

● PÃO  
● a ● ●  
PÃO ●



PLANO DE  
ATIVIDADES  
2023



## Índice

|    |  |
|----|--|
| 3  | Introdução                                   |
| 6  | Contextualização do problema social          |
| 7  | Missão                                       |
| 8  | Modelo                                       |
| 8  | Áreas de intervenção                         |
| 10 | Objectivos e actividades previstas para 2023 |
| 10 | Associação                                   |
| 10 | Restaurante Mezze                            |
| 12 | Mezze-Escola                                 |
| 13 | Fia-te                                       |
| 14 | IUPI! — Instigar Utopias, Plantar Ideias     |
| 15 | Migrant media project                        |
| 16 | Imigramente                                  |
| 16 | Workshops                                    |
| 17 | Debates                                      |
| 17 | Eventos                                      |
| 17 | Parcerias                                    |
| 21 | Recursos humanos                             |
| 22 | Comunicação                                  |
| 23 | Orçamento                                    |
| 24 | Investimentos                                |
| 27 | Resultados previsionais                      |
| 31 | Nota final                                   |

## I INTRODUÇÃO

Ninguém — praticamente ninguém — poderia prever o principal acontecimento que marcou 2022. A invasão russa da Ucrânia apanhou-nos de surpresa e estamos ainda a aprender a lidar com a estupefacção de termos um confronto militar de grandes proporções em território europeu. E com o prolongamento da guerra, não há projecções para 2023 que não tenham de ter em conta os seus múltiplos efeitos, nos vários planos das nossas vidas. Os preços da energia dispararam, os custos de muitas matérias primas também. Já para não falar do enorme sofrimento que está a ser infligido à população ucraniana. Cerca de 6,8 milhões de pessoas deixaram o país para procurar segurança noutra parte (destes, 58 mil foram acolhidos em Portugal).

Em todo o caso, podemos dizer que, para a Pão a Pão, este ano será de acção muito mais do que de reacção. O concerto solidário e a campanha de angariação de fundos a favor dos deslocados da guerra na Ucrânia (na qual foram angariados mais de 90 mil euros) acabou por definir o ano de 2022 e marcar fortemente o de 2023. Preparámos uma **edição especial do Mezze Escola para pessoas refugiadas da Ucrânia**, que se desenrolará sobretudo este ano. **Criámos o IUPI! - Instigar utopias, plantar ideias**, que, através de várias actividades, irá facilitar a integração de crianças, jovens e adultos do centro de acolhimento de refugiados de Vila Nova de Gaia, gerido pelo JRS. O Mezze reservou um posto de trabalho que será mantido também para deslocados da Ucrânia.

A tudo isto somam-se os projectos que já vinham de trás e o **reforço da própria Associação** em áreas como recursos humanos, marketing e comunicação, gestão de projectos e candidaturas. Seguindo os passos dados em 2022, estaremos focados na **angariação de fundos e apoios**, libertando o mais possível a PAP da dependência das receitas geradas pelo restaurante.

O **Mezze** vai continuar a necessitar da nossa atenção. Estaremos, como sempre, focados na profissionalização da equipa. Queremos ser mais ágeis na oferta de novos produtos e mais fortes nos serviços de catering e *take-away*. Mas nem tudo ficará como antes. Estamos a desenvolver um **modelo de partilha do negócio restaurante**, de forma a libertar a Pão a Pão da sua gestão operacional e para que o Mezze possa crescer como pode e merece.

O **Mezze Escola** provou ter muitas pernas para andar e em 2023 vai dar um salto para o **Porto**. Assim, está previsto que a quarta edição arranque logo em Maio. Mas queremos levar o projecto para outros pontos do país, através de parcerias com as várias escolas do Turismo de Portugal, bem como continuar a nossa parceria com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa (EHTL).

Os nossos formandos serão as estrelas do **Mezze Mundo**, uma espécie de pop up semanal, que será na verdade uma incubadora onde os alunos podem apresentar os seus pratos, partilhar a sua identidade, e familiarizar-se ainda mais com algumas das responsabilidades que envolvem um restaurante. A acrescentar à capacitação, os almoços de domingo no Mezze irão tornar-se momentos de celebração da diversidade. E este pode muito bem ser o laboratório de um futuro restaurante escola.

Não há integração sem habitação. Estamos confiantes que 2023 vai ser o ano do **Fia-te**. A situação actual do sector imobiliário veio agravar ainda mais a dificuldade do arrendamento de casas por parte da população migrante. O Fia-te, que procura uma alternativa à figura do fiador e dar segurança aos senhorios, torna-se cada vez mais pertinente e urgente. As parcerias conseguidas no último ano darão certamente bons resultados, com fortes perspectivas de consolidação de uma parceria com o Grupo Ageas.

E também não há plena integração sem cuidar das questões da saúde mental. Temos vindo a desenvolver uma abordagem holística, tentando proporcionar às pessoas que trabalham connosco as ferramentas para um desenvolvimento pessoal e social — que em última análise disponibiliza para uma melhor empregabilidade e uma maior inclusão também. Sentimos a necessidade de encontrar mecanismos para reforçar a autoconfiança e a confiança no outro. É disso que se trata o **Imigrante**. Ao programa desenvolvido em parceria com a Seven Seeds para ajudar a cicatrizar as feridas emocionais e psicológicas resultantes de alguns percursos traumáticos, juntámos os serviços prestados pelo Centro Padre Alves Correia (CEPAC), que garante um acompanhamento aos trabalhadores do Mezze e seu agregado familiar, com início logo em Janeiro de 2023.

Este poderia bem ser o tema de um dos **debates** que tencionamos promover este ano. As questões relacionadas com a inclusão continuarão a estar na ordem do dia, dado o crescente número de imigrantes que escolhe Portugal como destino. Cabe à Pão a Pão lançar luz sobre temas que nem sempre são endereçados por decisores políticos, partilhando a sua experiência e conhecimento adquirido.

Ainda em estado de germinação está o **Migrant Media Project**, um projecto que pretende dar voz aos jornalistas refugiados e imigrantes que estão a viver em Portugal ou noutros países da União Europeia. Vamos criar uma rede para jornalistas migrantes, facilitando a publicação do seu trabalho em meios de comunicação portugueses ou estrangeiros. Estamos assim a dar-lhes emprego aproveitando o património valioso que trouxeram consigo, e ao mesmo tempo a aumentar o conhecimento na nossa comunidade sobre realidades que nos são distantes.

É seguro dizer que a Pão a Pão é cada vez mais uma associação com vários projectos. Todos com o mesmo objectivo: contribuir para a integração das pessoas migrantes. O nosso papel é encarar os desafios com inteligência, empatia e acção. O mundo não é um lugar fácil, mas há lugar para optimismo. O que seria de nós sem optimismo?



## II CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA SOCIAL

A população imigrante em Portugal tem continuado a aumentar e o conflito na Ucrânia veio reforçar a tendência. Os últimos dados disponíveis, de 2021, não reflectem ainda a chegada dos deslocados ucranianos, mas já indicam que os estrangeiros representam 6,8 por cento dos residentes.

O que implica esta realidade? Que os mecanismos e programas de integração devem ser reforçados. A aprovação, em Outubro do ano passado, de nova legislação para simplificar algumas medidas coloca-nos no bom caminho, nomeadamente com a criação de um visto para procura de trabalho e a facilitação dos mecanismos de acesso ao reagrupamento familiar. É preciso, no entanto, que as leis sejam acompanhadas de acções práticas.

Ainda que o argumento humanitário nos pareça suficiente, não restam dúvidas: o país precisa mesmo dos imigrantes. Não são apenas um contributo para uma demografia constituída por uma população envelhecida. São também um auxílio precioso à sustentabilidade da nossa Segurança Social. Ano após ano, as contribuições dos estrangeiros têm vindo a crescer de importância. Segundo os indicadores de Integração de Imigrantes — Relatório Estatístico Anual 2022, elaborado pelo Observatório das Migrações (OM), em 2021, os estrangeiros contribuíram com mais de 1293 milhões de euros para a Segurança Social. Segundo o mesmo relatório, este é o “número mais elevado de sempre, representando 10,1% do total de contribuintes de Portugal”. Se descontarmos as contribuições e prestações sociais pagas aos estrangeiros, encontramos um saldo claramente positivo de 968 milhões de euros (no ano anterior tinham sido 802 milhões).

Os imigrantes são o pilar de alguns sectores económicos. Um deles é, sem dúvida, o da hotelaria, que perdeu 80 mil trabalhadores com a pandemia e tem tido dificuldades em atrair mão-de-obra desde então. E neste sentido, o caminho da Pão a Pão está perfeitamente alinhado com as necessidades do país.

Consideramos, por isso, que através das actividades que realizamos estamos em posição de dar um contributo relevante para uma melhor integração das pessoas migrantes.

### III MISSÃO

A Pão a Pão tem como missão o desenvolvimento de respostas que contribuam para a integração de refugiados e imigrantes nas comunidades locais. Como? Criando pontes que contribuem para a empregabilidade.

Começámos por fazê-lo através de um restaurante, o Mezze, e agora apostamos na formação, com o Mezze Escola, para garantir que mais pessoas têm acesso às ferramentas certas que lhes permitem entrar com maior igualdade no mercado de trabalho.

Continuamos ainda a prestar serviços na área de catering, e a envolver-nos na dinamização de eventos, debates e workshops de forma a criar um espaço de encontro e partilha de experiências, e também de maior consciencialização sobre a temática da migração.

Olhamos para as questões da imigração de forma cada vez mais holística, e sabemos que não há integração sem habitação e sem uma boa saúde mental. Por isso, temos vindo também a trabalhar estas áreas com os programas Fia-te e Imigrante.

#### **A PAP tem, pois, como missão:**

- a) Integração de migrantes;
- b) Eliminação de barreiras culturais;
- c) Aproximação das comunidades de migrantes às comunidades de acolhimento e vice-versa.



## IV MODELO

A importância e inovação da Associação Pão a Pão reflecte-se através de um modelo que utiliza a gastronomia e as competências que cada um traz consigo como veículo privilegiado para a empregabilidade e para a inclusão social. Ao mesmo tempo, esta identidade partilhável é usada como ponte para a transmissão de saberes e a troca de culturas.



## V ÁREAS DE INTERVENÇÃO

Para a prossecução da sua missão e dos seus objetivos, a Associação propõe-se continuar a actuar nas seguintes áreas de intervenção que, directa ou indirectamente, se relacionem com os fins acima referidos, nomeadamente:

- a) Capacitação e criação de emprego de longa duração para migrantes, sobretudo mulheres e jovens, com base nas necessidades identificadas junto desta população, que tem escassas oportunidades de emprego não precário;
- b) Gestão e replicação de espaços multiculturais, que incluam a confecção e comercialização de produtos alimentares e não alimentares;
- c) Educação formal e em contexto de trabalho, privilegiando a capacitação e formação certificada de migrantes;
- d) Inclusão e empregabilidade dos grupos mais vulneráveis aproveitando competências associadas aos seus países de origem;
- e) Estabelecimento de parcerias com entidades, públicas e privadas, bem como acordos de gestão de serviços e equipamentos, que visem potenciar as acções a desenvolver;
- f) Parcerias com organizações de ensino de línguas para colmatar barreiras culturais e linguísticas;
- g) Colaboração em redes de apoio social integrado, com parceiros públicos e privados e entidades da sociedade civil;
- h) Informação e sensibilização da opinião pública sobre temas centrais para a intervenção, dirigidas preferencialmente a grupos estratégicos.





## VI OBJECTIVOS E ACTIVIDADES PREVISTAS PARA 2023

### 1. Associação

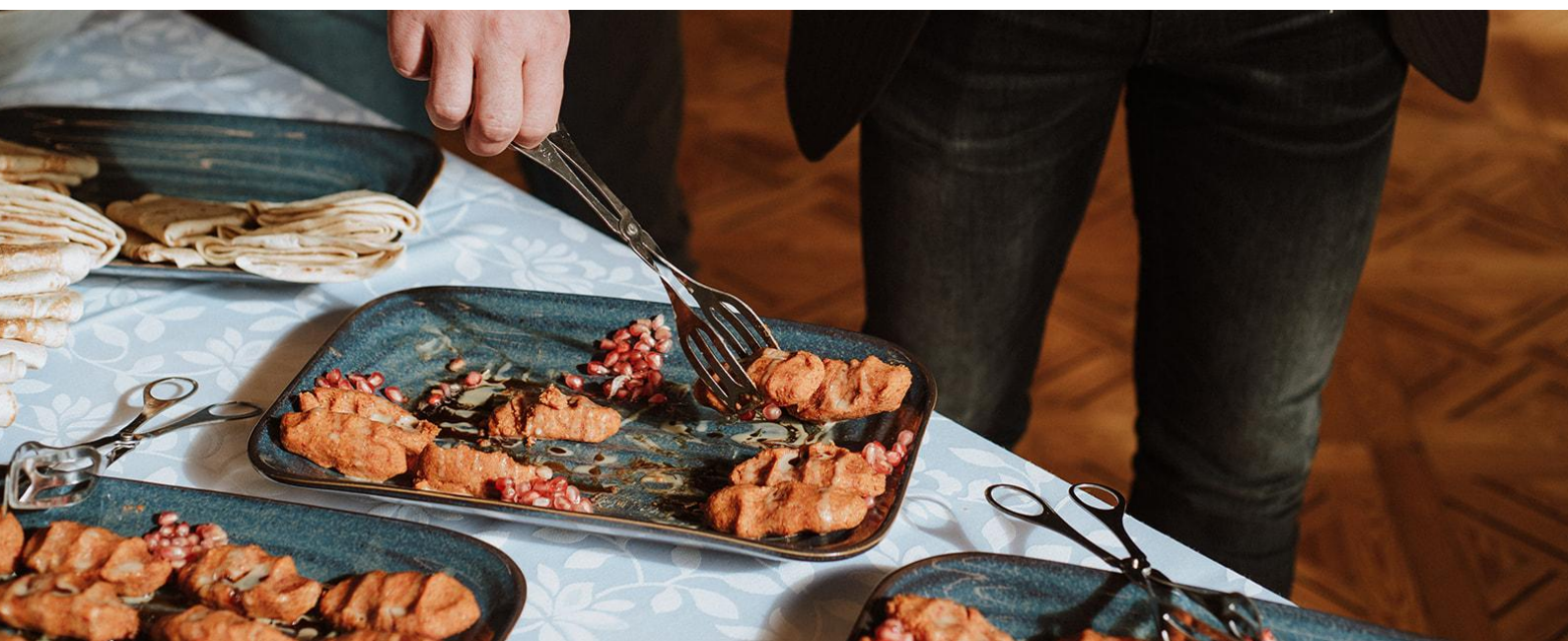
Vamos continuar a reforçar áreas como recursos humanos, marketing e comunicação, gestão de projectos e candidaturas. Prosseguiremos com as parcerias feitas neste sentido, mas iremos também recorrer a prestações de serviços para que a equipa da própria Associação seja mais profissionalizada.

### 2. Restaurante Mezze

O projecto foi desenvolvido para manter um elo de ligação dos refugiados aos seus países de origem, criando simultaneamente um ponto de contacto com a nova comunidade, aplicando o seu saber fazer e a sua identidade num restaurante de cozinha do Médio Oriente. No Mezze, pessoas refugiadas e imigrantes recebem capacitação, podendo isso resultar num emprego estável ou na aquisição de ferramentas valorizadas no mercado de trabalho.

No Mezze, centramos como prioridade as mulheres que, por virem de contextos onde frequentemente o seu papel social está confinado à esfera doméstica, trazem pouca ou nenhuma experiência profissional. Proporcionando um local de trabalho seguro, que respeita os seus hábitos culturais e valoriza a sua identidade, estamos também a potenciar a sua autonomia e a contribuir para o bem estar da família no seu conjunto. Privilegiamos ainda os jovens-adultos, outro grupo de risco em contexto de migração, igualmente por falta de um percurso académico e de experiência profissional.

Desde que abrimos, em 2017, o Mezze já deu emprego e capacitação a largas dezenas de pessoas. Mas temos espaço para crescer e aumentar o nosso impacto.



Este ano, o Mezze vai focar-se nas seguintes áreas:

## 2.1 Novo modelo de gestão

---

Criar uma visão de futuro para a organização, com possibilidade de separação entre a área associativa e as áreas de negócio, considerando-se para o efeito a abertura de outras entidades controladas pela PAP, na forma de empresas sociais, passíveis de o seu capital social ser aberto à entrada de investimento/investidores sociais.

## 2.2 Manter os postos de trabalhos, e abrir espaço para, pelo menos, 2 estágios profissionais

---

## 2.3 Capacitação e Profissionalização da equipa

---

- Contratação de profissionais da área da restauração para implementar procedimentos e desenvolver as competências da equipa, nomeadamente através de acções de formação;

- Estágios profissionais e parcerias para serviços pontuais (como caterings), nomeadamente junto da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa.

## 2.4 Assegurar a qualidade e sucesso do Mezze

---

Com o agravamento da crise económica trazido pela guerra na Ucrânia e uma baixa provável no poder de compra dos portugueses, o Mezze terá de redobrar esforços para continuar a atrair clientes, ao mesmo tempo que faz face ao aumento dos custos das matérias primas. O equilíbrio qualidade-preço será ainda mais desafiante.

- Garantir a inovação através de mudança sazonal de ementas (duas vezes por ano) e da introdução de menus em algumas datas especiais;

- Introduzir melhorias no atendimento ao público, com maior capacidade de venda directa ao cliente.

## 2.5 Expandir os serviços de catering e *take-away*

---

A área do *take-away* e entregas ao domicílio continua em crescimento. Pretendemos:

- Aumentar o número de refeições para fora vendidas no restaurante;

- Aumentar o número de refeições entregues em casa;

- Desenvolver parcerias com empresas e instituições para entrega de refeições e caterings;

- Promover uma oferta diversificada e inovadora de produtos de catering e *take-away*, apresentados de forma ecologicamente sustentável.

### 3. Mezze-Escola

O Mezze Escola reflecte a nossa aposta na componente formativa, capaz de ampliar o impacto do projecto inicial: não só conseguiremos chegar a mais pessoas, como a formação certificada irá certamente traduzir-se em maiores oportunidades de emprego para migrantes.

Trata-se de um curso de cozinha certificado para pessoas migrantes, desenhado em parceria com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa (EHTL / Turismo de Portugal), onde decorrem os cursos de restauração.

O programa formativo teórico-prático de quatro meses é dividido em módulos relacionados com as áreas genéricas — como Língua Portuguesa, Desenvolvimento Pessoal, Social e Criativo, Literacia Financeira ou Direito Laboral — e as áreas específicas da hotelaria e restauração, como Higiene e Segurança Alimentar, Pastelaria, ou Cozinha Tradicional Portuguesa, entre outros.

A este período na Escola, seguem-se mais dois meses de formação em contexto de trabalho, nomeadamente no restaurante Mezze, onde serão consolidados os conhecimentos adquiridos.

Na última etapa do programa, a PAP fará a ponte entre formandos e empregadores. O desenvolvimento e implementação desta parte do projecto serão assentes na compilação e simplificação de toda a informação necessária e útil numa plataforma, e na apresentação directa dos recém-formados a instituições empregadoras.

#### 3.1 Mezze Escola

---

Vamos dar seguimento aos cursos de restauração na EHTL, com pelo menos mais uma edição do Mezze Escola.

#### 3.2 Mezze Escola Ucrânia

---

O ano começou já com uma edição especial para 22 pessoas deslocadas da Ucrânia, para a qual contamos com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa e da Associação dos Ucrânicos em Portugal. O curso teve início em Novembro de 2022 e decorrerá até meados de Maio de 2023, na EHTL e no Mezze. Paralelamente aos módulos formativos, conta com uma parceria com a associação EmpowHer, que pretende capacitar mulheres para que se tornem empreendedoras.

### 3.3 Replicação

---

- a) O primeiro semestre do ano contará com um salto geográfico do Mezze Escola para a Escola de Hotelaria e Turismo do Porto (também do Turismo de Portugal), onde se pretende que haja uma nova turma de 20 alunos. Será, por isso, necessário construir também as devidas parcerias com restaurantes da cidade, de forma a garantir a formação de dois meses em contexto de trabalho.
- b) Através da avaliação de impacto ao Mezze Escola, feita em parceria com a Sair da Casca, a PAP irá fazer as devidas correcções e ajustes ao curso.
- c) Vamos continuar a estabelecer parcerias com escolas de hotelaria para levar o Mezze Escola a outros pontos do país, mantendo sempre a ligação à EHTL, onde o Mezze Escola continuará a ser activado sempre que houver disponibilidade.
- d) Desenvolvimento de uma visão mais alargada do Mezze-Escola, com módulos que permitam a aquisição de outro tipo de competências, mais qualificadas, como criação e desenvolvimento do próprio negócio.

### 4. Fia-te

A dificuldade de arrendamento é um dos principais obstáculos à integração. Vários estudos mostram que as populações imigrantes estão em desvantagem no acesso à habitação. Para além de factores de discriminação como a cor de pele, religião, cultura, e de salários inferiores à média nacional, as pessoas refugiadas e imigrantes dificilmente encontram um fiador para os seus contratos de arrendamento de longa duração – um dos requisitos frequentes por parte dos proprietários.

Sabendo que o acesso à habitação é uma das principais preocupações de pessoas refugiadas e imigrantes no momento de refazerem a sua vida em Portugal, a Pão a Pão reuniu organizações que trabalham com pessoas migrantes – o JRS, o Lisbon Project e a Crescer – para tentar encontrar uma resposta a este desafio. Ao grupo, chamado Fia-te, juntaram-se ainda o Leadership for Impact, da Nova SBE, e a Vieira de Almeida.

Estamos confiantes que em 2023 vai ser possível testar um piloto, com a colaboração de um parceiro na área dos seguros. Pretendemos:

- a) Consolidar a parceria com uma seguradora, tendo já sido estabelecido contacto com o Grupo Ageas em Janeiro de 2023;
- b) Colaborar no desenho de um seguro que permita garantir uma relação de confiança entre senhorio e inquilino migrante;
- c) Criar um grupo piloto para testar a solução, de forma a que esta possa ser amplamente implementada a partir de 2024. Os participantes serão beneficiários das organizações envolvidas.

## 5. IUPI! — instigar utopias, plantar ideias

No contexto da guerra na Ucrânia, a Pão a Pão não poderia deixar de contribuir para uma resposta eficaz ao acolhimento em Portugal. Consideramos que o bem-estar das pessoas deslocadas é prioritário para uma integração no país e para o seu próprio desenvolvimento pessoal e social.

Criámos por isso o programa IUPI- Instigar Utopias Plantar Ideias, a ser aplicado junto das pessoas acolhidas no Seminário Redentorista Cristo Rei, em Vila Nova de Gaia, gerido pelo Serviço Jesuíta para os Refugiados (JRS). O IUPI! arrancou ainda em 2022, mas será este ano que decorrerá a maior parte do projecto, que está dividido em dois “braços”:

### 5.1 DROPI

---

Esta é uma metodologia desenvolvida e testada pela Associação Unifica junto de crianças até aos 10 anos, tendo como objetivo principal a promoção de competências socioemocionais (autoconhecimento, autoestima, empatia, comunicação, gestão emocional, pensamento crítico e resiliência), com vista ao seu desenvolvimento integral, bem estar e realização pessoal.

Em cada sessão semanal, dinamizada por um monitor ao longo de duas horas, promovem-se espaços de diálogo, interação e desenvolvimento pessoal e social, recorrendo a uma diversidade de metodologias ativas e participativas, diferentes ferramentas de educação não formal – dinâmicas grupais, jogos, debates, role-plays, exercícios de reflexão individual, relaxamento, entre outros. É pretendido que ao longo das sessões, as crianças se tornem mais competentes para superarem os desafios e obstáculos inerentes ao seu desenvolvimento e mais conscientes das suas aptidões e forças.

### 5.2 Escola de Superpoderes

---

Este programa é inteiramente desenvolvido pelo Movimento *Transformers*, três vezes por semana, que, através de um processo participativo, pretende capacitar adolescentes e jovens adultos para serem agentes de mudança na sua comunidade, através do potencial dos seus próprios dons e talentos.

Na metodologia da Escola de Superpoderes, os mentores selecionados partilham o seu talento com o grupo de aprendizes — no caso do IUPI! são jovens e adultos —, dando-lhes a conhecer novas perspetivas, diferentes abordagens e transmitindo a ideia de que nunca é tarde para aprender e experimentar.

Através das atividades desenvolvidas no terreno em temas como o desporto, meditação, agricultura ou dança, os aprendizes desenvolvem novas capacidades, competências pessoais e sociais (criatividade, comunicação interpessoal, trabalho em equipa, pensamento crítico, consciência social, cooperação, resiliência e empatia), apercebendo-se de que cada um tem valor a acrescentar na comunidade onde está inserido.

## **6. Migrant Media Project**

Os jornalistas estão frequentemente na linha da frente das pessoas que precisam de protecção internacional. São os primeiros alvos de regimes autoritários, onde existem violações sistemáticas dos direitos humanos. Dar-lhes voz é ajudar a denunciar os abusos e a combater o autoritarismo.

Por outro lado, é cada vez mais difícil aos media estarem nos lugares onde o conflito armado e as perseguições acontecem. Não existem meios — logísticos e financeiros — para que os jornalistas portugueses viajem em segurança para esses locais. O resultado disso é que, após um pico noticioso, a realidade desses contextos acaba por ficar silenciada. Torna-se invisível. O que sabemos do que se passa hoje no Darfur, onde mais de 300 mil pessoas morreram e 2,5 milhões tiveram de fugir das suas casas? Ainda há confrontos? Como tem sido a vida para milhões de pessoas na Eritreia, onde um dos regimes mais autoritários do mundo usa toda a população para trabalhos forçados? E as atrocidades contra os rohingya, ainda existem? Podemos até responder vagamente a estas perguntas — infelizmente, sim, em todos os casos — mas conhecemos pouco para além dos números.

Com o Migrant Media Project não pretendemos apenas fazer uma actualização dos acontecimentos nos vários territórios. Queremos ouvir as vozes vindas directamente de lá. Vamos, por isso, criar uma plataforma para jornalistas migrantes, facilitando a publicação do seu trabalho em meios de comunicação portugueses ou estrangeiros.

Os jornalistas refugiados e imigrantes acolhidos na UE estão na melhor posição possível para trazerem diversidade para as redacções europeias. Apesar da distância geográfica, continuam com um acesso a fontes de informação nos seus países de origem que um repórter português, por exemplo, nunca terá.

Estes jornalistas podem também ser o elo com as suas próprias comunidades dentro dos países que os acolheram. Porque não, através deles, ficarmos a conhecer melhor as realidades de outros migrantes instalados aqui, ultrapassando assim barreiras linguísticas e culturais que nos impedem de aprofundar alguns dos temas que lhes dizem directamente respeito?

Neste projecto, a Pão a Pão actuará como um mediador, fazendo a ponte entre os jornalistas residentes identificados com a parceria das organizações de acolhimento (portuguesas e não só) e um grupo de meios de comunicação disponíveis para publicar os seus artigos. No processo, contribui-se para a sua própria integração.

Este ano pretendemos:

- a) Desenhar o programa e montar um piloto;
- b) Estabelecimento de parcerias com os media portugueses e estrangeiros;
- c) Estabelecimento de parcerias com as organizações de acolhimento para identificar os jornalistas;
- d) Realização de workshops e acções de formação, de modo a garantir um alinhamento entre os critérios e estilo jornalístico dos beneficiários e os meios de comunicação social parceiros.

## **7. Imigrante**

Os traumas sofridos nos países de origem e/ou percursos feitos em busca de asilo constituem por vezes fortes barreiras à integração. O programa Imigrante promove uma abordagem holística, considerando que a capacitação social e psicológica ajudam a promover a empregabilidade e a inclusão.

A PAP desenvolveu em 2022, com a empresa Seven Seeds, um programa para promover a auto-estima e a confiança no outro, criando assim uma equipa mais coesa dentro do restaurante Mezze.

Este ano, teremos ainda a contribuição dos serviços da CEPAC para promover os vários aspectos que concorrem para o bem estar da equipa, nomeadamente apoio psicológico, clínico, alimentar, etc.

## **8. Workshops**

Os workshops de gastronomia têm sido uma ferramenta muito útil para a partilha da identidade dos migrantes a viver em Portugal. Assim, projetamos realizar:

- a) Cinco workshops do Mezze em Lisboa;
- b) Um workshop do Mezze no Porto;
- c) Um workshop de cozinha ucraniana em Lisboa.



## **9. Debates**

Através de debates informais, a comunidade local ganha um conhecimento mais aprofundado das várias realidades relacionadas com questões migratórias. A PAP quer continuar a afirmar-se cada vez mais como uma referência nesta área. São momentos fundamentais para a diminuição de barreiras culturais e por isso esperamos:

- a) Realizar quatro debates em Lisboa;
- b) Alargar os debates a outros locais do país;
- c) Desenvolver parcerias com instituições, de ensino e outras, para a realização de debates e conferências à volta do tema da migração e da inclusão.

## **10. Eventos**

Vamos continuar a assinalar algumas datas especiais como forma de chamar a atenção para questões relacionadas com a inclusão. Pretendemos organizar dois eventos este ano.

## **11. Parcerias**

Continuamos a apostar fortemente nas parcerias, porque juntos fazemos mais e melhor. Queremos reforçar relações já existentes, bem como realizar novos acordos e protocolos com entidades para fornecimento de matérias primas, divulgação, apoio financeiro, etc.

### **11.1 Mezze Escola**

---

- a) Alto Comissariado para as Migrações – identificação de formandos
- b) Câmara Municipal de Lisboa – identificação de formandos
- c) Jesuit Refugee Service (JRS) – identificação de formandos
- d) Turismo de Portugal – Aplicação do programa de formação Mezze Escola nas Escolas de Hotelaria e Turismo de Lisboa e do Porto
- e) BPI – Fundação La Caixa

## 11.2 Fia-te

---

- a) Nova SBE
- b) VdA
- c) Grupos Ageas
- d) JRS
- e) Crescer
- f) Lisbon Project
- g) outros

## 11.3 IUPI!

---

- a) JRS – gestão do centro de acolhimento onde o programa decorrer
- b) Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia - parceria a ser criada para um apoio financeiro
- c) Juntas de freguesia locais - apoio para a criação da horta
- d) Hôma – apoio para a remodelação do espaço do Centro

## 11.4 Migrant Media Project

---

- a) ACNUR – parceria para a implementação do projecto, quer com apoio financeiro quer estabelecendo pontes com possíveis parceiros europeus
- b) Expresso
- c) outras parcerias com media e associações nacionais e europeias

## 11.5 Comunicação

---

- a) três agá – Desenvolvimento de conteúdos gráficos da PAP e dos seus projectos
- b) treebud – Apoio no marketing
- c) Digital Act – Apoio na comunicação nas redes sociais

## 11.6 Apoio jurídico

---

Vieira de Almeida & Associados — Sociedade de Advogados: Continuação do apoio jurídico para todas as questões legais relacionadas com a Associação

## 11.7 Candidaturas / Financiamento

---

CESO — Apoio para a submissão de candidaturas a fundos públicos e privados

## 11.8 Auditoria

---

PwC — Auditoria de contas da PAP

## 11.9 Apoio aos beneficiários

---

CEPAC — parceria para apoio social aos trabalhadores do Mezze

Seven Seeds — programa de desenvolvimento pessoal e social

## 11.10 Apoio à estrutura da Associação

---

Câmara Municipal de Lisboa - apoio financeiro para RH

## 11.11 Mezze

---

Fidelidade

Onex Hotmec — Manutenção de Equipamentos Hoteleiros, S.A

SIA arquitectura

três agá — strategic design studio

Über — Serviços de desinfestação Lda.

Vorwerk

Teresa Rogado Guerreiro — Nutricionista & Advisor em Higiene e Segurança Alimentar

Cristiane Herold — Happiness Manager (voluntária)



## VII RECURSOS HUMANOS

Esta é uma das áreas nas quais a Associação despende mais tempo e energia. Afinal, a nossa missão é contribuir para a empregabilidade de pessoas migrantes. Sabemos quanto o emprego é um pilar no processo de inclusão social. A gestão de recursos humanos é sempre fundamental para o bom funcionamento dos projectos, mas neste caso concorre também para o êxito da nossa própria missão. Assim, este ano vamos trabalhar para:

- a) Criação de postos de trabalho para refugiados e imigrantes no Mezze, através da celebração de contratos de trabalho, tanto a tempo inteiro, como a tempo parcial;
- b) Formação de refugiados e imigrantes em restauração;
- c) Contratação de refugiados e imigrantes para prestação de serviços (catering, workshops, eventos, etc);
- d) Consultoria e formação;
- e) Continuação da colaboração com entidades para prestação de serviços de consultoria e formação assente no modelo Pão a Pão, com o objectivo de assegurar as seguintes áreas da Associação:
  - I. Gestão de Recursos humanos;
  - II. Gestão Financeira;
  - III. Comunicação e Marketing;
  - IV. Administrativa;
  - V. Inovação de negócio: parcerias e expansão dos projectos da associação;
  - VI. Legal;
  - VII. Gestão Hoteleira;
  - VIII. Contabilidade;
  - IX. Implementação das medidas de HACCP.
- f) Promoção do bem estar dos trabalhadores do Mezze nomeadamente:
  - I. Manutenção do contrato com a Coverflex - plataforma de gestão de benefícios para os colaboradores;

II. Protocolo com a CEPAC (Centro Padre Alves Correia), organização que avalia as necessidades e auxilia pessoas em situação de vulnerabilidade social;

III. Aposta na identificação e adjudicação de prestadores de serviços (nomeadamente de medicina do trabalho) que estejam alinhados com as necessidades dos RH;

IV. Aposta na gestão de talento da equipa e na sua constante motivação e crescimento profissional assim como progressão de carreira.



## VIII COMUNICAÇÃO

O aumento da oferta de comida do Médio Oriente vem exigir uma abordagem forte na comunicação, que deve realçar não apenas a qualidade da comida e serviço do restaurante Mezze, como também o projecto social que está na sua base. É este o principal elemento que nos distingue.

Para além disso, a PAP vai continuar a comunicar os seus diferentes projectos e iniciativas, tornando cada vez mais claro que não se trata de uma associação de apenas um projecto (o Mezze). Mezze Escola, IUPII, Fia-te e Migrant Media Project serão certamente objecto de especial atenção, sendo que os dois últimos têm um grande potencial de comunicação entre os meios convencionais.

Pretendemos:

- a) Assegurar a visibilidade dos diferentes projectos em múltiplos meios de comunicação nacionais e internacionais;
- b) Continuação da parceria com a agência de comunicação três agá studio no desenvolvimento da imagem;
- c) Consolidar a presença nas redes sociais através do aumento de seguidores através da parceria com a Digital Act;
- d) Garantir a presença em jornais, revistas e blogues que reforcem a missão da PAP;
- e) Garantir um recurso dedicado apenas a esta área (através de voluntariado ou financiamento externo).

## IX ORÇAMENTO

No ano de 2022 verificou-se uma normalização da actividade do restaurante Mezze, inclusivamente com crescimento de receitas comparativamente a 2019 (pré-pandemia). Os objetivos de fechar os primeiros ciclos de formação do Mezze-Escola foram atingidos e a separação entre as áreas tipicamente de negócio (Mezze) e associativas (restantes projectos PAP) ficou mais clara. Agora, 2023 apresenta-se como um ano de consolidação e crescimento a vários níveis, que irão afectar as necessidades de financiamento e investimento. Deseja-se, por isso, um orçamento assente nos seguintes campos:

- a) Confirmação da normalização da atividade do restaurante, e restabelecimento contínuo dos serviços de catering. Pretende-se crescimento de receitas em ambos os casos;
- b) Lançamento de novos ciclos de formação do Mezze-Escola, tanto em Lisboa, como no Porto;
- c) Concretização dos objetivos definidos para os 12 meses previstos para o projeto IUPI!;
- d) Capacidade de materializar o projeto FIA-TE, sabendo-se que a sua transformação em modelo de negócio com ramificações para a PAP será um processo moroso e com muitas partes móveis;
- e) Requalificação dos recursos humanos da PAP, tanto através de novas contratações, como também da formação interna;
- f) Capacidade de angariar novos financiamentos que assegurem a continuidade e crescimento dos projectos num horizonte plurianual.

## 1. Investimentos

| ÁREAS DE INTERVENÇÃO        | OBJETIVO  | INVESTIMENTO ESPERADO | FINANCIAMENTO   |
|-----------------------------|---|-----------------------|---|
| Mezze-Escola Ucrânia        | Formação para refugiados da Ucrânia   | 30.000€               | Donativos Concerto Solidário 2022                                   |
| Mezze-Escola 2023 (Apoios)  | Providenciar Bolsas de formação para alunos nos 2/3 meses de formação em contexto de trabalho para 3 formações em 2023  | 30.000€               | CML<br>Outros Financiamentos  |
| Mezze-Escola Lisboa e Porto | 1 ciclo de formação na Escola de Hotelaria do Porto e 1 ciclo de formação na Escola de Hotelaria de Lisboa  | 75.000€               | BPI Solidário   |
| IUPI!                       | Encerrar projecto com duração estimada de 12 meses e, se possível, prolongá-lo  | 35.000€               | Donativos Concerto Solidário 2022<br>Outros financiamentos          |
| Recursos Humanos            | Contratação de técnicos para áreas deficitárias (PAP):<br>- Gestão Projetos<br>- Gestão Candidaturas<br>Mezze e Mezze-Escola<br>- Formação e Capacitação (trabalhadores e alunos)<br>- Sala e Cozinha | 50.000€               | CML<br>IEFP (Estágios Ativar.pt)<br>Outros Apoios Privados/Públicos |
| FIA-TE                      | Desenvolver projeto de garantias para arrendamento habitacional por refugiados e imigrantes   | N/D                   | Não Orçamentado   |

### 1.1 Mezze-Escola



Depois de no ano de 2022 a PAP ter concretizado dois ciclos de formação do Mezza-Escola (com o financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian via programa Cidadãos Ativ@s), abrangendo 30 estudantes, e de no último trimestre de 2022 ter começado a terceira formação, com 22 refugiados da Ucrânia, para 2023 espera-se mais investimento neste âmbito:

- a) Conclusão da formação “Mezza-Escola Ucrânia”, a ser financiada na íntegra por donativos recebidos em 2022 e pela CML, nomeadamente as bolsas de formação. De referir que este investimento já se enquadra no financiamento a 75% do BPI solidário obtido em 2022 – sendo esta a parte dos 25% assegurados por recursos PAP – Total de 40.000€
- b) Lançamento do Mezza-Escola Porto. Trata-se da expansão do Mezza-escola Porto, sendo que cada formação, incluindo bolsas de formação, tem um custo aproximado de 45.000€ para 20 alunos.

São várias as fontes de financiamento do Mezza-Escola. Por um lado, beneficiamos ainda dos donativos angariados no concerto solidário de 2022 de apoio aos refugiados da Ucrânia.

Temos também assegurados 75.000€ de investimento no âmbito do programa BPI solidário, o que nos permite, em conjunto com os donativos, financiar 3 ciclos de formação.

No que se refere às bolsas para os alunos, temos já assegurado financiamento de 9.000€ da Câmara Municipal de Lisboa (para 10 alunos), sendo que para os restantes formandos iremos procurar apoios junto de outras fontes, nomeadamente privadas e, igualmente, junto do IEFP.

## 1.2 IUPI!

---

O programa IUPI! teve o seu arranque ainda em 2022 e terá um tempo de vida mínimo de 12 meses. O seu financiamento está assegurado pelos donativos da campanha de angariação de 2022 . Este programa, apesar de não se enquadrar dentro das atividades mais centrais da PAP, materializa a confiança depositada em nós por centenas de doadores para apoiarmos da melhor forma a comunidade de refugiados da Ucrânia e para o qual alocámos cerca de 35.000€, sendo grande parte desse valor aplicado em 2023.

### 1.3 Recursos Humanos

---

A necessidade de investimento nesta área mantém-se imutável desde os anos anteriores. A Associação Pão a Pão tem conseguido manter, desde o seu arranque, uma estrutura de custos e pessoas ao nível da direção e das áreas transversais (fora do restaurante Mezze) bastante estreita, por forma a assegurar a autossustentabilidade do seu modelo de impacto.

No entanto, quer os diagnósticos feitos à organização, quer as próprias necessidades (e falta de tempo) do dia a dia para fazer a associação crescer, têm deixado bem presente a importância de enriquecer a equipa com mais elementos em diversas áreas: na comunicação (continuação da aposta na separação clara da comunicação para o público alvo do restaurante e para os diferentes projetos de impacto); na gestão de recursos humanos (bem-estar e motivação, avaliação, desenvolvimento pessoal e social); na gestão de projetos (novas áreas, candidaturas, financiamentos, etc). Ao nível do Mezze e Mezze-Escola, temos também a necessidade de investir na formação e capacitação de trabalhadores e alunos.

Para cobrir a parte associativa (extra-Mezze), contaremos em 2023 com um apoio de 50.000€ da CML para reforçar algumas das áreas. Pretendemos, igualmente, trabalhar em colaboração com os nossos parceiros da CESO, especialistas em candidaturas e financiamentos, para a formação de um estagiário alocado às necessidades da PAP (ao abrigo de apoios do IEFP).

No que se refere ao Mezze, vamos procurar estabelecer protocolos e parcerias junto de privados que nos permitam avançar na requalificação dos recursos humanos – em particular ao nível da formação e capacitação.

### 1.4 FIA-TE

---

O projecto FIA-TE, apesar de já ter algum tempo de vida, encontra-se ainda em fase embrionária. Não obstante, os desenvolvimentos obtidos no final de 2022, nomeadamente na manifestação de interesse por parte da AGEAS em avançar no desenvolvimento conjunto do projecto, assegura-nos que durante 2023 teremos de investir tempo (acima de tudo) na continuação do desenvolvimento do projecto. Nesta fase, não é ainda claro o modelo de negócio a aplicar ao projecto, sendo crítico, antes de mais, perceber a viabilidade do mesmo junto do mercado, numa lógica de I&D.

## 1.5 Outros investimentos PAP

---

Prevê-se que, para além do já mencionado, continue a existir em 2023 algum investimento na redefinição estratégica da PAP, o que pode resultar na clara separação (em termos de figuras jurídicas) entre a associação e a área de negócio Mezze. Podem igualmente existir investimentos em projectos ainda embrionários, cujas necessidades são ainda difíceis de estimar.

## 1.6 Investimentos Mezze

---

Depois do período de pandemia, é objetivo da PAP que em 2023 continue o processo de estabilização da atividade “restaurante”, bem como o reforço da área de catering, cuja aumento da procura já se tem feito sentir. Desta forma, e para além do que já foi referido em termos de reforço de recursos humanos, não se esperam investimentos significativos nesta área, a menos que a estratégia da PAP abra a possibilidade a investimento privado para maximização do valor do negócio existente.

## 2. Resultados Previsionais

### 2.1 Proveitos Operacionais PAP 2023

---

<sup>1</sup> Valor Aproximado | <sup>2</sup> Previsão

| Tipologia             | Receita 2023 <sup>2</sup> | Receita 2022 <sup>1</sup> | Receita 2021 |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|
| Restaurante           | 516.545,00€               | 501.500,00€               | 323.336,10€  |
| Caterings             | 32.800,00€                | 16.400,00€                | 7.142,00€    |
| Take-away             | 30.000,00€                | 28.975,00€                | 24.749,70€   |
| Workshops             | -----                     | -----                     | -----        |
| Subsídios e donativos | 150.000,00€               | 109.001,00€               | 106.374,71€  |
| TOTAL                 | 729.345,00€               | 655.876,00€               | 461.602,51€  |

---

O valor das receitas foi calculado com base em números brutos já apurados para 2022.

Para o ano de 2023 estamos a estimar um crescimento conservador para a atividade do restaurante, na casa dos 3%, o que sinaliza uma evolução normal para uma área que se encontra estável. Também para o *take-away* contamos crescer moderadamente, não existindo também por esta via a expectativa de uma evolução muito significativa face ao verificado no ano anterior.

Esperamos sim, um crescimento acentuado em duas áreas:

- a) Catering — Depois de um ano de 2022 que foi de retoma, queremos pelo menos duplicar as receitas face ao ano anterior, o que é justificado por um claro aumento dos pedidos no último trimestre de 2022. Apesar disso, esta é ainda assim uma estimativa conservadora, na medida em que, face a 2019 onde o serviço de catering operou sensivelmente apenas durante 6 meses, os valores propostos para o ano inteiro estão em linha com o verificado nessa altura.
- b) Já em termos da atividade associativa, esperamos dar continuidade ao trajecto iniciado há dois anos, quando se determinou uma maior aposta em financiamentos a fundo perdido, na forma de fundos, donativos, protocolos, etc. Os valores aqui apresentados traduzem acordos já firmados com o BPI La caixa, via BPI Solidário (75.000€) e com a CML (59.000€), sendo o restante valor expectável de ser conseguido através de novas iniciativas da equipa de gestão.

Importa também referir que existe um fundo de maneiio — ainda resultante do empréstimo de M/L Prazo obtido em 2020 — que permite salvaguardar eventuais flutuações, protegendo assim as metas a que nos estamos a propor.

Por último, é interesse da PAP continuar a trabalhar ativamente durante todo o ano na obtenção de prémios e de financiamentos para as atividades associativas, o que pode fazer crescer o número aqui apresentado, criando folga para mais investimentos.

## 2.2 Custos Operacionais PAP 2023

<sup>1</sup> Valor Estimado | <sup>2</sup> Previsão

| Tipologia | Custos 2023 <sup>2</sup> | Custos 2022 <sup>1</sup> | Custos 2021 |
|-----------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| -----     | Mezze                    | PAP (total)              | PAP (total) |
| CMV       | 175.164,00€              | 177.500,00€              | 120.584,56€ |
| Pessoal   | 243.600,00€              | 276.792,00€              | 207.385,32€ |
| FSE       | 120.510,00€              | 171.794,00€              | 136.493,73€ |
| -----     | Actividades associativas | -----                    | -----       |
| Pessoal   | 68.000,00€               | -----                    | -----       |
| FSE       | 96.400,00€               | -----                    | -----       |
| TOTAL     | 703.674,00€              | 626.086,00€              | 464.463,61€ |

Em termos de custos, por via dos investimentos tanto no Mezze-Escola, como nos recursos humanos, espera-se um aumento considerável face ao ano anterior.

No que se refere ao custo com mercadorias, a expectativa é que os efeitos da inflação se diluam e que o peso desta rubrica desça ligeiramente, apesar de se prever um pequeno aumento das receitas do restaurante.

Já a implementação de 3 formações do Mezze-Escola durante o ano, assim como o reforço da equipa de recursos humanos, irá reflectir-se de forma clara ao nível dos gastos com pessoal, assim como dos fornecimentos e serviços externos. Estas são logicamente as duas rubricas que obrigatoriamente terão de crescer com o crescimento da actividade associativa e dos projectos “não lucrativos”, pelo que o aumento que se irá verificar representa, sem dúvida, o foco da organização em aumentar o impacto junto da comunidade. O número de beneficiários directos a abranger (sem contar com as famílias) que irá estar perto ou até ultrapassar as 100 pessoas será reflexo disso mesmo, pelo que este aumento significativo de custos é, pode-se dizer, bem-vindo!

## 2.2 Ativo e Passivo PAP 2023

---

Ao nível do ativo não se esperam grandes alterações, dado que os investimentos irão, na sua maioria, ser “consumidos” durante o ano. A exceção poderá resultar de eventual redefinição estratégica da PAP que, a acontecer, poderá dar origem a uma nova entidade, para onde poderão vir a ser transferidos ativos, nomeadamente relacionados com o Mezze. Nesse cenário, isso também significará uma grande entrada de capital na organização, o que transformará por completo os seus mapas financeiros.

Ao nível do passivo, iremos continuar a liquidar tanto o empréstimo de M/L prazo, como também o leasing. Verificadas circunstâncias favoráveis, queremos também começar a abater a dívida a fornecedores, nomeadamente à Blindesign, Lda.



### **3. Nota Final**

O Plano de Atividades para 2023 constitui um instrumento de gestão que traduz o conhecimento e estratégia da equipa de gestão à data da sua elaboração, mas que não inibe a Associação Pão a Pão de intervir no âmbito da sua missão em outras ações que se revelem de grande interesse, algumas delas já mencionadas ao longo deste documento.

