

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Migra**o**braço

Inclusão para todos e todas

**Projeto de Modernização
Administrativa**

Relatório final

20.^a Edição do FORGEP

(2022)

Denominação do projeto:

MIGRABRAÇO – Inclusão para todos e todas.

Elaborado pelo grupo 3 da 20.ª edição do FORGEP:

- Cristina Maria Pires dos Santos – Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais
- Daniel Alexandre Pulquério Pinto – Escola de Hotelaria e Turismos do Oeste (Turismo de Portugal)
- João José Rodrigues Afonso – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- Miguel Augusto Filipe Henriques – Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça
- Nuno Fernando Paulista Simões – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- Vera Eloi da Fonseca – Alto Comissariado para as Migrações, I.P.

Relatório final de projeto de modernização administrativa, apresentado no ISCTE — Instituto Universitário de Lisboa, no âmbito do Curso de Formação em Gestão Pública – 2022.

Resumo

O presente relatório de projeto é elaborado no âmbito da 20ª Edição do Curso de Formação em Gestão Pública (FORGEP) no ISCTE-IUL.

O projeto «*MIGRABRAÇO – Inclusão para todos e todas*» prevê a criação de uma aplicação APP que centralize toda a informação existente e a disponibilize de forma simples e rápida a todas as entidades intervenientes no processo de acolhimento de pessoas migrantes, incluindo as pessoas refugiadas, bem como a celebração de protocolos com entidades relevantes que têm contacto direto com a comunidade migrante e possam beneficiar de uma articulação mais oleada entre serviços.

Visa-se, sobretudo, centralizar de forma clara e rápida, simplificar o contacto entre as instituições que no terreno se tentam relacionar com a comunidade migrante, fazendo-a acreditar e criando, para tal, a necessária confiança de que é possível viver bem em Portugal, tratando de uma forma célere e fidedigna todo o processo de legalização e acolhimento. Verifica-se que a divulgação da informação existente pode ser melhorada de forma a chegar às entidades relevantes, e que é por vezes difícil a sua utilização por parte das entidades envolvidas no processo de acolhimento.

A criação da APP visa a sua utilização por parte da comunidade migrante, que poderá de forma rápida e fácil verificar as condições de acolhimento e ter acesso a informação atualizada sobre os seus direitos e deveres em Portugal.

Abstract

This project report was drafted within the 20th Edition of the Training Programme on Public Management (FORGEP) administered by ISCTE-IUL.

MIGRABRAÇO is a project that envisions the creation of an APP, in order to centralize all existing information and make it available, in a simple, friendly and fast way, as well as the celebration of protocols with entities directly involved with the migrant community and that can benefit from better articulation among services. It targets all relevant entities in the process of welcoming migrants, including refugees.

Its main objective is to centralize information in a clear and fast manner and simplify interaction among those institutions in the field, which are in close proximity to the migrant community, promoting a trusting relationship and the realization that it is possible to live well in Portugal and to treat the legal and welcoming process in a prompt and reliable way. It has come to attention that the dissemination of existing information can be improved in order to reach relevant stakeholders, making it difficult to use this information by those involved in the welcoming process.

The creation of this APP aims to be of use by the migrant community, where up-to-date information on the welcoming conditions and their rights and duties in Portugal can be accessed in a friendly, easy and quick manner.

Índice

Resumo	2
<i>Abstract</i>	3
Lista de siglas	5
1. Introdução	6
2. Enquadramento e âmbito do projeto MIGRABRAÇO.....	8
3. Projeto	10
3.1. Objetivos.....	10
3.2. Restrições	11
3.3. <i>Stakeholders</i>	12
3.4. Análise de impacto / Valor público	14
4. Planeamento.....	15
4.1. Equipa de projeto	16
4.2. Atividades e <i>Milestones</i>	17
4.3. Diagrama de Gantt	21
4.4. Análise SWOT.....	21
5. Orçamento.....	28
5.1. Receita	28
5.2. Despesa.....	28
5.3. Recursos Humanos	29
5.4. Outros Recursos.....	29
5.5. Financiamento	30
6. Avaliação do projeto/plataforma	30
7. Considerações finais	31
ANEXOS.....	36

Lista de siglas

ACM, I.P. — Alto Comissariado para as Migrações, I.P.

AP — Administração Pública

APP — Aplicação móvel

CLAIM — Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes

CNAIM — Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes

FAMI — Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração

FSI — Fundo para a Segurança Interna

GAIPESQ — Gabinete de Apoio à Inserção Profissional, Ensino Superior e Qualificação

GNR — Guarda Nacional Republicana

ISCTE — Instituto Universitário de Lisboa (ou ISCTE-IUL)

ONG — Organizações Não Governamentais

PADC — Programa de Apoio à Integração e Promoção da Diversidade Cultural

POISE — Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego

PSP — Polícia de Segurança Pública

SEF — Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SPIILKA — Associação dos Ucrrianos em Portugal

WBS – Work Breakdown Structure

1. Introdução

Nas últimas três décadas, tem-se assistido a uma transformação do Mundo que nos coloca numa nova era, que alguns autores definem como *o Mundo na Era da Globalização* (Giddens, 2006). Vivemos numa era de extremos, onde o desenvolvimento científico, cultural, social, e o brilhantismo tecnológico aceleram mais depressa do que nunca na história da Humanidade.

Esse desenvolvimento molda a economia, a sociedade, a segurança, a criminalidade, as relações sociais e tantas outras realidades, exigindo uma adaptação constante das instituições do Estado na satisfação das suas tarefas fundamentais e finalidades de interesse público, constitucionalmente consagradas: proporcionar à Sociedade segurança, justiça e bem-estar económico, social e cultural.

O mundo do conhecimento, da tecnologia, dos transportes, da informação, da transição e transformação digital tem um custo: a mundialização social, com a conseqüente queda de barreiras, que transforma os problemas locais em problemas globais. No fundo, vivemos na “aldeia global” de Beck, ou na “sociedade cosmopolita global” de que Giddens nos fala. E como diz este autor, “somos a primeira geração a viver nesta sociedade, cujos contornos ainda mal conseguimos vislumbrar” (Giddens, 2006, p. 29).

Neste novo mundo, a distância torna-se relativa. Viajar de um lado para o outro do globo é medido em horas e já não em dias ou meses, como nos tempos mais recuados. A esta facilidade de circulação junta-se a queda de fronteiras no espaço Schengen, em que a circulação de pessoas se tornou livre nos países que assinaram o Tratado. Assiste-se a uma tendência de regionalização (ao nível da União Europeia) e de globalização (ao nível mundial), que coloca as autoridades públicas perante novos desafios, em particular na esfera da segurança de pessoas e bens.

Com efeito, a facilidade de circulação e a eliminação dos controlos fronteiriços no espaço Schengen, de que Portugal faz parte, impõe uma constante avaliação da dinâmica do risco, das ameaças e dos perigos que não respeitam fronteiras. De entre essas autoridades, destaca-se o Alto Comissariado para as Migrações, I.P. (ACM, I.P.), um instituto público que intervém na execução das políticas públicas em matéria de

migrações.

É neste contexto que o ACM, I.P., procura corresponder às crescentes necessidades dos diferentes perfis das pessoas migrantes e da sua integração, tendo por missão “colaborar na definição, execução e avaliação das políticas públicas, transversais e setoriais em matéria de migrações, relevantes para a atração de migrantes nos contextos nacional, internacional e lusófono (...) e para a integração de imigrantes e grupos étnicos”. De entre as atribuições do ACM, I.P., ressalta a promoção e dinamização do acolhimento, da integração, da participação e da formação profissional e cívica de imigrantes e seus descendentes, “nomeadamente através do desenvolvimento de políticas transversais, de centros e gabinetes de apoio a imigrantes que proporcionem uma resposta integrada dos serviços públicos, e de parcerias com a sociedade civil, as autarquias locais e as associações de imigrantes, tendo em vista a promoção da coesão e solidariedade social, do acesso à cidadania e o reforço das redes sociais de integração e participação pública” (Cfr. artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 31/2014, de 27 de fevereiro).

O presente projeto, denominado *MIGRABRAÇO – Inclusão para todos e todas*, insere-se, precisamente, neste pilar fundamental da missão do ACM, I.P. Como se vê, não compete apenas a esta entidade a integração das pessoas migrantes em território nacional, mas também valorizar quem procura o nosso País para se estabelecer.

Globalmente, cada vez mais pessoas se encontram em movimento. De acordo com o Relatório sobre as Migrações no Mundo da Organização Internacional para as Migrações de 2020, o número de migrantes a nível internacional estimava cerca de 272 milhões globalmente, 51 milhões acima do número estimado em 2010. E no panorama atual, em que sobressai uma guerra na Europa, junta-se agora a solidariedade com as pessoas refugiadas vindas da Ucrânia, empurradas por um conflito que as coloca numa situação de especial vulnerabilidade, quer devido às insuficiências para a sobrevivência dessas populações, quer devido à criminalidade associada a esses fluxos migratórios, em que associações criminosas sem escrúpulos procuram introduzir essas pessoas migrantes em redes de tráfico de seres humanos, destinadas à escravatura e trabalhos forçados ou à prostituição ou outras formas de exploração sexual.

2. Enquadramento e âmbito do projeto MIGRABRAÇO

Nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento de pessoas que se veem forçadas a fugir dos seus países de origem, normalmente por razões de conflitos armados e de grande violência, tentando chegar aos países mais seguros da Europa. Atualmente, a guerra na Ucrânia é disso o melhor exemplo. Outras, a vasta maioria, vêm simplesmente em busca de melhores condições de vida.

Estes fluxos migratórios, que começaram a chegar em massa à Europa em 2015, constituem uma das realidades mais dramáticas e preocupantes a nível europeu, levando a União Europeia (UE) a adotar uma série de medidas para lidar com os novos desafios que daqui decorrem¹. Não obstante, as respostas ao nível comunitário e ao nível de cada Estado-membro têm sido limitadas. Portugal, ainda que tenha assumido uma postura de abertura ao acolhimento destas pessoas, não escapa a estas limitações, razão pela qual se impõe melhorar os instrumentos de gestão destes fenómenos migratórios.

A experiência tem demonstrado que um dos principais entraves à intervenção das autoridades portuguesas no apoio a estas pessoas é a dificuldade em estabelecer contacto e em fazer chegar informação relevante, particularmente se estas pessoas se encontrarem em situação irregular. Fruto de variadíssimas razões, a população migrante tende a esconder-se das autoridades públicas, evitando procurar apoio junto dos serviços da Administração, por receio de represálias. Este modo de vida clandestino e por vezes errático não tem permitido que o nosso País promova, junto dessas pessoas, medidas de acolhimento, integração e inclusão, com vista a proporcionar-lhes condições sociais dignas e responder às necessidades mais prementes, bem como encontrar uma

¹ Foram aprovadas várias resoluções do Parlamento Europeu, designadamente a Resolução de 9 de outubro de 2013, sobre as medidas da UE e dos Estados-Membros para fazer face ao fluxo de refugiados em consequência do conflito na Síria, a Resolução de 23 de outubro de 2013, sobre os fluxos migratórios no Mediterrâneo, com especial destaque para os trágicos acontecimentos ao largo de Lampedusa, a Resolução de 17 de dezembro de 2014, sobre a situação no Mediterrâneo e a necessidade de uma abordagem holística da UE no que respeita à migração, a Resolução de 29 de abril de 2015, sobre as mais recentes tragédias no Mediterrâneo e as políticas da UE em matéria de migração e asilo, a Resolução de 10 de setembro de 2015, sobre migração e refugiados na Europa; foi criada a agenda europeia da migração, da Comissão Europeia, de 13 de maio de 2015, entre outras.

via legal de regularização da sua permanência em território nacional.

O projeto MIGRABRAÇO visa potenciar as redes de contacto já existentes e criar canais de informação que possam chegar às comunidades migrantes com mais facilidade, ecoando uma mensagem simples de acolhimento e hospitalidade, na expectativa de tranquilizá-las e incentivá-las a procurar as entidades públicas ou privadas que as possam conduzir a uma verdadeira *integração inclusiva*. Verifica-se existir ainda algum espaço de atuação na zona de confluência das principais áreas de intervenção do ACM, I.P., no âmbito da política migratória e captação de migrantes, de apoio à integração e valorização da diversidade e de apoio e assistência migratória.

Para uma gestão coordenada e integrada dos fluxos migratórios e para o enquadramento estratégico dos perfis migratórios de Portugal, torna-se fundamental remover todos os obstáculos que impedem o contacto das pessoas migrantes e refugiadas com as autoridades públicas. É neste contexto que importa desenvolver um instrumento capaz, por um lado, de minimizar as resistências ainda existentes e, por outro lado, de fomentar a procura dos canais de comunicação e de contacto com as entidades públicas e privadas que possam promover a ligação e o encaminhamento de pessoas migrantes desamparadas com o ACM, I.P.

É neste espaço de intervenção que entram os *stakeholders*, cujos recursos humanos que diariamente contactam com o público-alvo podem ser aproveitados para criar a ligação aqui pretendida. A título de exemplo, a PSP, a GNR e o SEF, cujas polícias contactam com inúmeras pessoas migrantes no dia-a-dia, são peças fundamentais para encetar a ligação destas pessoas com o ACM, I.P. A par deste método tradicional de contacto, assemelha-se útil a criação de uma APP, como método complementar de cariz mais moderno, acessível à população mais jovens para a exploração de conteúdos informativos essenciais.

Assim, justifica-se a constituição de uma equipa de projeto, de natureza multidisciplinar e carácter transversal a diversas áreas de atuação, cuja composição, objetivos, meios materiais e financeiros afetos à sua atividade são adiante definidos.

3. Projeto

3.1. Objetivos

O presente projeto centra-se na problemática dos fluxos de pessoas migrantes, incluindo refugiadas, tendo em vista reforçar a capacidade de Portugal na promoção de políticas de inclusão e integração de todas as pessoas que procuram o nosso País para uma nova oportunidade de vida.

O projeto MIGRABRAÇO tem como objetivo geral promover a ligação e a aproximação das pessoas migrantes às redes de apoio já existentes, nomeadamente à rede de Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM) e ao Gabinete de Apoio à Inserção Profissional, Ensino Superior e Qualificação (GAIPESQ) presente nos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes (CNAIM). No essencial, visa potenciar as parcerias entre o ACM, I.P., e as forças de segurança, autarquias e entidades da sociedade civil, de modo a reforçar o seu potencial no contacto com as comunidades de migrantes, contribuindo para, de forma proativa, criar condições de vida dignas para as pessoas migrantes, descendentes de migrantes, refugiadas e requerentes de proteção internacional.

De entre outros, pretende-se com o presente projeto prosseguir os seguintes objetivos específicos na construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva, confluentes com o plano de ação da Comissão Europeia sobre a integração e inclusão para o período 2021-2027, e com o Plano Estratégico para as Migrações (PEM) do ACM, I.P., designadamente:

- Promover uma cultura de hospitalidade e acolhimento das comunidades migrantes, através de técnicas de divulgação do projeto MIGRABRAÇO;
- Cultivar uma linguagem de boas-vindas das comunidades de migrantes, no sentido de romper as barreiras que mantêm estas comunidades afastadas dos serviços de apoio;
- Potenciar a interoperatividade dos serviços das várias entidades parceiras, públicas, privadas e da sociedade civil;
- Melhorar as oportunidades de emprego e o reconhecimento das

competências da comunidade migrante;

- Reforçar, em algumas regiões, o atendimento de pessoas migrantes em regime de itinerância.

O projeto MIGRABRAÇO assenta, deste modo, no desenvolvimento de estratégias de disseminação e comunicação, de que se destaca o desenvolvimento do logotipo e slogan do projeto, a criação da APP MIGRABRAÇO, a elaboração e implementação de um plano estratégico de comunicação, a criação de uma página da internet do projeto, a utilização das redes sociais, e a existência de um/a embaixador/a para efeitos de melhor dar a conhecer o projeto.

A escolha dos canais de comunicação/disseminação (APP, página da internet, redes sociais, vídeo) baseiam-se em três grandes fatores: os avanços da tecnologia e transição digital, bem como a utilização das plataformas *online* ser atualmente o método de comunicação de eleição da sociedade; o potencial para chegar ao maior número de pessoas, independentemente da sua localização física e disponibilidade; e a proximidade com o público.

3.2. Restrições

Como em qualquer projeto, vislumbram-se restrições ou limitações que podem comprometer a execução dos trabalhos, mormente ao nível dos prazos e do orçamento.

Não obstante o agendamento adequado da execução dos trabalhos (ANEXO 2), o controlo dos prazos de cada fase e a previsão da *mise en œuvre* do projeto, a verdade é que existem sempre fatores imprevisíveis com os quais é necessário lidar para minimizar o impacto dos constrangimentos.

Proceder à estimativa ou definição dos custos com recursos humanos, fornecedores, contratações, aquisição de *softwares* e equipamentos, tão minuciosamente quanto possível, é uma tarefa imprescindível antes da aprovação e execução do projeto. Porém, o valor financeiro disponibilizado para o projeto pode comprometer o uso ou a aquisição desses recursos. A falta de recursos financeiros e materiais (para a aquisição de licenças, serviços de consultadoria, equipamentos informáticos, entre outros), bem como a falta de recursos humanos (ou ausência de

competências, de qualificações, etc.), podem impor-se como limitações à boa execução do projeto.

A par destes fatores, importa relevar outro que pode condicionar a boa execução dos trabalhos: a resistência no acolhimento/aceitação do projeto pelas entidades parceiras em vista (como a PSP, a GNR, o SEF, as autarquias), ONG, associações da sociedade civil, entre outros.

3.3. Stakeholders

O sucesso do projeto MIGRABRAÇO está diretamente relacionado com a participação de seus *stakeholders*. Na verdade, sem partes interessadas e parcerias, o projeto não pode sobreviver, e muito menos prosperar. São os *stakeholders* (pessoas, áreas, organizações, ou entidades interessadas direta ou indiretamente em aliar-se ao projeto) que enformam a máquina de contactos entre as pessoas migrantes e o ACM, I.P.

É necessário, portanto, assegurar que estes elementos ou entidades essenciais para a *mise en œuvre* e o sucesso do projeto sejam devidamente atraídos e captados. Para tanto, importa que sejam adotadas estratégias de comunicação que não afastem, *ab initio*, as parcerias em vista. É importante, desde logo, que sejam dadas a conhecer as condições para a participação no projeto, as vantagens retiradas pelos *stakeholders* com a parceria, os resultados e ganhos para a sociedade, e, talvez mais importante, que a participação no projeto não exige o empenhamento extraordinário de recursos humanos ou materiais, fator que, muitas vezes, está na origem da resistência na formação de parcerias.

Como se disse, os *stakeholders* constituem a força motriz do projeto MIGRABRAÇO. O projeto em si pode ser visto como uma rede de pontos focais, formada pelas entidades parceiras, com vista a potenciar o contacto com as pessoas migrantes em todo o território nacional e colocá-las em ligação com o ACM, I.P., através de um encaminhamento seguro.

Em primeiro lugar, importa proceder à identificação dos parceiros essenciais. O alargamento do projeto a outras entidades parceiras deverá ser efetuado numa segunda

fase, de modo a não comprometer os prazos definidos.

Para a identificação de entidades parceiras essenciais, relevam três fatores: a dimensão da entidade (pública ou privada); o seu potencial ou grau de contacto com a população-alvo; e a existência de protocolos já firmados com o ACM, I.P., cujos objetivos confluam ou se aproximem dos do presente projeto.

A Polícia de Segurança Pública (PSP) e o ACM, I.P., assinaram, no dia 9 de novembro de 2021, um protocolo de colaboração que aprofunda e dá continuidade ao protocolo já assinado entre ambas as instituições, em 2016. Os objetivos desse protocolo apresentam zonas de confluência com o projeto MIGRABRAÇO, sendo manifesta a utilidade da PSP como entidade parceira. No essencial, o antedito protocolo procura a implementação de estratégias que visem a promoção dos direitos humanos das pessoas migrantes, refugiadas e requerentes de proteção internacional; cooperar ativa e proximamente na implementação e desenvolvimento do Programa Juntos Por Todos, entre a PSP e o ACM, I.P., visando essencialmente a proteção contra todas as formas de violência, atos discriminatórios ou outras práticas criminais, promovendo o combate às desigualdades e a integração; e cooperar para a melhoria no atendimento, informação, proteção e acompanhamento das pessoas migrantes, refugiadas e requerentes de proteção internacional². A PSP é, por isso, uma entidade parceira fundamental.

O mesmo se dirá da Guarda Nacional Republicana (GNR), que também assinou um protocolo de colaboração com o ACM, I.P., com vista a regulamentar as formas de cooperação direta e recíproca no âmbito da implementação e desenvolvimento do Programa de Apoio à Integração e Promoção da Diversidade Cultural (PADC), cujos objetivos centrais são idênticos aos referidos para a PSP³.

Tratamos, aqui, de duas forças de segurança, instituições públicas de grandes dimensões em termos de recursos humanos, contemplando, juntas, mais de 40000 efetivos⁴, muitos deles/as em funções de patrulhamento e de atendimento ao público, de onde resultam variadíssimos contactos com pessoas migrantes e refugiados.

² Cfr. <https://www.acm.gov.pt/-/acm-e-psp-assinam-protocolo-de-colaboracao>

³ Cfr. <https://www.acm.gov.pt/-/acm-e-gnr-assinam-protocolo-de-colaboracao>

⁴ Cfr. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%C3%A7o+nas+pol%C3%ADcias+e+outros+organismos+de+apoio+%C3%A0+investiga%C3%A7%C3%A3o-276>

Vislumbram-se outras instituições de grande valor para o projeto MIGRABRAÇO, nomeadamente o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e, ainda, as autarquias, desde logo por aí funcionarem os Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM). A sua disseminação por todo o território nacional, bem como o conhecimento das suas populações, permite potenciar a comunicação e a visibilidade do projeto.

Assemelha-se-nos importante envolver igualmente as associações de imigrantes, que se têm revelado essenciais para a promoção da coesão e solidariedade social e o reforço das redes sociais de integração das pessoas migrantes, refugiadas e requerentes de proteção internacional.

Por fim, dizer que não é despicienda a ideia de apadrinhamento do projeto, através da nomeação de um/a embaixador/a do projeto MIGRABRAÇO. Este tipo de parceria tem-se revelado muito útil em projetos de solidariedade.

3.4. Análise de impacto / Valor público

Como se sabe, o projeto só tem utilidade se criar, de facto, algum valor público. A utilidade do projeto não pode medir-se pelos *outputs*, na lógica “managerialista”, mas sim pelos *outcomes*, ou seja, pelas consequências (medidas impactantes) dos serviços que presta.

É expectável que o projeto MIGRABRAÇO tenha impacto em várias vertentes da atividade desenvolvida pelo ACM, I.P., com reflexos imediatos na população-alvo. Desde logo, e em primeiro lugar, o presente projeto contribui para a promoção e valorização da imagem internacional de Portugal enquanto destino de migrações.

Em segundo lugar, o projeto potencia a rede de contactos já existentes e cria outras, sendo expectável um aumento significativo do estabelecimento de ligações entre as pessoas migrantes/refugiadas e o ACM, I.P. Torna-se assim possível identificar oportunidades de integração de migrantes no mercado de trabalho interno, tendo em vista um melhor aproveitamento do seu potencial e competências, uma melhor articulação com a política de emprego e o reforço da mobilidade social e do acesso a uma cidadania comum. Daqui resulta um impacto positivo na qualidade de vida destas pessoas, bem como um ganho para a sociedade portuguesa.

O projeto MIGRABRAÇO tem também o condão de prestar informação regular, através dos canais de comunicação do ACM, I.P., e de outros meios disponibilizados pelos *stakeholders*, sobre os direitos e deveres sociais e políticos das pessoas migrantes, refugiados e requerentes de proteção internacional, viabilizando, em consequência, a promoção do exercício da cidadania ativa pelos membros das comunidades migrantes.

O presente projeto potencia, ainda, a ligação destas comunidades com a rede nacional e local de serviços públicos de integração (CNAIM e CLAIM), onde é prestado atendimento e informação orientada para a satisfação das suas necessidades, em que, no âmbito local, muitas dessas necessidades são estabelecidas através de parcerias com entidades públicas ou privadas.

No essencial, dir-se-á que todos ganham com o projeto MIGRABRAÇO, podendo falar-se de uma *win-win situation*. Por um lado, ganha-se na imagem internacional de Portugal enquanto destino de migrações. Por outro lado, ao cultivar-se uma linguagem de boas-vindas no sentido de romper as barreiras que mantêm estas comunidades afastadas dos serviços de apoio⁵, potenciam-se os contactos entre o ACM, I.P., e as pessoas migrantes, refugiadas e requerentes de proteção internacional, e despoleta-se uma série de ações que permitem a integração inclusiva dessas franjas da população, encaminhando-as para as instituições competentes de solidariedade social habilitadas para a prestação de ajuda nas situações de emergência social, para as instituições públicas e privadas habilitadas à prestação de cuidados de saúde, para a rede de gabinetes de apoio à integração no mercado de trabalho, e até, apoiando a população estudantil dessas comunidades migrantes, articulando, nomeadamente, com as universidades públicas e privadas o apoio à sua receção e integração.

4. Planeamento

É na fase de planeamento que a equipa de projeto e o seu gestor vão organizar e calendarizar as tarefas decorrentes da elaboração do projeto. Um projeto deve ter

⁵ Recorde-se que as pessoas migrantes tendem a esconder-se das autoridades públicas, evitando procurar apoio junto dos serviços da Administração, muitas vezes por receio de represálias injustificadas. O projeto MIGRABRAÇO procura, através da comunicação, convencê-los de que não há razões para esta forma clandestina de estar na sociedade.

sempre uma atividade de início e de fim bem definidas. E, no final, os objetivos devem ser cumpridos (e /ou atingidos).

A técnica utilizada para o planeamento do projeto Migrabraço foi a WBS (Anexo 2). Esta ferramenta visa organizar o âmbito do projeto, decompondo o trabalho total para ser executado em peças mais pequenas de forma lógica. A cada nível corresponde uma definição mais detalhada do projeto. A WBS representa o trabalho especificado na descrição aprovada do âmbito do projeto, permitindo analisar os *stakeholders*. Para constituir a WBS, a equipa de projeto deve descrever a decomposição lógica do trabalho, tendo em conta que uma WBS bem elaborada é um instrumento fundamental para a aplicação da técnica de controlo de projeto. Todas as alterações ao trabalho devem ficar registadas, bem como devem ser identificadas todas as etapas e tarefas que devem ser cumpridas para que o projeto seja considerado concluído.

É ao gestor/a de projeto que cumpre apresentar a WBS, que a elabora com a colaboração do grupo de trabalho.

O Projeto Migrabraço vai ser desenvolvido durante dois anos entre março de 2023 e março de 2025.

4.1. Equipa de projeto

A equipa de projeto, instituída nos termos do artigo 6.º dos Estatutos do ACM, I.P., aprovado em anexo à Portaria n.º 227/2015, de 3 de agosto, é constituída por um/a coordenador/a de equipa de projeto (abreviadamente, gestor/a de projeto) e por trabalhadores/as com conhecimentos específicos na área das migrações, mas também em outras áreas, de forma a responder com rapidez e eficiência a todas as tarefas e dificuldades que irão surgir ao longo da preparação e execução do projeto.

A equipa de projeto é constituída pelos elementos abaixo indicados, em função dos perfis seguidamente definidos:

- **Gestor/a do projeto**
 - Capacidade de liderança e organização;
 - Capacidade para compreender as necessidades das pessoas (empatia);
 - Capacidade para compreender os detalhes;

- Forte comprometimento para com o projeto;
- Capacidade de lidar com a ambiguidade, com revezes e desilusões;
- Bons conhecimentos de gestão, com visão global do projeto;
- Capacidade de tolerância à pressão;
- Boa capacidade negocial.
- **Jurista:**
 - Conhecimento do direito nacional na área das migrações;
 - Conhecimento de direito comunitário e direito internacional público na área das migrações e cooperação internacional;
 - Visão crítica e conhecimento do contexto social no qual está inserido o Direito.
- **Técnico/a de marketing e comunicação**
 - Conhecimentos na elaboração de planos de comunicação;
 - Capacidade para gerir as expectativas dos *stakeholders*;
 - Capacidade para gerir o relacionamento entre os diversos *stakeholders*;
 - Capacidade para gerir a marca MIGRABRAÇO;
 - Capacidade para gerir as redes sociais e demais tecnologias de comunicação e informação.
- **Técnico/a financeiro**
 - Conhecimentos em contabilidade;
 - Conhecimentos na gestão de tesouraria;
 - Conhecimentos na gestão financeira de projetos;
 - Elevado sentido de responsabilidade.
- **Assistente**
 - Capacidade para trabalho em equipa;
 - Capacidade relacional e empática;
 - Capacidade de organização e método de trabalho;

4.2. Atividades e *Milestones*

O projeto Migrabraço tem uma duração de dois anos, a ser implementado entre 1

de março de 2023 e 31 de março de 2025.

As atividades do projeto podem ser consultadas na seguinte grelha:

Atividades/Tarefas
Projeto MIGRABRAÇO: Inclusão para Todos e Todas!
1. Definição e aprovação do projeto
1.1. Descrição do projeto
1.2. Definição da equipa de gestão
1.3. Definição do grupo de trabalho (GT)
2. Gestão do projeto (coordenação, planeamento, orçamentação, execução e controlo)
2.1. Definição da equipa de gestão
2.2. Planeamento e calendarização das tarefas
2.3. Avaliação de necessidades e parceiros (stakeholders)
2.4. Definição do orçamento (e identificação de financiamento)
3. Identificação de <i>stakeholders</i>
3.1. Diagnóstico de projetos confluentes
3.2. Elaboração de Protocolos
4. Formalidades
4.1. Enquadramento legal do projeto
4.2. Elaboração do regulamento do projeto
5. Estratégia de comunicação (divulgação do projeto)
5.1. Elaboração do plano estratégico de comunicação
5.2. Desenvolvimento do logotipo e <i>slogan</i> do projeto
5.3. Criação da APP MIGRABRAÇO
5.4. Redes sociais
5.5. Embaixador/a para o projeto (criação de vídeos de promoção do projeto)

Atividades/Tarefas
6. Disseminação de produtos
6.1. Elaboração de Materiais informativos / de sensibilização em várias línguas
6.2. Distribuição de Materiais pelas entidades parceiras (e outras entidades relevantes)
6.3. Eventos – Dois seminários: (1) apresentação do projeto, materiais e APP; (2) seminário de encerramento

De entre as *milestones*, destacam-se como principais: a finalização da imagem de marca do projeto (logótipo e slogan); a celebração de um contrato de financiamento; o lançamento do projeto com apresentação pública do/a embaixador/a do projeto; a assinatura de protocolos com as entidades parceiras; e a criação da APP MIGRABRAÇO.

➤ **Desenvolvimento do logotipo e *slogan* do projeto**

A criação do logotipo e slogan procura dar uma imagem de marca ao projeto, de forma a ser facilmente identificável pelo público. Visa também transmitir a essência/objetivo do projeto de forma simples, *friendly* e facilmente compreensível para todos/as.

➤ **Contrato de financiamento**

O financiamento do projeto é um dos fatores com maior impacto para a implementação e sucesso do projeto. Uma vez identificada a(s) fonte(s) de financiamento do projeto, será assinado um contrato de financiamento para formalizar o processo, identificando assim as responsabilidades de todas as partes envolvidas.

➤ **Lançamento do projeto com apresentação pública do/a embaixador/a do projeto**

Evento público para o lançamento do projeto, com a participação de todas as entidades parceiras, para comunicar os seus objetivos, dando voz à equipa de projeto, entidades parceiras e comunidade migrante.

Prevê-se o convite da personagem pública para o papel de embaixador/a do projeto MIGRABRAÇO. A primeira etapa deste ponto será elaborar uma lista de potenciais figuras públicas, de acordo com o seguinte perfil: trabalho/atuação com relevância ao

tema; pessoa estrangeira (ou não) com percurso reconhecido em Portugal; personagem amplamente reconhecida pelo público em geral, seja nas artes, política, etc. Espera-se do embaixador/a a participação nos eventos relacionados com o projeto, a gravação de mensagens/vídeos sobre o projeto e a disseminação do projeto através das redes sociais.

➤ **Protocolos com entidades parceiras**

Uma vez identificadas as entidades parceiras estratégicas para o projeto (*stakeholders*), pretende-se uma formalização entre *stakeholders*, através da assinatura de protocolos, que vem reforçar os laços de parceria, bem como dar mais visibilidade ao trabalho realizado no âmbito do projeto.

➤ **Criação da APP MIGRABRAÇO**

Nos tempos atuais, a utilização de uma APP como ferramenta de interação e informação, parece ser a mais indicada. Esta ferramenta *online* permite chegar a um grande número de pessoas independentemente da sua localização (o que ajuda na descentralização da informação) e permite a atualização constante da informação disponibilizada.

O Projeto Migrabraço pretende desenvolver **estratégias de disseminação e comunicação** para a duração do projeto e após a sua conclusão. Estas estão contempladas e descritas em maior detalhe nesta secção, focada na comunicação e que prevê o desenvolvimento do logotipo e slogan do projeto, a criação da APP MIGRABRAÇO, a elaboração e implementação de um plano estratégico de comunicação, a criação de uma página da internet do projeto e utilização das redes sociais, e a existência de um/a embaixador/a para efeitos de melhor dar a conhecer o projeto.

A presença *online* é essencial. As redes sociais são indiscutivelmente onde o maior número de informação/interação acontece hoje em dia. É necessário criar os canais do projeto para as redes sociais, decidindo quantos e quais são mais relevantes para o projeto.

A escolha dos canais de comunicação/disseminação (APP, página da internet, redes sociais, vídeo) baseiam-se em três grandes fatores: os avanços da tecnologia e transição digital, bem como da utilização das plataformas *online* serem atualmente o método de comunicação de escolha da sociedade; o potencial para chegar ao maior número de

peçoas, independentemente da sua localização física e disponibilidade; e a proximidade com o público.

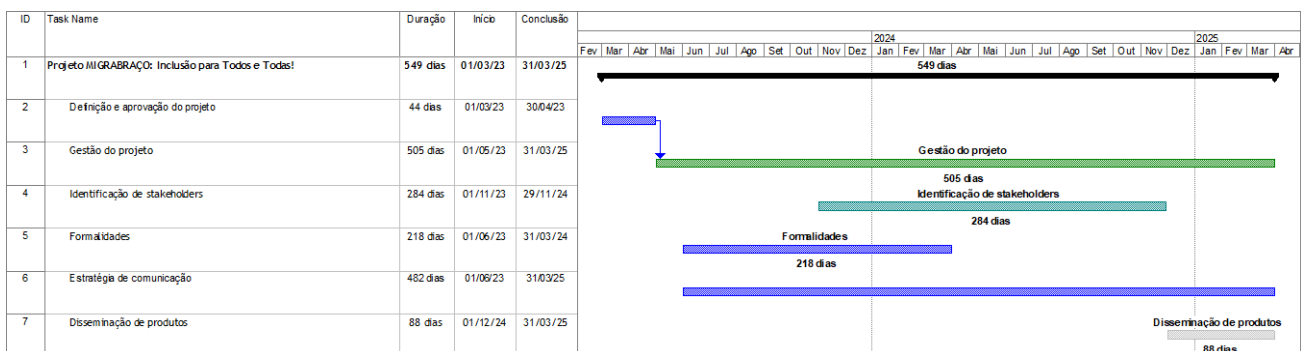
A disseminação, comunicação e visibilidade do projeto será também garantida através dos recursos e canais de comunicação das entidades parceiras/stakeholders envolvidas.

O Plano Estratégico de Comunicação procura definir a estratégia de comunicação (objetivos, público-alvo, mensagem, ferramentas). A definição deste plano estratégico de comunicação prevê uma auscultação junto do público-alvo e entidades parceiras/stakeholders, através da realização de reuniões e/ou um inquérito *online*.

O plano contempla tanto a dimensão externa de comunicação e disseminação do projeto, como a dimensão interna.

Relativamente à comunicação interna, esta integra uma partilha constante e fluida de informação entre entidades parceiras em todos os assuntos correspondentes ao projeto e em todos outros aspetos que afetem o sucesso do projeto, incluindo um impulso motivacional periódico do GT responsável pelo projeto.

4.3. Diagrama de Gantt



Nota: disponível em pormenor no ANEXO 3.

4.4. Análise SWOT

Oportunidades

As definições de responsabilidade social variam entre uma interpretação mais abrangente ou mais restritiva do conceito que tem evoluído ao longo do tempo. A

Comissão Europeia definiu no seu Livro Verde (2001) responsabilidade social “como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.” Podemos, assim, afirmar que em Portugal e um pouco por todo o mundo tem aumentado o interesse e sensibilização da opinião pública, das empresas e dos media relativamente aos temas da solidariedade e dos processos de criação e desenvolvimento de respostas sociais positivas, o que representa uma oportunidade.

Apesar de Portugal nos últimos anos ter estado abaixo da média da UE tanto na percentagem de trabalhadores com acesso remoto ao e-mail das empresas e a outros sistemas tecnológicos, como na percentagem de reuniões realizadas online, conseguimos identificar que a Aceleração Digital e maior utilização das TIC é uma enorme oportunidade para o país. Segundo dados publicados esta terça-feira pelo Eurostat, **33% das empresas da UE aumentaram a percentagem de funcionários com acesso remoto ao sistema de correio eletrónico da empresa**, sendo que **a mesma percentagem (33%) aumentou a proporção de pessoal com acesso remoto a outros sistemas** de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). **Em Portugal, estes números baixam para 30% e 27%**, respetivamente.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável reconhece pela primeira vez a contribuição da migração para o desenvolvimento sustentável. 11 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) contêm metas e indicadores que são relevantes para a migração ou a mobilidade. Podemos dizer que há uma maior cultura de abertura e reconhecimento do Governo e demais decisores políticos sobre a importância de melhorar o acolhimento dos migrantes, integrando esta realidade numa lógica de oportunidades de futuro.

A Comissão Europeia aprovou o Programa Nacional em março de 2015, permitindo a Portugal receber apoio financeiro do Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração, integrado no Quadro Financeiro Plurianual (QFP) para o período 2014-2020. O Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração contribui para uma gestão eficaz dos fluxos migratórios e para a definição de uma abordagem comum em matéria de asilo e migração. O financiamento do FAMI apoia os esforços dos Estados-Membros para

promover as suas capacidades de acolhimento dos imigrantes, melhorar a qualidade dos procedimentos de asilo de acordo com as normas da União, integrar os imigrantes a nível local e regional e aumentar a sustentabilidade dos programas de regresso. Há, assim, uma opinião sobre a enorme oportunidade que os Apoios e Financiamentos através de Fundos Comunitários representam para ajudar a reduzir as desigualdades dentro e entre os países. O Fundo Europeu para a Integração de Nacionais de Países Terceiros e o FAMI – Fundo de Asilo, Migração e Integração são bons exemplos.

Criada em 2003, a Rede de Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (Rede CLAIM) tem como missão central facilitar o acolhimento e a integração de pessoas migrantes. Os CLAIM são gabinetes/espços de acolhimento, informação e apoio que têm como missão apoiar todo o processo de acolhimento e integração de pessoas migrantes, articulando com as diversas estruturas locais, e promovendo a interculturalidade a nível local.

Estes serviços prestam apoio e informação geral em diversas áreas, tais como, regularização, nacionalidade, reagrupamento familiar, habitação, retorno voluntário, trabalho, saúde, educação, entre outras questões do quotidiano. A Rede CLAIM conta também com CLAIM especializados, que intervêm em diferentes áreas, por forma a complementar e solidificar o seu processo de integração.

São, por isso, uma excelente vantagem e oportunidade de apoio ao funcionamento e desenvolvimento do nosso projeto.

Os Planos Municipais para a Integração de Migrantes 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 governança (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 Migrantes, enquanto estratégia fundamental para uma mais adequada gestão dos fluxos migratórios e contributo para desenvolvimento local. Os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes são uma excelente oportunidade de interação com vários stakeholders do território.

Os Estágios com a duração de 9 meses, não prorrogáveis, são uma excelente oportunidade para o desenvolvimento da APP tendo em vista promover a inserção de jovens no mercado de trabalho ou a reconversão profissional de desempregados. A falta de trabalhadores imigrantes, a ausência de ofertas de emprego atrativas e o envelhecimento da população ativa explicam a escassez de mão de obra em setores de atividade que precisam de recuperar, como é o caso da escassez de Recursos Humanos em vários setores de atividade (ex: Turismo, Indústria, Agricultura, Construção)

A Globalização é o processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações existentes por todo o mundo, seja no âmbito económico, social, cultural ou político. A globalização permite uma maior conexão entre pontos distintos do planeta, fazendo com que sejam partilhadas características em comum. Desta forma, nasce a ideia de **Aldeia Global**, ou seja, um mundo globalizado onde tudo está interligado.

Ameaças

O mercado das tecnologias e aplicações informáticas é muito dinâmico, competitivo e concorrencial, o que nos oferece um quadro de ameaça permanente relativamente ao surgimento de uma ideia ou projeto semelhante e com maior aceitação pelos stakeholders.

Uma das causas fundamentais da migração é a aspiração legítima dos migrantes a satisfazerem as suas necessidades básicas e a escaparem a uma situação de pobreza, e solicita que a política migratória comum tenha em consideração a política comunitária de desenvolvimento, cujo objetivo principal é a luta contra a pobreza, a fim de apoiar o desenvolvimento dos países terceiros em matéria de acesso à educação e à saúde e de realizar os outros objetivos de desenvolvimento do milénio. O êxito das políticas de imigração legal depende da aplicação de estratégias vocacionadas para a consecução da

plena integração, que tenham em conta a experiência de outrem e tirem partido das experiências e da colaboração do sector terciário e sejam baseadas no respeito dos direitos e na partilha das obrigações dos cidadãos imigrantes legalmente residentes e da sociedade de acolhimento, bem como num diálogo permanente alicerçado na confiança e no respeito comum, na capacidade das instituições para promoverem campanhas de informação para a construção de uma sociedade intercultural e na ação constante contra todas as formas de discriminação racial, cultural ou económica. A Imigração ilegal é uma ameaça que dever ser tida em conta.

O Relatório sobre Racismo, Xenofobia e Discriminação Étnico-Racial em Portugal, que tem por base os dados da CICDR – Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial – traz uma análise do impacto do racismo, da xenofobia e da discriminação étnico-racial nos seguintes grupos: as comunidades ciganas, afrodescendentes e a comunidade brasileira. A tendência de aumento das queixas, denúncias e participações relativas a fenómenos e manifestações de ódio racial, da xenofobia e da intolerância, na sociedade portuguesa, manteve-se em 2020. O aumento progressivo de queixas enviadas à CICDR é demonstrativo de uma maior consciencialização social para a temática da discriminação racial e étnica, bem como denota um conhecimento crescente e confiança na Comissão e nos mecanismos disponíveis para o exercício de direitos. Contudo, reconhece-se que os números não representam o universo real da problemática da discriminação racial e étnica no contexto nacional, pelo que, a prevenção, dissuasão e punição das práticas discriminatórias constituem, ainda, um desafio permanente.

Na era da globalização, Portugal surge como um país cujas fronteiras se abrem a um número crescente de imigrantes oriundos das mais diversas partes do mundo, denominando-se, assim, país de acolhimento. Perante tal fenómeno emerge a necessidade de implementar um sistema de medidas que salvaguardem os direitos destas minorias e sobretudo que as abriguem dos perigos de exclusão social. Neste sentido, a escola, como instituição de educação, destaca-se pelo seu importante papel na formação de princípios de valorização da diversidade linguística e cultural e pela sensibilização do respeito pelo *outro* linguística e culturalmente diferente, sendo o

domínio da língua portuguesa o principal requisito para o sucesso social e escolar. A diversidade cultural, educacional e linguística dos Migrantes é uma riqueza, mas também é uma ameaça ao sucesso do nosso projeto.

Os mais recentes desenvolvimentos, numa das maiores crises migratórias na história na Europa mostrou a clara necessidade de preparação para fornecer ajuda a todos os que estão a atravessar as fronteiras à procura de segurança e de melhor vida, deixando muitas vezes para trás os seus familiares e pertences. O facto de estarem deslocados e as experiências de vida como a exposição à violência e destruição no país de origem ou durante o processo de migração, tem um potencial impacto negativo para a saúde mental e bem-estar dos migrantes, impacto este comprovado pela investigação e literatura científica. Por isso, ansiedade, tristeza e traumas psicológicos são, também, um obstáculo e ameaça para uma boa adesão à ideia do nosso projeto. Por outro lado, existe alguma resistência à integração e contratação de migrantes.

Outra ameaça que pretendemos ultrapassar está relacionada com o risco de ausência de informação e fraca divulgação da APP.

Pontos fracos

A Análise Interna consiste num estudo em que se procura avaliar a quantidade e qualidade dos recursos existentes na organização, entre os quais os recursos humanos, os recursos materiais, os recursos financeiros e os recursos organizacionais. A partir desta análise dos recursos, incluindo a sua quantidade, a sua qualidade e também a capacidade para os utilizar eficientemente, e do seu confronto com uma análise dos seus competidores, a organização consegue identificar quer os seus pontos fortes, quer os seus pontos fracos.

Assim, podemos identificar as nossas limitações internas relacionadas com as restrições financeiras e orçamentais, a escassez de recursos humanos, a falta de expertise tecnológico da equipa e a falta de fontes de receita estáveis.

Pontos fortes

Relativamente aos pontos fortes podemos identificar em alguns elementos da

equipa de trabalho um forte conhecimento e Know-how sobre o tema da Migração e, por outro lado, a credibilidade, prestígio e afirmação do ACM – Alto Comissariado para as Migrações, I.P.

Há uma motivação e vontade evidentes e uma cultura e orientação de mercado para o cidadão, o que pode permitir a integração e maximização da Informação.

Matriz SWOT

Fatores internos	Fatores externos
Pontos fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Restrições financeiras e orçamentais - Escassez de recursos humanos - Falta de <i>expertise</i> tecnológico da equipa - Falta de fontes de receita estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de outra APP - Imigração ilegal - Fenómenos de xenofobia, racismo, discriminação e radicalização contra os migrantes - Cultura, educação e língua dos migrantes - Ansiedade, tristeza e traumas psicológicos - Resistência à integração e contratação de migrantes, bem como, nos serviços públicos essenciais - Ausência de informação e fraca divulgação da APP
Pontos fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento e <i>know-how</i> sobre as migrações, na equipa - Credibilidade, prestígio e afirmação do ACM - Cultura e orientação de mercado para o(a) cidadão(ã) - Possibilidade de integração e maximização da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização da opinião pública, dos media, solidariedade e resposta social positiva - Aceleração digital e maior utilização das TIC - Cultura de abertura e reconhecimento do Governo e demais pessoas em posição de decisão política sobre a importância de melhorar o acolhimento da população migrante - Apoio e financiamento através de fundos comunitários - FAMI – Fundo de Asilo, Migração e Integração - Rede CLAIM – Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes - Planos Municipais para a Integração de Migrantes, interação com vários stakeholders - Estágios profissionais para o desenvolvimento da APP - Mercado de Trabalho, escassez de recursos humanos em vários setores de atividade (ex: Turismo, Indústria, Agricultura, Construção) - Parcerias públicas/privadas (ex: para a divulgação e comunicação, utilizando diversos canais) - Globalização e internacionalização

5. Orçamento

5.1. Receita

Grupo 3

Orçamento de Projeto MIGRABRAÇO

Mês

2022

Rúbrica Receitas

	Estimativa	Real	Variância
Orçamento de funcionamento do Alto Comissariado para as Migrações, I.P. (para as despesas de pessoal)	68.878		68.878
FSI - Fundo para a Segurança Interna (para as restantes despesas)	133.745		133.745
Receitas Totais	202.623	0	202.623

5.2. Despesa

Grupo 3

Orçamento de Projeto MIGRABRAÇO

Mês

2022

Rúbrica Despesas

	Estimativa	Real	Variância
010103 - PESSOAL DOS QUADROS- R.F.PUBLICA	45.168		45.168
010111 - REPRESENTAÇÃO	1.140		1.140
010113 - SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO	2.023		2.023
010114SF - SUBSÍDIO DE FÉRIAS	3.855		3.855
010114SN - SUBSÍDIO DE NATAL	3.855		3.855
010305 - CONTRIBUIÇÕES P ^a A SEGURANÇA SOCIAL	12.837		12.837
020108 - MATERIAL DE ESCRITÓRIO	2.000		2.000
020201 - ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	2.750		2.750
020206 - LOCAÇÃO DE OUTROS BENS	2.500		2.500
020209 - COMUNICAÇÕES	7.500		7.500
020213 - DESLOCAÇÕES E ESTADAS	12.500		12.500
020214 - ESTUDOS, PROJETOS E CONSULTORIA	21.525		21.525
020217 - PUBLICIDADE	25.000		25.000
020219 - ASSISTÊNCIA TÉCNICA	14.145		14.145
020220 - OUTROS TRABALHOS ESPECIALIZADOS	5.000		5.000
020225 - OUTROS SERVIÇOS	6.475		6.475
070107 - EQUIPAMENTO DE INFORMÁTICA	6.000		6.000
070108 - SOFTWARE INFORMÁTICO	24.600		24.600
070109 - EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO	3.750		3.750
Total	202.623	0	202.623

5.3. Recursos Humanos

Cargo/Função	N.º de horas	Montante (€)	Afetação
Gestor(a) do projeto	553	17.747	19%
Jurista	526	11.716	18%
Técnico(a) financeiro(a)	87	1.961	3%
Técnico(a) de marketing e comunicação	1592	35.405	54%
Assistente	188	2.049	6%
Total	2946	68.878	100%

5.4. Outros Recursos

Rubrica	Descrição	Montante (€)	Afetação
Material de escritório	Papel, envelopes...	2.000	1%
Encargos das instalações	Eletricidade, água...	2.750	2%
Locação de outros bens	Equipamento multifunções...	2.500	2%
Comunicações	Acessos à internet, comunicações fixas, comunicações móveis, correios...	7.500	6%
Deslocações e estadas	Alojamentos, transportes...	12.500	9%
Estudos, projetos e consultoria	Desenvolvimento do sistema, serviços de configuração...	21.525	16%
Publicidade	Meios de comunicação social, redes sociais...	25.000	19%
Assistência técnica	Manutenção evolutiva do sistema, helpdesk...	14.145	11%
Outros trabalhos especializados	Serviços de tradução...	5.000	4%
Outros serviços	Aluguer de espaços para eventos, catering...	6.475	5%
Equipamento de informática	Computadores portáteis...	6.000	4%
Software informático	Licenças...	24.600	18%
Equipamento administrativo	Telemóveis...	3.750	3%
	Total	133.745	100%

5.5. Financiamento

Fonte de financiamento	Montante (€)	Afetação
Orçamento de funcionamento do Alto Comissariado para as Migrações, I.P. (receita de impostos e receitas próprias)	68.878	34%
FSI - Fundo para a Segurança Interna	133.745	66%
Total	202.623	100%

A orçamentação das despesas com pessoal (equipa do projeto), pode ser comparável ao custo de um(a) técnico(a) superior para o período de 2 anos e inclui os seguintes itens: vencimento base, subsídio de férias e subsídio de Natal, subsídio de refeição e as respetivas contribuições da entidade patronal para a Segurança Social ou Caixa Geral de Aposentações, de acordo com a situação contributiva e taxa aplicável.

As despesas com pessoal, no montante de 68.878 €, são financiadas através da fonte de financiamento receita de impostos e da fonte de financiamento receitas próprias do ACM.

Em relação às restantes despesas, i.e., com a aquisição de bens e serviços e com a aquisição de bens de capital (equipamentos e licenças), prevê-se gastar o montante de 133.745 €.

Essas despesas são financiadas através do FSI – Fundo para a Segurança Interna.

6. Avaliação do projeto/plataforma

A avaliação do projeto é um aspeto fundamental para refletir sobre a utilidade do projeto e o valor acrescentado ao serviço público em matéria de integração de migrantes em Portugal.

Uma estratégia de monitorização e avaliação quantitativa será implementada através de indicadores identificados em linha com os objetivos do projeto, como por exemplo o número de protocolos assinados, o número de participantes nos seminários, o número de visualizações na APP, ou o número de visualizações nas redes sociais.

Para uma monitorização e avaliação de impacto do projeto, será necessária uma abordagem mais qualitativa, fomentando a reflexão das entidades parceiras – através da aplicação de um questionário de *follow-up* ao questionário inicial implementado

sobre as suas necessidades para aferir uma potencial melhoria – e da comunidade migrante, através de um breve questionário de satisfação na APP.

7. Considerações finais

Vivemos tempos de enorme instabilidade mundial resultante da guerra existente no continente europeu, em que países e economias trabalham intensamente no emprego de mecanismos que possam mitigar os efeitos colaterais que lhe estão associados, procuram soluções, desenhar e implementar novas políticas, ajustar as já existentes, de forma a permitirem às populações manterem o seu dia a dia com a menor imprevisibilidade e constrangimentos possíveis.

Neste cenário, os movimentos de migrantes e pessoas refugiadas adensam-se, a fuga da proximidade de locais em conflito ou de zonas limítrofes tem sido uma constante e em números recorde, uma nova realidade não só para os muitos milhares de pessoas em êxodo atualmente, como em especial para os países do espaço europeu, a quem cabe, prosseguindo o desígnio das políticas de migração, e num gesto forte de humanidade e solidariedade, receber estas pessoas condignamente, garantindo-lhes todos os direitos e as melhores condições de inclusão.

Nos últimos anos tem-se registado uma crescente preocupação com as tendências da migração a uma escala mundial, reconhecendo-se sobretudo nas geografias de regime democrático que este problema exige respostas conjuntas, eficazes, definitivas e de larga escala.

A migração constitui um dos principais desafios da União Europeia na atualidade, o recente episódio de guerra na Ucrânia fez acelerar o desenvolvimento de um conjunto de medidas tendentes a robustecer e harmonizar as respostas dos estados-membros à crescente pressão migratória, tendencialmente mais concertadas e integradas, de que são exemplo a criação da nova Agência da União Europeia para o Asilo, a adoção do regime de proteção temporária para as pessoas que fogem da guerra na Ucrânia ou a adoção de um regulamento relativo à Ação de Coesão a favor dos Refugiados na Europa (CARE).

Nesse seguimento, foi recentemente noticiada uma proposta de revisão em alta

muito significativa das dotações orçamentais destinadas à execução das políticas migratórias em espaço europeu, que visa reforçar os apoios financeiros alocados pelos estados-membros no acolhimento/integração de pessoas deslocadas da Ucrânia, que serão canalizados essencialmente através do FAMI. O ajustamento do pacote financeiro europeu em resposta à crise migratória encontra-se igualmente refletido no quadro financeiro plurianual 2021-2027, que veicula uma projeção dos investimentos no vetor migração e gestão das fronteiras em 2027 que será sensivelmente superior em 180% quando comparado com a previsão para o ano 2021.

Dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável constantes da resolução da Organização das Nações Unidas (ONU) intitulada “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável”, Portugal, na sua visão para o país, identificou como uma das 6 principais prioridades integradas no programa de governo, a aposta no objetivo “reduzir desigualdades”, que entre outros, se traduzirá em intervenções concretas ao nível das políticas migratórias e acolhimento e integração de imigrantes e pessoas refugiadas.

É neste contexto nacional e internacional relativamente aos fluxos migratórios que surge a apresentação deste projeto dinamizado pelo ACM, I.P., que ambiciona contribuir para uma maior eficácia das políticas nacionais de migração.

O objetivo é melhorar a inclusão social e proteção de migrantes, dando especial relevo à agregação e complementaridade de esforços entre organismos da AP, incremento de sinergias e otimização de todo o processo.

A ambição é que o projeto «*MIGRABRAÇO – Inclusão para todos e todas*» se constitua como um recurso estratégico valioso para a elevação do desempenho organizacional do ACM, I.P., e por conseguinte, para uma melhor capacidade de resposta nacional aos desafios migratórios, e que possa também servir de inspiração e gatilho ao surgimento de novas iniciativas nesta área.

Em Portugal, o ACM, I.P., assume uma particular relevância na operacionalização e monitorização de medidas de política migratória. Está dotado de uma estrutura organizacional e de um conjunto de serviços que se consubstanciam em redes de apoio, atendimento e encaminhamento de migrantes, de que são exemplos os mencionados

CNAIMs, CLAIMs e GAIPESQ.

Na génese de atuação deste organismo encontra-se também o reconhecimento de que, perante desafios de grande dimensão como este, é necessário estabelecer pontes, articular e unir esforços, afigurando-se determinante a promoção de acordos/parcerias dentro e fora do âmbito da Administração Pública (AP), que expandam as redes de contato - aumentando a capacidade de integrar mais migrantes, e reforcem a qualidade do serviço prestado.

Um dos principais fatores críticos de sucesso do projeto será a capacidade de mobilizar, comprometer e motivar os seus *stakeholders* com os objetivos propostos. Conforme referido, um dos pontos de melhoria que se identificam no processo de integração atual é a dificuldade de o ACM, I.P. estabelecer um contato de maior proximidade e veicular a informação essencial e relevante às pessoas migrantes, especialmente a quem se encontra em situação irregular. Perante este constrangimento, emerge valorizada a necessidade de se dispor de equipas de terreno que removam obstáculos e evitamentos, e promovam junto desta comunidade os sentimentos de proximidade, segurança, solidariedade e confiança que permitam inverter esta tendência. Entidades com a PSP, GNR e SEF assumem um papel fundamental nesta visibilidade e ligação que a AP terá de manter junto do público-alvo, aumentando o número de encaminhamentos para o ACM, I.P..

Para consolidar este imprescindível envolvimento dos vários serviços da AP, otimizar a partilha de dados e informações, intensificar os níveis de cooperação e articulação, assume especial relevo a promoção da assinatura de protocolos conjuntos, que mantenham firme o alinhamento estratégico da resposta conjunta que a AP deverá assegurar.

O objetivo é melhorar o processo de acolhimento, integração e inclusão das pessoas migrantes, assegurar a regularidade das entradas e permanência dos mesmos (incentivando o seu registo junto dos organismos públicos) e, por outro lado, simplificar e acelerar o exercício de direitos e garantias assim como o acesso ao conjunto de apoios previstos no regime jurídico, designadamente a serviços de saúde, educação, emprego, justiça, habitação e apoios sociais.

Num contexto de aprofundamento da modernização administrativa, simplificação e transição digital na AP, como fatores de melhoria da prestação do serviço público e de incremento da eficácia e eficiência das suas políticas, não foi esquecida neste projeto a componente tecnológica e de inovação, que se materializou na conceção da APP.

Com a criação da APP reforça-se a proximidade com a comunidade migrante com mais um ponto de contacto informativo, orientador e de larga escala, sem a tradicional limitação horária ou espacial caracterizadora dos postos físicos de atendimento.

De acordo com as estatísticas reproduzidas no relatório estatístico anual sobre indicadores de integração de migrantes 2021 do ACM I.P., nos últimos anos Portugal inverteu a tendência de saldos migratórios negativos. Temos bastantes mais entradas de estrangeiros no país do que movimentos em sentido oposto.

Por um lado, Portugal é um país com tradição e reconhecimento internacional de boas políticas de migração, garante bom acolhimento e integração, proporciona condições de segurança, bem-estar, tolerância e prosperidade para quem chega de novo.

Por outro lado, os fluxos migratórios representam um ativo importante que deve ser bem gerido e alavancado em prol da elevação da sociedade. São reconhecidos os benefícios e contributos que lhes estão associados, reforçam áreas como o emprego, natalidade, demografia, cultura, contribuições para a segurança social, estímulo económico, entre outros.

Acreditamos que o projeto *MIGRABRAÇO – Inclusão para todos e todas* constitui uma iniciativa meritória que reforça e complementa a rede de apoios a migrantes já existente, e será capaz de capitalizar para as partes envolvidas as vantagens de sermos uma sociedade de características singulares e de referência mundial nas políticas de migração.

Fontes

Alto Comissariado para as Migrações. <https://www.acm.gov.pt/-/o-que-fazemos->. Consultado em 08-06-2022.

ANTUNES, Eugénio (2022). *Valor e ética do serviço público*. Apontamentos da 20.ª Edição do Curso FORGEP, Lisboa.

CUNHA, Miguel Pina (2007). *Tempos Modernos. Uma história das organizações e da gestão*. Ed. Sílabo, 1ª ed, Lisboa.

Decreto-Lei n.º 31/2014, de 27 de fevereiro (define a missão e as atribuições do Alto-Comissariado para as Migrações, I. P.).

GIDDENS, Anthony (2006). *O Mundo na Era da Globalização*. Trad. Saul Barata. 6.ª edição, Lisboa: Editorial Presença.

PINTO, Francisco (2007). *Balanced scorecard. Alinhar mudança estratégia e performance nos serviços públicos*. Edições Sílabo, Lisboa.

Portaria n.º 227/2015, de 3 de agosto (aprova os estatutos do Alto-Comissariado para as Migrações, I. P.).

ANEXOS

Descrição do Âmbito do Projeto

Designação do Projeto: MIGRABRAÇO: Inclusão para todos e todas
Data de Início do Projeto: Março 2023 – março 2025 (duração 2 anos)
<p>Descrição do Projeto:</p> <p>O presente projeto centra-se na problemática dos fluxos de pessoas migrantes, incluindo refugiadas, tendo em vista reforçar a capacidade de Portugal na promoção de políticas de inclusão e integração de todas as pessoas que procuram o nosso País para uma nova oportunidade de vida. Nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento de pessoas que se veem forçadas a fugir dos seus países de origem, normalmente por razões de conflitos armados e de grande violência, tentando chegar aos países da Europa. Atualmente, a guerra na Ucrânia é disso o melhor exemplo. Outras, a vasta maioria, vêm simplesmente em busca de melhores condições de vida.</p> <p>Estes fluxos migratórios que chegaram em massa maioritariamente em 2015 constituem uma das realidades mais dramáticas e preocupantes a nível europeu, levando a União Europeia (UE) a adotar uma série de medidas para lidar com os novos desafios que daqui decorrem⁶. Não obstante, as respostas ao nível comunitário e ao nível de cada Estado-membro têm sido</p>

⁶ Foram aprovadas várias resoluções do Parlamento Europeu, designadamente a Resolução de 9 de outubro de 2013, sobre as medidas da UE e dos Estados-Membros para fazer face ao fluxo de refugiados em consequência do conflito na Síria, a Resolução de 23 de outubro de 2013, sobre os fluxos migratórios no Mediterrâneo, com especial destaque para os trágicos acontecimentos ao largo de Lampedusa, a Resolução de 17 de dezembro de 2014, sobre a situação no Mediterrâneo e a necessidade de uma abordagem holística da UE no que respeita à migração, a Resolução de 29 de abril de 2015, sobre as mais recentes tragédias no Mediterrâneo e as políticas da UE em matéria de migração e asilo, a Resolução de 10 de setembro de 2015, sobre migração e refugiados na Europa; foi criada a agenda europeia da migração, da Comissão Europeia, de 13 de maio de 2015, entre outras.

limitadas. Portugal não escapa a estas limitações, razão pela qual se impõe melhorar os instrumentos de gestão destes fenómenos migratórios.

A experiência tem demonstrado que um dos principais entraves à intervenção das autoridades portuguesas no apoio a estas pessoas é a dificuldade em estabelecer contacto e em fazer chegar informação relevante, particularmente se estas pessoas se encontrarem em situação irregular. Fruto de variadíssimas razões, a população migrante tende a esconder-se das autoridades públicas, evitando procurar apoio junto dos serviços da Administração, por receio de represálias. Este modo de vida clandestino e por vezes errático não tem permitido que o nosso País promova, junto dessas pessoas, medidas de acolhimento, integração e inclusão, com vista a proporcionar-lhes condições sociais dignas e responder às necessidades mais prementes, bem como encontrar uma via legal de regularização da sua permanência em território nacional.

Com o projeto MIGRABRAÇO, pretende-se potenciar as redes de contacto já existentes e criar canais de informação que possam chegar às comunidades migrantes com mais facilidade, ecoando uma mensagem simples de acolhimento e hospitalidade, na expectativa de tranquilizá-las e incentivá-las a procurar as entidades públicas ou privadas que as possam conduzir a uma verdadeira *integração inclusiva*.

Objetivos:

O projeto MIGRABRAÇO tem como objetivo geral promover a ligação e a aproximação das pessoas migrantes às redes de apoio já existentes, nomeadamente à Rede de Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM) e ao Gabinete de Apoio à Inserção Profissional, Ensino Superior e Qualificação (GAIPESQ) presente nos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes (CNAIM). No essencial, visa potenciar as parcerias entre o Alto Comissariado para as Migrações – ACM, I.P., e as forças de segurança, autarquias e entidades da sociedade civil, de modo a reforçar o seu potencial no contacto com as comunidades de migrantes, contribuindo para, de forma proativa, criar condições de vida dignas para as pessoas migrantes, descendentes de migrantes, refugiados e requerentes de proteção internacional.

Apresentam-se, ainda, objetivos específicos na construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva, confluentes com o plano de ação da Comissão Europeia sobre integração e inclusão para o período 2021-2027, e com o anterior Plano Estratégico para as Migrações (PEM) do ACM, I.P., designadamente:

Promover uma cultura de hospitalidade e acolhimento das comunidades migrantes, através de técnicas de divulgação do projeto MIGRABRAÇO;

Cultivar uma linguagem de boas-vindas das comunidades de migrantes, no sentido de romper as barreiras que mantêm estas comunidades afastadas dos serviços de apoio;

Potenciar a interoperatividade dos serviços das várias entidades parceiras, públicas, privadas e da sociedade civil;

Melhorar as oportunidades de emprego e o reconhecimento das competências dos cidadãos migrantes;

Reforçar, em algumas regiões, o atendimento de cidadãos migrantes em regime de itinerância.

Atividades e Tarefas:

Levantamento da oferta/serviços atualmente existentes que confluam para os objetivos traçados para o projeto MIGRABRAÇO (ACM, MAI, etc.);

Averiguar se existem projetos similares/boas práticas em outros países (com respetivo enquadramento político nacional e europeu)

Identificação das entidades parceiras e respetiva receptividade/abertura para participar no projeto;

Proceder ao levantamento das necessidades/constrangimento dos diferentes serviços no terreno;

Procurar fundos para fazer face ao orçamento para a implementação e divulgação do projeto – FAMI (Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração), POISE (Programa Operacional Inclusão Social e Emprego), entre outros;

Elaboração de um plano estratégico de comunicação e disseminação, privilegiando as ferramentas de inovação e transição digital:

Desenvolver uma imagem de marca (logotipo) e *slogan*;

Elaboração e impressão de posters e cartazes;

Explorar a possibilidade de criar uma APP para aceder ao projeto MIGRABRAÇO (aplicação informática de livre acesso às pessoas migrantes);

Aferir a potencialidade das redes sociais para a divulgação do projeto;

Encontrar um(a) embaixador(a) para o projeto (figura pública);

Línguas/tradução;

Persuadir o ACM sobre a importância/relevância do projeto MIGRABRAÇO;

Recursos Necessários (Humanos, Materiais, Financeiros):

Recursos Humanos: (a calcular a % de tempo alocado)

Coordenador/a de projeto;

Técnico/a de projeto;

Técnico/a de comunicação;

Assistente técnico/a;

Recurso a estagiários de licenciaturas ou mestrados para participar no desenvolvimento do projeto.

Principais marcos (milestones):

Finalização/apresentação da imagem de marca do projeto (logotipo e slogan)

Celebração de um contrato de financiamento

Lançamento/apresentação do projeto com apresentação pública do(a) embaixador(a) do projeto

Assinatura de protocolos com as entidades parceiras

Principais restrições:

Resistência no acolhimento/aceitação do projeto pelas entidades envolvidas (ACM e outros parceiros idealizados/propostos, PSP, GNR, SEF...), ONG, associações da sociedade civil, entre outros;

Falta de recursos financeiros e materiais (para a aquisição de licenças, serviços de consultadoria, equipamentos informáticos, entre outros);

Falta de recursos humanos (ou ausência de competências, de qualificações, etc.).

	mar/23 - abr/23		mai/23		jun/23 - out/23		nov/23 - mar/24		abr/24 - jun/24		jul/24 - nov/24		dec/24 - mar/25	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos
1. Definição e aprovação do projeto	Equipa de trabalho	Elaboração do projeto de âmbito												
1.1. Descrição do projeto														
1.2. Estabelecimento dos objetivos gerais e específicos														
1.3. Definição do grupo de trabalho (GT)		Gestor de projeto, Técnico/a de projeto; Jurista, Técnico/a de marketing e												
2. Gestão do projeto (coordenação, planeamento, orçamentação, execução e controlo)			Equipa de trabalho		Equipa de trabalho		Equipa de trabalho		Equipa de trabalho		Equipa de trabalho		Equipa de trabalho	
2.1. Definição da equipa de gestão				Nomeação do gestor do projeto										
2.2. Planeamento e calendarização das tarefas						Definição do calendário								
2.3. Avaliação de necessidades e parceiros (stakeholders)				Identificação de parceiros										
2.4. Definição do orçamento (e identificação de financiadores)					Técnico financeiro	Celebração de um contrato de financiamento (milestone)								
3. Identificação de stakeholders							Equipa de trabalho		Equipa de trabalho		Equipa de trabalho			

3.1. Diagnóstico de projetos confluente														
3.2. Elaboração de protocolos									Equipa de trabalho		Equipa de trabalho	Assinatura de protocolos com as entidades parceiras (milestone)		
4. Formalidades					Jurista		Jurista							
4.1. Enquadramento legal do projeto														
4.1. Elaboração do regulamento do projeto							Jurista							
5. Estratégia de comunicação (divulgação do projeto)					GT / Técnico Superior de Comunicação e Marketing		GT / Técnico Superior de Comunicação e Marketing		GT / Técnico Superior de Comunicação e Marketing		GT / Técnico Superior de Comunicação e Marketing		Técnico Superior de Comunicação e Marketing	
5.1. Desenvolvimento do logotipo e slogan do projeto					Técnico Superior de Comunicação e Marketing	Apresentação da imagem de marca do projeto (milestone)								
5.2. Criação da App MIGRABRAÇO									Empresa externa		Empresa externa		Empresa externa	Lançamento da App
5.3. Redes sociais											Técnico Superior de Comunicação e Marketing			
5.4. Embaixador/a para o projeto											GT / Técnico Superior de Comunicação e Marketing			
5.5. Elaboração do plano estratégico de comunicação							Técnico Superior de Comunicação e Marketing							
6. Mise en oeuvre do projeto														Lançamento do projeto (milestone)

Diagrama de GANTT

