

Matriz Plano Municipal De Integração Migrantes

O presente documento pretende ser um suporte à criação e revisão de planos municipais de integração de Migrantes por parte dos municípios. Com base na experiência das 13 cidades da Rede Portuguesa das Cidades Interculturais desde 2011, e do trabalho desenvolvido pelo Conselho da Europa na Rede Internacional, que junta já mais de 140 cidades em todo o Mundo, a geração de uma cultura verdadeiramente inclusiva nas cidades depende de uma bem elaborada e eficaz estratégia intercultural. A forma como esta estratégia é pensada, elaborada e colocada em ação é essencial para o sucesso das políticas locais e nacionais de inclusão.

As diferentes cidades abordam este tema de distintas formas, encontrando soluções à sua medida para os desafios locais, fazendo uso dos recursos e parcerias de que dispõem. Cada plano é específico para cada cidade, e assim deve continuar. Com esta matriz pretendemos:

- Potenciar a disseminação de práticas eficazes e promissoras na elaboração e implementação dos Planos de cada município
- Promover a inclusão de atividades concertadas com outras cidades ao nível nacional e internacional nos Planos de cada município
- Aumentar a colaboração e partilha de práticas entre cidades ao nível nacional e internacional

Para saber mais sobre estratégias Interculturais, pode consultar o Guia "[A cidade intercultural passo-a-passo](#)" concebido pelo Conselho da Europa e disponível em Português. Pode ainda realizar o [curso online](#) baseado neste guia, que estará disponível em breve com legendas em português.

Pode ainda inspirar-se nas diversas práticas de cidades em todo o Mundo, no site da Rede das Cidades Interculturais: [Intercultural cities: good practice examples \(coe.int\)](#)

O que é um Plano Municipal de Integração de Migrantes?

Segundo o Alto Comissariado para as Migrações, os [Planos Municipais para a Integração de Imigrantes](#) são documentos 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.

Reconhecendo-se que a integração se faz a nível local, e que a Agenda Comum para a Integração de Nacionais de Países Terceiros (COM (2011) 455 final) recomenda que os estados-membros 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, o ACM, I.P. tem vindo a desafiar os Municípios, desde 2014, à construção de Planos Municipais para a



Integração de- Imigrantes, enquanto estratégia fundamental para uma mais adequada gestão dos fluxos migratórios e contributo para o desenvolvimento local.

MATRIZ

Passo 1 – Diagnóstico

O diagnóstico preliminar pretende recolher informação acerca das necessidades de migrantes e minorias locais por forma a usar os dados como base para um plano preliminar de integração. Estas necessidades e ideias devem, sempre que possível, ser recolhidas junto de diversas fontes: das próprias comunidades, do meio académico e de organizações e departamentos que trabalham com as mesmas.

Envolver ativamente migrantes e suas organizações nesta fase é crucial, podendo assegurar a sua participação ativa nas medidas e influenciar positivamente a eficácia das ações.

O envolvimento do setor empresarial local e nacional é outro fator a ter em conta no seu plano. Esta abordagem, classicamente mais virada para o pedido de apoios e mecenato, pode ser uma novidade para alguns municípios e empresas quando vista da perspectiva da parceria, mas pode trazer outras colaborações muito frutuosas.

Tenha em atenção que nem sempre as comunidades em causa poderão receber estes pedidos de opinião da mesma forma. Podem ter receio (por exemplo, se estivermos a falar de pessoas sem documentação) ou ter falta de confiança nas instituições (podem ter tido más experiências com o município ou com outras instituições, já terem dado a opinião antes sem que isso gerasse um seguimento, ou não foram informadas das suas consequências). Esta auscultação deve, por isso, começar sempre com o estabelecimento ou reforço de uma relação de confiança.

Para tal, deve assegurar:

- Que explica com clareza o intuito da auscultação
- Que assegura que os resultados da mesma serão divulgados a quem participou (incluindo o que foi implementado e o que não foi, com o porquê)
- Que assegura que haverá espaço para diálogo durante a implementação e até para a participação ativa das comunidades nas soluções
- Que explica o objetivo principal, o potencial e os limites do Plano e que tipo de ações poderão ou não ser contempladas

Desta forma, estará a estabelecer um laço de confiança na instituição e a garantir um exercício da cidadania participativa. Se auscultar a comunidade mas depois nada foi sugerido acontecer, perde a credibilidade e quebra o laço de confiança estabelecido.

Para o sucesso desta auscultação pode ainda ser importante preparar bem a equipa que a irá conduzir, assegurando que tem a sensibilidade necessária para a ocasião. Pode socorrer-se dos parceiros sociais que detenham uma relação mais próxima com as comunidades em causa, mas assegure-se de que está a chegar a todas as comunidades e a todos os sub grupos mais



pequenos dentro de cada comunidade (por exemplo, diferentes segmentos sócio-económicos, castas, faixas etárias, géneros, com e sem deficiência, orientações sexuais e identidades de género, etnias, etc.).

Pode e deve ser realizada através de várias metodologias:

- Revisão de literatura e diagnósticos sociais existentes (atualizados)
- Auscultação das comunidades (através de questionários de rua e online, reuniões com pequenos grupos, etc.)
- Auscultação de parceiros e outros departamentos do município (questionários e reuniões)
- As crianças (nativas e não nativas) podem também ser envolvidas através de jogos e desafios, como peddy papers ou concursos de desenho, de ideias e de fotografias, desafiando as escolas a apresentar projetos em que as crianças e famílias lideram, as iniciativas, etc..

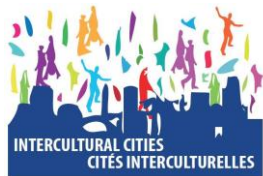
Após uma primeira recolha, a realização de reuniões de brainstorming e de debate preparatórias juntando diferentes atores é uma prática importante, implementada por algumas cidades, de forma a assegurar momentos de colaboração, diálogo e negociação. Metodologias como o [Design Thinking](#) ou o [Dragon Dreaming](#) forma usadas pelo Município de Oeiras em várias ocasiões para potenciar a cocriação de projetos e iniciativas entre parceiros de diferentes setores. Desta forma, consegue assegurar uma negociação de objetivos e ações prioritárias, e até definir a incidência privilegiada dos financiamentos disponíveis.

Pode ainda usar o [teste de cidadania intercultural](#) para medir o pulso da comunidade local, perceber o grau em que existe abertura, competência intercultural e experiência de interação positiva entre grupos. Este tipo de ferramenta pode ajudar a definir em que medida, por exemplo, será importante e necessário fazer ações de sensibilização da comunidade e em que segmentos estas ações serão mais relevantes.

Passo 2 – Articulação com parceiros e organizações locais ou nacionais pertinentes

Após deter uma versão preliminar do Plano, importa assegurar o envolvimento de novos parceiros ou atores de acordo com a tipologia de ações a considerar. Se, por exemplo, tiver previstas ações prioritárias na área da Saúde, poderá ser importante assegurar o envolvimento do Centro de Saúde Local como parceiro formal, ou de uma organização sem fins lucrativos com conhecimento e práticas interessantes ao nível nacional ou mesmo internacional (como consultora). Pode ser muito produtivo complementar o contributo dos parceiros e grupos locais (que devem ser sempre privilegiados) com um ou dois contributos de fora, trazendo novas ideias e perspetivas para a construção de soluções inovadoras. As diferentes organizações locais deverão ser consultadas e podem ainda apoiar na pesquisa e avaliação de propostas de entidades externas.

Após ter um conjunto de parceiros suficientemente diverso e que cubra todas as áreas de intervenção do Plano, importa formalizar o papel de cada entidade e grupo, atribuindo responsabilidades, mas também assegurando que terá os recursos suficientes para implementar as ações previstas. Pode acontecer que uma entidade sozinha não se sinta capaz para assegurar uma ação. Parcerias e colaborações entre entidades podem e devem ser estimuladas, mas cuidado para não as forçar. Assegure-se (perguntando-lhes) que todas as entidades e pessoas



se sentem confortáveis e capazes de levar a cabo o papel que lhes foi proposto, sem fazer pré-
assunções.

Passo 3 – Ações do Plano e sustentabilidade

Na matriz geral, cada ação deve estar devidamente atribuída a uma ou várias entidades que serão responsáveis pela sua execução, sempre com apoio e suporte do município. Na fase anterior, deverá ter ficado com uma ideia mais precisa dos recursos e do que cada entidade e grupo poderá ainda necessitar para as executar. Faça um inventário de cada recurso necessário e liste pelo menos 3 fontes possíveis de financiamento ou de obtenção destes recursos. O grupo de parceiros do plano deverá analisar e decidir em conjunto se considera pertinente avançar com ações que seja evidente que serão muito difíceis de operacionalizar por falta de recursos.

O envolvimento das empresas aqui pode ser crucial para assegurar alguns recursos. Não apenas na perspetiva de financiadores, mas como empregadoras e parceiras. Por exemplo, o município de Lisboa tem uma parceria com uma cadeia de restaurantes que privilegia a contratação de migrantes, mesmo que sem documentação, apoiando inclusivamente na sua regularização. Uma empresa pode ter necessidade de ver os seus recursos traduzidos em diferentes línguas (ex: menus, anúncios) ou desejar divulgar os seus produtos e serviços em comunidades específicas às quais não está a conseguir chegar e pode emprestar e ceder alguns dos seus recursos para apoiar as reuniões de uma recém-criada associação de migrantes por exemplo. Podem ainda ter voluntários entre os seus colaboradores e colaboradoras que apoiem os migrantes empreendedores, ou queiram ser mentores para migrantes. Se conhecer os seus interesses e necessidades, pode mais facilmente prever estes cruzamentos de interesses no seu Plano.

O Conselho da Europa desenvolveu algumas [diretrizes](#) que podem ajudar nesta conversa com o setor empresarial, e a Fundação Aga Khan Portugal desenvolveu um [curso de iniciação ao tema da Diversidade e Inclusão](#) dirigido a entidades empregadoras.

A CM Amadora participou no projeto [Mentores para Migrantes](#) do ACM, mobilizando voluntários locais para a bolsa de mentores e as organizações locais para a sinalização de migrantes com interesse em receber esta mentoria. Após um levantamento inicial dos interesses e necessidades de ambos mentores e mentorandos, foi decidido realizar uma sessão de “speed dating” entre candidatos e candidatas e potenciais mentores/as. Desta forma, pretendeu-se promover as interações entre pessoas de forma natural, permitindo que cada par se formasse de acordo com empatia mútua.

Deverá ainda ter em conta algumas **ações anuais e regulares da sua pertença à Rede Cidades Interculturais**. São elas:

- Participação na campanha anual do Dia Internacional da Migrações (18 dezembro): O Conselho da Europa geralmente promove uma campanha pelas redes sociais nesta ocasião, com fotografias e frases de cada município. Associar-se a esta campanha ajudará a dar visibilidade às práticas e ao plano do município.
- Participação na campanha anual do Dia Internacional da Pessoa Refugiada (20 junho): O Conselho da Europa geralmente promove uma campanha pelas redes sociais nesta ocasião,



com fotografias e frases de cada município. Associar-se a esta campanha ajudará a dar visibilidade às práticas e ao plano do município.

Para mais dias comemorativos, consulte o calendário disponível no nosso guia de acolhimento.

- Participação em estudos e auscultações da Rede ao nível internacional: Ao longo de cada ano são propostas várias oportunidades para a sua cidade participar em estudos, testar novas ferramentas e opinar sobre as mesmas, etc.

- Participação em eventos e workshops da Rede ao nível internacional: Todos os anos são promovidos entre 2 a 3 eventos temáticos. Pode ser importante assegurar que existe alguém dentro do município ou um dos parceiros do Plano disponível para participar nestes momentos, onde poderão aumentar os conhecimentos e igualmente recolher ideias práticas e inspiradoras de outras cidades. Esta pessoa, não necessariamente quem representa a cidade na RPCI, deverá dominar o inglês para poder tirar partido dos eventos.

- Participação nas reuniões regulares RPCI (rede nacional): as reuniões RPCI são realizadas pelo menos 2 vezes por ano, com intuito de refletir sobre temas concretos e promover a partilha de práticas. A 1ª reunião (entre janeiro e março) pretende ainda avaliar o ano transato e definir o plano de trabalho para o ano.

- Participação nos projetos anuais da RPCI (rede nacional): Todos os anos, na segunda metade do ano, a RPCI desenvolve projetos conjuntos. Estes são geralmente definidos na 1ª reunião do ano em conjunto pelas cidades da Rede. O Conselho da Europa atribui à RPCI entre 10 a 15 mil euros por ano para este projeto.

Pode ainda fazer uso dos vários recursos e metodologias desenvolvidos pelo Conselho da Europa no âmbito do seu Plano, adaptando-os às necessidades locais. Por exemplo, a cidade de Loures participou no teste e lançamento do [projeto Anti-Rumores](#), desenvolvendo materiais e formação de agentes locais anti-rumores com o objetivo de desmitificar os diversos rumores sobre migrantes a circular na cidade. De momento estão a ser desenvolvidos materiais para aplicação destas metodologias com escolas, e um “escape rumors”, um jogo de estratégia.

Estão disponíveis um [guia de projetos interculturais](#) que pode ajudar a preparar projetos participativos e uma publicação que pode apoiar a [avaliação dos projetos do Plano](#). Pode ainda usar esta **checklist** para estabelecer critérios ou mesmo avaliar propostas de projetos de parceiros e no âmbito de um concurso de ideias.

Por fim, pode ainda realizar candidaturas a **financiamento do Conselho da Europa** em parceria com outras cidades nacionais ou internacionais para ações ou projetos de curta duração previstos no vosso plano (6 meses a 1 ano). Estas bolsas, de valores à volta dos 10 000 eur, são geralmente lançadas a partir do 2º trimestre do ano e de fácil preenchimento.

Se for caso disso, pode agora fazer a candidatura ao ACM (a que está associado um financiamento no âmbito do FAMI) e será recomendável integrar o seu plano no Plano de Desenvolvimento Social local. Desta forma, assegura que a sua implementação não está apenas ligada a um apoio pontual, mas que faz parte da estratégia mais alargada da cidade.

As ações do Plano devem estar descritas de forma abrangente, de forma a permitir a sua revisão e reajuste ao longo da sua implementação. É importante que exista espaço para



permitir a gradual participação e envolvimento dos diferentes grupos e comunidades, a reflexão regular sobre o plano e a sua avaliação contante, o que pode levar a mudanças no plano original. A criação de uma comissão de acompanhamento tem este papel, e poderá ainda vir a ser alargada com novos parceiros ao longo da sua implementação.

Considere a possibilidade de criar uma assembleia local para a interculturalidade que não só faça consultoria ao seu Plano, como seja um consórcio de referência para todas as ações e para a estratégia intercultural do Município. A cidade de Lisboa criou [um Conselho Municipal para a Interculturalidade e Cidadania](#), com participação de várias organizações que representam diversas comunidades e grupos, que funciona como um instrumento de reforço das políticas de integração dos imigrantes, respeitando as diferentes identidades. Assume atualmente um papel importante enquanto estrutura consultiva do município, integrando diversas associações e promovendo a sua participação ativa na vida cívica da cidade.

Passo 4 – Diagnóstico aprofundado

Este é o momento para aprofundar a informação recolhida durante a fase de criação do plano. Esta é uma excelente oportunidade para potenciar ainda mais o envolvimento de uma maior amplitude de grupos na comunidade, aos quais pode chegar diretamente ou através de parceiros locais. Pretende-se agora não só aprimorar a informação recolhida, como aprofundar a relação de confiança, divulgar o Plano e envolver as comunidades na sua execução.

Algumas ideias:

- Realização de pequenos questionários através das redes sociais, sites e outras plataformas
- Realização de grupos focais para aprofundar algumas das questões que surgiram no diagnóstico preliminar
- Realização de jogos e concursos de ideias

Para este efeito, pode socorrer-se, por exemplo, do manual “[Diagnósticos Participativos](#)” produzido pela Fundação Aga Khan Portugal, apresentado numa das reuniões RPCI de 2020, onde pode encontrar muitas ideias práticas e exemplos de metodologias para potenciar a participação ativa das comunidades nesta fase. Este guia pode ser consultado no drive da RPCI.

Passo 5 – Envolver e mobilizar a comunidade

Mobilizar a comunidade será tão mais fácil quanto o grau de envolvimento da mesma conseguido na fase de preparação do Plano. Se a comunidade se sentiu escutada e envolvida, irá estar mais comprometida com as ações do Plano, tendo algum sentimento de responsabilidade conjunta pelo seu sucesso e de apropriação.

Para envolvimento ativo da comunidade, a responsabilidade pelas ações deve ser equitativamente distribuída pelos diferentes grupos e associações locais. Se um grupo informal se sentir comprometido e na liderança, mesmo que em colaboração com uma instituição ou associação formal, irá realizar uma mobilização ao nível das suas redes de vizinhança e ligações comunitárias às quais os técnicos nem sempre conseguem chegar.

Para tal, é necessário que as decisões sejam de fato partilhadas ou até mesmo delegadas nalguns casos. Por exemplo, para além do pré-envolvimento de alguns grupos e associações na fase de



criação do plano, a cidade pode ainda contemplar no seu plano um concurso de ideias locais para a integração de migrantes, ou um concurso de ideias empreendedoras, ao qual grupos informais de cidadãos e cidadãs podem concorrer, prevendo apoio financeiro e/ou em recursos para os vencedores. Nos casos em que não exista uma entidade formal ou não seja possível atribuir bolsas diretamente, estas podem ser executadas através de uma organização local que se compromete a acompanhar e apoiar os projetos, gastando as verbas para a sua execução conforme as decisões do grupo que as lidera.

Em parceria com a Câmara de Oeiras, o [projeto ON Oeiras](#) (Fundação Aga Khan Portugal) tem vindo a promover projetos liderados por grupo locais de jovens, usando as metodologias de “[Projetos de Inovação Comunitária](#)”. Nestes projetos, os jovens identificam as necessidades, desenham projetos e mobilizam recursos e a comunidade para os implementar. Um manual desenvolvido pela Fundação Aga Khan Portugal com indicações e ideias práticas pode ser consultado no drive da RPCI.

As pequenas empresas e comércio local podem ainda ser aliados importantes a envolver (se ainda não foram nesta fase), por exemplo para divulgação das ações e até na partilha de recursos para as atividades do Plano. As farmácias locais, as mercearias, os parques, o talho e até o banco, locais de culto ou outros locais que quase todas as pessoas frequentam regularmente, são excelentes locais para mobilização comunitária. Tente saber da parte de representantes de cada comunidade quais os locais mais frequentados pelos seus membros.

Aproveite as festas locais, eventos e comemorações dos diferentes grupos para, em concertação com as lideranças dos mesmos, distribuir informação, divulgar as ações e obter impressões de diferentes públicos. Algumas das suas ações podem ainda ser concertadas com outras festas e eventos a decorrer no concelho que reúnam muitas pessoas, por exemplo a feira semanal, a festa da cidade, o mercado de natal, etc.

Planeie atividades interativas e motivadoras, como desafios, concursos e jogos e atribua prémios em dinheiro ou em géneros, como apoio do município. Promova as atividades em locais de passagem e zonas nobres da cidade mas igualmente nas zonas periféricas, assegurando que todas as pessoas podem fazer parte das mesmas. Por exemplo, Loures criou uma [galeria de arte urbana](#) nas fachadas dos prédios das zonas de realojamento, zonas estigmatizadas e por vezes evitadas pelas restantes comunidades, como forma de promover uma nova imagem destes bairros. A promoção feita pela Câmara em relação ao projeto, a realização de visitas guiadas pelos próprios moradores e o envolvimento da comunidade local na iniciativa (inclusive pela mobilização de artistas locais) foi essencial para o sucesso, visibilidade e sustentabilidade da iniciativa.

Tenha em atenção a forma como o plano e as suas ações são comunicadas, para assegurar que promove a desconstrução de estereótipos e preconceitos e não os reforça inadvertidamente. A geração de narrativas alternativas deve ser promovida. Este guia sobre [uso de contranarrativas](#) pode ser útil. **Um guia sobre comunicação inclusiva pode ser encontrado aqui.**

Passo 6 – Avaliar o Plano

A avaliação do plano deve ser contínua e regular, envolvendo ativamente todos os atores locais. Deve ainda ser consequente, ou seja, deve produzir resultados ao nível da revisão do plano, alteração nas metodologias usadas, eliminação ou adição de ações, etc. Para tal, a comissão de



acompanhamento é crucial, mas será recomendável incluir também as pessoas envolvidas e /ou visadas como beneficiárias das ações nesta avaliação.

Será desejável que a avaliação não se resuma à recolha de indicadores de execução quantitativos, para incluir dados qualitativos e tal deverá estar previsto na elaboração do plano por forma a assegurar a sua implementação por parte de todos os parceiros e atores.

Recomendamos incluir ferramentas de avaliação e monitorização em todas as ações, a implementar regularmente, nomeadamente:

- pequenos questionários de satisfação após cada ação, com espaço para sugestões
- entrevistas a pessoas mais envolvidas nas ações por forma a perceber eventuais resultados e as suas perceções sobre as mudanças a curto termo na sua vida e na de outras pessoas.
- grupos focais com representantes de diferentes grupos para fazer aprofundar as questões mais sensíveis e obter novas ideias e sugestões
- questionários antes e após os projetos a médio e longo prazo para aferir impactos mais duradouros na qualidade de vida das comunidades

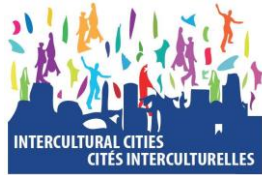
Para tal, recomendamos a parceria com uma entidade externa, de preferência local, podendo ser um centro de estudos, uma universidade ou uma empresa. Certifique-se de que os instrumentos têm alguma fiabilidade, não sendo ferramentas necessariamente cientificamente testadas. O importante será que sejam fiáveis, práticas, que recolham as informações estritamente necessárias e que sejam de compreensão fácil por todas as pessoas.

Considere ainda ter instrumentos em diferentes línguas e/ou tradutores e intérpretes para assegurar que todas as pessoas podem dar a sua opinião.

Pode recorrer a metodologias como [story telling](#) para criar histórias locais inspiradoras e mostrar como as ações tiveram impacto na vida de pessoas concretas.

Recursos úteis

- [Manuais sobre comunicação inclusiva e narrativas alternativas*](#)
- [Checklist projetos inclusivos*](#)
- ACM "[Planos Municipais para a Integração de Imigrantes](#)"
- ACM [Mentores para Migrantes](#)
- ICC Manual [projeto Anti-Rumores](#)
- ICC [Intercultural cities: good practice examples \(coe.int\)](#)
- ICC Manual [A cidade intercultural passo-a-passo](#)
- Curso online "[A cidade intercultural passo-a-passo](#)"
- ICC guia [Diversidade nas empresas](#)



- ICC [guia de projetos interculturais](#)
- ICC [avaliação dos projetos do Plano](#)
- ICC [teste de cidadania intercultural](#)
- AKF [curso de iniciação ao tema da Diversidade e Inclusão](#)
- Manuais AKF “[Projetos de Inovação Comunitária](#)” e “[Diagnósticos Participativos](#)”
- Oeiras e AKF [projeto ON Oeiras](#)
- Lisboa [Conselho Municipal para a Interculturalidade e Cidadania](#)
- Loures [galeria de arte urbana](#)
- Guia [uso de contranarrativas](#)
- Guias [Design Thinking](#) e [Dragon Dreaming](#)
- Guia [story telling](#)

***Disponíveis em breve**