT, desenvolvida inicialmente na área da gestão e do marketing, é hoje amplamente utilizada com o propósito de garantir um conhecimento aprofundado sobre o contexto em que o planeamento e a intervenção terão lugar, reconhecendo que as dinâmicas contextuais influenciam, de forma determinante, as estratégias e os resultados da intervenção.

Esta técnica, à semelhança de outras, traduz uma sistematização e simplificação da realidade observada. Neste sentido, é importante que os participantes na aplicação da técnica saibam exatamente quem vai utilizar os resultados da sua aplicação e para que fins.

### Fase do processo

A Análise SWOT deverá ser desenvolvida numa fase inicial do processo de diagnóstico, procurando caracterizar o contexto em que ocorrem os processos de acolhimento e integração de imigrantes – duração ½ dia.

### Objetivo

A Análise SWOT visa cumprir o objetivo de identificar e organizar os fatores que condicionam, positiva ou negativamente, o planeamento e a intervenção que se pretende levar a cabo.

### Participantes

A aplicação da Análise SWOT é da responsabilidade da equipa que elabora Plano Municipal para a Integração de Imigrantes, devendo para o efeito acionar um método participativo de recolha e sistematização de informação, a partir do envolvimento dos *stakeholders* locais.

### Procedimentos

Explicar ao grupo que o objetivo da aplicação desta técnica é o conhecimento dos fatores, endógenos e exógenos, que condicionam favorável ou desfavoravelmente a intervenção (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*);

Promover um debate coletivo ou *brainstorming* individual para preenchimento dos quatro campos da análise SWOT;

Em alternativa, poderá ser solicitado ao grupo de participantes a sua organização em subgrupos de trabalho para preenchimento das suas próprias tabelas SWOT e, posteriormente, partilharem a reflexão com o grupo alargado, preencher, acriticamente, a tabela SWOT;

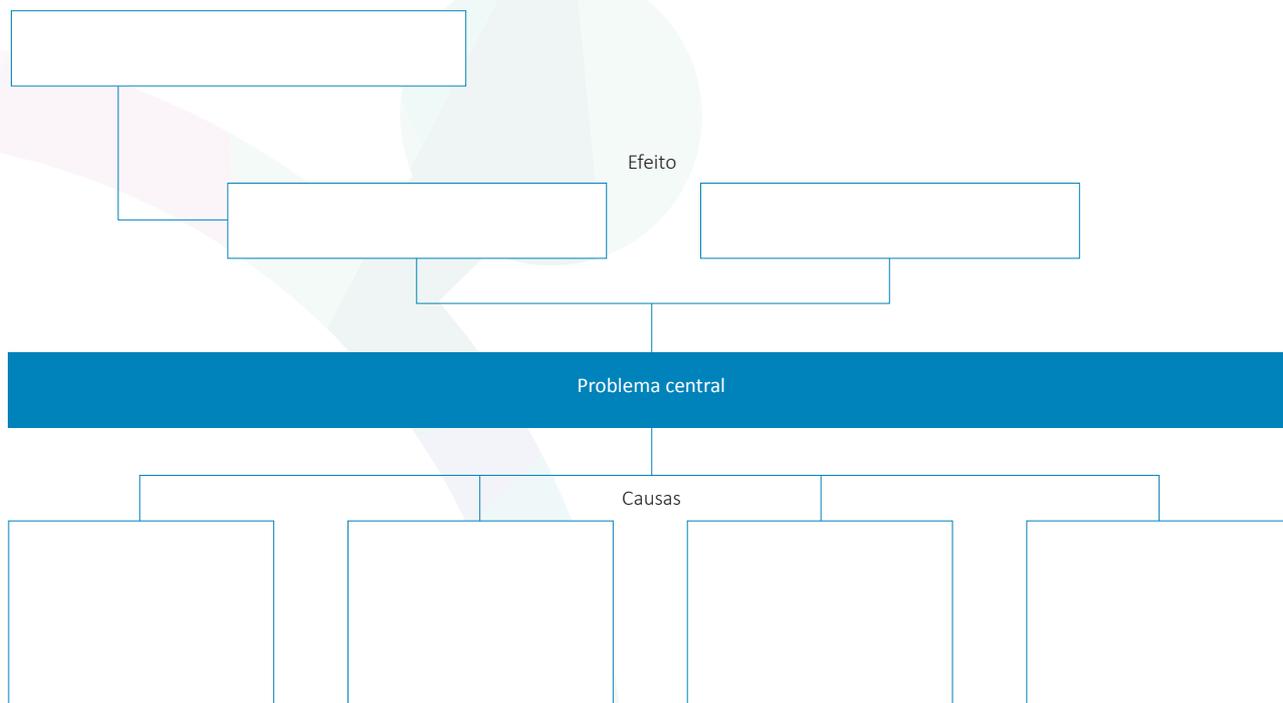
Proceder a um debate geral de modo a clarificar perspetivas, eliminar ideias sobrepostas, validar a versão final da análise e identificar ideias que deverão ser robustecidas com informação quantitativa.

### Recomendações

A Análise SWOT não deve ser preenchida de forma aleatória, o seu preenchimento deverá iniciar, obrigatoriamente no quadrante *Opportunities*, seguindo depois uma ordem de preenchimento contrária ao sentido dos ponteiros do relógio (*Opportunities, Threats, Weaknesses, Strengths*).

FONTE: Adaptado de Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006: 151-153)

## Modelo 8 – Árvore de Problemas



### Fundamentação

A *Árvore de Problemas* é uma técnica de causalidades lineares, o que facilita a análise e a visualização da mesma mas que, em bom rigor, traduz a sua principal limitação, pois é claro que a intervenção social em geral, e a intervenção em matéria de acolhimento e integração de imigrantes é complexa e multicausal.

### Fase do processo

A *Árvore de Problemas* deverá ser construída durante a fase de diagnóstico e tem a duração de um dia.

### Objetivo

A *Árvore de Problemas* visa cumprir o objetivo de identificar os principais problemas e necessidades que afetam, de forma significativa e estruturante, as comunidades imigrantes num dado território. Deverão, assim, ser selecionados os problemas mais relevantes e prementes, com inequívoca dimensão e/ou gravidade e que, por esses motivos, requerem uma intervenção local sistemática e organizada.

### Participantes

A *Árvore de Problemas* é da responsabilidade da equipa que elabora o Plano Municipal para a Integração de Imigrantes, devendo para o efeito acionar um método participativo de recolha e sistematização de informação, a partir do envolvimento dos *stakeholders* locais.

### Procedimentos

Identificar os principais problemas (críticos ou centrais) que afetam a integração e acolhimento da população imigrante no território. Esta identificação poderá resultar de um primeiro *brainstorming* e posterior "hierarquização dos problemas", devendo ser construída, para cada um dos problemas, o diagrama "Árvore de problemas";

Começar por preencher a parte de baixo de diagrama, correspondente às causas que originam o problema. Este preenchimento poderá resultar de um processo individual e anónimo de *brainstorming* dos participantes e, só posteriormente, deverá ser preenchida a parte de cima do diagrama, correspondente às consequências ou efeitos do problema, ou, em rigor, da manutenção e/ou agravamento do problema. A lógica a seguir deverá ser semelhante à acionada para a identificação das causas.

Proceder a um debate geral de modo a clarificar perspetivas, eliminar ideias sobrepostas, validar a versão final da análise, o que poderá dar lugar a mudanças entre causas e consequências, assim como nos níveis de cada uma destas partes do diagrama. Identificar ideias que deverão ser robustecidas com informação quantitativa.

### Recomendações

É natural que existam diversas árvores de problemas, tendo em conta a abrangência das temáticas envolvidas na elaboração do Plano Municipal para a Integração de Imigrantes. Importa, no entanto, sublinhar que deverá existir uma particular objetividade na seleção desses problemas.

FONTE: Adaptado de Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006: 153-155).

#### 4.2.6. Checklist – Processo de Diagnóstico

*Recomendação: a inclusão das diligências constantes desta checklist num cronograma geral do projeto, poderá facilitar o planeamento global do processo de conceção do Plano.*

Antes de dar por concluído o processo de diagnóstico, verifique que não se esquece de nenhuma das seguintes recomendações:

- Identificar as áreas a incluir no diagnóstico, para além das incluídas no IMAD, com flexibilidade bastante para adicionar as resultantes do processo de auscultação dos *stakeholders*;
- Identificar *stakeholders* relevantes;
- Aplicar o Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade, convidando os parceiros a nível local, que integram a plataforma, a aderirem ao processo de recolha da informação necessária ao seu preenchimento, enquanto ferramenta de âmbito concelhio;
- Identificar documentação já produzida, como estudos ou outros planos/documentos estratégicos (a nível nacional e internacional) que constituam fontes de informação relevantes;
- Identificar as fontes de informação oficiais, tendo em conta que a seleção da informação a constar no diagnóstico deve ter como base a sua utilidade e relevância. O excesso de informação dificultará a leitura e tornará confusa a fundamentação dos objetivos e estratégias selecionadas;
- Selecionar os indicadores relevantes e com impacto efetivo ao nível do Plano, tornando claras e inequívocas as opções estratégicas. O excesso de indicadores pode produzir o efeito inverso;
- Utilizar indicadores quantitativos e qualitativos, tendo em vista a qualidade do diagnóstico. Indicadores de uma só categoria conduzem a uma leitura mais pobre da realidade local;
- Definir metodologias e instrumentos de recolha (ou produção) de informação;
- Realizar análise documental;
- Recolher e analisar os dados estatísticos que permitam a caracterização da população imigrante e do território;
- Recolher e analisar informação qualitativa (incluindo as perceções de técnicos, dirigentes, imigrantes e outros grupos);
- Auscultar todos os *stakeholders* relevantes, materializando-se assim o pressuposto da abordagem *bottom-up*;
- Identificar e caracterizar os problemas e necessidades (o que passa pela delimitação clara das suas causas e consequências), inventariar recursos, determinar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças à evolução positiva das situações/contextos;
- Identificar, sempre que se justifique, as tendências de evolução dos fenómenos analisados e comparações territoriais relevantes;
- Priorizar de forma clara os problemas e/ou necessidades que vão estar no centro das opções estratégicas e operacionais em cada território;

## 4.2.7. Boas Práticas

### Prática III – Município de Viana do Castelo

<b>Designação da prática</b>	Estratégia de aplicação de questionários junto da população imigrante
<b>Objetivo(s)</b>	Recolher o maior número possível de questionários por parte da população imigrante, devidamente preenchidos, tendo em vista um diagnóstico o mais participado possível pelos próprios destinatários do Plano.
<b>Descrição sucinta e histórico de utilização</b>	<p>Dada a inexistência de associações de imigrantes no concelho de Viana do Castelo, bem como de líderes conhecidos oriundos das várias comunidades existentes no território, foram definidas várias diligências tendo em vista uma estratégia de recolha de questionários junto dos próprios destinatários do Plano – os imigrantes –, envolvendo-os assim, de forma direta, na sua conceção:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Levantamento, junto do CLAI, de todos os contactos de imigrantes registados naquele serviço (moradas, nº de telefone e <i>e-mail</i>) e informação aos próprios acerca da elaboração do PMII e convite ao preenchimento do questionário, sensibilizando para a importância da participação ativa;</li><li>- Definição de 2 locais fixos (CLAI e Serviço de Atendimento ao Muniçipe do Município), com indicação do horário de funcionamento para receber os imigrantes e apoiar no preenchimento do questionário;</li><li>- Sensibilização e informação aos imigrantes diretamente nos locais de trabalho, de lazer e de culto (envolvimento direto do pároco responsável pela igreja ortodoxa no concelho que se disponibilizou para, no final da missa, efetuar uma apresentação do projeto e solicitar a participação dos imigrantes, o que ocorreu no final da celebração);</li><li>- Envolvimento de profissionais-chave na distribuição e recolha de questionários (professores de PPT das diferentes escolas do concelho e Serviços de apoio aos imigrantes e aos cidadãos em geral);</li><li>- Dinamização de atividades de sensibilização e informação sobre temáticas dedicadas às migrações, através das quais se solicitava o preenchimento do questionário.</li></ul>
<b>Recursos necessários</b>	Questionários impressos; telefonemas e <i>e-mails</i> de contacto; espaço para reuniões e/ou encontros; viaturas para deslocações (entrega e recolha de questionários).
<b>Custos associados</b>	Os afetos a cada uma das entidades envolvidas e relacionados com os recursos necessários.
<b>Participantes/Dimensão dos grupos</b>	Inquiridores – técnicos das organizações que integram a Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano (Equipa dos Migrantes) – 9. População imigrante.
<b>Duração</b>	2 meses.
<b>Grau de dificuldade</b>	Médio – Condicionado pelo grau de motivação, envolvimento e identificação com o PMII.
<b>Procedimentos</b>	Reunião de Equipa para definição de estratégia de ação; Identificação dos locais de fácil acesso aos imigrantes das diferentes comunidades. Identificação dos RH a afetar, elaboração de cronograma e distribuição de tarefas; Contactos e distribuição dos questionários pelos vários locais, assegurando-se uma breve apresentação do questionário, procedimentos e recomendações para a sua aplicação e utilização; Aplicação dos questionários, acompanhamento e recolha dos mesmos; Envio de agradecimento formal a todos os envolvidos e compromisso de partilha da devolução dos resultados do diagnóstico após a sua execução.
<b>Recomendações</b>	Definição prévia de estratégia de divulgação e aplicação de instrumentos e comprometimento dos parceiros para a sua concretização. Construção de um guião para a utilização e aplicação dos questionários. Acompanhamento do processo. Reconhecimento e agradecimentos. Devolução de resultados.
<b>Para saber mais</b>	Município de Viana do Castelo Tlf: 258 809 300   <i>E-mail</i> : dps@cm-viana-castelo.pt

### 4.3. Processo de Planeamento

A fase de planeamento é, acima de tudo, um momento importante de desenho das intervenções, consubstanciadas em estratégias e medidas que visam responder aos problemas/necessidades identificados no ponto anterior – o diagnóstico. Assim sendo, considera-se relevante que o planeamento mantenha os pressupostos e princípios de atuação implementados em sede de diagnóstico, privilegiando-se o debate e a participação ativa entre todos os agentes, incluindo os próprios destinatários dos Planos – imigrantes, sociedade de acolhimento, instituições, técnicos e dirigentes –, comprometendo-os na dinâmica de mudança que se pretende empreender através do Plano.

#### 4.3.1. Pressupostos

- **Estrutura pré-definida com Medidas e níveis por medida**

Os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes deverão seguir uma estrutura uniforme correspondente ao Modelo 3, de modo a garantir a comparabilidade entre si, tendo em vista interessantes patamares de análise de resultados, aos diferentes níveis (local, regional e nacional), o que importa a todos os agentes envolvidos.

Quando se pensa a estrutura de um plano com a dimensão estratégica que os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes devem ter, importa sublinhar que um plano é uma ferramenta estratégica de política e de gestão e, como tal, um instrumento para a mudança, pelo que deve garantir-se o equilíbrio entre a informação estruturada e os objetivos da ferramenta que se pretende conceber. O mesmo é dizer que, o diagnóstico local de base à conceção dos Planos não deverá ser integralmente vertido para o PMII. Assim, e não obstante a importância crucial dos diagnósticos, nos casos dos grandes concelhos em que os mesmos podem traduzir-se em ferramentas pesadas atendendo ao grau de profundidade da informação recolhida nas inúmeras áreas, sugere-se a seleção da informação a fazer incluir no próprio Plano, de modo a que a dimensão diagnóstica do mesmo evidencie a relevância das decisões tomadas em termos estratégicos e as fundamente, mas não “abafe” a dimensão de planeamento e as opções estratégicas, desaconselhando-se, como tal, documentos onde o diagnóstico ocupe a esmagadora maioria do documento final – O Plano Municipal.

A forma a adotar pode ter, por isso, consequências ao nível da eficiência, eficácia e impacto dos Planos, o que pode ser um elemento facilitador, ou não, do respetivo potencial de operacionalização e apropriação por todos os interessados – imigrantes, autóctones, técnicos e instituições –, dentro e fora dos respetivos concelhos. Assim, a utilização de tabelas que organizem de forma inteligível e de rápida apreensão a informação relevante do Plano e sintetizem as opções estratégicas e operacionais do mesmo é vital para os utilizadores:

#### **Modelo 9 – Tabela resumo dos principais problemas e necessidades - prioridades**

Área	Problemas / Dificuldades (1 – Pouco prioritário; 2 – Prioritário; 3 – Muito prioritário)	1	2	3
Mercado de Trabalho e Empreendedorismo	Falta de acesso aos dados sobre o n.º de pessoas imigrantes desempregadas			
	Inexistência de suporte informativo para imigrantes sobre o reconhecimento de habilitações/qualificações			
	Ausência de informação traduzida em diversas línguas acerca do Gabinete de Inserção Profissional			
	Política de não contratação de estrangeiros/as por parte de algumas empresas			
	Falta de oportunidades específicas de incentivo ao empreendedorismo imigrante			
	Inexistência de políticas de atração específicas para investidores estrangeiros, empresários imigrantes ou outro perfil de imigrantes ativos			

Serviços de Acolhimento e Integração	Ausência de informação clara acerca dos diversos serviços disponíveis no concelho, nomeadamente sobre o CLAI			
	Fraca divulgação do CLAI junto de outras entidades locais			
	Fraca divulgação do CLAI e das atividades realizadas no âmbito do mesmo junto dos seus destinatários, incluindo escolas			
Urbanismo e Habitação	Inexistência de dinamização de iniciativas específicas nos espaços frequentados pelos/as imigrantes			
Educação e Língua	Dificuldades no acesso aos cursos de Língua Portuguesa, por parte da população imigrante			
Capacitação e Formação	Fraca promoção de ações de reforço de competências interculturais para técnicos/as de instituições públicas e privadas do município			
Cultura	Reduzida frequência das atividades culturais promovidas pela Câmara Municipal, por parte dos imigrantes			
Saúde	Desconhecimento dos procedimentos de acesso à saúde por parte dos imigrantes, mas também de alguns técnicos			
	Falta de informação sobre a área da saúde traduzida em várias línguas			
	Falta de conhecimento por parte da população imigrante, relativamente a cuidados primários de saúde			
	Falta de sensibilização de alguns profissionais de saúde sobre questões associadas às migrações			
Solidariedade e Resposta Social	Existência de um n.º significativo de mulheres imigrantes vítimas de violência doméstica			
	Existência de casos na CPCJ de crianças imigrantes/descendentes de imigrantes			
Cidadania e Participação Cívica	N.º reduzido de pessoas imigrantes recenseadas			
	Inexistência de associativismo imigrante			
Media e Sensibilização da Opinião Pública	Inexistência de <i>media</i> étnicos de iniciativa local de imigrantes			
Racismo e Discriminação	Existência de situações de discriminação ao nível laboral (entidades empregadoras, colegas)			
	Existência de situações de discriminação na comunidade			
Relações Internacionais	Fraca adesão às iniciativas de Geminção com outros países			
Religião	Inexistência de diálogo inter-religioso			

Fonte: adaptado a partir da Tabela Resumo dos Principais Problemas e Necessidades – Prioridades, elaborada pela Equipa responsável pela construção do Plano Municipal para a Integração de Imigrantes no concelho de Alcanena

### 4.3.2. Intervenientes

Ao nível do planeamento, o processo deverá manter os pressupostos e princípios de atuação implementados em sede de diagnóstico, privilegiando como tal o debate e a participação ativa entre todos os agentes, incluindo os imigrantes, através das suas Associações/líderes das comunidades presentes nos territórios<sup>25</sup>, e/ou de outros mecanismos que as parcerias locais entendam como os mais adequados, contando com a sua *street-level expertise* e comprometendo-os na dinâmica de mudança que se pretende empreender através do planeamento.

*“A dimensão temporal dos processos participativos é uma das características fundamentais a ter em conta. Um enfoque participativo poderá não demorar mais tempo que outros enfoques, mas necessitará pelo menos de um investimento maior nalgumas fases de desenvolvimento, como o desenho e a planificação. No entanto, a falta de um enfoque participativo poderá levar a obstáculos de execução dos programas de intervenção comunitária no terreno.”* (PMII Cascais).

Assim, para o processo de planeamento, propõe-se a adoção de uma metodologia equivalente ao processo de diagnóstico, através da qual todos os agentes envolvidos, quer ao nível do espaço social, quer técnico, quer ainda institucional, sejam parte, em particular, validando o próprio PMII antes da versão final que vier a resultar do planeamento, o que é

<sup>25</sup> Na 1.ª edição dos Planos Municipais, vários foram os municípios que por falta de Associações de Imigrantes nos respetivos territórios, convidaram imigrantes das principais comunidades a participarem nas Plataformas de Acompanhamento e Monitorização dos Planos – o caso de Alcanena, Lousã, Odemira, Viana do Castelo, entre outros.

particularmente sensível no que respeita à validação política. O mesmo é dizer que uma “segunda ronda” de *focus group/ workshops/fóruns*, entres outros, organizados por áreas temáticas, tendo como objetivo a identificação de potenciais respostas às necessidades, se afigura a metodologia mais adequada, tendo em vista a definição de medidas construídas na base do processo participativo (ex.: Cascais, Odemira).

Em sede de planeamento é fundamental a constituição de um **grupo redator**, mas também o envolvimento de todos/as, nomeadamente, como forma de validação de propostas. São **estratégias de mobilização** cruciais para esta etapa:

- Submissão à consulta pública *online* (ex.: Amadora, Odemira);
- Eventos públicos abertos à população (ex.: Loulé, Montijo, Odemira, S. Brás de Alportel);
- Apresentações públicas institucionais (ex.: Redes Sociais/CLAS, Assembleias Municipais – Sintra).

### **4.3.3. Dimensões**

No quadro do processo de desenho das estratégias locais de acolhimento e integração de imigrantes, a estrutura de base à conceção dos Planos pressupõe um planeamento composto por duas dimensões, tal como consta do capítulo 4: i) dimensão estratégica (macro); ii) dimensão operacional (micro).

#### **A. Dimensão Estratégica**

Atendendo à natureza dos Planos, as estratégias macro de intervenção devem ser definidas com um horizonte temporal de 3 anos, devem ser consequentes em função do diagnóstico realizado e coerentes com as políticas públicas nacionais constantes do Plano Estratégico para as Migrações (2015-2020) e, ainda, com as políticas locais plasmadas em vários documentos de planeamento, dos quais se destacam os Planos de Desenvolvimento Social (PDS), com os quais os PMII deverão estar articulados.

Na tabela infra, são apresentados exemplos, um para cada área. Contudo, é de ressaltar que as equipas responsáveis pela conceção dos Planos poderão considerar que, em função do diagnóstico, das prioridades e dos recursos locais, e/ou dos posicionamentos políticos em cada território, apenas serão trabalhadas algumas áreas, caso em que deverá ser justificada a ausência de estratégias/medidas nas áreas em causa, conferindo assim total transparência ao processo. A seleção das áreas deverá ser, por isso, criteriosa, recordando-se que qualquer processo de planeamento é, na sua essência, um processo de escolha e decisão informada e negociada entre todos os atores relevantes, pelo que só com uma justificação muito plausível poderá existir espaço para a ausência de medidas em áreas para as quais se tenham verificado necessidades.

Por uma questão de comparabilidade de dados a nível intermunicipal, regional e nacional, bem como de divulgação de resultados, não deverão ser eliminados campos, nem substituídas as designações dos mesmos, nas tabelas correspondentes aos modelos 10 e 11.

## Modelo 10 – Tabela exemplificativa de dimensão estratégica

Áreas	Objetivos Estratégicos/ Gerais	Indicadores	Estratégias
Mercado de Trabalho e Empreendedorismo	Aumentar a taxa de empregabilidade dos NPT	Variação da taxa de empregabilidade de NPT	Aposta na formação em áreas de competências facilitadoras da empregabilidade
Serviços de Acolhimento e Integração	Aumentar os níveis de satisfação dos NPT com os serviços de acolhimento e integração	Índice de satisfação dos clientes	Aposta em serviços personalizados, cujo funcionamento se adequa às necessidades e disponibilidades das pessoas e das famílias
Urbanismo e Habitação	Melhorar as condições de habitabilidade de alojamentos familiares ocupados por NPT	Variação do número de NPT em alojamentos sobrelotados	Aposta no realojamento de NPT e/ou na intervenção seletiva em alojamentos familiares
Educação e Língua	Aumentar/consolidar os níveis de conhecimento de língua portuguesa por parte dos NPT	Variação da percentagem de NPT diplomados em cursos de português básico ou português técnico	Reforço do número de oportunidades de aprendizagem formal da língua portuguesa, potenciando o capital de qualificações de que são portadores os imigrantes
Capacitação e Formação	Aumentar a participação de NPT em cursos de formação ao longo da vida	Variação da percentagem de NPT diplomados em cursos de formação ao longo da vida	Reforço do número/divulgação de oportunidades de aprendizagem formal de aprendizagem ao longo da vida
Cultura	Aumentar o nível de conhecimento sobre as características socioculturais das diversas comunidades de NPT	Perceção das crianças e jovens sobre as semelhanças e diferenças socioculturais, em função das suas nacionalidades	Aposta em iniciativas multiculturais (“cruzamento de mundos”), designadamente ao nível da infância e juventude
Saúde	Capacitar os profissionais dos cuidados primários de saúde para um atendimento especializado a NPT	Percentagem de profissionais dos cuidados primários de saúde com conhecimentos consolidados sobre as realidades socioculturais dos NPT seus clientes (eg. língua, cultura, tradições e valores)	Aposta em iniciativas de formação (formal e/ou informal) de capacitação dos profissionais dos cuidados primários de saúde em matérias associadas à multiculturalidade
Solidariedade e Resposta Social	Capacitar os profissionais das entidades de solidariedade social para um atendimento especializado a NPT	Percentagem de profissionais de entidades de solidariedade social com conhecimentos consolidados sobre as realidades socioculturais dos NPT seus clientes (eg. língua, cultura, tradições e valores)	Aposta em iniciativas de formação (formal e/ou informal) de capacitação dos profissionais das entidades de solidariedade social em matérias associadas à multiculturalidade
Cidadania e Participação Cívica	Capacitar o tecido associativo de imigrantes NPT para a gestão estratégica e o desenho de projetos de intervenção social	Percentagem de associações com competências instaladas em gestão estratégica e em desenho de projetos de intervenção social	Aposta em iniciativas formativas de cariz informal dirigidas aos líderes das associações. Criação de um serviço de suporte permanente para a elaboração de projetos
Media e Sensibilização da Opinião Pública	Criar oportunidades específicas nos <i>media</i> locais/regionais para divulgação das iniciativas das comunidades de NPT	Número de meios de comunicação social com oportunidades de divulgação das iniciativas das comunidades de NPT	Aposta em parcerias com os <i>media</i> locais/regionais
Racismo e Discriminação	Combater os estereótipos socioculturais da comunidade de acolhimento face às realidades dos NPT	Perceção dos cidadãos nacionais acerca das realidades socioculturais dos países de origem de NPT	Aposta em iniciativas de sensibilização e divulgação alargada das realidades socioculturais dos países de origem dos NPT
Relações Internacionais	Reforçar as relações bilaterais entre os municípios portugueses e municípios de origem de NPT	Número de cidadãos nacionais e NPT envolvidos em processos de intercâmbio internacional	Aposta em mecanismo de geminação entre territórios nacionais e estrangeiros
Religião	Aumentar os níveis de conhecimento das comunidades nacionais e de NPT sobre os cultos religiosos de cada uma	Número de cidadãos que melhoram os seus conhecimentos (e por esse motivo diminuem preconceitos) face a temáticas religiosas	Aposta em parcerias com entidades de ensino superior

## B. Dimensão Operacional

A dimensão operacional do plano tem por propósito concretizar os objetivos estratégicos sinalizados na dimensão macro, devendo estar em perfeita sintonia com esta última. Para o efeito, deverão ser recuperadas, num primeiro momento, as áreas de intervenção selecionadas bem como os objetivos estratégicos definidos. Para cada objetivo estratégico deverão, então, ser gizados os: i) objetivos operacionais; ii) medidas de intervenção; iii) metas; iv) indicadores; e, v) responsáveis. A esta informação deverá acrescer a definição do nível de cada medida (nível 1 ou nível 2, em função dos recursos existentes em cada território).

### Modelo 11 – Tabela exemplificativa de dimensão operacional

Áreas	Objetivos Estratégicos/ Gerais	Objetivos Específicos/ Operacionais	Medidas	Nível	Metas	Indicadores	Responsáveis
Mercado de Trabalho e Empreendedorismo	Aumentar a taxa de empregabilidade dos NPT	Aumentar as competências pessoais e sociais facilitadoras da empregabilidade dos cidadãos estrangeiros	Formação na área das competências para a procura ativa de emprego	1	Formar 50 pessoas por ano na área da procura ativa de emprego	% de pessoas que concluem com sucesso formação na área da procura ativa de emprego (por ano)	Escola Profissional
Serviços de Acolhimento e Integração	Aumentar os níveis de satisfação dos NPT com os serviços de acolhimento e integração	Criar um sistema de recolha periódica das necessidades e expectativas dos NPT clientes de serviços de acolhimento e integração	Desenho, implementação, tratamento e análise de inquéritos à satisfação	1	Recolher, com uma periodicidade semestral, a opinião de uma amostra representativa da população NPT	Nº de NPT inquiridos face ao universo, ventilado por variáveis chave	Município
Urbanismo e Habitação	Melhorar as condições de habitabilidade de alojamentos familiares ocupados por NPT	Eliminar todas as situações de sobrelotação de alojamentos familiares	Realojamento das famílias que vivem em alojamentos sobrelotados	1	Realojar 100% das famílias que vivem em alojamentos sobrelotados	Nº de famílias realojadas	Município
Educação e Língua	Aumentar/consolidar os níveis de conhecimento da língua portuguesa por parte de NPT	Proporcionar cursos certificados de português básico	Formação em língua portuguesa	1	Formar 60% dos NPT em língua portuguesa	% de pessoas que concluem com sucesso formação em língua portuguesa	Centro de Formação Profissional
Capacitação e Formação	Aumentar a participação de NPT em cursos de formação ao longo da vida	Aumentar as oportunidades de formação modular certificada	Formação modular certificada	1	Formar 30% dos NPT através de formações modulares certificadas	% de pessoas que concluem com sucesso cursos de formação de curta duração	Centros de Formação Profissional
Cultura	Aumentar o nível de conhecimento sobre as características socioculturais das diversas comunidades de NPT	Aumentar o conhecimento de crianças e jovens sobre as tradições culturais portuguesas e dos países de origem dos NPT	Semana da multiculturalidade	2	Envolver 100% das escolas de ensino básico na semana da multiculturalidade	% de escolas envolvidas	Agrupamento de Escolas

Saúde	Capacitar os profissionais dos cuidados primários de saúde para um atendimento especializado a NPT	Aumentar as competências dos profissionais de saúde em cultura e tradição russa	Formação na área da cultura e tradição russa	1	Formar 15 profissionais de saúde por ano	% de pessoas que concluem com sucesso formação na área da cultura e tradição russa (por ano)	Centro de Saúde
Solidariedade e Resposta Social	Capacitar os profissionais das entidades de solidariedade social para um atendimento especializado a NPT	Aumentar as competências dos profissionais de solidariedade social em culturas e tradições africanas	Formação na área das culturas e tradições africanas	1	Formar 20 profissionais das entidades de solidariedade social por ano	% de pessoas que concluem com sucesso formação nas áreas das culturas e tradições africanas (por ano)	Instituição Particular de Solidariedade Social
Cidadania e Participação Cívica	Capacitar o tecido associativo de imigrantes NPT para a gestão estratégica e o desenho de projetos de intervenção social	Aumentar as competências dos dirigentes das associações de imigrantes NPT em gestão estratégica	Formação informal na área da gestão estratégica	2	Formar 100% dos dirigentes das associações de imigrantes NPT	% de dirigentes que participam nas sessões de formação	Associação de imigrantes
Media e Sensibilização da Opinião Pública	Criar oportunidades específicas nos <i>media</i> locais/regionais para divulgação das iniciativas das comunidades de NPT	Aumentar o número de iniciativas das comunidades de NPT divulgadas na rádio local	Programação de 5 minutos semanais na rádio local	2	Divulgar 90% das iniciativas	% de iniciativas divulgadas	Rádio local
Racismo e Discriminação	Combater os estereótipos socioculturais da comunidade de acolhimento face às realidades dos NPT	Criar oportunidades regulares de divulgação dos produtos e tradições dos países de origem de NPT	Feira local de produtos e tradições dos países de origem de NPT	2	Realizar feira anual, com níveis crescentes de participação da comunidade de acolhimento	Nº de feiras realizadas durante os 3 anos	Associação de imigrantes
Relações Internacionais	Reforçar as relações bilaterais entre os municípios portugueses e municípios de origem de NPT	Alargar o número de parcerias entre o município português e os municípios dos países de origem de NPT	Geminação com municípios	2	Concretizar 3 geminações com municípios dos países de origem de NPT	Nº de geminações	Município
Religião	Aumentar os níveis de conhecimento das comunidades nacionais e de NPT sobre os cultos religiosos de cada uma	Criar cursos livres de história das religiões dirigidos às comunidades nacionais e de NPT	Formação livre aberta às comunidades nacionais e de NPT	2	Criar 2 cursos	Nº de cursos	Instituto politécnico

### Quanto aos Objetivos (Estratégicos e Operacionais):

- Devem representar compromissos concretos de atuação, devendo para o efeito ser redigidos de forma clara, inequívoca, temporizada e concreta, propondo-se uma **formulação SMART** – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*<sup>26</sup> – dos objetivos;

<sup>26</sup> *Specific* – not open to varying interpretations; *Measurable* – define desired, verifiable future state; *Achievable* – ambitious but realistic level; *Relevant* – direct link to problem & root causes; *Time-Bound* – fixed date or period.

- Devem identificar **mudanças a produzir** ou a alcançar e não se limitarem a identificar realizações. Isto é, não se deverão centrar na identificação do tipo, abrangência e quantidade de ações ou atividades (conteúdos que deverão ser expressos na identificação das medidas) mas sim nos efeitos que se pretende alcançar. Por exemplo, um objetivo, mais do que centrado nas ações de formação a realizar, deverá identificar as competências que se pretende que os destinatários adquiram.

## Quanto às Medidas:

### As medidas enquanto resposta a necessidades detetadas no diagnóstico

- Todas as necessidades detetadas em sede de diagnóstico deverão dar lugar a medidas, devendo as entidades justificar os casos em que tal não aconteça, para que fique claro para todos/as, no território. Em todo o caso, sempre que o diagnóstico sinalize situações de discriminação em determinadas áreas, essas deverão ser, obrigatoriamente, objeto de medidas de intervenção que atuem como mecanismos de correção, invertendo os resultados.
- Considerando a importância de determinadas áreas, para os processos de integração de imigrantes na sociedade portuguesa, existem aquelas que não devem deixar de ser cobertas por medidas, seja como resposta a necessidades identificadas, seja como reforço da intervenção já levada a cabo no concelho. É o caso das áreas: *Serviços de Acolhimento e Integração / Mercado de Trabalho e Empreendedorismo / Formação e Capacitação / Educação e Língua / Cultura / Saúde / Cidadania e Participação Cívica / Racismo e Discriminação ou Media e Sensibilização da Opinião Pública.*
- Sem prejuízo da importância da informação, sempre que possível, as medidas deverão incorporar ações que vão para além da criação de materiais informativos.

### Respostas já existentes no território também são medidas

Para além daquelas, são medidas do Plano todas as que consubstanciam respostas já existentes no território, precisamente porque os Planos Municipais visam refletir a estratégia conjunta global dos atores locais, na área das migrações e não apenas parte dela.

### Os sujeitos das medidas

As medidas não se destinam apenas aos cidadãos imigrantes, antes pelo contrário, para uma plena integração é fundamental que o Plano incorpore medidas destinadas, quer aos técnicos das instituições com responsabilidades nas diferentes áreas, quer à sociedade de acolhimento, nestas últimas incluídas medidas promotoras da interação entre imigrantes e autóctones.

### Razoabilidade e consistência das medidas

- As medidas criadas para contornar respostas que já existem, mas que não funcionam ou funcionam de forma deficitária, devem ser evitadas e devem dar lugar a mecanismos de intervenção dos parceiros envolvidos para melhorar as respostas já existentes.
- As medidas não deverão extravasar o âmbito de competência das entidades parceiras envolvidas, sejam elas de nível local, regional ou nacional. Exemplo disso são as medidas dependentes de entidades tais como o SEF ou a ACT, devendo eventuais compromissos ser objeto de negociação prévia.
- De igual modo, medidas cuja implementação onere a entidade responsável pela sua implementação, deverão ser previamente acordadas.
- Por motivos que se prendem com a transparência e rigor na implementação e monitorização das medidas, deverão as mesmas ser definidas de forma concreta, explícita e inequívoca, evitando conteúdos vagos e/ou dúbios (ex.: implementar uma ação sobre não discriminação religiosa não é suficientemente claro).

### Âmbito de aplicação das medidas em Planos Intermunicipais

Aceitando-se que muitas necessidades detetadas nos diagnósticos dos Planos Intermunicipais possam ser transversais a mais do que um concelho envolvido, salienta-se, contudo, a importância de não se perderem as especificidades próprias de cada território.

## Sustentabilidade das medidas e do Plano

- Em sede de planeamento, a cada medida concebida deverá corresponder um dos níveis definidos no subcapítulo 3.7. do Guia – **nível 1 ou nível 2**. Considerando que as medidas de nível 1 são as que resultam dos recursos existentes no território e que os parceiros a nível local disponibilizam para a concretização do Plano conjunto, salienta-se a importância de todos os agentes envolvidos identificarem previamente aquelas que são as medidas que correspondem às necessidades elementares de acolhimento e integração dos imigrantes a nível local, classificando-as, como tal, de nível 1 para que a satisfação das necessidades não fique dependente da existência de recursos externos ao território, sejam eles financiamentos comunitários ou outros. Isto é, garantindo a sustentabilidade dos serviços e das iniciativas que, estando na base da pirâmide das necessidades dos cidadãos imigrantes, se mantenham ativas e eficazes nos respetivos territórios. Exemplo disso, é a existência de “Gabinetes de Atendimento Geral” que por corresponderem a uma necessidade básica da população imigrante não deverão deixar de existir no território de cada vez que os financiamentos comunitários terminam, devendo como tal ser assegurados entre as valências das entidades envolvidas. Outro exemplo, é a “Conceção de materiais informativos” que poderão sempre ser disponibilizadas através de suporte digital, remetendo-se eventual impressão, se tal for o caso, para uma medida de nível 2.
- Os Planos deverão assegurar o equilíbrio entre medidas de nível 1 e medidas de nível 2. Planos com elevado n.º de medidas de nível 2 podem pôr em causa a sua execução.
- Medidas que têm por base o voluntariado não deverão ser classificadas como medidas de nível 2.

## Responsabilidade pela implementação das medidas

- Para cada medida deverá existir uma ou mais entidades responsáveis pela sua execução, devendo evitar-se situações em que os responsáveis sejam as Parcerias/Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano/Rede Social, sob pena de, em sede de monitorização e avaliação, se tornar difícil a assunção de responsabilidades.
- A execução das medidas não deverá estar centrada nas Câmaras Municipais, a não ser nos casos em que, por inerência das competências que lhe são cometidas, sejam efetivamente as entidades aptas a responder.
- Nos casos em que exista mais do que uma entidade responsável por uma ou mais medidas, deverá ficar claro qual a entidade-chave para a sua implementação.
- Entre as entidades responsáveis, devem ser consideradas apenas aquelas que têm personalidade jurídica, evitando a identificação de serviços<sup>27</sup>.
- Os responsáveis pelas medidas são as entidades e não os técnicos das equipas/serviços.
- Nos casos em que os responsáveis sejam entidades públicas de âmbito nacional<sup>28</sup>, deverão as parcerias garantir, previamente, os respetivos compromissos por parte das mesmas.
- Todos os parceiros que integrem a Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano deverão ser responsáveis por uma ou mais medidas ou, assegurar algum papel na execução do mesmo, não fazendo sentido a existência de parceiros sem responsabilidades ao nível do Plano.

## Não-Medidas

- Não são medidas aquelas que apenas visam concretizar pressupostos dos Planos (ex.: criação de uma Plataforma de acompanhamento e monitorização do Plano).

<sup>27</sup> É o caso dos CLAI – Centros Locais de Apoio à Integração de Imigrantes. Nestes casos, a entidade responsável é aquela que integra o CLAI entre os seus serviços.

<sup>28</sup> É o caso do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras – SEF; Autoridade para as Condições de Trabalho – ACT; Ordem dos Advogados; incluindo o próprio Alto Comissariado para as Migrações – ACM.

- Não são medidas aquelas que visam levantamentos que devam decorrer do diagnóstico (ex.: levantamento de todos os gabinetes de atendimento ao imigrante que existam no concelho).
- Não são medidas aquelas que decorram de funções de serviços existentes no território (ex.: preenchimento de formulários).

#### Quanto às Metas:

- Devem ser formuladas tendo por base a **quantidade** dos resultados/mudanças esperadas e **volume** de realizações previstas.
- Devem ser ambiciosas mas **realistas**, sem esquecer que, determinadas medidas, pela sua própria natureza, implicam a sua execução ao longo do prazo de realização do Plano (ex.: medidas de sensibilização da opinião pública, não basta realizar 1 ação num Plano a 3 anos).
- Devem ter por base a informação constante do próprio diagnóstico, evitando a definição de metas irrisórias quando por vezes se definem % da população imigrante que não têm em conta os números reais de imigrantes residentes no território.
- Em termos de **relação custo-benefício**, deverão ser ponderadas as metas das medidas que, pelo seu potencial de disseminação, fiquem aquém em termos de resultados (ex.: a divulgação de um manual de procedimentos para técnicos deverá contemplar todos os destinatários da área a que se destina, evitando metas redutoras do potencial de disseminação que as ferramentas eletrónicas permitem alcançar).
- Não deverão sobrepor-se aos conteúdos incluídos nos objetivos e nas medidas, repetindo-os.
- Devem ser **compatíveis com o prazo de execução do Plano**. Não devem incorporar o Plano medidas concretizadas antes da sua aprovação.
- Devem, sempre que possível, integrar a **dimensão temporal** de execução (ex.: realizar uma ação por semestre).

#### Quanto aos Indicadores:

- Devem permitir **medir a mudança** que se pretende empreender. Na seleção dos indicadores importa ter uma postura crítica relativamente aos mesmos, sendo importante que respondam positivamente a duas questões: (i) se permitem efetivamente verificar, o cumprimento de um determinado objetivo ou meta, e (ii) se a informação que o indicador visa recolher está disponível. Em ambas as situações, caso a resposta não seja positiva, estar-se-á perante indicadores que determinam a pouca utilidade ou impossibilidade do processo de monitorização;
- Podem ser de tipo quantitativo ou qualitativo, devendo a sua qualidade ser aferida pela “medida” em que permitem conhecer a efetiva execução das medidas – **indicadores de realização** –, a real prossecução dos objetivos – **indicadores de resultado**, o impacto pretendido na economia/sociedade em geral – **indicadores de impacto**;
- Podem ser **formulados enquanto indicadores RACER<sup>29</sup>** – *Relevant, Accepted, Credible, Easy to monitor, Robust* – interligados com os objetivos, pressupondo a definição prévia dos papéis e das responsabilidades, de fácil interpretação, de recolha acessível dos dados mas difíceis de manipular, da mesma forma que se revela vantajosa a formulação SMART dos objetivos;
- Devem ter em linha de conta os indicadores constantes do Plano Estratégico para as Migrações;
- Para cada indicador recomenda-se a elaboração de uma **Ficha** (Anexo II) que deverá acompanhar a bateria de indicadores, com informação detalhada, para que sejam claros e inequívocos para todos os intervenientes, dado o seu impacto ao nível da monitorização e avaliação do Plano.

<sup>29</sup> *Relevant – close link to the objectives; Accepted – well defined roles & responsibilities; Credible – understandable to non-experts, unambiguous & easy to interpret; Easy to monitor – data collection should be possible at low cost; Robust – difficult to manipulate.*

#### 4.3.4. Alinhamento multinível

A conceção do Plano deverá ser compatível com os instrumentos e planeamento estratégico na área das migrações, quer a nível local – os Planos de Desenvolvimento Social –, quer regional – dimensões supraconcelhias –, quer ainda a nível nacional – o Plano Estratégico para as Migrações –, devendo ser claro e inequívoco o alinhamento entre estes e os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes, dado que, de forma direta ou indireta, estes concorrem, ou deverão concorrer, para a concretização dos objetivos e metas previstos aos diferentes níveis.

#### 4.3.5. Princípio da Flexibilidade

Importa sublinhar a natureza flexível e dinâmica do planeamento, podendo e devendo ser ajustado o quadro lógico inicial em função do processo de monitorização de implementação do Plano ou, ainda, de eventuais alterações de fundo no contexto socioeconómico em que a implementação ocorre, sem prejuízo da concordância e validação do poder político, bem como da parceria responsável pela implementação do Plano em sessão (ordinária ou extraordinária, dependo das agendas locais) do Conselho Local de Ação Social (CLAS).

#### 4.3.6. Checklist – Processo de Planeamento

*Recomendação: a inclusão das diligências constantes desta checklist num cronograma geral do projeto, poderá facilitar o planeamento global do processo de conceção do Plano.*

Antes de dar por concluído o processo de planeamento, verifique que não se esquece de nenhuma das seguintes recomendações:

- Garantir que a estrutura adotada corresponde ao Modelo 3, não alterando a nomenclatura por questões que se prendem com a análise comparativa e o posicionamento entre pares;
- Definir e operacionalizar as metodologias de trabalho conducentes à recolha de contributos para a construção dos conteúdos a incluir em cada uma das áreas das dimensões estratégica e operacional;
- Centrar o Plano nas áreas/dimensões e problemas/necessidades priorizadas, não sendo obrigatório definir medidas em áreas para as quais não foram identificadas necessidades;
- Redigir os objetivos de forma clara e inequívoca, adotando uma linguagem coerente, quer horizontal quer verticalmente, em todo o plano. Utilização uniforme de tempos verbais;
- Definir a dimensão estratégica de atuação, nomeadamente: i) áreas; ii) objetivos estratégicos; iii) indicadores; e iv) estratégias;
- Definir a dimensão operacional, nomeadamente: i) objetivos operacionais; ii) medidas de intervenção; iii) metas; iv) indicadores; e, v) responsáveis;
- Uniformar o documento em termos de forma: a) respeitar estrutura pré-definida; b) selecionar informação útil; c) utilizar termos que não ponham em causa a mensagem que se pretende transmitir (ex.: em determinadas situações a referência ao termo raça pode ser inadequada, devendo ser substituída por origem étnica...); d) numerar medidas por ordem sequencial, da primeira à última área temática que integra o Plano, utilizando numeração árabe; e) fazer menção a todos os parceiros; g) mencionar as fontes de todas as tabelas e gráficos; h) incorporar evidências (fotos e imagens); i) incluir o cabeçalho das tabelas em todas as páginas; e j) paginar o Plano;
- Assegurar o alinhamento multinível do Plano – local, regional e nacional;

- Garantir o equilíbrio do Plano entre a sua dimensão diagnóstica e a dimensão de planeamento, nomeadamente, através de tabelas que organizem a informação relevante de forma racional e facilitadora da sua apropriação pelos utilizadores/destinatários do Plano;
- Validar o Plano junto dos *stakeholders* relevantes a nível local, cumprindo o princípio da participação;
- Formalizar a Plataforma de acompanhamento e monitorização do Plano Municipal para a Integração de Imigrantes (PMII), o que pressupõe a definição do seu modelo de governação;
- Verificar se são respeitados todos os pressupostos dos PMII;
- Submeter a proposta de PMII à consulta pública;
- Submeter a proposta final à aprovação em sede de Reunião de Câmara e de Assembleia Municipal.

#### 4.3.7. Boas Práticas

##### Prática IV – Município de Cascais

<i>Designação da prática</i>	Construção do Plano Municipal para a Integração de Imigrantes de Cascais (PMIIC) – Equipa de dinamizadores
<i>Objetivo(s)</i>	Integrar os próprios imigrantes na preparação e conceção do PMII.
<i>Descrição sucinta e histórico de utilização</i>	<p>O conjunto de sessões de <i>focus group</i> (FG) realizado para a conceção do PMII foi organizado em torno de 3 níveis de atores: (i) participantes do denominado espaços social (ES- imigrantes); (ii) participantes do espaço técnico (ET); e (iii) participantes do espaço institucional e dos decisores (EI).</p> <p>Foi constituída uma Equipa de Dinamizadores destinada a apoiar a organização dos <i>focus group</i> e o processo de auscultação dos vários atores. A constituição desta equipa correspondeu já a um primeiro nível de participação da população imigrante e da sociedade de acolhimento na construção do Plano. Para a sua constituição foi recrutado um conjunto de jovens representativo de diferentes comunidades imigrantes em Cascais (as mais representadas) e sociedade de acolhimento. Nomeadamente, Portugal (1), Guiné-Bissau (2), Moldávia (1), Espanha (1), Brasil (1), Cabo Verde (1) e Angola (1).</p> <p>Após a sua constituição, o grupo de dinamizadores teve acesso a formação específica (3 dias) com os seguintes conteúdos: (i) Contextualização do PMII em Cascais; (ii) Metodologia FG e construção do guião; e (iii) Técnicas de Facilitação de FG + Sessões de treino.</p> <p>Os próprios dinamizadores colaboraram na construção do guião dos <i>focus group</i> (do espaço social) e foi realizada uma sessão de treino com os jovens que frequentam o projeto Orienta-te (Programa Escolhas).</p> <p>O Município iniciou a divulgação do PMIIC utilizando os meios de comunicação à sua disposição, nomeadamente o <i>site</i> e o <i>facebook</i>. O objetivo da divulgação nesta fase foi o de mobilizar os munícipes para os <i>focus group</i> a realizar. No <i>site</i> do município foi criado um formulário em português e inglês em que qualquer munícipe se poderia inscrever na sessão desejada.</p>
<i>Recursos necessários</i>	<p>Grupo de dinamizadores.</p> <p>Formadores em cada uma das 3 áreas de formação.</p> <p>Logística das sessões de <i>focus group</i>.</p> <p>Espaço no site para divulgação.</p>
<i>Participantes/Dimensão dos grupos</i>	8 dinamizadores, 2/3 formadores, 200 participantes nos <i>focus group</i> e 3/4 técnicos de apoio.
<i>Duração</i>	Várias semanas.
<i>Grau de dificuldade</i>	Elevado, pelo trabalho de preparação prévio e pelo elevado número de sessões realizadas.

<b>Procedimentos</b>
Definição do perfil dos dinamizadores; Recrutamento e qualificação do grupo de dinamizadores; Divulgação bilingue das sessões e gestão das inscrições; Organização das sessões de <i>focus group</i> .
<b>Recomendações</b>
Gerir de forma crítica o equilíbrio entre: atribuir cada dinamizador às sessões onde estão presentes imigrantes que mais facilmente serão compreendidos por aquele, e não permitir que um dinamizador “abandone” o seu papel e se revele mais um elemento participante ou enviando os contributos dos restantes participantes.
<b>Para saber mais</b>
Município de Cascais Tlf: 214 825 000   E-mail: atendimento.municipal@cm-cascais.pt

## 4.4. Processo de Monitorização e Avaliação

A definição do modelo de monitorização e avaliação do Plano constitui igualmente parte integrante do processo de conceção, tendo em vista a recolha de informação crucial sobre a eficácia e relevância das intervenções levadas a cabo a nível concelhio e com impacto ao nível do próprio Plano Estratégico para as Migrações.

Apoiando as tomadas de decisão sobre intervenções públicas com base em evidências, a avaliação constitui uma peça fundamental para os atores, públicos e privados, locais e nacionais, no quadro de uma efetiva agenda política baseada em resultados. Monitorizar e avaliar é de resto também a oportunidade dos parceiros envolvidos introduzirem ajustamentos sustentáveis aos Planos Municipais, no decurso da sua implementação, decorrentes da sua orientação estratégica e operacional no terreno.

### 4.4.1. Pressupostos

- **Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano, representativa de todos**

As Plataformas de Acompanhamento e Monitorização dos Planos já existentes ou a criar sobre as quais assentarem a construção dos Planos a nível local, são por excelência a estrutura responsável por esta etapa, integrando esta dimensão entre as suas atribuições, conforme Modelo 5 deste Guia. De salientar o carácter participativo do processo de monitorização e avaliação dos Planos, envolvendo os próprios destinatários.

### 4.4.2. Intervenientes

Entre os membros que integram as Plataformas locais de acompanhamento dos Planos, recomenda-se a decisão conjunta relativamente à identificação dos parceiros-chave que detenham mais perfil ao nível das competências para efeitos de monitorização e avaliação dos Planos Municipais.

Uma chamada de atenção, para as parcerias que tomem a decisão de adjudicar esta função (universidades ou centros de investigação), alertando para a importância de, ainda assim, não se demitirem, por esse facto, da sua responsabilidade de acompanhamento dos Planos, ainda que se reconheça que tal possa potenciar as competências das parcerias que integrem as Plataformas locais.

### 4.4.3. Dimensões

Neste contexto, logo em sede de conceção dos Planos Municipais para a Integração de Imigrantes, as parcerias envolvidas deverão definir o desenho de um **sistema integrado de monitorização e avaliação** dos recursos, realizações e resultados obtidos ao longo da implementação dos Planos:

#### A. Monitorização

A monitorização deve centrar-se na verificação de desvios, positivos e negativos, entre o planeado e o executado, mantendo o enfoque nas mudanças produzidas (*outcomes* e impactos) sem, no entanto, deixar de recolher informações sobre as atividades realizadas e as medidas implementadas.

Objetivos: (i) acompanhar regularmente a parceria responsável pela execução do plano, assim como a afetação de recursos, a realização das medidas/ações previstas no plano e o cumprimento das metas a elas associadas, por recurso a uma bateria de indicadores de que são exemplo os constantes do Anexo I; (ii) produzir **relatórios de progresso** que se recomenda sejam **semestrais**, com o objetivo de identificar eventuais desvios relevantes face ao planeamento, compreender as suas causas, reportá-los à coordenação do Plano; e (iii) introduzir ajustamentos preventivos e corretivos em tempo útil.

A definição da bateria de indicadores e a respetiva meta informação que deve ocorrer durante o processo de planeamento, poderá contemplar 4 tipos de indicadores, conforme Modelo 12.

#### Modelo 12 – Monitorização do Plano Municipal – Bateria ilustrativa de indicadores

Tipo de indicador	Designação	Unidade de medida	Fonte	Fórmula de cálculo	Variáveis de desagregação	Periodicidade de recolha	Responsável pela recolha	Meta associada
Recurso (humanos, materiais e financeiros afetos ao projeto)	Nº de técnicos envolvidos na implementação das medidas do PMII	Nº de técnicos (absoluto)	Relatório de cada projeto/intervenção	Soma do número de técnicos envolvidos	Sexo Habilitações académicas	6 meses	Coordenador técnico do núcleo executivo	20 técnicos envolvidos
	Ind. N							
Realização (iniciativas desenvolvidas)	Nº médio de formandos que frequentam ações de aprendizagem de língua portuguesa	Nº médio de formandos	Folhas de presenças das ações de formação	Nº total de formandos que frequentam ações de aprendizagem de língua portuguesa/ Nº total de ações de aprendizagem de língua portuguesa	Sexo País de origem	6 meses	Coordenador técnico do núcleo executivo	10 formandos
	Ind. n							

Resultado (resultados de melhoria obtidos junto dos destinatários)	Nº médio de formandos que adquiriram novas competências em língua portuguesa por ação de formação	Nº médio de formandos	Resultados dos exercícios de conversação	Nº total de formandos que adquiriram novas competências em língua portuguesa / Nº total de ações de aprendizagem de língua portuguesa	Sexo País de origem	6 meses	Coordenador técnico do núcleo executivo	8 formandos
	Ind. n							
Contexto (socioeconómico e demográfico)	Variação do nº de alunos imigrantes matriculados no ensino superior entre os anos n e n+y	Porcentagem	Inscrições no ensino superior no ano n e no ano n+y	(Nº de alunos imigrantes matriculados no ensino superior no ano n+y / Nº de alunos imigrantes matriculados no ensino superior no ano n)*100	Sexo Idade País de origem	Anualmente	Representante da educação no CLAS	Variação positiva de 5%
	Ind. n							

De modo a facilitar o processo de monitorização recomenda-se a adoção de ferramentas que permitam o acompanhamento da execução das medidas, junto dos parceiros responsáveis, de forma eficaz, o que poderá ser efetuado a partir de uma tabela que poderá ser incorporada numa Plataforma eletrónica à qual todos os parceiros envolvidos tenham acesso.

### **Modelo 13 – Grelha de Monitorização do Plano**

Área	Medida	Entidade Responsável	Ponto de Situação
Mercado de trabalho	Medida 12. Aumentar o n.º de inspeções no território	ACT- Autoridade para as Condições de Trabalho	

Para efeitos de monitorização e acompanhamento do Plano recomenda-se a elaboração de um cronograma.

## Modelo 14 – Cronograma<sup>30</sup>

Área	Medida	Ano 1	Ano 2		Ano 3		Responsável
		2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.	
Mercado de trabalho e empreendedorismo	M1. Formação em técnicas de procura ativa de emprego.						IEFP
	M2. Organização de sessões de divulgação, junto dos NPT, sobre a oferta formativa em áreas profissionais/operacionais.						IEFP
	M3. Promoção de sessões de sensibilização/informação sobre direitos e deveres no trabalho.						ACT
	M4. Promoção de ações de orientação profissional para uma gestão de carreira sustentada.						Empresa X

### B. Avaliação

Tendo por base as metas a atingir e o acompanhamento levado a cabo em sede de monitorização, são objetivos da avaliação: (i) aferir a eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade dos resultados alcançados e (ii) produzir **relatório de avaliação final** que permita compreender os principais resultados e sinalize recomendações para o futuro.

Tal relatório deverá ser apresentado à Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano, tendo em vista a devolução pública dos resultados, numa perspetiva de *accountability* e transparência do processo.

#### Alguns exemplos práticos:

### Modelos 15 e 16 – Critérios e questões de avaliação – Sistema de monitorização e avaliação

#### Exemplo 1<sup>31</sup>

Critérios	Questões às quais se deve dar resposta ( <i>por medida e por objetivo, se aplicável</i> )
Coerência	As ações que estão a ser implementadas são coerentes com as medidas e os objetivos inicialmente propostos? Há necessidade de reequacionar as ações ou as medidas para que os objetivos possam ser atingidos?
Pertinência	As ações que estão a ser implementadas respondem aos problemas identificados inicialmente? Se não, que mudanças devem ser equacionadas para que essa resposta possa ser dada? Estão a ser mobilizados os recursos que melhor respondem aos desafios da intervenção? As medidas e os objetivos estão a dar resposta às dinâmicas de mudança do contexto de ação em concreto? Se não, que alterações no contexto de ação e que necessidade de reequacionamento de medidas e de objetivos se impõem?
Igualdade	Está a ser garantida igualdade de acesso às ações do plano a todos os beneficiários inicialmente previstos no Plano? Que estratégias levadas a cabo para assegurar essa igualdade no acesso? Se essa não se verifica quais as razões que justificam tal facto? O que pode e deve ser feito para garantir esse acesso universal às ações do Plano? O Plano está a assegurar uma maior inclusão da população imigrante, em particular dos imigrantes? De que forma? O que é preciso mudar para assegurar que essa finalidade seja alcançada?

<sup>30</sup> Adaptado de PMII de Viana do Castelo

<sup>31</sup> Adaptado dos PMII de Loulé e São Brás de Alportel

Participação	Os beneficiários inicialmente previstos para as várias medidas do Plano estão a participar de forma satisfatória? Que dados permitem chegar a essa conclusão? A população imigrante está a participar na monitorização e implementação do Plano? De que forma? O que pode ser feito para aumentar a sua participação? As organizações inicialmente previstas para participarem na monitorização e implementação do Plano estão igualmente mobilizadas para a intervenção? O que pode ser feito para melhorar a sua participação e envolvimento no Plano?
Eficácia	Estão os resultados previstos a serem atingidos, seja ao nível das medidas propostas, mas também dos objetivos previstos? Se estão a ser atingidos que balanço se faz? Se não estão a ser atingidos, o que deve ser feito para melhorar esses mesmos resultados? Quais as razões para que esses resultados não estejam a ser alcançados?
Eficiência	Estão a mobilizar-se os recursos institucionais inicialmente previstos para a ação? Tem sido possível rentabilizar os recursos existentes para melhorar os resultados da intervenção? Tem sido rentabilizar os recursos para contribuir para a implementação de várias medidas em simultâneo? Que recursos não previstos necessários mobilizar? De que forma a articulação interinstitucional tem permitido melhorar a prossecução dos resultados e objetivos? Poderia a intervenção ser mais eficiente? Se sim, de que forma?
Impacto	Estão a ser alcançados os objetivos inicialmente previstos? De que forma? Que mudanças registadas face ao diagnóstico inicialmente realizado? Como é que o Plano contribuiu para a inclusão dos imigrantes? Que resultados negativos e positivos não previstos?

## Exemplo 2<sup>32</sup>

Critério de valor	Questão de avaliação
Relevância	O diagnóstico que suportou a estratégia global do PIII 2015-2017 era robusto, credível, multidimensional e atual?
	A constituição da parceria do PIII 2015-2017 foi relevante face aos objetivos e iniciativas do mesmo?
	Os objetivos e resultados esperados contribuíram para resolver as situações-problema identificadas no diagnóstico?
Eficiência	Os objetivos e resultados do PIII 2015-2017 foram alcançados a um custo razoável?
	Os objetivos e resultados do PIII 2015-2017 foram alcançados utilizando recursos adequados?
Eficácia	Os objetivos e resultados do PIII 2015-2017 foram alcançados?
	O PIII 2015-2017 abrangeu os destinatários a que se propunha inicialmente?
Impacto	O PIII 2015-2017 contribuiu para a melhoria da qualidade de vida da população imigrante?
Sustentabilidade	Os benefícios gerados pelo PIII 2015-2017 junto dos destinatários têm condições para se manterem após 2017?
	Existe motivação por parte das entidades parceiras para a continuidade dos benefícios gerados pelo PIII 2015-2017?

### 4.4.4. Checklist – Processo de Monitorização e Avaliação

*Recomendação: a inclusão das diligências constantes desta checklist num cronograma geral do projeto, poderá facilitar o planeamento global do processo de conceção do Plano.*

Antes de dar por concluída a conceção do processo de monitorização e avaliação, verifique que não se esquece de nenhuma das seguintes recomendações:

- Desenhar um sistema integrado de monitorização e avaliação (M&A) com a identificação de todos os seus conteúdos: dimensões de análise, questões de avaliação, indicadores, fontes de informação, métodos e instrumentos, *timings*, definição de responsabilidades e atribuições de cada uma das partes envolvidas na monitorização e avaliação da execução do Plano;

<sup>32</sup> Adaptado dos PMII de Braga e de Torres Vedras, Lourinhã e Óbidos

- Identificar as categorias analíticas/dimensões que serão incluídas no sistema de monitorização e avaliação, nomeadamente, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade;
- Definir, para cada categoria analítica, quais as questões de avaliação. Ou seja, as perguntas a que o sistema de monitorização e avaliação terá que dar resposta;
- Selecionar os indicadores de recursos, realização, resultados e contexto que permitam monitorizar regularmente a execução do PMII;
- Selecionar todos os restantes indicadores que permitam responder a cada pergunta de avaliação definida para cada uma das categorias analíticas;
- Identificar as fontes de informação para cada um dos indicadores;
- Definir os métodos e instrumentos de recolha de informação e sistematização dos dados de monitorização e avaliação (a serem integrados nos próprios Planos);
- Identificar os responsáveis pela recolha de informação;
- Definir prazos de recolha de informação e momentos de *feedback*;
- Garantir que o papel da Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano, ao nível da sua monitorização e avaliação está definido, ao nível de cada um dos seus membros;
- Acompanhar, de acordo com o prazo definido, a afetação de recursos e a realização das ações previstas no plano, bem como o cumprimento de metas a elas associadas;
- Verificar, com suporte nos indicadores selecionados, a eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade dos resultados alcançados com as medidas implementadas;
- Identificar e introduzir medidas preventivas e corretivas em tempo útil;
- Realizar a avaliação final do Plano que permita compreender os resultados e as recomendações para o futuro e que deverão ser objeto de um relatório de avaliação;
- Partilhar os resultados com todos os membros da Plataforma de Acompanhamento e Monitorização do Plano e proceder à sua devolução pública garantindo assim a transparência do processo.

## 4.5. Processo de aprovação

As aprovações do Plano em **Reunião de Câmara** e em **Assembleia Municipal** representam diligências obrigatórias para conferir o carácter “Municipal” ao PMII e deverão ocorrer depois de: (i) validada a proposta de Plano junto de todos os atores envolvidos na sua conceção, devolvendo a proposta concebida com base no diagnóstico, a todos quantos foram auscultados no decurso do processo; (ii) recolhidas as sugestões e comentários em sede de Consulta Pública; e (iii) incorporadas eventuais alterações daí decorrentes.

A submissão do Plano para aprovação a estes 2 níveis pressupõe a formalização da parceria/plataforma, bem como a sua apresentação em sede de Conselho Local de Ação Social, assim como de eventuais Plataformas concelhias.

Depois de submetido às respetivas aprovações e das mesmas terem sido favoráveis, a versão final do PMII deverá ser objeto de **Apresentação Pública** destinada à população, bem como a todas as entidades locais e outras de âmbito regional e nacional que estejam diretamente envolvidas na prossecução do mesmo, conferindo assim total transparência ao processo.

### 4.5.1. Boas Práticas

#### Prática V – Município de Oeiras

<b>Designação da prática</b>	Criação da Plataforma de Apoio à Integração de Imigrantes
<b>Objetivo(s)</b>	A constituição da Plataforma tem por objetivo primordial a elaboração, monitorização e avaliação do Plano Municipal de Oeiras para a Integração de Imigrantes, mas prossegue o intuito mais lato e permanente de concertar a atuação local neste domínio através de uma governança local participada. Não obstante configurar uma exigência da candidatura que enquadra o plano, constituiu-se enquanto fator valorizado pelas Organizações de Base Local, numa lógica de comunicação, partilha de recursos e suas possíveis consequências num maior impacto da intervenção.
<b>Descrição sucinta e histórico de utilização</b>	<p>A constituição da Plataforma surgiu no contexto do Conselho Local de Ação Social da Rede Social de Oeiras, tendo implicado as seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Apresentação dos objetivos em sede de reunião do Núcleo Executivo;</li><li>- Realização de reunião com os parceiros locais com intervenção na área da imigração para definição conjunta do Modelo de Funcionamento;</li><li>- Apresentação da Plataforma (constituição e modelo de funcionamento) em sede de reunião do CLAS. Metodologicamente, foi valorizada a participação e o envolvimento de todos os interessados, a dois níveis:</li><li>- Através da organização de <i>focus group</i> e reuniões, constituídos pelas partes diretamente interessadas nesta matéria (associações de imigrantes, outros agentes locais e indivíduos), para definição das linhas estratégicas que nortearam as medidas a implementar;</li><li>- Através da constituição de uma rede de atores sociais passível de representar uma intervenção concertada e efetiva neste domínio, materializada numa plataforma. A integração deste grupo de trabalho no CLAS de Oeiras potenciará, igualmente, o envolvimento de outros parceiros da Rede Social de Oeiras, como por exemplo as Uniões de Freguesia, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, o Instituto de Segurança Social e o Agrupamento de Centros de Saúde de Lisboa Ocidental e Oeiras.</li></ul> <p>Entendendo-se como destinatários do PMII as entidades com intervenção neste domínio, a sociedade de acolhimento e a população imigrante residente no Concelho, é com este instrumento valorizada e possibilitada a ampla participação destes.</p>
<b>Recursos necessários</b>	Tempo dos técnicos, dirigentes e cidadãos participantes.
<b>Participantes/Dimensão dos grupos</b>	Todos os membros que aderirem ou participarem pontualmente na Plataforma: pessoas coletivas e singulares.
<b>Duração</b>	A Plataforma foi sendo criada ao longo de todo o processo de conceção do PMII, dando assim espaço à integração de todos os parceiros-chave.
<b>Grau de dificuldade</b>	O grau de dificuldade é o que está associado ao esforço de mobilizar os parceiros e de estruturar os seus contributos, o que será variável consoante o estado de maturidade e dinâmicas existentes no funcionamento das parcerias locais.
<b>Procedimentos</b>	Logística de organização e realização das sessões de núcleo executivo, de plenário e de grupo temático; Preparação de documentação de suporte às sessões de trabalho e análise e tratamento dos contributos recolhidos ou produzidos em cada sessão.
<b>Recomendações</b>	Recomenda-se especial cuidado na preparação das sessões de trabalho. Ordens de trabalho mal definidas, materiais de apoio em falta ou sessões mal conduzidas, podem tornar os momentos de trabalho pouco produtivos e desperdiçar oportunidades fundamentais, para além de contribuírem para uma desmobilização dos parceiros.
<b>Para saber mais</b>	Município de Oeiras Tel: 214 408 300   E-mail: geral@cm-oeiras.pt

## 5. GLOSSÁRIO

Atendendo à especificidade de alguns conceitos e tendo em vista uma eficaz apropriação dos mesmos pelas equipas de terreno, considerou-se relevante incorporar no Guia um pequeno glossário de apoio à concretização da metodologia:

**Abordagem bottom-up** Uma abordagem *bottom-up* (ascendente ou ‘de baixo para cima’) é aquela que trabalha a partir de uma base alargada de pessoas ou agentes locais, recolhendo os contributos e opiniões dos atores e organizações interessados ou influenciados por determinada estratégia, decisão ou estudo, ou que operem na mesma área temática de intervenção, independentemente do seu nível ou capacidade de decisão.

Esta abordagem permite a recolha e produção de conteúdos e a tomada de decisões ou opções estratégicas que respeitem ou se adequem a um maior e mais diversificado número de cidadãos e organizações, facilitando o envolvimento e compromisso com um projeto, plano, prioridades ou estratégia.

**Ator** Qualquer pessoa, grupo ou organização cujas ações influenciem, direta ou indiretamente, o projeto. Por vezes também se designa por “interveniente” ou “agente”.

**Brainstorming** Técnica de geração de ideias desenvolvida nos anos 30 do século XX que assenta em vários pressupostos: i) nenhuma ideia deve ser censurada ou afastada; ii) é mais importante a quantidade e diversidade de ideias do que a sua qualidade; e iii) deve ser aproveitada a dinâmica de grupo para desenvolver todas as ideias.

**Causa** O que produz um efeito ou consequência. A razão que provoca ou influencia um determinado resultado (está a montante da consequência).

**Consequência** Aquilo que é despoletado ou provocado por uma determinada causa.

**Diagnóstico** Processo de analisar a situação, o problema, o grupo ou a organização que o projeto terá como objeto. Trata-se de um instrumento que permite a caracterização de uma situação, a deteção de necessidades, a identificação de problemas, a inventariação de recursos e a determinação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma determinada unidade de análise (situação, problema, grupo ou organização). Existem muitas formas de diagnóstico que podem ser utilizadas alternativa ou complementarmente.

**Empowerment** Condição emancipadora expressa através de autoafirmação individual, mobilização coletiva, resistência e/ou protesto, desafiando as relações de poder existentes. Envolve um processo destinado a mudar a natureza e, por consequência, a distribuição de poder.

**Focus group** Metodologia de pesquisa caracterizada pela reunião em grupo de um conjunto de pessoas que, sob a moderação de um facilitador, encetam um processo de discussão centrada sobre um tema específico. Os contextos de utilização da metodologia da ‘discussão em grupo focal’ são bastante diversificados. Esta metodologia pode ser utilizada para recolher informação, monitorizar e analisar o processo de implementação de um plano, projeto ou intervenção, debater ideias e hipóteses de intervenção, entre outros.

**Indicador** Elemento observável e objetivo que fornece informação sobre aspetos específicos da realidade. Dados, qualitativos ou quantitativos, que fornecem informações sobre contextos, organizações, grupos, pessoas, dinâmicas ou atividades. Quando um indicador resulta da síntese ou da agregação de vários indicadores singulares, designa-se por “índice”.

- Meta** Quantidade, dimensão ou abrangência dos resultados, mudanças ou realizações previstas e desejadas. Poderá incluir ainda a delimitação temporal dessas mudanças ou realizações.
- Necessidade** Aquilo que um grupo-alvo necessita de acordo com as suas próprias perspetivas ou segundo uma apreciação dos seus interesses feita por terceiros.
- Nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos (NUTS)** Nomenclatura estatística comum das unidades territoriais, de modo a permitir a recolha, organização e difusão de estatísticas regionais harmonizadas na Comunidade Europeia. A nomenclatura NUTS subdivide o território económico dos Estados Membros em unidades territoriais e atribui a cada unidade territorial uma designação e um código específicos. A nomenclatura NUTS é hierárquica. Subdivide cada Estado-Membro em unidades territoriais de nível NUTS I, cada uma das quais é subdividida em unidades territoriais de nível NUTS II, sendo estas, por sua vez, subdivididas em unidades territoriais de nível NUTS III.
- Objetivo** Condição desejada, direção pretendida ou propósito de um projeto. Efeito/mudança que uma pessoa, grupo ou organização espera e deseja atingir com a concretização de um projeto ou intervenção.
- Parceria** Acordo de colaboração entre duas ou mais organizações de modo a articular as suas intervenções. Envolve, dependendo da sua profundidade, a partilha de informação, recursos humanos, materiais e financeiros. As parcerias podem ser mais ou menos formais. Por vezes é utilizado, alternativamente, o termo “partenariado”. Porém, alguns autores distinguem entre os dois termos utilizando a designação “parceria” para acordos de parceria informais e “partenariado” para acordos de parceria formais.
- Peer review** A *peer review* (revisão por pares) é um processo utilizado na produção de documentos, artigos ou publicações. Consiste em submeter o trabalho realizado ao escrutínio crítico e recolha de sugestões de melhoria ou correções junto de um ou mais técnicos, especialistas ou *experts* que, pelas suas competências, conhecimentos e experiência, dominem as expectativas e requisitos de qualidade exigidos para os conteúdos a serem revistos.
- Planeamento** Processo de programação de uma intervenção que articula um determinado conjunto de objetivos, resultados desejáveis e atividades tendo em vista a realização de um dado objetivo, num determinado tempo, de modo a maximizar e racionalizar os recursos disponíveis. Materializa-se, por norma, em planos.
- Recursos** Meios – humanos, materiais ou financeiros – disponíveis e mobilizáveis para a concretização de determinadas atividades, determinados objetivos ou objetivos gerais.
- Stakeholder** Qualquer grupo ou indivíduo que é, direta ou indiretamente, afetado pelo projeto ou pelos resultados de uma dada intervenção. Qualquer agente que possui um interesse no projeto: o grupo-alvo, a comunidade local, os beneficiários indiretos, os gestores de projeto, as organizações financiadoras, entre outros. Por vezes, é também designado por “interessado” ou “detentor de interesses”.
- Workshop** Evento, sob a forma de sessão ou reunião de trabalho, em que um grupo de pessoas se reúne com o propósito, por exemplo, de analisar um assunto, debater um tema ou elaborar um documento. Tradicionalmente, o termo *workshop* é utilizado quando se recorre a métodos e técnicas participativos ou ativos e o número de pessoas envolvidas no evento é relativamente reduzido.

FONTES: Schieferet al (2006) MAPA - Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos, São João do Estoril: Principia (pp.233-270). INE, Sistema de Meta informação ([www.ine.pt](http://www.ine.pt)).

## 6. BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

### Bibliografia

Alto Comissariado para as Migrações, I.P. (2015), *Plano Estratégico para as Migrações 2015-2020*, Lisboa, ACM

COM (2011), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions – European Agenda for the Integration of Third-Country Nationals*, COM(2011) 455 final

COM (2015), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions – A European Agenda On Migration*, COM(2015) 240 final

Malheiros, J. M. (coord.) (2013), *Diagnóstico da população Imigrante em Portugal – Desafios e Potencialidades*, Lisboa, ACIDI

Malheiros, J. M. (2010), *Promoção da Interculturalidade e da Integração de Proximidade – Manual para Técnicas/os*, Lisboa, ACIDI

Revista Rede – Reflexões in Oportuna (2015), *Democracia Participativa*, n.º2, IN Loco

SHIEFER, Ulrich *et al.* (2006), *MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos*, Cascais, Principia

SHIEFER, Ulrich, TEIXEIRA, Paulo e MONTEIRO, Susana (2006), *MAPA – Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos*, Cascais, Principia

### Webgrafia

Alto-Comissariado para as Migrações (ACM, I.P.) – [www.acm.gov.pt](http://www.acm.gov.pt)

Página das Políticas Locais no portal do ACM – <http://www.acm.gov.pt/parceiros/municipios>

Página dos Planos Municipais no portal do ACM – <http://www.acm.gov.pt/-/planos-municipais-para-a-integracao-dos-imigrantes>

Página do Índice dos Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade no portal do ACM – <http://www.acm.gov.pt/-/indice-dos-municipios-amigos-dos-imigrantes-e-da-diversidade->

Base Dados *Práticas Inspiradoras* de âmbito local – <http://www.acm.gov.pt/praticas-inspiradoras-pesquisa>

Página da Rede de Municípios Amigos dos Imigrantes e da Diversidade – <http://www.acm.gov.pt/-/rede-de-municipios-amigos-dos-imigrantes-e-da-diversidade->

*European Website on Integration* – <http://ec.europa.eu/ewsi/en/index.cfm>

Equipa K’Cidade (2007), *Roteiro de Acompanhamento e Avaliação de Projetos de Intervenção Comunitária (GPS)*, Lisboa, Fundação AgaKhan – [http://www.ces.uc.pt/projectos/pis/wp-content/uploads/2013/09/2-Manual-Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_GPS.pdf](http://www.ces.uc.pt/projectos/pis/wp-content/uploads/2013/09/2-Manual-Avalia%C3%A7%C3%A3o_GPS.pdf)

Conselho da Europa, *Questionnaire Intercultural Cities Index* – [http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/Index/ICCindex\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/Index/ICCindex_en.pdf)

*IV Index de Políticas de Integração de Migrantes (MIPEX)*, – <http://www.acm.gov.pt/-/portugal-mantem-e-melhora-2-lugar-iv-index-de-politicas-de-integracao-de-migrantes>

Plano Municipal para a Integração de Alcanena – <http://cm-alcanena.pt/images/Viver/AcaoSocial/3%20-%20PMII%20Corpo%20-%20FINAL.pdf>

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes da Amadora – [http://www.cm-amadora.pt/images/artigos/solidaria/rede\\_social/instrumentos\\_planeamento/pdf/plano\\_mun\\_integ\\_imigrantes\\_2015\\_17.pdf](http://www.cm-amadora.pt/images/artigos/solidaria/rede_social/instrumentos_planeamento/pdf/plano_mun_integ_imigrantes_2015_17.pdf)

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes do concelho de Braga – <http://www.cm-braga.pt/wps/wcm/connect/b3ea9e8049dee9baa01ae59aa5d14c5e/PMII+2015-2017.pdf?MOD=AJPERES>

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes de Cascais – <http://www.cascais.pt/imigracao-em-cascais>

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes da Figueira da Foz – [http://www.cm-figfoz.pt/images/servicos/por\\_temas/acao\\_social/Rede\\_social\\_da\\_Figueira\\_da\\_Foz/emigrante/2015-2017\\_PMII\\_fig\\_foz.pdf](http://www.cm-figfoz.pt/images/servicos/por_temas/acao_social/Rede_social_da_Figueira_da_Foz/emigrante/2015-2017_PMII_fig_foz.pdf)

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes de Lisboa – <http://lisboasolidaria.cm-lisboa.pt/documentos/1442507008Q9iUV0cq9Eu05GM5.pdf>

Plano Municipal de Loulé para a Integração de Imigrantes – <http://www.cm-loule.pt/pt/menu/1023/portal-loule-imigrante.aspx>

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes de Loures – <http://www.cm-loures.pt/media/pdf/PDF20151021094104477.pdf>

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes da Lousã – <http://www.cm-lousa.pt/download.aspx?x=b0833502-33ca-4c50-8aa6-f08fb4336488&m=c236>

Plano Municipal do Montijo para a Integração das Pessoas Imigrantes – <https://classmontijo.wordpress.com/2015/06/25/plano-municipal-para-a-integracao-dos-imigrantes/>

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes de Odemira – [http://www.cm-odemira.pt/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=46824](http://www.cm-odemira.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=46824)

Plano Municipal de Oeiras para a Integração de Imigrantes – <http://www.cm-oeiras.pt/amunicipal/AcaoSocial/Interculturalidade/Paginas/Interculturalidade.aspx>

Plano Municipal para a Integração do Imigrante de Portimão – <http://www.cm-portimao.pt/index.php/icons/migracao>

Plano Municipal de S. Brás de Alportel para a Integração de Imigrantes – <http://www.cm-sbras.pt/pt/menu/792/plano-municipal-para-a-integracao-de-imigrantes.aspx#projeto>

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes no Seixal – <http://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/documents/pmii2015.pdf>

Plano Concelhio para a Integração de Imigrantes em Sintra – [http://www.cm-sintra.pt/images/pdf/PCIIIS\\_Plano.pdf](http://www.cm-sintra.pt/images/pdf/PCIIIS_Plano.pdf)

Plano Intermunicipal para a Integração de Imigrantes para os concelhos de Torres Vedras, Óbidos e Lourinhã – [http://www.cm-lourinha.pt/\\_uploads/PlanoIIIImigrantes.pdf](http://www.cm-lourinha.pt/_uploads/PlanoIIIImigrantes.pdf)

Plano Municipal para a Integração de Imigrantes de Viana do Castelo – [http://www.cidadesaudavel.cm-viana-castelo.pt/index.php?option=com\\_phocadownload&view=file&id=79:plano-municipal-de-integracao-dos-imigrantes-em-viana-do-castelo&Itemid=104](http://www.cidadesaudavel.cm-viana-castelo.pt/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=79:plano-municipal-de-integracao-dos-imigrantes-em-viana-do-castelo&Itemid=104)

Plano Municipal de Integração de Imigrantes do concelho de Vila Nova de Gaia – [http://www.cm-gaia.pt/portais/\\_cmg/Categoria.aspx?categoryOID=E698808080BD85GC&contentid=FB9680C581CO](http://www.cm-gaia.pt/portais/_cmg/Categoria.aspx?categoryOID=E698808080BD85GC&contentid=FB9680C581CO)



## ANEXOS



## Anexo I – Grelha de Indicadores

GRELHA DE INDICADORES	
Áreas	Indicadores (meramente indicativos)
Geral	<p>N.º pessoas estrangeiras residentes no concelho</p> <p>N.º pessoas estrangeiras residentes/nacionalidade</p> <p>N.º pessoas estrangeiras residentes/nacionalidade e sexo</p> <p>N.º de população estrangeira com estatuto legal de residente</p>
Mercado de Trabalho e Empreendedorismo	<p>N.º estabelecimentos comerciais ou industriais, existentes no concelho</p> <p>N.º estabelecimentos, comerciais ou industriais, existentes no concelho cujos/as proprietários/as são pessoas estrangeiras (UE e não UE)</p> <p>Nacionalidade das pessoas proprietárias de estabelecimentos</p> <p>N.º pessoas inscritas (total) no Centro de Emprego</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) inscritas no Centro de Emprego, por nacionalidade, sexo, nível de instrução e grupos de idade</p> <p>Setores de atividade profissional de concentração da população estrangeira</p> <p>Taxa de emprego do total da população e da população estrangeira</p> <p>Taxa de desemprego do total da população e da população estrangeira</p> <p>Taxa de atividade do total da população e da população estrangeira</p>
Serviços de Acolhimento e Integração	<p>N.º serviços de apoio às pessoas estrangeiras existentes no concelho</p> <p>N.º pessoas imigrantes (UE e não UE) que recorre aos serviços/nacionalidade</p> <p>N.º pessoas imigrantes (UE e não UE) que recorre aos serviços/sexo e grupo etário</p> <p>N.º de atendimentos realizados</p> <p>Tipo de problemas apresentados no atendimento</p> <p>Tipo de iniciativas levadas a cabo no concelho com objetivo da integração da população imigrante</p> <p>Tipo de instrumentos existentes com vista a apoiar a integração da população imigrante</p>
Urbanismo e Habitação	<p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) em habitação social</p> <p>Tipo de problemas de acesso à habitação social por parte da população estrangeira</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE), residentes em habitação clássica</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE), residentes em habitação não clássica (barracas, casas abarracadas, pensões, etc)</p> <p>Tipo de problemas que estes núcleos de habitação não clássica apresentam</p>
Educação e Língua	<p>Nível de escolaridade da população estrangeira residente (UE e não UE)</p> <p>N.º alunos estrangeiros (UE e não UE) matriculados no Ensino Básico e no Secundário, por sexo e nível de ensino</p> <p>N.º alunos estrangeiros matriculados (UE e não EU) no Ensino Básico e no Secundário por sexo</p> <p>Taxa de transição/conclusão no Ensino Básico e Secundário: portugueses vs estrangeiros (UE e não EU)</p> <p>Taxa de retenção e de desistência no Ensino Básico e Secundário: portugueses vs estrangeiros (UE e não UE)</p> <p>Alunos matriculados na disciplina de Português como Língua não Materna (PLNM), por sexo e nacionalidade (ou UE e não UE)</p> <p>Número de estrangeiros (UE e não UE) que concluíram o Português Língua Não Materna</p> <p>Razão para a não existência de PLNM</p> <p>Tipo de problemas no acesso ao ensino</p> <p>Tipo de problemas ao nível do sucesso escolar</p> <p>N.º alunos estrangeiros que solicitam apoio extraordinário para a frequência do ensino universitário</p> <p>Tipo de iniciativas escolares que promovam a multiculturalidade</p>
Capacitação e Formação	<p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) em programas de formação, por sexo, nacionalidade e tipo de curso</p>

Cultura	<p>N.º grupos culturais de origem imigrante</p> <p>N.º manifestações e práticas culturais por parte de estrangeiros (sua identificação e localização)</p> <p>Tipo de programação cultural que integre artistas de várias origens e nacionalidades</p>
Saúde	<p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) inscritas no Centro de Saúde</p> <p>N.º total de utentes do Centro de Saúde</p> <p>N.º pessoas sem médico de família</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) sem médico de família</p> <p>N.º utentes com isenção de pagamento das taxas moderadoras</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) com isenção de pagamento das taxas moderadoras</p> <p>Tipo de problemas de saúde das comunidades estrangeiras, distintos dos nacionais</p> <p>Tipo de mitos e crenças associadas à doença/saúde entre as comunidades estrangeiras</p> <p>Tipo de problemas no acesso aos cuidados de saúde</p> <p>N.º crianças abrangidas pelas iniciativas de saúde escolar</p> <p>N.º crianças estrangeiras (UE e não UE) abrangidas pelas iniciativas de saúde escolar</p>
Solidariedade e Resposta Social	<p>N.º projetos e programas de intervenção social dirigidos a imigrantes</p> <p>N.º total de pessoas beneficiárias do subsídio de desemprego</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) beneficiárias do subsídio de desemprego, por sexo</p> <p>N.º total de pessoas beneficiárias do RSI</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) beneficiárias do RSI/sexo</p> <p>N.º total pessoas com remunerações declaradas à Segurança Social</p> <p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) com remunerações declaradas à Segurança Social</p> <p>N.º total pessoas com lançamento de subsídios de doença</p> <p>N.º total pessoas estrangeiras (UE e não UE) com lançamento de subsídios de doença</p> <p>N.º total crianças em equipamentos de apoio à infância, por sexo</p> <p>N.º crianças estrangeiras (UE e não UE) em equipamentos de apoio à infância, por sexo</p> <p>N.º total famílias/pessoas apoiadas pelas respostas de emergência social</p> <p>N.º famílias/pessoas estrangeiras (UE e não UE) apoiadas pelas respostas de emergência social</p> <p>N.º total crianças abrangidas pelo SASE</p> <p>N.º crianças estrangeiras (UE e não UE) abrangidas pelo SASE</p> <p>N.º total crianças com processos na CPCJ</p> <p>N.º crianças estrangeiras (UE e não UE) com processo na CPCJ/sexo</p> <p>Tipo de motivos que deram origem à sinalização de crianças estrangeiras na CPCJ</p> <p>Tipo de crenças associadas aos maus tratos físicos</p> <p>Perceção quanto à existência de situações de carência económica/Impacto da crise nas famílias, em geral e, nas famílias de origem estrangeira, em particular. Evidências desse impacto</p> <p>Tipo de respostas que visam colmatar as situações de carência económica</p> <p>N.º casos de violência doméstica</p> <p>N.º casos de violência doméstica entre as comunidades estrangeiras (UE e não UE): sexo, idade e nacionalidade das vítimas e relação de parentesco com o agressor</p>
Cidadania e Participação Cívica	<p>N.º pessoas estrangeiras (UE e não UE) inscritas no recenseamento eleitoral (IMAD)</p> <p>N.º pessoas estrangeiras eleitoras nas duas últimas eleições</p> <p>N.º pessoas estrangeiras membros de associações locais (não apenas associações de migrantes)</p> <p>N.º candidatos (e eleitos) estrangeiros (UE e não UE)/nacionalidade</p>
Media e Sensibilização da Opinião Pública	<p>N.º de notícias sobre imigração</p>
Racismo e Discriminação	<p>N.º de queixas</p>
Relações Internacionais	<p>N.º de cidadãos imigrantes envolvidos em processos de intercâmbio internacional</p>

Religião

N.º pessoas estrangeiras residentes (UE e não UE), segundo a religião

N.º de igrejas/cultos religiosos maioritariamente participados por pessoas estrangeiras (identificação e sua caracterização)

*Fonte: adaptado a partir da Lista de Indicadores construída pela Equipa responsável pela construção do Plano Municipal para a Integração de Imigrantes no concelho do Montijo*

## Anexo II – Ficha de Indicador

Ficha de Indicador			
Indicador			
Unidade de medida			
Tipo	Periodicidade de Recolha	Responsável pela recolha	
Recurso <input type="checkbox"/>	Mensal <input type="checkbox"/>	Gestão do projeto <input type="checkbox"/>	
Realização <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Outro <input type="checkbox"/>	
Resultado <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>		
Contexto <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>		
Fórmula de cálculo			
Variáveis de desagregação			
Designação	Descrição		
Obs.			



## AGRADECIMENTOS

Uma importante nota de agradecimento é devida a todos os protagonistas que a nível local se envolveram de forma direta ou indireta na conceção da 1.ª edição de *Planos Municipais para a Integração de Imigrantes*, desde os decisores políticos que, nos territórios envolvidos, têm feito da imigração uma prioridade, aos demais dirigentes e técnicos/as das inúmeras entidades públicas e privadas que trabalham em prol dos imigrantes nos respetivos concelhos, com particular destaque para as associações de imigrantes e também para a sociedade de acolhimento, contributos sem os quais este Guia não seria possível.

Assim, agradecemos de forma empenhada a todas as parcerias que estiveram na base da conceção dos Planos de *Alcanena, Amadora, Braga, Cascais, Figueira da Foz, Lisboa, Loulé, Loures, Lousã, Montijo, Odemira, Oeiras, Portimão, São Brás de Alportel, Seixal, Sintra, Torres Vedras/Lourinhã/Óbidos, Viana do Castelo e Vila Nova de Gaia* e que, até 2017, estarão fortemente envolvidas no acompanhamento e monitorização das respetivas implementações no terreno.



