

PROGRAMA DE AÇÃO

2024



ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal

Av. D. Carlos I, 126, 9.º andar 1200-651 Lisboa

Tel. +351 213 244 500 | dn@acapo.pt | www.acapo.pt

© Os direitos de autor deste trabalho pertencem à ACAPO.

As cópias impressas não assinadas representam versões não controladas.

Acronímia	3
I. Introdução	4
1. Nota Introdutória	4
2. Enquadramento do Plano	10
2.1 Caracterização da ACAPO	10
2.2 Contexto de atuação	13
II. Representação de Interesses	Erro! Marcador não definido.
3. Atuação nacional, regional e local	16
4. Atuação internacional	22
III. Prestação de Serviços	26
5. Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social	27
6. Apoio à Vida Independente	31
7. Apoio ao Emprego e Formação Profissional	35
8. Prestação de Serviços para a Comunidade	40
8.1. Sensibilização, Consultoria e Formação para a Comunidade	41
8.2. Produção Documental	43
IV. Organização Interna	44
9. Dinâmica Associativa	45
10. Comunicação e Visibilidade	48
11. Parcerias	51
12. Projetos	53
13. Recursos Humanos	55
14. Infraestrutura e Equipamentos	60
15. Situação Financeira e Patrimonial	62
15.1. Situação Financeira	64
15.2. Situação Patrimonial	66

16. Desenvolvimento e Melhoria	67
V. Participações Societárias	72
17. UEST – Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos	72
18. SAS – Sociedade de Apostas Sociais	73
VI. Conclusão.....	74

Acronímia

Na tabela abaixo, apresentamos-lhe uma lista das várias siglas (coluna 1) que estão mencionadas ao longo da leitura deste documento, assim como as respetivas definições (coluna 2).

Tabela 1: Lista de siglas encontradas ao longo do documento e respetivas definições	
Sigla	Definição
AR	Assembleia de Representantes
CAARPD	Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade
CAPA	Comissão de Acompanhamento de Produtos de Apoio
CAVI	Centro de Apoio à Vida Independente
CPD	Centro de Produção Documental
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DAEFP	Departamento de Apoio ao Emprego e Formação Profissional
DN	Direção Nacional (da ACAPO)
ENIPD	Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência
EQUASS	European Quality in Social Services (Qualidade Europeia nos Serviços Sociais)
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional de Padronização)
ISS	Instituto da Segurança Social, I. P.
ISSA	Instituto da Segurança Social dos Açores, I.P.
MAVI	Modelo de Apoio à Vida Independente
NAPPA	Núcleo de Apoio à Prescrição de Produtos de Apoio
ONCE	Organización Nacional de Ciegos de España (Organização Nacional de Cegos Espanhóis)

ONGD	Organização Não Governamental para o Desenvolvimento
ONGPD	Organização Não Governamental das Pessoas com Deficiência
PA	Produto de Apoio
PIAP	Plano Individual de Assistência Pessoal
PROCOOP	Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais
QR	Quick Response (Resposta Rápida)
SAPA	Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio
SAS	Sociedade de Apostas Sociais, S.A.
SGQ	-Sistema de Gestão da Qualidade
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UCPL	União dos Cegos de Língua Portuguesa
UEC	União Europeia de Cegos
UEST	Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos
VPN	Virtual Private Network (Rede Privada Virtual)

[\[Voltar ao índice\]](#)

I. Introdução

1. Nota Introdutória

1. O presente Programa de Ação, apresentado para aprovação aos Senhores Representantes e, nessa sequência, publicitado como o único instrumento previsional da atuação da ACAPO para o ano de 2024, assume uma natureza que, estamos em crer, marca o início de uma época transformadora na vida da nossa Associação.

2. Essa transformação justifica-se, desde logo, porque por um lado, os últimos dois anos foram profundamente desgastantes, fruto de um conjunto de constrangimentos, internos e externos, que não raras vezes nos forçaram a focar mais na gestão do que na nossa razão de ser, com todo o óbvio prejuízo que isso representou para a vida associativa. Persistir nesse caminho seria desvirtuar os ideais daqueles que, há mais de 34 anos, criaram a realidade única que é a ACAPO. A nossa Associação é um conjunto de pessoas, interligadas no desejo de construir uma sociedade verdadeiramente inclusiva para todos, e não um mero somatório de números, objetivos ou medidas. Constatado o constrangimento e o problema, transformar e crescer é a única solução possível para não perdermos o foco que nos deve orientar.
3. Por outro lado, porque apesar de tudo estes dois últimos anos nos permitiram também algum conhecimento mais aprofundado e crítico do nosso contexto de atuação. Hoje sabemos melhor o que querem os nossos Associados, o que espera de nós a comunidade, e em que medida estamos, ou não, a responder aos seus anseios. Hoje temos ferramentas que nos permitem perceber melhor as mudanças que, a cada momento, se vão operando nas vidas daqueles que nos procuram, daqueles que conosco interagem, e de todos os outros a quem tardamos em dar resposta. A riqueza desse conhecimento só pode resultar num capital de transformação da organização, para respondermos a mais pessoas e, sobretudo, melhor a todos.
4. Exige-nos também essa transformação a mudança do contexto em que atuamos, o qual se pauta agora por uma oferta diversificada sobretudo ao nível dos serviços para pessoas com deficiência visual. A resposta que a ACAPO dá não pode ser baseada em meras opiniões ou vivências pessoais, mas não as pode perder de vista; a resposta que a ACAPO dá não pode deixar de ser tecnicamente fundamentada, mas não pode também deixar de ser efetiva e atempada; a resposta que a ACAPO dá não pode deixar de assumir uma continuidade territorial, mas sem perder de vista as especificidades de cada região ou território; a resposta que a ACAPO dá não pode deixar de ser profissional, mas não pode também perder o elo pessoal que fortalece o associativismo; a resposta que a ACAPO dá não pode, pois, ser a mesma de outrora, mas não pode também afastar-se da vocação interpessoal que desde a primeira hora nos mantém unidos em torno de ideais comuns, como a construção de uma sociedade inclusiva ou a plena cidadania das pessoas com deficiência visual, sujeitos e titulares de direitos e deveres que se assumem como desígnios de direitos humanos fundamentais.

5. Mas toda a transformação será vazia de sentido se não soubermos de onde vimos, que caminho trilhámos, e sobretudo o que nos deve mover na nova rota que queremos traçar. Não esquecemos, por isso, o que de bom a ACAPO soube criar ao longo dos últimos 34 anos, como não esquecemos todos os momentos menos felizes que também vivemos. Aprendemos com os erros do passado, mas também nos inspiramos nas virtudes que soubemos, ao longo deste tempo, criar e fortalecer.
6. Por isso mesmo, neste programa de ação partiremos de uma contextualização, a qual representa a nossa leitura do momento atual, do ponto de vista interno e externo. Uma contextualização que não pode deixar de ter em conta os aspetos, positivos e negativos, que cada um dos contextos encerra, mas que também não pode deixar de os interligar. Apesar de tudo, ninguém – muito menos uma organização como a ACAPO – está sozinho no Mundo. Assumimos por isso o nosso papel como única organização não governamental com estatuto de representatividade genérica das pessoas com deficiência visual, a quem é reconhecido o mais elevado grau de representatividade nesta população, ao nível nacional e internacional. Por isso, assumimos a necessidade de reforçar os mecanismos de auscultação e, sobretudo, de envolvimento de todas as pessoas com deficiência visual. Assumimos ainda a necessidade de uma interlocução ativa com as outras organizações que atuam focadas nestas pessoas, baseada em parcerias efetivas e recíprocas, e que nos coloca em posições de liderança no movimento da deficiência globalmente considerado – como é o caso do posicionamento que temos assumido na União Europeia de Cegos e, a nível nacional, no Mecanismo Nacional de Implementação e Monitorização da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. E assumimos por fim que tudo isto só fará sentido se, e na medida em que, se possa traduzir em efetivos resultados, que possam ser percecionados como positivos por aqueles a quem nos cabe dar voz.
7. Ao nível da estrutura, e para além da contextualização, o presente Programa de Ação segue, no geral, a estrutura adotada em idênticos instrumentos de anterior natureza, a qual se repercutirá, também, na estruturação dos competentes relatórios. Estamos conscientes, ainda assim, do trabalho de melhoria que há a fazer na exposição deste tipo de instrumentos, alinhando-os mais com a estratégia organizacional, e permitindo uma apreensão mais focada nessa dimensão, e não em meras e redutoras dimensões técnicas ou gestionárias. É um trabalho certamente ainda em construção, e para o qual continuaremos a contar com o contributo daqueles que contactam com este instrumento.

8. Assim, no domínio da representação de interesses, que constitui a Parte II deste documento, focamos a nossa atuação na cidadania e nos direitos das pessoas com deficiência, eleita como prioridade temática para 2024. Esta definição parece-nos fazer todo o sentido, tendo em conta por um lado que 2024 será novamente ano de eleições (agora para o Parlamento Europeu), mas também que, presentemente, se verifica um grande grau de incumprimento da Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência, ao mesmo tempo que arranca a operacionalização de outros instrumentos idênticos de nível regional, como a Estratégia Regional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência na Região Autónoma dos Açores. Por fim, porque, sendo 2024 ano de eleições na ACAPO, e sendo os direitos a eleger e ser eleito dos instrumentos mais essenciais de expressão e participação cidadã, a promoção de uma cidadania efetiva se nos afigura como essencial à concretização de todos os demais direitos.
9. A este respeito, importa destacar a realização, em Portugal, da 12ª Assembleia Geral da União Europeia de Cegos, momento ímpar para que todas as pessoas com deficiência visual de Portugal possam conhecer de perto o que temos feito a nível europeu, e de que forma as demais organizações congêneres na Europa desempenham igualmente a missão de representar e defender os direitos das pessoas com deficiência visual. Por isso, assumimos o compromisso de permitir a todos um conhecimento mais aprofundado, garantindo a tradução para Português dos trabalhos da referida Assembleia, e disponibilizando os conteúdos da mesma a todos quantos nisso mostrem interesse.
10. Dimensão estrutural assume ainda, no domínio da representação de interesses, a capacitação ao nível local para o exercício desta nossa função. A presença da ACAPO, através das suas diversas estruturas de âmbito local, não pode servir apenas como câmaras de eco de respostas de tipo prestativo, como os CAARPD, nem limitar-se a ser meros polos de organização de atividades. Deve, antes, complementar e coordenar essas valências com aquela que é a nossa principal matriz, a de representar e defender os direitos e interesses das pessoas com deficiência visual. Deve haver, por isso, uma estreita articulação entre estas vertentes, bem como uma muito maior e mais fluida articulação entre as estruturas locais e nacionais.
11. A matriz dos serviços que prestamos incorpora a Parte III deste documento. As respostas indutoras de autonomia, como os CAARPD e o CAVI, reforçam o alinhamento estratégico já iniciado anteriormente, sendo igualmente de destacar o redesenho da oferta ao nível da formação para a comunidade, da capacitação profissional e,

sobretudo, do apoio ao emprego, criando-se igualmente uma resposta certificada que possa de alguma forma colmatar as fortes necessidades de formação e de especialização sentidas sobretudo no âmbito da docência. De igual forma, o redesenho da resposta CAARPD, com maior uniformização e maior exigência na qualidade das respostas, fruto de uma tipificação de acordos que, cremos, será vantajosa para a ACAPO, permitirá eliminar as descontinuidades e assimetrias territoriais, permitindo que todos tenham respostas de igual qualidade, estejam onde estiverem no território nacional.

12. Assim, e a par da renegociação dos acordos de cooperação no âmbito das respostas CAARPD, ansiada há mais de 10 anos pela ACAPO, não poderemos ainda deixar de salientar o surgimento de novas valências, como a resposta CAARPD na nossa Delegação de Aveiro, a qual se espera finalmente materializar em 2024, ou a criação de uma nova resposta para transporte de pessoas com deficiência visual na Região Autónoma dos Açores, instrumento essencial para fazer face às assimetrias territoriais existentes naquela região autónoma e que tanto poderá beneficiar um maior exercício dos direitos de cidadania das pessoas com deficiência, em particular das pessoas com deficiência visual.
13. De igual forma, a ACAPO não deixará de pugnar pela melhoria da resposta ao nível da assistência pessoal, flexibilizando-a para que cada pessoa com deficiência visual possa dela beneficiar quando efetivamente precisa, e, na medida do que nos for possível, ampliando a sua capacidade de resposta, focada sobretudo nas necessidades concretas de cada pessoa e não no cumprimento de rígidos instrumentos de planificação.
14. Nenhuma destas atividades, que constituem o cerne da nossa missão, seria possível sem uma estrutura que as suporte de forma adequada. Por isso, na Parte IV deste documento focamo-nos nas áreas que, transversalmente, garantem solidez, coesão e possibilidade de crescimento à ACAPO. Começando pela base associativa, propomo-nos reforçar a reflexão e capacitação sobre diversas temáticas, com vista a lançarmos as bases do que se possa constituir como um novo caderno de reivindicações, a aprovar em Assembleia de Representantes. Esta capacitação passa ainda por incrementar o conhecimento histórico sobre o que percorremos até aqui chegarmos. Para tanto, pretendemos alicerçar a nossa atuação no incremento de momentos de audição e de envolvimento associativo, criando ainda formas inovadoras de comunicação com recurso aos novos canais e potenciando ainda mais as cinergias entretanto já criadas, e pouco divulgadas.

15. Ao nível da comunicação, não esqueceremos igualmente a importância que o assinalar dos 35 anos da ACAPO representa como oportunidade de visibilidade acrescida. Assim, procuraremos reforçar a visibilidade da ACAPO através de uma comunicação mais direcionada mas também mais diversificada, abrangendo outras formas não tradicionais de expressão como a arte, mas também, e sempre, reforçando a intencionalidade e inovação na forma como comunicamos para os diferentes públicos.
16. A dimensão dos recursos humanos é também essencial à ACAPO de futuro que queremos construir. Uma dimensão que valorize o contributo e a capacitação de quem está connosco todos os dias, mas que também seja capaz de prestar, a cada um dos nossos quase 190 colaboradores, uma atenção personalizada, alinhada com os domínios estratégicos em que a nossa atividade se desenvolve. O reforço da capacitação, da partilha de conhecimentos, bem como o reforço da correspondência às expectativas salariais e de outros benefícios por parte de quem trabalha para nós, são por isso aspetos a que não deixaremos de dar a necessária atenção, procurando igualmente reforçar as ações que reforcem o sentido de pertença e o envolvimento de todos na ACAPO.
17. Ao nível financeiro, e depois de alguns momentos mais complicados, continuaremos a trabalhar numa ACAPO mais sustentável e sustentada, procurando reduzir a sua exposição às ameaças externas já identificadas, como a forte dependência de financiamento público, mas buscando igualmente uma racionalização de estruturas por forma a tornar-nos mais ágeis e capazes de responder com eficácia às ameaças dos aumentos de custos, que não parecem abrandar em breve.
18. Finalmente, a Parte V deste Plano será dedicada às perspetivas da ACAPO no que concerne às suas participações societárias, nomeadamente no que diz respeito à UEST e à SAS. Em rigor, não cabe neste documento a planificação da ação destas organizações. Mas faz parte do compromisso da Direção Nacional para com os associados, para com a Assembleia de Representantes e para com todos aqueles que, publicamente, venham a conhecer o conteúdo deste documento, dar nota daquele que é o posicionamento da ACAPO face às mesmas, e das linhas de atuação que, no âmbito do capital que detemos, procuraremos imprimir a cada uma das sociedades comerciais em análise.

Eis, pois, um Programa de Ação que cremos marcar o início de uma transformação organizacional pela positiva, capaz de reforçar o nosso conhecimento de quem somos e do que queremos ser, partindo à redescoberta da nossa essência sem deixar de projetar o futuro. Esta é a nossa proposta, realista mas ainda assim com alguma ambição, para que 2024 possa representar, aos 35 anos de idade, o início de mais uma viragem na vida da ACAPO, centrando-nos nas pessoas e nos desafios de uma sociedade em constante evolução, alicerçando um crescimento que queremos sustentado e mais focado nas pessoas, para que a ACAPO seja cada vez mais uma instituição resiliente mas, acima de tudo, verdadeiramente representativa de todas as pessoas com deficiência visual de Portugal.

[\[Voltar ao índice\]](#)

2. Enquadramento do Plano

2.1 Caracterização da ACAPO

A ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal – é uma associação que goza do estatuto de instituição particular de solidariedade social. Por isso, não temos fins lucrativos.

Somos uma Associação que resulta da fusão da Associação de Cegos Luís Braille, da Liga de Cegos João de Deus e da Associação dos Cegos do Norte de Portugal, herdando quase 100 anos de história de associativismo em Portugal. Somos também a única Associação com dimensão nacional de e para pessoas com deficiência visual. Assim, a ACAPO é única e tem personalidade e características específicas, na medida em que os nossos órgãos associativos de tomada de decisão são integralmente constituídos por pessoas com deficiência visual, assegurando por isso em pleno o princípio da autorrepresentação – “nada sobre nós sem nós”, enquanto princípio base de direitos humanos das pessoas com deficiência.

A ACAPO dispõe hoje de 12 Delegações e 2 núcleos dispersos por quase todos os distritos de Portugal Continental e pelas duas regiões autónomas. Trata-se de estruturas que, com maior ou menor grau, assumem a representação de interesses de nível local, ao mesmo tempo que realizam trabalho de proximidade ao nível dos serviços prestados, em estreita envolvimento com as comunidades locais. Temos mais de 3600 Associados Efetivos, trabalham connosco mais de 190 Colaboradores e todos os anos temos apresentado contas de gerência que representam cerca de 3,5 milhões de euros, com uma forte dependência (mais de 90%) de financiamento público e de projetos. Somos ainda sócios de duas empresas, uma no domínio da venda de produtos e prestação de serviços para pessoas com deficiência visual, e outra no domínio dos jogos e apostas desportivas, esta última com finalidades e preocupações eminentemente sociais.

No que diz respeito à nossa atuação, pertencemos ao terceiro sector, assumindo-nos como Associação que, em Portugal, defende, representa e presta serviços aos cidadãos com deficiência visual desde 20-10-1989. Neste contexto, pugnamos pela construção de uma sociedade inclusiva, trabalhando em articulação com o Estado, com o Sector Privado e com as mais diversas estruturas da sociedade civil, por forma a que todas as pessoas com deficiência visual se sintam e sejam reconhecidas como cidadãos capazes e livres para fazer as suas escolhas, realizar as suas ambições e participar na sociedade sem terem de enfrentar barreiras físicas, sociais, culturais ou atitudinais, assumindo-se como agentes de transformação e como senhores das suas vidas.

No quadro da nossa missão, assumimos como um dos principais desígnios a representação de interesses, o que se materializa desde logo num amplo conjunto de ações de interlocução junto dos mais diversos organismos. Para isso, ao longo dos anos temos vindo a integrar diversas plataformas interinstitucionais especialmente propícias à afirmação dos direitos e dos interesses das pessoas com deficiência visual, mas também das pessoas com deficiência em geral, sendo disso exemplos a pertença e trabalho ativo na União Europeia de Cegos, na União Mundial de Cegos ou no Mecanismo Nacional de Monitorização da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como a ligação, como membro suplente, ao Conselho Económico e Social, em representação das organizações não-governamentais de pessoas com deficiência (ONGPD).

Somos, a nível nacional, a única organização não-governamental de pessoas com deficiência (ONGPD), registada junto do Instituto Nacional para a Reabilitação, I. P., que goza de representatividade genérica no domínio da deficiência visual. Somos também reconhecidos como organização não-governamental para o desenvolvimento. O reconhecimento da ACAPO

ficou ainda patente com a condecoração atribuída à instituição como Membro Honorário da Ordem do Mérito por sua Excelência o Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa em abril de 2019 devido ao papel que tem tido na sociedade portuguesa.

Ainda no quadro da nossa missão, incorporamos na nossa atuação 3 grandes respostas dirigidas às pessoas com deficiência visual asseguradas, respetivamente, através dos CAARPD (Centros de Atendimento / Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade), dos CAVI (Centros de Apoio à Vida Independente) e do DAEFP (Departamento de Apoio ao Emprego e Formação Profissional).

Presentemente, a nível nacional, dispomos de 10 CAARPD através dos quais são assegurados mais de mil atendimentos mensais a pessoas com deficiência visual, esperando dispor de uma nova resposta neste domínio já no início de 2024. Nestes centros são prestados serviços nas áreas do apoio social, psicologia, orientação & mobilidade, atividades da vida diária, terapia ocupacional, aconselhamento em matérias relativas à deficiência, entre outros, potenciando a capacitação e o exercício dos direitos conferidos às pessoas com deficiência, sendo a intervenção feita em articulação com os atores locais relevantes da comunidade e em parceria com o contexto onde cada pessoa com deficiência visual vive.

O DAEFP desenvolve a sua atividade em 3 polos (Lisboa, Porto e Coimbra), comportando a oferta formativa em dois destes polos e, globalmente, um conjunto de apoios prestados enquanto Centro de Recursos Especializado reconhecido pelo IEFP no que concerne à deficiência visual, apoiando, no domínio do emprego, mais de 200 pessoas a cada ano, e trabalhando com mais de 50 entidades empregadoras.

Somos reconhecidos como entidade prescritora de produtos de apoio (PA) pelo Instituto da Segurança Social, I. P., e pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P., o que nos permite intervir na prescrição de PA através das equipas dos CAARPD e do DAEFP, estando neste momento o trabalho destas equipas a ser objeto de articulação e de uma visão sistemática, sem esquecer as especificidades de cada racional de atribuição por cada entidade financiadora.

Desde 2019, dispomos de 3 CAVI, o que nos permite prestar apoio de assistência pessoal a aproximadamente 180 beneficiários nas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo.

Estas 3 respostas encontram-se certificadas pelo Referencial EQUASS, Nível Assurance, desde fevereiro de 2022, estando já unificado o sistema de gestão da qualidade que também permitiu

a manutenção da certificação pela Norma ISO 9001:2015 (Norma de certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade) que implementamos para o domínio da representação de interesses.

Ainda ao nível da prestação de serviços, dispomos do Centro de Produção Documental (CPD, que dá resposta ao nível da impressão em Braille e caracteres ampliados nos suportes de papel, alumínio, acrílico, entre outros, contribuindo para a incrementação da acessibilidade dos serviços e produtos dos atores que nos procuram diariamente, estando neste momento a ser desenvolvidas investigações para melhorar a produção noutros materiais em 3D. Dispomos ainda de oferta de serviços para a comunidade nos domínios da sensibilização, da formação e da consultoria, resposta esta assegurada por técnicos que atuam no domínio da prestação de serviços às pessoas com deficiência, bem como pelos serviços centrais quando apropriado.

[\[Voltar ao índice\]](#)

2.2 Contexto de atuação

A ACAPO de hoje continua em profunda transformação, num quadro que, ao nível externo, começa por se pautar por enormes níveis de incerteza. Após o final da pandemia da doença Covid-19, com todas as transformações sociais que a mesma implicou, o contexto de atuação continua a ser determinado pelas sucessivas guerras que têm assolado o Mundo, designadamente a guerra na Ucrânia e agora guerra no Médio Oriente. Para além da instabilidade política e valorativa a nível internacional, há consequências muito mais diretas que impactam fortemente a atuação de qualquer organização: a inflação e os juros crescentes, os crescentes custos quer com recursos humanos quer com bens e serviços, a canalização de financiamentos disponíveis para fins distintos dos que norteiam a nossa atividade, a crescente competitividade acrescida entre organizações sociais que disputam os mesmos, e reduzidos financiamentos, a falta de disponibilidade dos doadores privados para contribuir para causas sociais como as que defendemos, são apenas alguns dos fatores que nos têm afetado. Paralelamente, a nossa forte dependência de financiamento público, aliada à falta de

investimento público em respostas como as que prestamos (sendo de relembrar que as nossas respostas foram das poucas que, ao nível social, não tiveram apoios extraordinários especificamente vocacionados para elas), a que acresce a definição tardia dos quadros de financiamento comunitário bem como a canalização dos mesmos para respostas abrangidas pelo PRR – portanto, respostas mais vocacionadas para uma intervenção de tipologia mais rápida e imediata do que propriamente continuada e de consolidação -, contribuíram para que os dois últimos anos tenham sido de profundo e muito negativo impacto na capacidade de sustentabilidade da nossa organização.

Por outro lado, as alterações que temos vindo a introduzir ao nível da estrutura intermédia da ACAPO, bem como as práticas introduzidas no âmbito do sistema de gestão da qualidade, traduzem-se, cada vez mais, numa capacitação acrescida para respostas mais imediatas e, sobretudo, mais qualificadas. Com efeito, graças a essa estrutura e também graças ao trabalho que temos vindo a desenvolver com alguns associados, a ACAPO de hoje está mais rica em conhecimento sobre si própria, o que lhe permite responder de forma mais sistemática e articulada aos desafios estratégicos que se lhe colocam. A densificação das estruturas internas de coordenação já existentes, ao nível da reabilitação e ação social, do apoio à vida independente, da formação profissional e emprego, da comunicação e inovação, da gestão e execução de projetos, da representação de interesses e das relações interinstitucionais, da gestão de recursos humanos, da informática e telecomunicações e da gestão financeira e patrimonial, constituem-se como vetores de uma crescente especialização da resposta, passando tal designo por um claro empoderamento dessas estruturas de um ponto de vista operacional, deixando aos órgãos dirigentes eleitos pelos Senhores Associados o trabalho de dirigir estrategicamente as operações, e ao trabalho das estruturas intermédias a implementação e solidificação das medidas estrategicamente assumidas.

Há, contudo, ainda, muito caminho a percorrer. A ACAPO é hoje uma organização com um autoconhecimento organizacional algo insipiente, pelo que este é um dos vetores a reforçar, capacitando quer dirigentes quer técnicos para o exercício cabal das suas missões, privilegiando o a primazia da estratégia sobre a técnica, da política sobre a operacionalização, mas também, e por isso mesmo, impulsionando uma cada vez maior reflexão sobre quem somos, onde estamos e o que pretendemos, agora e no futuro. Reforça-se assim a necessidade de um esforço acrescido de focalização na nossa razão de existir, mas também uma necessidade crescente de conhecimento, mais diversificado e aprofundado, em suma, de uma maior reflexão interna, também para fazer face à instabilidade verificada sobretudo ao

nível de alguns órgãos associativos locais. A capacitação, tanto de dirigentes como de técnicos, é pois um eixo central a que não podemos deixar de dar a atenção necessária.

Com efeito, ao nível interno subsistem hoje ainda muitas ameaças: a incapacidade de reter, e de motivar, recursos humanos qualificados, alinhados com a missão, com a visão e com as características de uma organização de tipo social como a ACAPO, caminho dificultado pela baixa capacidade de investimento em recursos humanos e na sua formação.

A falta de infraestruturas adequadas, com algum edificado notoriamente desadequado e com infraestruturas tecnológicas a precisar de profunda revisão, são também fatores que influenciam negativamente o desempenho da ACAPO, mas também o desempenho de quem nela trabalha e a capacidade que nela deposita quem a nós recorre, fator extremamente relevante na medida em que dela depende a manutenção e crescimento da nossa credibilidade, interna e externa.

Associada a toda esta problemática, surge a necessidade de investimento numa comunicação bilateral mais eficaz, ao nível interno e externo, estrategicamente concebida e executada, fator que potencia a necessária coesão para densificar e corporizar as estratégias de uniformização e de padronização que têm vindo a ser implementadas. Só através dela se pode reforçar o sentimento de pertença e o efetivo envolvimento ativo de todos, essencial à construção de uma ACAPO cada vez mais sólida e unida – afinal, a razão de ser da sua criação, em 1989, e que faz, hoje em dia, cada vez mais sentido.

O redesenho da resposta ao nível da reabilitação e ação social, a que desejavelmente se seguirá o redesenho da resposta ao nível da formação profissional e apoio ao emprego mas, igualmente, o repensar da resposta no domínio do apoio à vida independente, são pois fortes desígnios para 2024. Não podem, ainda assim, deixar de estar associados a um trabalho que se quer aprofundar no tocante ao financiamento e sustentabilidade das nossas estruturas de base local, que há muito carecem dessa análise e desse apoio. Sem esquecer o que fica dito, há ainda que repensar o papel e missão, dentro da ACAPO, do Centro de Produção Documental, bem como a resposta da instituição no domínio dos formatos e suportes de comunicação acessíveis. Tudo isto sem perder de vista que a resposta que os Associados da ACAPO continuam a querer é, hoje, diferente do que foi até aqui, o que, aliado aos fatores que ficam expostos, exige de todos nós um grande esforço de atualização organizacional.

[\[Voltar ao índice\]](#)

Enquanto um dos eixos da concretização da nossa missão, a representação de interesses continuará a ser uma área prioritária da nossa atuação.

Cumprindo o clássico lema “Nada sobre nós sem nós”, esta autorrepresentação deve estar ancorada num mais sólido conhecimento da cidadania e dos direitos das pessoas com deficiência, que serão a nossa prioridade para 2024.

Num ano de eleições para o Parlamento Europeu e dentro da própria instituição e em que se constata um incumprimento da ENIPD, mais pertinente é a opção por estes dois temas prioritários, que congregam o direito de eleger e ser eleito e a reivindicação de direitos conducentes a uma crescente capacidade de afirmação e exercício da nossa cidadania.

Porque consideramos fundamental a auscultação dos representados nesta atuação, deverão também estar aqui espelhados os níveis de satisfação obtidos no questionário aplicado pela ACAPO sobre os níveis de satisfação global das pessoas com deficiência visual

3. Atuação nacional, regional e local

Embora estes níveis de atuação sejam interdependentes adequámos as prioridades ao respetivo nível de atuação.

Nesse sentido, privilegiámos o empoderamento local de dirigentes e dos técnicos nas estruturas locais, para uma concertação de esforços tendente a um reforço da representação de interesses a este nível.

A representação estará ancorada não só na auscultação das necessidades das pessoas com deficiência visual da área de jurisdição de cada delegação, mas também em estratégias e prioridades nacionais e partilha de boas práticas entre delegações.

Para além disso, pretendemos manter uma perspetiva vigilante, mas reivindicativa, no que diz respeito à votação acessível, bem como, no geral, ao cumprimento das metas e objetivos fixados na Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência, cuja derrapagem nos parece evidente.

Objetivo n.º 1: Acompanhar a produção legislativa e as normas administrativas com incidência em áreas relevantes para a deficiência e intervir sempre que esta não respeite os direitos e interesses das pessoas com deficiência visual

Tabela 2: Atividades programadas para o Objetivo n.º 1 (Acompanhar a produção legislativa e as normas administrativas com incidência em áreas relevantes para a deficiência e intervir sempre que esta não respeite os direitos e interesses das pessoas com deficiência visual)	
Atividade	Programação
Criar um grupo de trabalho de apoio técnico à DN no âmbito do acompanhamento à implementação das medidas previstas na ENIPD	1.º semestre
Articular com as demais ONGPD e instituições pertinentes no âmbito do contributo para a implementação das medidas da ENIPD planeadas para 2024	Ao longo do ano
Em linha com a ENIPD, atuar em lobby para eliminar fatores de discriminação associados à contratualização de seguros de vida e de saúde para pessoas com deficiência ou incapacidade através da sensibilização de agentes relevantes	1.º semestre
Em linha com a ENIPD, atuar em lobby para eliminar fatores de discriminação associados ao acesso de serviços bancários e no crédito através da sensibilização de agentes relevantes	1.º semestre
Em linha com a ENIPD, atuar em lobby para avaliar a revisão da Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto (Regime Jurídico da Prevenção, Habilitação, Reabilitação e Participação da Pessoa com Deficiência)	Ao longo do ano
Em linha com a ENIPD, reavaliar o sistema de avaliação da incapacidade /funcionalidade da pessoa com deficiência que permita corresponder às diversas dimensões e desafios que a respetiva caracterização coloca	Ao longo do ano

Atuar em lobby para a rápida implementação do cartão europeu da deficiência	Ao longo do ano
Em linha com a ENIPD, atuar em lobby no âmbito da defesa do reforço da formação de nível superior dos docentes do grupo 930, em particular nas áreas do Braille, Orientação e Mobilidade e Novas Tecnologias	Ao longo do ano
Em linha com a ENIPD, atuar em lobby para adaptar a oferta geral de formação do IEFP, I.P. e centros protocolados para que possam acolher pessoas com deficiência em toda a oferta formativa	Ao longo do ano
Em linha com a ENIPD, colaborar na criação de programa integrado de apoio ao empreendedorismo ou à criação de autoemprego de pessoas com deficiência e/ou suas famílias, que inclua mentoring, coaching, formação e apoio técnico	Ao longo do ano
Atuar em lobby para a obrigatoriedade de inclusão, no desenho de infraestruturas de transporte e nos contratos de concessão de serviços de transporte, de cláusulas que garantam a acessibilidade aos veículos, às paragens e estações, aos sistemas de informação e de bilhética, entre outros	Ao longo do ano

Tabela 3: Metas definidas para o **Objetivo n.º 1** (Acompanhar a produção legislativa e as normas administrativas com incidência em áreas relevantes para a deficiência e intervir sempre que esta não respeite os direitos e interesses das pessoas com deficiência visual)

Indicador	Valor de Referência	Meta
Taxa de efetivação das reuniões / audiências solicitadas pela ACAPO	0	100%

Taxa de efetivação das reuniões / audiências solicitadas à ACAPO	100%	100%
N.º de plataformas interinstitucionais ativamente participadas pela ACAPO	4	4
Taxa de presença nas reuniões / sessões agendadas no âmbito do funcionamento das plataformas interinstitucionais integradas pela ACAPO	100%	100%
Taxa de satisfação das pessoas com deficiência visual com a Ação de Representação junto do Governo, Administração Central e outras entidades públicas de âmbito nacional	69,98%	70%

Objetivo n.º 2: Promover e/ou participar em iniciativas destinadas à divulgação e discussão pública de temáticas relevantes para a ACAPO e para as pessoas com deficiência visual

Tabela 4: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 2** (Promover e/ou participar em iniciativas destinadas à divulgação e discussão pública de temáticas relevantes para a ACAPO e para as pessoas com deficiência visual)

Atividade	Programação
Assinalar o Dia Mundial do Braille	Janeiro
Integrar uma plataforma com outras organizações que atuam ao nível da deficiência visual para iniciativas no âmbito da formação de posições relacionadas com a representação de direitos e interesses	Ao longo do ano
Organizar um debate online sobre o papel do Parlamento Europeu nas políticas de inclusão das pessoas com deficiência	Abril

Em linha com a ENIPD, promover ações de sensibilização junto de partidos políticos para a divulgação de propaganda política em formato acessível e assegurar que as campanhas e atos eleitorais divulgados em órgãos de comunicação social com obrigação de serviço público são em formato acessível	2.º trimestre
Assinalar o Dia Mundial da Bengala Branca	Outubro
Assinalar o Dia das Acessibilidades	Outubro
Assinalar o Dia Internacional das Pessoas com Deficiência	Dezembro

Tabela 5: Metas definidas para o **Objetivo n.º 2** (Promover e/ou participar em iniciativas destinadas à divulgação e discussão pública de temáticas relevantes para a ACAPO e para as pessoas com deficiência visual)

Indicador	Valor de Referência	Meta
Taxa de convites institucionais aceites	68,75%	70%
N.º de iniciativas promovidas pela ACAPO (Direção Nacional) no âmbito da discussão/divulgação	2	2

Objetivo n.º 3: Promover a atividade local de representação de interesses e direitos das pessoas com deficiência visual

Da análise dos resultados do Questionário de Satisfação das Pessoas com Deficiência Visual para com a Ação de Representação conduzida pela ACAPO, podemos concluir que, embora estas diferenças possam não ser muito significativas, a atividade de representação a nível local tem menos visibilidade que a nível nacional e internacional. Este diferencial negativo de visibilidade é ainda mais acentuado quando falamos dos não associados.

Além disso, aparentemente, destes 3 níveis de representação, a representação local é a que menos concorre para a filiação das pessoas com deficiência visual, porque é a que menos

impacto parece gerar. Poderemos estar a “sub-representar” a este nível ou a divulgar precariamente essa atuação particularmente junto dos não associados

Nesse sentido consideramos fundamental inverter esta tendência, quer no planeamento das atividades de representação a este nível quer na maior eficácia da sua divulgação.

Tabela 6: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 3** (Promover a atividade local de representação de interesses e direitos das pessoas com deficiência visual)

Atividade	Programação
Fazer uma caracterização da participação das Delegações em plataformas interinstitucionais	2.º semestre
Realizar uma ação de formação para Dirigentes atuais e potenciais no âmbito da sua capacitação para a adoção de estratégias de empoderamento das pessoas com deficiência visual para a manifestação de posições sobre os direitos e interesses numa base coletiva e tendo em vista a Assembleia Eleitoral da ACAPO em 2024	2.º trimestre

Tabela 7: Metas definidas para o **Objetivo n.º 3** (Promover a atividade local de representação de interesses e direitos das pessoas com deficiência visual)

Indicador	Valor de referência	Meta
N.º de plataformas interinstitucionais integradas pela ACAPO a nível local	53	Aguarda info Del
Taxa média de aceitação de convites institucionais nas Delegações	50,56	52,5
Média, por Delegação, de reuniões/audiências conseguidas	5,30	5,50

Média, por Delegação, de diligências efetuadas no domínio da defesa dos direitos e interesses das pessoas com deficiência visual	9,44	5,00
Taxa de satisfação das pessoas com deficiência visual com a Ação de Representação junto das autarquias locais, poder Regional e outras entidades públicas de âmbito local ou regional	66,44%	67,5%

[\[Voltar ao índice\]](#)

4. Atuação internacional

É unânime que as pessoas com deficiência visual não evidenciam ainda o necessário empoderamento no que respeita às políticas públicas nos respetivos países e até mesmo no que respeita às políticas europeias. Esta falta de empoderamento tem efeitos muito perversos na garantia dos seus direitos e consequências na sua inclusão.

Para garantir a representação das pessoas com deficiência visual, a UEC, uma das plataformas internacionais em que a ACAPO tem assento, para além das atividades regulares, organiza, a cada quatro anos, a sua Assembleia Geral, reunindo delegados dos 41 países europeus membros e outros oradores que se debruçam sobre a problemática da deficiência visual. É o momento em que os representantes das pessoas com deficiência visual dos países europeus exercem a sua cidadania democrática, expressando e definindo o que pensam e o que querem para o seu futuro a nível europeu e nacional.

Após 34 anos, Portugal é, pela segunda vez, o país selecionado para receber e coorganizar a Assembleia Geral da UEC. A ACAPO, enquanto membro do executivo, irá acolher e organizar a 12^a Assembleia Geral desta Organização, um evento ímpar, pois assinalará os 40 anos desta organização e reunirá cerca de 250 pessoas, em Lisboa, nos dias 11 a 14 de fevereiro de 2024 e que, através de transmissão via streaming para todas as pessoas com deficiência visual e da interpretação em simultâneo na língua portuguesa, possibilitará o direito de as pessoas

com deficiência assistirem, de forma independente, aos trabalhos e aos temas que estão a ser abordados.

Esta será, sem dúvida, a nível internacional, a atividade marcante deste ano. Porém, manteremos todas as restantes atividades de cooperação para o desenvolvimento, atuação em lobby e em parcerias.

Objetivo n.º 4: Contribuir para a defesa dos direitos e para a representação dos interesses das pessoas com deficiência visual no contexto internacional

A participação da ACAPO em plataformas de âmbito internacional traduz-se, não apenas na presença nas reuniões e eventos promovidos, atuação em lobby e partilha de boas práticas, mas também e sobretudo no contributo da nossa intervenção para a efetivação das atividades e das metas programadas.

Este é um aspeto que não pode ser menosprezado, na medida em que ele se interliga estreitamente com os objetivos prosseguidos pela ACAPO, designadamente no campo da cooperação para o desenvolvimento com as organizações da CPLP. Daí que valorizemos na nossa participação nestas plataformas, o reforço e o reconhecimento do papel da ACAPO. Do mesmo modo, valorizamos e queremos consolidar o nosso contributo para as publicações regulares destas plataformas, onde temos a oportunidade de dar a conhecer os desenvolvimentos mais marcantes em matéria da inclusão e da promoção dos direitos das pessoas com deficiência visual em Portugal.

Alem disso privilegiamos o nosso trabalho em parceria com a organização congénere ONCE e com a Fundação LEGO.

Abaixo indicamos as principais atividades a realizar.

Tabela 8: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 4** (Contribuir para a defesa dos direitos e para a representação dos interesses das pessoas com deficiência visual no contexto internacional)

Atividade	Programação
------------------	--------------------

Organizar em Lisboa a 12ª Assembleia Geral da UEC	1º trimestre
Contactar as associações de cegos da República Democrática de Timor Leste para sua integração da União dos Cegos de Língua Portuguesa; UCLP	1º semestre
Propor a realização de uma Assembleia Geral da UCLP	1º trimestre
Propor a alteração da redação dos Estatutos da ACAPO clarificando a alínea c) do Artigo 3º de forma à explícita definição da cooperação para o desenvolvimento como parte da atuação da ACAPO, em conformidade com os estatutos das ONGDs	1º trimestre
Planear as ações de lobby para 2024 a desenvolver em articulação com a UEC	1º trimestre
Implementar as ações de encerramento do Projeto LEGO® Braille Bricks	Ao longo do ano

Tabela 9: Metas definidas para o **Objetivo n.º 4** (Contribuir para a defesa dos direitos e para a representação dos interesses das pessoas com deficiência visual no contexto internacional)

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de participação em reuniões/eventos das plataformas internacionais que integramos	100%	100%
N.º de ações de cooperação para o desenvolvimento, enquanto ONGD	0	2
Taxa de participação nas ações de lobby programadas	25%	50%
Taxa de resposta aos pedidos de produção de conteúdos das plataformas internacionais que integramos	28,57%	30%

Taxa de satisfação das pessoas com deficiência visual com a Ação de Representação junto das entidades supranacionais e internacionais	69,42%	70%
---	--------	-----

[\[Voltar ao índice\]](#)

II. Prestação de Serviços

Objetivo n.º 5: Assegurar a implementação de uma metodologia estruturada e uniformizada de Prescrição de Produtos de Apoio na ACAPO

A ACAPO enquanto entidade prescritora de produtos de apoio do SAPA para os financiadores IEFP e ISS, tem grandes responsabilidades nesta matéria, assumidas por 13 equipas multidisciplinares, que atuam em todo o território nacional. Esta esfera de atuação acumula com todas as nossas outras respostas, o que adensa naturalmente o volume de trabalho, que implica elevado nível de exigência e rigor.

Apesar da vasta experiência da ACAPO na área da prescrição de produtos de apoio e da sua presença na Comissão de Acompanhamento de Produtos de Apoio (CAPA), é inegável que a articulação das variadas equipas com os Centros Distritais da Segurança Social e Centros de Emprego, a nível nacional, tende a propiciar uma comunicação que, por vezes, pode ser dissonante para a gestão interna do serviço de prescrição. Por isto, é importante uma análise interna transversal e uniformizada, que resulte numa articulação consistente com as entidades financiadoras.

Neste sentido, o NAPPA vê-se como um imprescindível ponto focal, que conta com o expertise de distintos profissionais da ACAPO, para o apoio às equipas na promoção de um trabalho de prescrição inequívoco e exemplar.

Tabela 10: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 5** (Assegurar a implementação de uma metodologia estruturada e uniformizada de Prescrição de Produtos de Apoio na ACAPO)

Atividade	Programação
Elaboração de guia prático de apoio às equipas prescritoras.	Primeiro semestre

Promover a participação das equipas prescritoras em demonstrações de produtos de apoio.	Ao longo do ano.
---	------------------

Tabela 11: Metas definidas para o **Objetivo n.º 5** (Assegurar a implementação de uma metodologia estruturada e uniformizada de Prescrição de Produtos de Apoio na ACAPO)

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de resposta do NAPPA aos pedidos recebidos	Sem valor	100%

[\[Voltar ao índice\]](#)

5. Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social

Tem sido reiteradamente afirmado que a prestação de serviços designada CAARPD - Centros de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência - é um dos pilares da missão da ACAPO. De facto, esta importância central não perde relevância em 2024, muito pelo contrário, ambiciona-se, por via das candidaturas efetuadas em outubro de 2023 à Demonstração de Interesses do PROCOOP (Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais), a estabilização dos acordos de cooperação firmados com o ISS, IP, que são desenvolvidos nas várias Delegações da ACAPO. Neste sentido, através da tipificação da resposta CAARPD na modalidade de atendimento, acompanhamento e reabilitação social, espera-se um ajuste na comparticipação financeira da segurança social e no quadro de recursos humanos na adequação ao número de utentes existentes na resposta. Afigura-se uma conjuntura mais

segura, capaz de suprir as reais necessidades de recursos humanos e de funcionamento das equipas, contribuindo para a sustentabilidade económica e financeira da instituição.

Esta declaração de interesse ao PROCLOOP compreendeu, ainda, a candidatura ao novo acordo de cooperação para a Delegação de Aveiro que aguarda, há alguns anos, por esta oportunidade. Será com certeza este o momento que permitirá sediar uma resposta na área da reabilitação, neste distrito, e assim corresponder às expectativas e necessidades das pessoas com deficiência visual que tem procurado este serviço.

O CAARPD dos Açores, pela sua regulamentação autónoma e específica inerente às atribuições do ISSA não foi naturalmente abrangido pelo PROCLOOP. Todavia, no decorrer de 2024, efetivará a implementação das atividades relacionadas com o funcionamento de uma nova valência no âmbito do transporte adaptado a pessoas com deficiência e incapacidade e com o alargamento da equipa técnica na área da reabilitação. Perspetiva-se, ainda, o desenvolvimento de trabalhos com o ISSA na adaptação/expansão do MAVI à Região Autónoma dos Açores.

O Núcleo da Madeira não ficará de fora. Deseja-se que as negociações já iniciadas, em 2023, com o Instituto de Segurança Social da Madeira, para a abertura de uma resposta social na área da reabilitação, tenham o seu desenvolvimento em 2024 através da implementação de uma equipa multidisciplinar.

É claramente um ano de crescimento para a ACAPO, especificamente para os CAARPD.

Objetivo n.º 6: Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do CAARPD

A garantia da satisfação e a resposta às necessidades dos utentes do CAARPD são a razão de ser deste serviço. Neste sentido, é preciso ter em consideração que as suas necessidades e expectativas são variáveis e estão em contante transformação. Por outro lado, não se pode descurar que a capacitação e investimento nos colaboradores é determinante para o sucesso da missão dos CAARPD. Nesta premissa, em 2024, manter-se-á o imprescindível trabalho de proximidade da Coordenação da Reabilitação e Ação Social e respetivo pelouro com os seus colaboradores na promoção da colaboração, da interação e da complementaridade entre as equipas, bem como na auscultação de necessidades técnicas de formação que potenciem a sua intervenção, disponibilizando-se formação presencial e assíncrona.

Tabela 12: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 6** (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do CAARPD)

Atividade	Programação
Promover, pelo menos, uma sessão de formação específica para os colaboradores dos CAARPD na área da deficiência visual	Primeiro semestre
Partilha de informação especializada através de sessões assíncronas.	Segundo semestre

Para as atividades definidas, com vista à concretização deste objetivo, estabelecemos as metas abaixo indicadas:

Tabela 13: Metas definidas para o **Objetivo n.º 6** (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do CAARPD)

Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos Utentes alcançado pelos CAARPD	87,79%	89%
Grau médio de satisfação dos Utentes com o serviço prestado, alcançado pelos CAARPD	87,91%	89%
Nº de reclamações dos Utentes do CAARPD procedentes	0	Menor ou igual a 3
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos CAARPD	87,02%	89%

Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos CAARPD	72,59%	73%
Grau médio de Utentes de prestação de serviços no contexto de vida alcançado pelos CAARPD	45,91%	47%

Objetivo n.º 7: Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do CAARPD

A ACAPO define e implementa ações apropriadas para garantir uma prestação de serviços capaz de se adequar às necessidades dos seus Utentes e, neste sentido, dar a conhecer a organização é essencial para cumprir este desiderato. As ações planeadas têm como objetivo dar visibilidade e disseminar a missão dos CAARPD enquanto meio para se chegar a mais pessoas com deficiência visual, nomeadamente, pela organização de um seminário dirigido a entidades da comunidade. Internamente, é de igual forma essencial reforçar os valores da organização através de um trabalho mais colaborativo entre os vários serviços promovendo-se, desta forma, um maior alinhamento dos objetivos individuais/serviço e coletivos da ACAPO. A aposta na produção de material de sensibilização está também prevista enquanto atividade na medida em que o uso de ferramentas/produtos de comunicação pelas equipas, no seu trabalho de consciencialização, é fundamental para a notoriedade da identidade da ACAPO.

Tabela 14: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 7** (Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do CAARPD)

Atividade	Programação
Dinamizar a organização de uma sessão interna de divulgação dos serviços CAARPD, CAVI e DAEFP dirigida aos seus colaboradores.	Primeiro semestre

Promover a organização de um seminário, dirigido a entidades externas que, entre outras temáticas de relevo para a ACAPO, permitam a divulgação dos CAARPD e a missão da ACAPO.	Segundo semestre
Colaborar na organização de um vídeo (ou outro produto de comunicação) que permita a divulgação dos CAARPD e que possa ser usado nas sessões de consciencialização pelas equipas multidisciplinares.	Segundo e terceiro trimestre

Para as atividades definidas, com vista à concretização deste objetivo, estabelecemos as metas abaixo indicadas:

Tabela 15: Metas definidas para o Objetivo n.º 7 (Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do CAARPD)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa média de novos Utentes com deficiência visual no ano	18%	20%

[\[Voltar ao índice\]](#)

6. Apoio à Vida Independente

A 9 de Outubro de 2017, Portugal viu instituído pelo Decreto-Lei 129/2017, o programa Modelo de Apoio à Vida Independente (MAVI) que se concretiza na disponibilização de um serviço de assistência pessoal de apoio à pessoa com deficiência ou incapacidade, para a realização de atividades que, em razão das limitações decorrentes da sua interação com as condições do meio, esta não possa realizar por si própria.

Neste programa foram definidas as regras e condições aplicáveis à criação, organização, funcionamento e reconhecimento dos Centros de Apoio à Vida Independente (CAVI's), bem como os requisitos de elegibilidade e o regime de concessão dos apoios técnicos e financeiros dos projetos-piloto de assistência pessoal.

A implementação do MAVI na ACAPO, em 2019, foi operacionalizada através da criação de três CAVI's (Zonas Norte, Centro e Área Metropolitana de Lisboa), responsáveis pela promoção da disponibilização de assistência pessoal às pessoas com deficiência, constituindo-se como a entidade legalmente responsável pela execução dos projetos-piloto de assistência pessoal cofinanciados no âmbito dos Fundos Europeus.

Durante a sua execução, os projetos obtiveram alterações à sua duração máxima, sendo que na Portaria n.º 163/2020, de 1 de julho, permitiu alargar as candidaturas de 36 para 42 meses, e posteriormente, na redação dada pela Portaria n.º 88/2022, de 7 de fevereiro, o prazo de duração dos projetos piloto do MAVI passou de 42 para 55 meses.

Como era expectável, no ano de 2023, com fim do período de financiamento dos projetos piloto do MAVI pelo Portugal 2020, surgiram alterações no enquadramento destes projetos. Assim, garantindo a continuidade de funcionamento dos projetos piloto até entrada em aplicação do modelo definitivo, foi possível garantir financiamento através da celebração de protocolos transitórios entre as entidades e o Instituto de Segurança Social, I.P. Posto isto e tendo em conta os resultados alcançados pelos nossos CAVI's, a ACAPO pretendeu dar continuidade a este serviço mesmo perante as limitações orçamentais. O atual financiamento encontra-se a ser realizado nos exatos termos e estritas condições em que os CAVI's funcionavam na altura da manifestação de interesse dirigida ao Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P tendo também por base as despesas apresentadas à Autoridade de Gestão, para o ano de 2022.

O ano de 2024 será um ano em que se prevê a definição do modelo definitivo de apoio pelo que as atividades e os valores a alcançar de seguida, poderão ser alvo de ajustes.

Objetivo n.º 8: Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Beneficiários do CAVI

A satisfação e a resposta às necessidades dos beneficiários são os alicerces base para o trabalho diário das equipas técnicas e assistentes pessoais. Assim, pela análise de resultados da monitorização intermédia, as ações a desenvolver centram-se na promoção dos direitos e deveres dos utentes, nomeadamente através do estabelecimento de regras mais concretas e específicas bem como a melhoria da forma de transmissão por parte das equipas técnicas bem como a proximidade com a DN.

Tabela 16: Atividades programadas para o Objetivo n.º 8 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Beneficiários do CAVI)	
Atividade	Programação
Revisão dos Regulamentos Internos dos três CAVI's	1º semestre
Encontro Online entre beneficiários, Coordenação Nacional e DN	1º e 2º Semestre
Formação para Equipas Técnicas no âmbito da Comunicação Assertiva ou Liderança	1º Semestre
Sessão de esclarecimento para beneficiários e assistentes pessoais sobre o novo modelo MAVI	2º Semestre

De seguida estabelecemos as metas tendo em conta a análise da monitorização intermédia de 2023 e as atividades que nos propomos.

Tabela 17: Metas definidas para o Objetivo n.º 8 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Beneficiários do CAVI)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos Beneficiários alcançado pelos CAVI	76,50%	77%

Grau médio de satisfação dos Beneficiários com o serviço prestado, alcançado pelos CAVI	75,31%	77%
N.º de reclamações dos Beneficiários do CAVI procedentes	1	1
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos CAVI	74,67%	80%
Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos CAVI	78,26%	80%

Objetivo n.º 9: Assegurar a prestação de serviços aos Beneficiários do CAVI

Tendo em conta a legislação em vigor e limitações orçamentais existentes neste momento, a prestação do serviço nem sempre vai ao encontro das necessidades efetivas dos beneficiários, contudo é importante conhecê-las e trabalhar em prol da resposta mais adequada.

Prevendo-se que 2024 será um ano de mudança, as atividades irão centrar-se na participação na discussão do modelo definitivo e a divulgação do novo modelo através da comunidade envolvente. Paralelamente, irão desenvolver-se atividades de inovação do serviço como a simplificação de procedimentos e de forma de registos.

Tabela 18: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 9** (Assegurar a prestação de serviços aos Beneficiários do CAVI)

Atividade	Programação
Elaboração e apresentação de proposta sobre o modelo definitivo às entidades competentes aquando a auscultação pública	1º Semestre
Criação ou adaptação de uma plataforma digital de gestão do serviço	1º Semestre

Ações de partilha com outros CAVI's sobre dinâmicas internas	1º Semestre
Desenvolver três ações de sensibilização junto da comunidade relativa ao novo modelo MAVI	2º Semestre
Realização de um vídeo de divulgação do novo modelo	2º Semestre

De seguida, especificamos a forma de aferição deste objetivo:

Tabela 19: Metas definidas para o Objetivo n.º 9 (Assegurar a prestação de serviços aos Beneficiários do CAVI)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de execução dos CAVI quanto aos Planos Individuais de Assistência Pessoal (PIAP) ativos	97,78%	98%
Grau médio de horas executadas pelos CAVI	87,99%	88%

[\[Voltar ao índice\]](#)

7. Apoio ao Emprego e Formação Profissional

A ACAPO tem desenvolvido respostas na área da formação profissional e apoio ao emprego, ao longo dos anos, de forma mais ou menos constante e com projetos pensados nas necessidades dos nossos utentes, mas também tendo em conta aquilo que são as diretrizes da nossa única entidade financiadora.

As atividades desenvolvidas enquanto Centro de Recursos, nomeadamente avaliação e apoio ao emprego, estão presentemente a ser desenvolvidas nos três polos do departamento: Porto, Coimbra e Lisboa; as atividades formativas decorrem apenas nos polos do Porto e Lisboa.

Durante o ano de 2023 houve uma mudança de paradigma na estratégia do DAEFP, que se assume no presente como um departamento nuclear, com atuação em três áreas geográficas distintas, mas que aposta num reforço da sua identidade, e no estabelecimento de um tronco comum de atuação, sem prejuízo das características particulares de cada polo.

Atendemos a vários desafios de momento: as próprias mudanças no mercado de trabalho, as exigências ao nível do perfil dos candidatos a emprego, as restrições impostas pela entidade financiadora, e também a escassez de utentes em alguns polos.

Precisamos assegurar o financiamento que permita suportar os serviços prestados, e paralelamente é fulcral desenvolver respostas que vão ao encontro das necessidades dos utentes. Para que o departamento possa chegar efetivamente a quem dele mais precisa, é necessário fazer um levantamento rigoroso das necessidades dos candidatos a formação, no sentido de desenvolver propostas formativas ajustadas, para alinhar os perfis dos candidatos com as exigências do mercado laboral.

Na área do emprego precisamos desenvolver um papel mais ativo junto das entidades empregadoras, considerando as novas realidades que decorrem da lei nº4/2019, referente ao estabelecimento de quotas de emprego no setor privado, assim como no que respeita aos apoios necessários á manutenção e progressão profissional. A nossa experiência em 2023, o contacto com utentes e parceiros fez-nos perceber que o emprego é mesmo um domínio onde a nossa aposta tem de ser forte. Continuaremos também a prestar a maior atenção á seleção de entidades públicas e/ou privadas que nos proporcionem experiências em contexto real de trabalho. E desenvolveremos novas parcerias com enfoque na empregabilidade.

É também nossa meta conseguir a certificação para ministrar formação contínua a professores, uma resposta tão necessária ao contexto educativo, nas nossas áreas de intervenção específicas, nomeadamente Grafia Braille, Tecnologias Educativas para Pessoas com Deficiência Visual, Orientação e Mobilidade.

De seguida apresentamos com mais detalhe o planeamento dos dois objetivos específicos a prosseguir no âmbito de atuação do DAEFP.

No final, apresentamos também o nosso contributo para o objetivo nº12, já que a formação para professores se ajusta mais a este objetivo.

Objetivo n.º 10: Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do DAEFP

Da análise aos resultados dos questionários de satisfação dos Utentes, verificámos que as questões que apresentam menor taxa de satisfação têm a ver com as condições do espaço físico de formação, o facto das formações serem as mesmas há vários anos, e não estarem atualizadas e alinhadas com o mercado laboral; por outro lado, os equipamentos disponíveis não são recentes nem têm softwares atualizados.

No geral os utentes gostariam de ter formações mais atualizadas e práticas em todos os polos do DAEFP, e apontam ainda a necessidade de um apoio ao emprego mais pensado, intensivo e sistemático.

Perante estes resultados, importa naturalmente fazer um levantamento de necessidades, um planeamento das atividades formativas e um aprofundamento da área do emprego, que se possa traduzir na melhoria da prestação do serviço e, conseqüentemente, no reconhecimento da qualidade, da eficácia e da eficiência por parte dos utentes e/ou dos formandos.

Por outro lado, reconhecemos como fundamental o desenvolvimento de iniciativas de comparação de práticas como uma estratégia enriquecedora na definição de abordagens consistentes em matéria de promoção de respostas no domínio da empregabilidade das pessoas com deficiência visual.

Considerando tudo isto, para 2024 é possível programar as seguintes atividades:

Tabela 20: Atividades programadas para o Objetivo n.º 10 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do DAEFP)	
Atividade	Programação
Criar um grupo de trabalho para criação e aplicação de questionário sobre necessidades formativas dos utentes.	1º trimestre
Criar um manual de boas práticas no domínio da integração profissional das pessoas com deficiência visual	Ao longo do ano

Realizar reuniões setoriais (área comportamental, TIC e Grafia Braille) para promoção da partilha de <i>know-how</i> e debate de metodologias de trabalho entre os técnicos e os formadores dos 3 polos do DAEFP.	1º semestre
Desenvolver uma parceria com um Centro Qualifica, para melhoria de habilitações dos utentes.	1.º semestre
Dar continuidade ao projeto com as Edições Edipsico, finalizando a aferição da bateria de avaliação de competências para pessoas com deficiência visual.	1º trimestre
Assinalar a temática da empregabilidade com a divulgação de conteúdos em diferentes plataformas.	2º e 3º trimestre
Desenvolver uma bolsa de parceiros que potencie as oportunidades de integração profissional de pessoas com deficiência visual.	Ao longo do ano

Além destas atividades, foram estabelecidas as seguintes metas para aferição da concretização do objetivo:

Tabela 21: Metas definidas para o Objetivo n.º 10 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do DAEFP)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos Utentes alcançado pelos polos do DAEFP	70,90%	80%
Grau médio de satisfação dos Utentes com o serviço prestado alcançado pelos polos do DAEFP	62,50%	75%
N.º de reclamações dos Utentes do DAEFP procedentes	2	<=6
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos polos do DAEFP	78,54%	80%

Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos polos do DAEFP	46,67%	50%
Grau médio de resposta aos pedidos de Apoio à procura de emprego alcançado pelos polos do DAEFP	100%	100%
Grau médio de integrações no seguimento do Apoio à Integração prestado, alcançado pelos polos do DAEFP	22,40%	30%
Grau médio de sucesso do Acompanhamento a pessoas empregadas face ao objetivo definido alcançado pelos polos do DAEFP	11,76%	30%

Objetivo n.º 11: Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do DAEFP

O desenvolvimento deste objetivo tem como fio condutor, por um lado, o alargamento e consolidação da base de recrutamento de Utentes e/ou formandos e, por outro, a renovação da bolsa de candidatos ao serviço, e a capacitação dos recursos humanos existentes.

Assim, encontram-se programadas as seguintes atividades:

Tabela 22: Atividades programadas para o Objetivo n.º 11 (Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do DAEFP)	
Atividade	Programação
Promover um ciclo de formação para os Colaboradores do DAEFP no âmbito da sua capacitação pedagógica e técnica.	Ao longo do ano
Desenvolver e implementar um plano de formação em horário pós-laboral e na modalidade a-distância.	Ao longo do ano

Realizar reuniões para reforçar uma metodologia de comunicação e articulação com os serviços de emprego promotora do reforço do encaminhamento de pessoas com deficiência visual para a ACAPO	1.º semestre
Retomar contactos e atualizar a base de dados dos utentes do DAEFP.	1º semestre
Criar uma bolsa de tutores, como estrutura de suporte às atividades no âmbito da empregabilidade.	2º semestre

Este objetivo é aferido de acordo com as seguintes metas:

Tabela 23: Metas definidas para o Objetivo n.º 11 (Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do DAEFP)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de execução pelos polos do DAEFP, dos projetos quanto ao n.º de ações	89,58%	90%
Grau médio de execução pelos polos do DAEFP, dos projetos quanto ao n.º de formandos	100%	100%

[\[Voltar ao índice\]](#)

8. Prestação de Serviços para a Comunidade

Sempre encaramos a prestação de serviços para a comunidade numa dupla vertente. Por um lado, a prestação de serviços nos domínios da sensibilização, formação e consultoria e, por outro lado, os serviços de produção documental. Em ambas as vertentes, reconhecemos um elevado grau de complementaridade, quer com a nossa atuação ao nível da representação de interesses,

quer com as dinâmicas de prestação de serviços às pessoas com deficiência visual. Este é, naturalmente, um trabalho que também carece muito da mobilização de todos os órgãos e equipas locais, pois a presença no terreno fornece dados preciosos para direccionar as ações em face dos interesses de cada comunidade. Com esta aproximação multifacetada ao problema, queremos sobretudo iniciar o desenho de uma oferta não apenas reativa, mas sobretudo proactiva e adaptável às necessidades, locais ou nacionais, manifestadas a cada momento, assim maximizando a utilidade dos serviços que prestamos à comunidade e, através dela, melhorando a inclusão das pessoas com deficiência.

8.1. Sensibilização, Consultoria e Formação para a Comunidade

Dispomos nos nossos quadros de um vasto conjunto de competências de grande valia, dispersas pelo país. Essas competências têm contribuído para uma atuação impactante na comunidade, seja através de ações de sensibilização, seja também, embora com menor frequência, através da formação para a comunidade e da consultoria e aconselhamento técnico. Temos, pois, as bases que nos permitem querer, e fazer, mais e melhor.

Objetivo n.º 12: Assegurar a qualidade da prestação de serviços à comunidade

Esta é uma área de atuação que comporta algumas características peculiares, sobretudo porque o seu grau de estruturação se encontra num estágio de desenvolvimento ainda com um caminho considerável a percorrer, mas também porque se trata de um serviço que, pela sua natureza, é acomodado de forma dispersa por vários departamentos e por níveis de ação local e nacional. Por esta razão, o investimento em ações que permitam dar consistência à atuação neste domínio continua a ser um imperativo para nós.

A ACAPO tem sido contactada por diversas formas e em diferentes pontos do país, no sentido de formar professores nas áreas de especialidade. Neste sentido, estamos já em 2023 a tratar da certificação de formadores e numa fase seguinte apresentaremos uma candidatura para a certificação de formação da ACAPO, ao Conselho Científico-Pedagógico de Formação Continua.

Tabela 24: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 12** (Assegurar a qualidade da prestação de serviços à comunidade)

Atividade	Programação
Criar um grupo de trabalho com o propósito de fazer um diagnóstico ao nível da oferta formativa disponibilizada pela ACAPO e das solicitações endereçadas à instituição.	1.º semestre
Criar grupos de trabalho para o desenvolvimento de referenciais de sensibilização em temas específicos.	1.º semestre
Desenvolver uma ação de comparação das práticas das Delegações no domínio das iniciativas da educação para a cidadania junto da comunidade, nomeadamente no que se refere às atitudes perante pessoas com deficiência visual, às técnicas de guia e à relação de ajuda no espaço público	2.º trimestre
Promover uma ação de formação interna dirigida aos técnicos da ACAPO no âmbito da sua capacitação para a atuação ao nível das acessibilidades.	2.º semestre
Certificar formadores na ACAPO nas áreas de Sensibilização á Educação Especial, Grafia Braille, Orientação e Mobilidade, Tecnologias Educativas para Pessoas com Deficiência Visual,.	1.º semestre
Apresentar um plano de formação ao Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua e obter a certificação.	1.º semestre
Desenvolver, pelo menos, uma ação certificada em cada um dos domínios.	Ao longo do ano

Tabela 25: Metas definidas para o **Objetivo n.º 12** (Assegurar a qualidade da prestação de serviços à comunidade)

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de resposta a pedidos de aconselhamento/consultoria técnica sob responsabilidade dos serviços centrais	100%	100%
Grau médio de resposta das Delegações aos pedidos de consultoria/aconselhamento técnico	100%	95%
Taxa de satisfação dos formandos de cursos para a comunidade desenvolvidos sob responsabilidade dos serviços centrais	Sem referência	Sem meta definida
Grau médio de satisfação dos formandos de cursos para a comunidade alcançado pelas Delegações	Sem referência	75%
Grau médio de satisfação dos participantes em ações de sensibilização alcançado pelas Delegações	Sem referência	80%

[\[Voltar ao índice\]](#)

8.2. Produção Documental

A mudança de instalações do CPD continua a ser uma necessidade, tanto do ponto de vista das condições de trabalho, como no que se refere à conservação de materiais e equipamentos. Apesar disso, e apesar dos recursos humanos e materiais limitados, o CPD continuará a promover a impressão de documentos em braille a novos clientes externos.

Objetivo n.º 13: Promover o potencial de resposta do CPD à comunidade

Tabela 26: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 13** (Promover o potencial de resposta do CPD à comunidade)

Atividade	Programação
Divulgar os serviços de produção de documentos em multiformato com Código QR de acesso a informação online	Ao longo do ano
Promover um seminário sobre o uso das impressoras 3-D na criação de reproduções táteis, dirigido a empresas de impressão 3-D.	2º semestre

Em anos anteriores a meta utilizada foi os resultados operacionais do CPD, mas este valor engloba os custos dos trabalhos internos que são alheios à equipa do CPD. Em contrapartida o valor das vendas aos clientes externos pode medir o impacto da maior promoção dos serviços, um processo que se iniciou em 2023.

Tabela 27: Metas definidas para o **Objetivo n.º 13** (Promover o potencial de resposta do CPD à comunidade)

Indicador	Valor de referência	Meta
Vendas aos clientes externos	13 281	16 000

[\[Voltar ao índice\]](#)

III. Organização Interna

Se nas duas secções precedentes nos focámos naquilo que é a atividade da ACAPO orientada para a sua Missão, importa agora centrarmo-nos num conjunto de atividades que são essenciais para a concretização dos objetivos acima apresentados, ainda que de ângulos e com impactos diferenciados. Referimo-nos, aqui, à dinâmica associativa, na medida em que ela está intrinsecamente associada à essência da instituição, seja na perspetiva da orientação

estratégica da ACAPO, seja na perspetiva de entidade de autorrepresentação. Falamos aqui também na atuação no plano da comunicação, sobretudo pela sua importância ao nível das dinâmicas estabelecidas na disseminação de informação e respetivos impactos na visibilidade e credibilização da ACAPO, assim como na concretização da nossa missão, dando a conhecer os nossos posicionamentos, os anseios das pessoas com deficiência visual, os nossos serviços, etc. Falamos ainda sobre as parcerias, sobretudo tendo em conta o seu principal desígnio de proporcionar uma atuação em rede, frequentemente alicerçada na articulação com as comunidades locais, tão importante para uma prestação de serviços ampliada e eficaz. Referimo-nos também à nossa atuação ao nível do desenvolvimento e gestão de projetos, cujo suporte ao desenvolvimento da atividade dos CAVI e do DAEFP é incontornável, mas cuja atuação é extensiva a outros projetos eventuais levados a cabo pela ACAPO. Queremos ainda referir-nos à gestão de recursos humanos cujo papel poderá ser menos visível, mas que é fundamental nas dinâmicas de formação dos colaboradores e num vasto conjunto de procedimentos essenciais à manutenção de um padrão adequado de relações de trabalho entre a ACAPO e os seus colaboradores. Atentamos também na infraestrutura e equipamentos sem o que a ACAPO poderia desenvolver qualquer atividade. Falamos ainda da situação financeira e patrimonial, em que as nossas preocupações se inscrevem ao mesmo tempo numa perspetiva de curto prazo e de tesouraria, como numa perspetiva de longo prazo, orientada pelo pensamento na sustentabilidade. Finalmente e, pela primeira vez, incluímos aqui também a abordagem às atividades no âmbito do desenvolvimento e melhoria, que são um elemento central na nossa política global de gestão, designadamente no que diz respeito ao planeamento, ao acompanhamento/monitorização e avaliação da nossa atividade numa perspetiva estratégica de desenvolvimento organizacional.

9. Dinâmica Associativa

Os associados são a essência de uma associação que, no caso da ACAPO, se configura marcadamente como associação de e para pessoas com deficiência visual e organização de autorrepresentação.

Assim, as pessoas com deficiência visual constituem-se como espectro principal quando falamos da dinâmica associativa, sendo eles a quem nos dirigimos em primeira linha quando definimos as nossas políticas e medidas de captação e de fidelização de associados efetivos,

mas também quando estabelecemos as nossas prioridades em termos de representação e mesmo em termos de prestação de serviços. Mas, se as pessoas com deficiência visual são o nosso público por excelência, pelo acima referido são também o pilar da ACAPO, já que é de entre elas que, cumprindo os requisitos estatutários, emanam os diversos órgãos associativos, por elas eleitos e por elas constituídos.

Entretanto e, sem prejuízo do que acabamos de expressar, cabe aqui uma palavra muito especial para os associados cooperantes. De facto, a dinâmica da ACAPO a este nível é essencial e concorre para o envolvimento da comunidade nas causas defendidas pela ACAPO.

Objetivo n.º 14: Promover a fidelização dos Associados Efetivos e potenciar o crescimento associativo

Ao assumirmos a autorrepresentação como parte fundamental da nossa matriz identitária, é incontornável entendermos o crescimento associativo como um desiderato para a afirmação da nossa atuação ao nível da representação de interesses. A fidelização dos atuais associados efetivos e a captação de novos candidatos à filiação na ACAPO constituem-se, portanto, como 2 eixos fundamentais da nossa atuação para o que, sabemo-lo, não podemos negligenciar a satisfação dos atuais e dos potenciais associados para com a ACAPO.

Mas, estamos também cientes de que os índices de satisfação, assim como outros fatores relevantes, estão dependentes de uma multiplicidade de perceções onde confluem de forma miscigenada a atuação conduzida pela Direção Nacional e a atuação conduzida pelas Direções de Delegação.

É, pois, a partir desta premissa que estabelecemos as atividades aqui enunciadas.

Tabela 28: Atividades programadas para o Objetivo n.º 14 (Promover a fidelização dos Associados Efetivos e potenciar o crescimento associativo)	
Atividade	Programação
Realizar uma sessão de comparação de práticas das Delegações no âmbito da angariação e fidelização de novos Associados dirigida a atuais e potenciais Dirigentes	1.º semestre

Reformular a ficha de inscrição de Associados	Ao longo do ano
Assinalar o 35.º Aniversário da ACAPO	Outubro
Proceder ao lançamento do Kit de Associado	4.º trimestre

Embora não exclusivamente, mas também com base nestas atividades, é nossa convicção podemos alcançar as seguintes metas:

Tabela 29: Metas definidas para o Objetivo n.º 14 (Promover a fidelização dos Associados Efetivos e potenciar o crescimento associativo)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de Associados Efetivos com a quotização regularizada a nível nacional	31,79%	35%
Grau de satisfação dos Associados com a ACAPO	69,47%	70%
Grau de satisfação das pessoas com deficiência visual em geral com a ACAPO	68,62%	67,5%
Média de atividades associativas realizadas pelas Delegações	8,10	8.50
N.º de registos no Sistema de Gestão e Tratamento de Sugestões e Reclamações com origem nos Associados	13	15

Objetivo n.º 15: Valorizar o contributo dos Associados Cooperantes para a instituição

Referimo-lo acima, consideramos como fundamental para a nossa missão o investimento na dinâmica que pode ser gerada em torno dos associados cooperantes. E, se no que se refere aos associados efetivos o papel das Delegações é fundamental, no tocante aos associados cooperantes esse papel é mesmo determinante, cabendo à Direção Nacional sobretudo dar suporte às estratégias e dinâmicas que localmente possam ser desenvolvidas.

Tabela 30: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 15** (Valorizar o contributo dos Associados Cooperantes para a instituição)

Atividade	Programação
Fazer um levantamento das práticas e estratégias adotadas pelas Delegações no âmbito da captação e da promoção do envolvimento dos Associados Cooperantes	2.º semestre

A concretização deste objetivo deverá ser aferida tomando por base a seguinte meta:

Tabela 31: Metas definidas para o **Objetivo n.º 15** (Valorizar o contributo dos Associados Cooperantes para a instituição)

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de Associados Cooperantes com quotas regularizadas a nível nacional	9,37%	10%

[\[Voltar ao índice\]](#)

10. Comunicação e Visibilidade

Em 2024 assinalamos o nosso 35.º aniversário. A estes 35 anos precisamos acrescentar quase mais 6 décadas e meia de história de associativismo das pessoas com deficiência visual, o que nos confere um importante património histórico de conquistas e de muitas ações desenvolvidas em prol das pessoas cegas ou com baixa visão.

Fizemos, pois, um caminho longo até aqui, com o qual alcançámos notoriedade, credibilidade e reconhecimento.

Consolidar e potenciar este patamar de afirmação da ACAPO é mais uma das nossas apostas tendo em vista a nossa missão e os nossos objetivos estratégicos. Nesse sentido, impõem-se campanhas de comunicação de larga escala, assegurando abrangência territorial e setorial, em

meios de grande alcance, garantindo a maior cobertura possível, fazendo chegar as mensagens a todos os públicos e partes interessadas.

Objetivo n.º 16: Contribuir para a divulgação da instituição e do trabalho desenvolvido

Uma comunicação efetiva de uma organização, da sua missão, das suas perspetivas e do seu trabalho implica o recurso a uma multiplicidade de estratégias comunicacionais operacionalizadas através de atividades específicas.

A elaboração do plano de atividades de comunicação que aqui apresentamos, além da diversificação das estratégias, procura basear-se numa segmentação de públicos-alvo abrangente de forma a gerar um impacto transversal a toda a sociedade.

Tabela 32: Atividades programadas para o Objetivo n.º 16 (Contribuir para a divulgação da instituição e do trabalho desenvolvido)	
Atividade	Programação
Realizar um rastreio oftalmológico a nível nacional dirigido à população em geral	1.º trimestre
Selecionar e participar num evento com impacto mediático de grande escala	1.º semestre
Realizar um brunch sobre a temática das tecnologias versus Acessibilidade	21 de maio
Criar um vídeo institucional com informação atualizada – incluindo sobre as Delegações, Núcleos e serviços –, bem como um spot publicitário	2.º e 3.º trimestre
Participar num concurso que distinga o trabalho gráfico que sensibilize e mobilize a opinião pública para o reconhecimento dos Direitos das Pessoas com Deficiência	setembro e outubro
Realizar um Storytelling sobre a deficiência visual	4.º trimestre

Realizar um encontro de Parceiros	4.º trimestre
Criar e divulgar um selo comemorativo dos 35 anos da ACAPO	4.º trimestre
Realizar uma iniciativa que incremente a notoriedade da ACAPO na comunidade com base na expressão artística	1.º semestre

Com estas atividades e outras que, seguramente, teremos oportunidade de vir a desenvolver, é nossa expectativa vir a atingir as seguintes metas pelas quais iremos aferir o grau de concretização deste objetivo:

Tabela 33: Metas definidas para o Objetivo n.º 16 (Contribuir para a divulgação da instituição e do trabalho desenvolvido)		
Indicadores	Valor de referência	Meta
Taxa de abertura de conteúdos pelos leitores das edições do Boletim ACAPO-Actual	27,17%	40%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Facebook	7,2%	9%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Youtube	41%	41%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Twitter	111%	30%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Instagram	n.a.	40%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no LinkedIn	n.a.	50%
Taxa de resposta dos órgãos de comunicação social aos comunicados de imprensa enviados	66,67	70%

Taxa de resposta aos pedidos dos órgãos de comunicação social	n.a.	70%
---	------	-----

[\[Voltar ao índice\]](#)

11. Parcerias

É nosso intuito, em 2024, continuar a colocar um especial foco nas parcerias relacionadas com a prestação dos serviços aos nossos utentes, reconhecendo a sua absoluta importância na prossecução dos nossos objetivos, seja ao nível da inclusão social (nas suas múltiplas dimensões) seja ao nível da continuidade dos serviços. (entendendo aqui a continuidade dos serviços como a expressão de um potencial de garantia aos nossos utentes de que a nossa capacidade de atender às suas necessidades não se esgota nas respostas diretamente disponibilizadas pela ACAPO, mercê da rede de parceiros de que dispomos).

Como facilmente se compreende, maioritariamente, as parcerias aqui consideradas são estabelecidas, operacionalizadas e geridas localmente. Essa, é uma perspetiva que importa valorizar por tudo o que representa do ponto de vista do enraizamento da ACAPO nas comunidades locais e das mais valias que decorrem de uma gestão de proximidade.

Ao mesmo tempo, neste capítulo, importa não negligenciar a importância que outras parcerias possam ter para nós, como sejam os casos das parcerias comerciais, das parcerias mecénicas ou das parcerias no âmbito internacional. A este nível, é nosso intuito continuar a tirar partido da aprendizagem já feita ao nível das metodologias de gestão das parcerias que vem sendo implementada a nível local, generalizando as práticas de avaliação e de tomada de decisão.

Objetivo n.º 17: Dinamizar o envolvimento em parcerias eficazes e benéficas

Ao longo dos últimos anos, sobretudo a nível local, temos vindo a desenvolver um trabalho assinalável no domínio das metodologias de gestão das parcerias. O desenvolvimento e consolidação destas metodologias é fundamental para a avaliação das parcerias. Com efeito,

permite-nos avaliar cada uma das parcerias e tomar decisões sobre elas; mas permite-nos também formular uma visão global sobre o conjunto das parcerias e planejar ações mais abrangentes.

A gestão das parcerias implica, pois, um elevado patamar de assertividade, tanto na aferição do seu potencial para atender às necessidades da ACAPO (e, neste caso, dos serviços prestados aos utentes), como na tomada de decisões consonantes com a superação dos possíveis constrangimentos existentes e com a melhoria de resultados.

É, pois, neste sentido que planeamos as atividades a desenvolver neste capítulo prosseguindo, sobretudo, uma perspetiva de capacitação das equipas locais para uma cada vez mais eficaz gestão das parcerias relevantes para o desenvolvimento da sua atuação.

Tabela 34: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 17** (Dinamizar o envolvimento em parcerias eficazes e benéficas)

Atividade	Programação
Realizar uma ação interna de comparação no âmbito da gestão de parcerias	2.º trimestre
Desenvolver uma ação de mentoria (individualizada) às equipas com fragilidades no domínio da gestão de parcerias	2.º trimestre

No âmbito deste objetivo estabelecemos as seguintes metas:

Tabela 35: Metas definidas para o **Objetivo n.º 17** (Dinamizar o envolvimento em parcerias eficazes e benéficas)

Indicador	Valor de referência	Meta
N.º de novas parcerias de âmbito nacional	0	8
Taxa de parcerias para a inclusão social consideradas decisivas a nível nacional	52,31%	52,50%

Taxa de parcerias para a continuidade dos serviços consideradas decisivas a nível nacional	81,26%	82,50%
Taxa de parcerias com pelo menos 75% de objetivos atingidos a nível nacional	81,01%	82,50%
Taxa global de satisfação com as parcerias a nível nacional	84,18%	85,00%
Taxa de resposta aos questionários enviados aos parceiros a nível nacional	42,55%	42,75%
Taxa de satisfação dos parceiros a nível nacional	88,53%	88,75%

[\[Voltar ao índice\]](#)

12. Projetos

A área de projetos tendo vindo a apresentar-se como fundamental para a sustentabilidade financeira da ACAPO. Será prioritária a procura e enquadramento de candidaturas para fazer face a despesas de funcionamento de projetos para o financiamento dos serviços disponibilizados às pessoas com deficiência visual. Paralelamente, pretendemos, impulsionar a procura de financiamento de projetos que promovam o desenvolvimento de conhecimento em matérias prioritárias específicas que concorrem para a concretização da nossa missão.

A organização das atividades associadas a esta área tem como ponto de partida uma reflexão que nos permitiu constatar alguns factos e identificar desafios e orientações para a nossa intervenção. Identificamos a nível externo, nomeadamente na relação com a sociedade envolvente, algumas ameaças que tem promovido constrangimentos financeiros progressivos, e consideravelmente imprevisíveis, nomeadamente a dependência financeira relativamente às Tutelas com financiamento insuficiente para as reais necessidades, o aumento dos custos operacionais sem o correspondente aumento dos financiamentos públicos e a recuperação

lenta da economia e risco de inversão para nova crise. Apesar de nos depararmos com pontos negativos, identificamos como oportunidades a diferenciação dos serviços prestados, as oportunidades de realização de candidaturas a programas de financiamento público, nomeadamente o Quadro comunitário 2030 e o Plano de Recuperação e Resiliência 2021-2026, e programas de financiamento privado.

Ao nível interno contamos com recursos humanos qualificados e com competências específicas na área da deficiência visual, facilidade de adaptação à mudança e forte conhecimento e experiência nas áreas de intervenção, pontos positivos que se apresentam como forças.

No entanto mantemos uma forte dependência de financiamento público nacional e Europeu e custos de funcionamento elevados, que se apresentam como fraquezas.

A análise dos vários fatores externos e internos resulta na definição de ações/atividades específicas para o ano 2024.

Objetivo n.º 18: Promover a sustentabilidade de projetos no âmbito da resposta a necessidades emergentes e/ou de ações de melhoria

Para a concretização deste objetivo, em 2024, prosseguiremos com a captação de oportunidades de financiamento que garantam a continuidade dos serviços. No entanto, numa perspetiva de melhoria contínua e promoção de qualidade de vida das pessoas com deficiência visual, pretendemos alargar a prospeção de oportunidades de financiamento a novas ideias/projetos.

Assim, para 2024, pretendemos desenvolver as seguintes atividades:

Tabela 36: Atividades programadas para o Objetivo n.º 18 (Promover a sustentabilidade de projetos no âmbito da resposta a necessidades emergentes e/ou de ações de melhoria)	
Atividade	Programação
Criar grupo de consultoria interna para a identificação de necessidades e desenvolvimento de ideias de projeto	1.º trimestre
Criar modelo de documento para apresentação de ideias de projeto	2.º trimestre

Criar instrumento de monitorização de execução física e financeira dos projetos	1.º trimestre
---	---------------

Tabela 37: Metas definidas para o Objetivo n.º 18 (Promover a sustentabilidade de projetos no âmbito da resposta a necessidades emergentes e/ou de ações de melhoria)		
Indicadores	Valor de referência	Meta
Taxa de candidaturas a projetos a oportunidades de financiamento no setor público aprovadas total ou parcialmente	77%	80%
Taxa de candidaturas de projetos a oportunidades de financiamento no setor privado aprovadas total ou parcialmente	60%	60%

[\[Voltar ao índice\]](#)

13. Recursos Humanos

A Gestão dos Recursos Humanos numa organização desempenha um papel central, sendo determinante para o alcance dos objetivos, para a captação de recursos, para a gestão da organização e, afinal, para o seu desenvolvimento global.

A importância de uma adequada gestão dos recursos humanos reflete-se de forma transversal a toda a Organização que, sem colaboradores comprometidos, capacitados e alocados aos papéis necessários e claramente definidos, terá dificuldade em cumprir cabalmente a sua missão e alcançar os seus resultados mais estratégicos.

Numa altura em que equacionamos as atividades e as metas a planear para 2024, importa não perder de vista aquelas que reconhecemos como as principais fragilidades com que nos

deparamos , como sejam a atração e contratação de profissionais qualificados e detentores de competências especializadas ajustadas às necessidades da ACAPO, a manutenção, a longo prazo, de níveis adequados de comprometimento e motivação dos colaboradores, o investimento num plano consistente de formação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores e, por último, a adaptação e incorporação de ferramentas e sistemas digitais para otimização dos diversos processos e procedimentos que compreendem a gestão dos recursos humanos.

Desta forma, e tendo como referência o trabalho desenvolvido nos últimos anos e os objetivos planeados, vamos continuar com uma firme aposta no investimento necessário tendo em vista o recurso à tecnologia digital como instrumental para a eficácia e eficiência em tudo o que envolve a vertente operacional (administrativa, legal e fiscal) da gestão dos recursos humanos. Iguamente determinada, será a nossa aposta em centrar cada vez mais – e de forma estratégica – o nosso foco em dimensões cruciais e desafiadoras da gestão dos recursos humanos, como sejam o seu desenvolvimento (pessoal e profissional), a comunicação e envolvimento interno, o recrutamento e seleção ou, por fim, o acompanhamento do acolhimento e integração de novos colaboradores.

Com a reestruturação do organograma a que procedemos no início de 2023, tornou-se imperativa uma atualização do Manual de Funções, a qual temos vindo a fazer aproveitando para rever os diversos parâmetros descritivos de cada função em particular e para reformular um conjunto de responsabilidades transversais a todos os colaboradores e a grupos de áreas funcionais. Mas, sabemo-lo, a complexidade deste instrumento – e de outros que norteiam as práticas de gestão de recursos humanos na ACAPO –, implica um trabalho de aproximação e imersão das várias partes envolvidas, sejam os colaboradores, sejam os próprios dirigentes. Esta, será, portanto, uma preocupação

Também em 2023, foi possível proceder à implementação consolidada do Sistema de Avaliação de Desempenho, após um longo, sóbrio e sustentado processo de aprendizagem baseado na implementação experimental que teve lugar no último quadrimestre de 2021. Estamos, é nossa convicção, em condições de passar a uma implementação deste sistema numa base regular, com uma periodicidade anual.

Finalmente, aspeto muito importante na atividade quotidiana dos colaboradores, é a sua identificação junto de entidades – públicas ou privadas – quando se deslocam ao serviço da ACAPO. A retoma da atribuição dos cartões de identificação dos colaboradores será, assim,

um aspeto importante na sua valorização quando se encontram em serviço externo e, não menos importante, na consolidação da sua identidade como profissionais ao serviço da ACAPO.

Objetivo n.º 19: Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos

O desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, além de operacionalizar obrigações legais da ACAPO enquanto entidade empregadora, constitui-se como um instrumento vital para a promoção do crescimento da ACAPO, para a retenção de talentos, para a atração de novos profissionais, melhorar o desempenho das equipas, estimular a inovação, para fomentar um clima organizacional positivo e visando a preparação futura de substitutos para funções chave através da qualificação de potenciais sucessores.

Assim, estão previstas no âmbito deste objetivo as seguintes atividades:

Tabela 38: Atividades programadas para o Objetivo n.º 19 (Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos)	
Atividade	Programação
Realizar uma formação para os colaboradores no âmbito da sua capacitação para a sua atuação com base nos procedimentos que incluem o processo de gestão de recursos humanos	1.º semestre

Para a aferição deste objetivo definimos os seguintes indicadores e metas:

Tabela 39: Metas definidas para o Objetivo n.º 19 (Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de cumprimento do Plano de Formação dos Colaboradores	Sem referência	30%
Taxa de ações de formação avaliadas como eficazes	50%	60%

Grau médio de concretização dos Planos de Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Sem referência	60%
Grau médio de satisfação dos Colaboradores com a formação realizada	65,03%	67,50%

Objetivo n.º 20: Promover a satisfação dos Colaboradores

Se a satisfação dos colaboradores é algo essencial em qualquer organização, na ACAPO ela reveste-se de capital importância em face dos desafios com que se deparam quotidianamente e que decorrem de fatores tão diversos como a disponibilidade e qualidade de recursos ou a carga emocional associada às dinâmicas e natureza do serviço.

Neste contexto, a satisfação dos colaboradores deve fazer parte das prioridades da ACAPO na gestão dos seus recursos humanos. Com efeito, colaboradores satisfeitos têm maior capacidade de lidar com o stress, de serem resilientes perante fatores que possam interferir no seu bem-estar emocional e na sua saúde mental, o que é essencial para o trabalho eficaz. Por outro lado, não podemos esquecer que os colaboradores são, em boa medida, a imagem da organização. Tal significa que a satisfação dos colaboradores pode refletir-se na perceção das partes interessadas – internas e externas – sobre a qualidade e a seriedade do trabalho realizado. Reconhecemos, por isso, que é fundamental acompanhar e pedir feedbacks, saber as dificuldades encontradas, barreiras ultrapassadas e sucessos alcançados.

Para a prossecução com sucesso deste objetivo, definimos as seguintes atividades:

Tabela 40: Atividades programadas para o Objetivo n.º 20 (Promover a satisfação dos Colaboradores)	
Atividade	Programação
Atualizar o subsídio de alimentação de acordo com o mínimo definido para a função pública	1.º trimestre
Estudar um protocolo com uma empresa que preveja benefícios relevantes para os colaboradores	1.º semestre

Elaborar um plano de visitas técnicas às Delegações, Núcleos e Serviços locais no âmbito da gestão dos recursos humanos	Janeiro
---	---------

Para a aferição da concretização deste objetivo, são estabelecidas as seguintes metas para 2024:

Tabela 41: Metas definidas para o Objetivo n.º 20 (Promover a satisfação dos Colaboradores)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de satisfação global dos Colaboradores afetos aos serviços centrais	52,36%	55%
Taxa de satisfação global dos Colaboradores, a nível nacional	64,34%	65%
Grau de motivação dos Colaboradores afetos aos serviços centrais	48,40%	55%
Grau de motivação dos Colaboradores a nível nacional	58,44%	60%

Objetivo n.º 21: Promover o envolvimento dos Colaboradores no desenvolvimento organizacional

O envolvimento dos colaboradores, o fortalecimento do seu sentimento de pertença e o reconhecimento dos seus contributos, concorrem para fortalecer e promover a cultura organizacional. Isso reflete-se, naturalmente, na identificação dos colaboradores com os valores, os objetivos e a missão da organização que, assumindo a cultura organizacional, tornam-se mais propensos a trabalhar de acordo com os princípios adotados.

Por outro lado, quando os colaboradores se sentem à vontade para expressar as suas ideias e opiniões, ficam mais propensos a contribuir com soluções inovadoras e criativas. O envolvimento estimula a geração de novas ideias e abordagens, o que pode levar a melhorias significativas nos processos e atividades da organização.

É, pois, neste sentido que definimos as seguintes atividades para a prossecução deste objetivo:

Tabela 42: Atividades programadas para o Objetivo n.º 21 (Promover o envolvimento dos Colaboradores no desenvolvimento organizacional)	
Atividade	Programação
Definir uma medida de reconhecimento dos colaboradores associado às formas e mérito de envolvimento na instituição	1.º semestre

Para a aferição deste objetivo, definimos os seguintes indicadores e metas para 2024:

Tabela 43: Metas definidas para o Objetivo n.º 21 (Promover o envolvimento dos Colaboradores no desenvolvimento organizacional)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de Satisfação dos Colaboradores afetos aos serviços centrais com o seu envolvimento na ACAPO	48,30%	60%
Taxa de Satisfação dos Colaboradores, a nível nacional, com o seu envolvimento na ACAPO	67,46%	70%

[\[Voltar ao índice\]](#)

14. Infraestrutura e Equipamentos

Os desafios impostos aos dias de hoje, por um lado pela tentativa de acompanhamento tecnológico, seja na sua utilização constituindo-se na materialização de ferramentas fiáveis e produtivas, seja na manutenção da harmoniosa compatibilidade entre equipamentos, serviços e pessoas, nunca deixando de parte a gestão de recursos finitos como o financeiro, colocam à prova diariamente as capacidades de quem cumpre a função de assegurar a gestão ou

implementação tecnológica nas empresas ou organizações. Nesta época de crise e incerteza, agravada pelo contexto de múltiplas guerras que infelizmente ensombram o mundo, torna-se especialmente importante atingir compromissos equilibrados na estratégia de alocação dos nossos recursos, alguns deles finitos, como os financeiros.

Será não só com este equilíbrio em mente, mas também apostando na melhoria na prestação dos nossos serviços, interna e externamente, como parte de uma política de melhoria contínua, a qual tem vindo a orientar a instituição ao longo dos anos. A otimização tecnológica, que passará obrigatoriamente pela modernização ou substituição, seja de equipamentos, seja de infraestruturas ou serviços que lhes sirvam de apoio, terá sem dúvida um papel fundamental para atingir ou consolidar essas metas

A adoção de uma política de responsabilidade social, orientada para as preocupações ao nível ambiental é também uma preocupação pela qual orientamos a nossa atuação. Continuamos a trabalhar no sentido de desmaterializar a informação em suportes físicos, processo já anteriormente iniciado. Enfatizando esta medida, ambicionamos obter custos e consumos menores por exemplo com consumíveis de impressão. Uma segunda vertente, prende-se com a reutilização de materiais já existentes, adquirindo componentes que permitam maximizar-lhes a vida e otimizar o trabalho dos nossos Colaboradores.

De acordo com a teoria do conhecimento, as organizações têm como grande capital os dados, a informação e o conhecimento. Os dados ou registos sobre determinadas áreas são fundamentais para que as instituições consigam caracterizar os seus públicos-alvo e o que os envolve. A informação é um conjunto de dados com significado que contextualizam quem pretende usá-los. O conhecimento, particularmente na ACAPO, é de grande riqueza de índole tiflológica, já que a informação é confrontada com a experiência de vida dos seus Dirigentes e Colaboradores antes de ser colocada em prática no dia-a-dia das pessoas com deficiência visual. Assim, reconhecemos que a segurança dos dados deve ser amplamente reforçada através de medidas específicas, incluindo a formação de Dirigentes e de Colaboradores.

Assim, temos programadas, em concreto, as seguintes atividades para 2024:

Tabela 44: Atividades programadas para o **Capítulo n.º 14** (Infraestrutura e Equipamentos)

Atividade	Programação
Substituição do atual sistema VPN por um mais atual	1.º semestre
Atualização/substituição do parque informático afeto à instituição, num universo de 75 equipamentos, em até 25%	Ao longo do ano
Atualização de 50% das 16 infraestruturas locais, estruturando as redes de comunicação e passando-as para uma velocidade de até 1 GBPS, preparando-as para o futuro em termos de fluxo de informação	Ao longo do ano

Tabela 44: Atividades programadas para o **Capítulo n.º 14** (Infraestrutura e Equipamentos)

Atividade	Programação

[\[Voltar ao índice\]](#)

15. Situação Financeira e Patrimonial

A Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal tem uma estrutura elevada, quantitativamente é uma organização que tem tido um desenvolvimento importante, neste momento a média de trabalhadores constantes no seu quadro é de 175 pessoas e com atividades associativas e prestação de serviços em 15 Delegações ou Núcleos, e orçamentalmente tem um valor muito acima do que é normal para uma IPSS. O valor consolidado para o exercício de 2024 é de 4.794.141€.

Com cerca de 4.000 sócios e com um número muito importante de utentes e beneficiários, a ACAPO continua a deter uma importância na vida social da sua população alvo. E com esse objetivo de satisfazer todas as necessidades a sua gestão tem sido cada vez mais caracterizada pelo rigor e eficiência de recursos, com objetivo de maior e constante sustentabilidade.

Depois de um ano de 2022 com dificuldades ao nível económico, a imprevisibilidade vai ser persistente e de período desconhecido. Pois a atualidade mundial não nos deixa prever uma melhoria de paradigma. Os juros a crescer e a inflação a aumentar são dois factores que influenciam muito a vida económica de qualquer organização, mas no caso de uma instituição que tem como objetivo a responsabilidade social, ainda mais essa influencia é crucial para o desenvolvimento das suas atividades.

Sinal dos tempos é, por exemplo, as doações ainda não voltaram ao nível que existiam antes da pandemia de 2020. Apesar de o valor percentual ter descido para os 82%, valor até Outubro de 2023, a ACAPO continua muito dependente da receita de origem Pública. Mas será muito?! Questionamos essa dependência, porque os serviços prestados, na vertente social, aos utentes e beneficiários, são serviços que a associação efetua por substituição do Estado.

Assim, é deveras importante a implementação de novos acordos e a renegociação de outros, no âmbito do acompanhamento e reabilitação, com o Instituto da Segurança Social, para que se continue a produzir com a qualidade que define o nosso serviço social e o acompanhamento devido aos nossos utentes. E não menos importante, para que qualitativamente continuem nesse nível, essas atividades continuem sustentáveis financeiramente.

A dependência Estatal ao longo dos últimos exercícios contabilísticos, só nos revela a importância que é para a ACAPO o Fundo Mais. A sequência de continuar a promover a valorização dos imóveis é idêntica ao prosseguimento da sustentabilidade da nossa associação. Existe um paralelismo e ligação importante nos dois conceitos. Assim, a conservação e reabilitação do nosso edificado continua uma prioridade com o fim da obtenção de liquidez, por via de arrendamento.

Num plano a médio ou longo prazo, os projetos terão que ter uma especialização e implementação forte e as parcerias com relação ainda mais forte e duradoura. E integrado numa estratégia de valorização dos serviços existentes e do património, a gestão financeira e

patrimonial terá que atuar com rigor e inteligência e ao mesmo tempo resistente aos factores externos.

15.1. SITUAÇÃO FINANCEIRA

O instrumento coordenador da política económica da ACAPO, financeiramente terá como estimativa o valor de 4.794.141€. E de receita prevista o valor de 4.697.369€, que terá como resultado orçamental o prejuízo de 96.772€.

A tabela 45 que abaixo apresentamos, vem nos mostrar o resultado orçamental em cada Delegação, dos Núcleos e da Direção Nacional.

Tabela 45: Orçamento por Delegação / Núcleo			
Local/âmbito	Gastos	Rendimentos	Saldo
Açores	108 072	95 405	-12 667
Algarve	140 257	145 911	5 654
Aveiro	36 175	35 961	-214
Braga	163 498	164 570	1 072
Castelo Branco	113 997	86 190	-27 807
Coimbra	138 906	122 192	-16 714
Leiria	113 170	92 241	-20 929
Lisboa	314 491	297 152	-17 339
Núcleo da Madeira	7 271	9 971	2 700
Porto	193 748	200 339	6 591
Viana do Castelo	145 374	140 238	-5 136
Vila Real	99 574 77 814	77 814	-21 760

Viseu e Núcleo da Guarda	194 035	200 537	6 502
Dn	3 023 813	3 027 088	3 275
Totais	4 792 381	4 695 609	-96 772

Os gastos do Orçamento Consolidado para o ano de 2023 foram de 4.562.872 euros e o valor orçamentado para 2024 é de 4.794.141€. Esta variação de valor é devido a um compromisso desafiante de crescimento constante da ACAPO.

Objetivo n.º 22: Assegurar o equilíbrio financeiro da ACAPO no desenvolvimento global do Plano de Ação

Este objetivo, e enquadrado na análise financeira, tem mais um período onde o destaque é pela valorização das qualidades e capacidades dos indivíduos que intervêm na gestão e desenvolvimento da estratégia global da ACAPO, tal como os operacionais que processam toda a informação para esta chegar a quem toma as decisões.

Tabela 46: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 22** (Assegurar o equilíbrio financeiro da ACAPO no desenvolvimento global do Plano de Ação)

Atividade	Programação
Realizar uma ação de capacitação dos Dirigentes no âmbito dos processos contabilísticos e mapas contabilísticos da ACAPO.	1º Semestre
Promover uma ação de formação para os administrativos e outros possíveis interessados nas Delegações no âmbito da organização e tratamento de documentação financeira.	2º Semestre

As seguintes metas vão ajudar a qualificar a concretização do respetivo objetivo.

Tabela 47: Metas definidas para o **Objetivo n.º 22** (Assegurar o equilíbrio financeiro da ACAPO no desenvolvimento global do Plano de Ação)

Indicador	Valor de referência	Meta
Grau de execução do orçamento	76% (3.447.202€)	85% (4.075.020€)
Resultados operacionais da ACAPO	59.864€	-64.997€

[\[Voltar ao índice\]](#)

15.2. SITUAÇÃO PATRIMONIAL

A gestão patrimonial, que visa a otimização e rentabilização dos imóveis da instituição, não sendo a atividade principal, assume um papel vital para a prossecução da nossa missão. Sendo o conjunto de ativos parte do património da Instituição, estes constituem uma fonte de rendimentos que vão diretamente para o Fundo MAIS. Assim num planeamento desempenha um papel crucial no que diz respeito à gestão da tesouraria da ACAPO, podendo ser importante na liquidez da associação e na manutenção da sustentabilidade.

Seguindo o pressuposto que, quanto melhor for o estado dos edifícios, mais rendimentos eles são capazes de gerar, 2024 será o ano em que poderá se iniciar as obras nos edifícios da Angelina Vidal, Damaia e Rua do Relógio, um processo que se encontra ainda em desenvolvimento.

No próximo período, iremos continuar a dar grande atenção à manutenção e melhoria do restante edificado integrante do património da ACAPO, nunca descurando as necessidades e solicitações dos seus arrendatários.

Em virtude do Património não ser um tema intimamente ligado à deficiência visual e, portanto, tratar-se de uma área em que o nosso conhecimento está longe de ser distinto, requer grande disponibilidade para assegurar, por exemplo, as visitas de acompanhamento e uma vigilância regular ao nosso parque de edifícios. Nesta circunstância, vamos continuar a confiar este trabalho a entidades especializadas na área para, dessa forma, ser feita uma gestão mais vantajosa e uma atuação mais célere e eficaz sobre o estado do património da ACAPO. Assim,

a ACAPO conta atualmente com os serviços da empresa de consultoria e engenharia Procerce, na análise e acompanhamento de situações relacionadas com obras e manutenção, pedidos de orçamentos, bem como na elaboração de relatórios e pareceres. Conta também com a colaboração das empresas de imobiliária Europredial em Lisboa e António Duarte no Porto, nas situações que se prendem com contas correntes de pagamentos de rendas, arrendamento de imóveis e outras questões de âmbito administrativo. Parcerias importantes nesta área, que a sua eficácia será refletida nos anos futuros.

Tabela 48: Atividades programadas para o Subcapítulo n.º 15.2 (Situação Patrimonial)	
Atividade	Programação
Executar o projeto de obras de reabilitação de fundo do edifício da Rua Angelina Vidal, n.º 92 em Lisboa, com o objetivo a sua máxima rentabilização através do arrendamento.	1. Trimestre
Realizar obras no edifício da Damaia no âmbito da conservação nas partes comuns, fachada e cobertura, bem como de manutenção/remodelação nos 1.º Dt.º e 2.º Dt.º para os colocar de novo no mercado de arrendamento.	2. Trimestre
Concretizar obras de remodelação da Moradia Unifamiliar da Rua do Relógio no Porto tendo em vista colocá-la no mercado de arrendamento.	1. trimestre

[\[Voltar ao índice\]](#)

16. Desenvolvimento e Melhoria

O comprometimento para com a Missão e para com a Política de Gestão da ACAPO (definições estratégicas aprovadas pela AR em 2021) tal como o assumimos, ganha especial expressão através da aposta que fazemos em metodologias estruturadas de planeamento, de monitorização e de avaliação da atividade desenvolvida orientadas para um desenvolvimento

progressivo da nossa capacidade de prossecução de objetivos e de melhoria da nossa capacidade de atuação.

A certificação que detemos acerca de 13 anos pela Norma NP EN ISO 9001 (agora na sua versão de 2015), ainda que tendo uma abrangência restrita aos serviços centrais, tem-se revelado de uma enorme mais valia do ponto de vista do seu potencial estruturante. Isto significa que ela se constitui como um importante alicerce na organização das metodologias acima referidas, incluindo no tocante à estruturação de um Sistema Documental robusto onde podemos encontrar um elevado grau de detalhe descritivo das nossas atividades, sejam elas de gestão, de suporte ou atividades chave. A este respeito, importa notar que, com a auditoria realizada no passado mês de outubro, iniciou-se um novo ciclo de 3 anos de certificação com base nesta Norma, traduzindo de forma inequívoca a responsividade que a ACAPO tem sido capaz de manter em face de um vasto conjunto de requisitos que a integram.

Do mesmo modo, a certificação pelo Referencial EQUASS – nível Assurance – (obtida em fevereiro de 2022), de um outro ângulo, constitui-se também como um instrumento estruturante decisivo, designadamente no que diz respeito à organização dos serviços, à adoção de medidas de salvaguarda de requisitos fundamentais da qualidade do serviço e dos direitos dos utentes, à implementação prática de uma política de recursos humanos compaginável com um serviço baseado em equipas de trabalho orientadas para as necessidades e expectativas dos utentes e, não menos importante, à adoção de ferramentas de gestão orientadas para a melhoria. A este respeito, importa notar que 2024 corresponde ao último de 3 anos do atual ciclo de certificação, a qual deverá ser renovada mediante auditoria a realizar no final desse ano ou no início de 2025.

Entretanto, a opção adotada ainda em finais de 2022 por um SGQ integrado e responsivo, simultaneamente, à Norma ISO 9001:2015 e ao Referencial EQUASS e cujo processo foi concluído formalmente nos últimos meses, tem-se revelado de uma enorme mais valia, potenciando sinergias e contribuindo para uma cultura da qualidade mais sólida, uniformizada e funcional.

Queremos, com isto, enfatizar a nossa determinação em orientar as nossas políticas e práticas de gestão de forma congruente com um desenvolvimento da ACAPO sustentável e sustentado em conhecimento sólido sobre onde nos encontramos e em opções esclarecidas e participadas sobre o caminho que, em cada momento, queremos seguir.

Mas, tudo isto só é possível porque desenvolvemos um conjunto de atividades que dão expressão operacional às metodologias suprarreferidas, cumprindo-nos aqui dar-lhes o necessário destaque, não apenas pelos impactos já aludidos, mas também pela transparência que se impõe no que respeita ao modo como demonstramos os nossos resultados e gerimos os nossos recursos.

- Levar a cabo um diagnóstico estratégico que nos permita melhor conhecer as envolventes interna e externa (incluindo no tocante às nossas partes interessadas), bem como as opções que melhor poderão contribuir para a prossecução da nossa missão e dos nossos objetivos estratégicos. Numa primeira fase, esta atividade irá desenvolver-se de forma mais circunscrita a áreas específicas e assumirá um cariz essencialmente interno. Todavia, não deixaremos de atentar em eventuais oportunidades que nos permitam expandir e consolidar este trabalho na expectativa de que ele se constitua como informação inspiradora das opções que o executivo eleito para o próximo mandato queira vir a tomar. Esta, é uma abordagem que desejamos poder vir a consolidar-se, gerando assim uma solidariedade inter-mandatos que reconhecemos como absolutamente imprescindível a uma gestão efetivamente estratégica da ACAPO;
- Executar um plano de auditorias internas que nos proporcione a informação necessária ao desencadeamento das ações pertinentes, seja em termos de superação de não conformidades, seja do ponto de vista da otimização de oportunidades de melhoria. Tal deverá traduzir-se na realização de um conjunto de auditorias com incidência nas Delegações que dispõem de prestação de serviços, bem como nos serviços desconcentrados dos 3 departamentos que atuam a este nível (CAARPD, CAVI e DAEFP). Neste contexto, serão auditados os diversos processos chave, de gestão e de suporte que norteiam a atividade da ACAPO, mobilizando uma bolsa de auditores devidamente qualificados para o efeito;
- Concretizar o Plano de Ações de Comparação que contribuam para a aprendizagem organizacional e para oportunidades de melhoria dos nossos serviços. Este, é um plano em permanente evolução, pretendendo-se que seja responsivo, tanto às necessidades que a cada momento sejam identificadas, como às oportunidades com que nos possamos vir a deparar. De notar que, à data atual, se encontram já identificadas 2 ações de comparação no âmbito externo e uma a nível interno.;

Complementarmente, importa ter presente um conjunto de atividades de gestão geradoras de importantes inputs para o desenvolvimento e melhoria, de que são exemplos:

- A gestão do Sistema de Reclamações, Sugestões, Elogios e Agradecimentos. É certo que o Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro, que veio instituir a obrigatoriedade de existência e disponibilização do livro de reclamações a um conjunto alargado de fornecedores de bens e prestadores de serviços já representa um avanço importante na garantia dos direitos dos cidadãos a reclamarem e a verem as suas reclamações respondidas. É certo também que na última redação deste diploma dada pelo Decreto-Lei n.º 74/2017 de 21 de junho, de entre outros melhoramentos, vem consagrar a implementação do Livro de Reclamações Eletrónico, trazendo com isso uma oportunidade para a independência de muitos cidadãos no exercício deste seu direito de reclamar. Mas a criação e gestão de um sistema interno impunha-se por várias razões. Por um lado, porque a ACAPO dispõe de um conjunto de serviços para os quais não está definida uma entidade reguladora, como é o caso do apoio ao emprego e formação profissional e, pelo menos até ao momento, como tem sido o caso do apoio à vida independente. Em segundo lugar, porque é também importante criar mecanismos de reclamação em condições de plena independência, acessíveis a pessoas sem competências suficientes para operarem os canais digitais. Finalmente, porque entendemos que a resposta a uma reclamação está longe de ser o fim de linha do seu tratamento, sobretudo se as encarmos como pontos de entrada para a superação de fatores de insatisfação e para, proactivamente, desenvolvermos soluções mais eficazes e benéficas para os nossos serviços;
- A gestão de um Sistema de Tratamento de Não Conformidades e Oportunidades de Melhoria. É certo que, ao longo dos tempos, a ACAPO sempre teve preocupação em atender a situações de não conformidade identificadas, designadamente quando reportadas pelas entidades reguladoras e financiadoras. No entanto, a criação e gestão deste sistema impunha-se por várias razões. Por um lado, porque sistematiza num ponto único de gestão as diversas entradas, sejam elas provenientes dos reportes das entidades oficiais, sejam elas oriundas das auditorias realizadas, tenham elas origem nas reclamações e sugestões recebidas ou mesmo resultem elas da atividade normal no desenvolvimento dos processos. Em segundo lugar, porque este é um sistema que, não só valoriza as não conformidades como ferramentas para o desenvolvimento, como cria um espaço privilegiado para a análise e tratamento consistente de oportunidades de

melhoria sem que tenham na sua base qualquer fragilidade, mas sim, a verdadeira essência de oportunidade;

- As monitorizações intermédia e final dos Planos Anuais. É certo que os Planos Anuais são um instrumento usado pelos órgãos executivos para a definição de prioridades ao longo do ano. É também certo que o normal desenvolvimento da atividade se baseia num constante acompanhamento da execução da planificação aprovada em sede de Assembleia. Entretanto, a criação de momentos formais de monitorização e avaliação da execução do Plano reveste-se de especial importância para uma gestão cuidada, respeitadora dos compromissos assumidos perante os associados e orientada de forma consistente para a prossecução dos objetivos assumidos. Neste contexto, a ACAPO optou por proceder a uma monitorização intermédia, a qual tem lugar a meio do ano, reportando à execução verificada a 30 de junho, tendo como particularidade o facto de permitir identificar desvios, sistematizar as suas possíveis causas e desencadear ações pertinentes à sua mitigação. A monitorização final, reportada à execução verificada a 31 de dezembro, tem a particularidade de permitir reapreciar internamente o planeamento feito para o novo ano, mas é também um importante instrumento no momento de reportar (sob a forma de Relatório de Atividades) o trabalho e os resultados do ano anterior;
- A aferição do grau de satisfação das partes interessadas. Esta atividade tem como metodologia central a implementação de questionários de satisfação, os quais estão desenhados de forma a recolher, relativamente a cada parte interessada, as suas perceções relativamente a tópicos específicos que são identificados como pontos de potencial interesse para a identificação de oportunidades de melhoria.

Por último, queremos notar que os diversos processos a que acima aludimos são alvo de uma monitorização quanto a um conjunto de indicadores de desempenho, permitindo-nos aferir em que medida as atividades procedimentadas estão a permitir alcançar as metas estabelecidas e, sobretudo, contribuindo para a monitorização dos processos e identificação de eventuais necessidades quanto ao respetivo desenho, ou mesmo quanto aos recursos que lhes estão alocados.

[\[Voltar ao índice\]](#)

IV. Participações Societárias

17. UEST – Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos

A ACAPO é sócia majoritária da UEST – Unidade de Serviços e Equipamentos Tiflotécnicos detendo, por isso, especiais responsabilidades na definição da orientação estratégica a seguir pela Gerência da empresa.

Neste contexto, cabe neste Plano apontar as principais linhas orientadoras defendidas pela ACAPO para o desenvolvimento da UEST em 2024. Nesse sentido, importa começar por notar que a UEST é uma de várias empresas a atuar no mercado nacional de equipamentos e de serviços tiflotécnicos o qual, por isso, resulta num mercado altamente competitivo em face da sua dimensão quando comparada com o sobredimensionamento da oferta. É com base nesta premissa que entendemos que a UEST deva prosseguir, designadamente, as seguintes linhas orientadoras da sua ação:

- a) Melhoria da comunicação com os seus clientes e potenciais clientes tendo em conta:
 - A “jornada do cliente” (desde a sensibilização até a fidelização), o que deverá implicar um serviço capaz de ir ao encontro das necessidades e expectativas, tanto dos clientes particulares, como dos clientes empresariais e/ou institucionais;
 - Os pontos de contacto, nomeadamente no que se refere aos canais digitais, bem como às Delegações da ACAPO e outros possíveis parceiros que contribuam para a perceção de uma relação de proximidade entre a empresa e os clientes.
- b) Consolidação da relação com as demais partes interessadas, designadamente
 - Os fornecedores, explorando oportunidades potenciadoras da competitividade da UEST no mercado português;
 - Outros players do meio, visando a promoção de iniciativas de divulgação de novos produtos e serviços, bem como a ampliação dos serviços prestados

[\[Voltar ao índice\]](#)

18. SAS – Sociedade de Apostas Sociais

A ACAPO participa no capital da SAS – Sociedade de Apostas Sociais, S. A., uma sociedade que tem por objeto principal a exploração de jogos e apostas online, com ações representativas de 7,5% do capital da referida sociedade, integrando atualmente o representante da ACAPO o Conselho de Administração da mesma. É neste quadro que cumpre delinear a estratégia que nos propomos seguir, no âmbito da gestão da referida participação societária.

Para a ACAPO, a participação societária justifica-se como meio de diversificação de fontes de receita, mas também como meio de transpor, para o mundo empresarial, as preocupações estatutárias da ACAPO relacionadas com a deficiência visual. Considerando a evolução do mercado de jogos online, onde a afirmação de uma sociedade como a SAS e de um produto como o Placard.pt têm conseguido apenas resultados marginais, que carecem de melhoria, mas igualmente a diversificação de oferta, presente agora na área do Casino online, que se tem revelado uma fonte de receita melhor do que o esperado no quadro da sociedade, podemos afirmar que a referida sociedade se encontra ainda em processo de expansão, afirmação e consolidação, sendo o break even já atingido em 2022 reforçado previsivelmente em 2023, graças à forte aposta no casino online. Ainda assim, ressalva-se que, fruto de prestações por conta do capital feitas pela acionista maioritária – Santa Casa da Misericórdia de Lisboa -, bem como face à forte atuação dos restantes players no setor, que o tornam bastante competitivo a nível nacional e internacional, a distribuição de lucros só ocorrerá previsivelmente em 2025 ou posteriormente.

Por isso mesmo, no quadro da referida sociedade, e atenta a sua evolução, as linhas de atuação da ACAPO serão as seguintes:

- Manter a participação no Conselho de Administração, a qual gera receitas provenientes de senhas de presença, que têm sido afetadas ao Fundo MAIS por forma a retribuir o investimento do Fundo na aquisição das ações representativas do capital social;
- Pugnar pela adoção, no quadro dos novos sítios web e serviços prestados pela sociedade, de padrões de acessibilidade que garantam, na medida do que seja tecnicamente viável, que os mesmos são acessíveis a pessoas com deficiência visual;
- Continuar a zelar pela manutenção da trajetória de rentabilidade ascendente, com vista a permitir que a distribuição de lucros pelos sócios venha a ocorrer tão breve quanto possível;

- Acompanhar a expansão internacional do negócio da SAS, em países como a Holanda, por forma a espelhar, igualmente nesses mercados, as preocupações de acessibilidade à informação como potenciadoras do direito ao jogo acessível.

[\[Voltar ao índice\]](#)

V. Conclusão

Procurámos, de forma não exaustiva, mas significativa, expor ao longo dos pontos antecedentes aqueles que assumimos como os compromissos da ACAPO para o ano de 2024. Esta é a síntese que resulta do contributo de todas as Direções de Delegação, espelhado também nos anexos ao presente Programa de Ação e que, oportunamente, foram aprovados por cada um dos Senhores Associados nas Assembleias Gerais de Delegação. Foi com o contributo de todos eles que chegámos a estes compromissos. Esta é, também, a síntese que incorpora os contributos, estratégicos e operacionais, introduzidos pela Direção Nacional, a quem cabe a articulação de todas estas iniciativas e a quem cabe assegurar a todos os órgãos os meios necessários para, na medida do possível, empreenderem o que os Associados da ACAPO julgam ser mais pertinente. Esta é, pois, a planificação global do que a ACAPO pretende executar em 2024, feita com base no que os nossos Associados anseiam e traduzida naquilo que os nossos Associados acham possível realizar. Certamente muito ficará por fazer, mas certamente também muitas outras iniciativas e ideias ganharão forma ao longo do próximo ano. É essa a riqueza de uma planificação estratégica, a flexibilidade de incorporar a cada momento o que a realidade nos exige, sem deixar de reconhecer aquelas que devem ser as linhas orientadoras da nossa atuação. É, pois, com profundo sentido de responsabilidade que agora devolvemos aos Senhores Associados, através dos Senhores Representantes, este documento para apreciação. Será deles a última, e sábia, palavra sobre a qualidade do que nos propomos fazer. Será por todos eles, enquanto representantes de todos e de cada um dos nossos Associados, que este Programa de Ação, que a ação da ACAPO, será a todo o tempo avaliada. Essa é, para nós, a maior e melhor garantia da solidez do que agora se propõe. Essa é, para aqueles que lerem o nosso programa, a melhor certificação de qualidade que

poderemos evidenciar. Porque nada sobre nós pode sequer ousar ser definido sem todos, e cada um, de nós, porque somos nós, pessoas com deficiência visual, os atores da ACAPO plural, forte, coesa, sustentável e projetada para o futuro que queremos construir. Porque somos, todos e cada um de nós, os protagonistas da sociedade inclusiva que, através da ACAPO, criamos e reforçamos diariamente. Porque, por fim, é essa a riqueza transformadora do associativismo: a uma sociedade que nos queira reduzir a números, metas ou indicadores, poderemos sempre responder com as esperanças, os anseios, e a riqueza de sermos pessoas, de sermos mais fortes na união de esforços pela causa que é de todos – mesmo dos que ainda não tenham interiorizado que é na soma que enriquecemos, e não pela divisão que nos libertamos.

[\[Voltar ao índice\]](#)

A Direção Nacional da ACAPO