

# PROGRAMA DE AÇÃO

## 2026



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](mailto:dn@acapo.pt) | [www.acapo.pt](http://www.acapo.pt)

© Os direitos de autor deste trabalho pertencem à ACAPO.

As cópias impressas não assinadas representam versões não controladas.

<b>Acronímia</b>	4
<b>I. Introdução</b>	5
1. Nota Introdutória	5
2. Enquadramento do Plano	10
2.1. Caracterização da ACAPO	10
2.2. Contexto de atuação	14
2.3. Aprendizagens e Oportunidades de Melhoria Relevantes para o Ciclo de Planeamento	18
2.4. Princípios Orientadores para o Ciclo de Planeamento Anual	20
<b>II. Áreas Centrais de Atuação</b>	21
3. Representação de Interesses	21
3.1. Atuação Nacional	23
3.2. Atuação local	26
3.3. Atuação internacional	29
4. Prestação de Serviços	32
4.1. Prescrição de Produtos de Apoio	33
4.2. Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social	35
4.3. Apoio à Vida Independente	38
4.4. Apoio ao Emprego e Formação Profissional	40
5. Desenvolvimento e Projeção Institucional	43
5.1. Dinâmica Associativa	44
5.2. Comunicação e Visibilidade	47
5.3. Acessibilidades e Consciencialização da Sociedade	51
5.4. Produção Documental	53
6. Suporte à Gestão e Funcionamento	54

6.1.	Projetos .....	55
6.2.	Recursos Humanos.....	57
6.3.	Infraestrutura e Equipamentos .....	61
6.4.	Gestão Financeira e Patrimonial .....	63
6.5.	Desenvolvimento e Melhoria .....	68
<b>III.</b>	<b>Participações Societárias .....</b>	<b>71</b>
7.	<b>UEST – Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos .....</b>	<b>71</b>
8.	<b>SAS – Sociedade de Apostas Sociais .....</b>	<b>73</b>
<b>IV.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>75</b>
	<b>Anexo A – Planeamento Operacional.....</b>	<b>76</b>
1.	<b>Representação de Interesses.....</b>	<b>76</b>
1.1.	Atuação Nacional .....	76
1.2.	Atuação Local .....	77
1.3.	Atuação internacional.....	78
2.	<b>Prestação de Serviços .....</b>	<b>79</b>
2.1.	Prescrição de Produtos de Apoio .....	79
2.2.	Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social.....	80
2.3.	Apoio à Vida Independente .....	82
2.4.	Apoio ao Emprego e Formação Profissional .....	85
3.	<b>Desenvolvimento e Projeção Institucional .....</b>	<b>87</b>
3.1.	Dinâmica Associativa .....	87
3.2.	Comunicação e Visibilidade .....	89
3.3.	Acessibilidades e Consciencialização da Sociedade .....	90
3.4.	Produção Documental.....	92
4.	<b>Suporte à Gestão e Funcionamento .....</b>	<b>94</b>

---

4.1.	Projetos .....	94
4.2.	Recursos Humanos .....	96
4.3.	Infraestrutura e Equipamentos .....	98
4.4.	Gestão Financeira e Patrimonial .....	99
4.5.	Desenvolvimento e Melhoria .....	101

## 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).

Sigla	Definição
<b>ACAPO</b>	Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal
<b>ANDDIS</b>	Associação Nacional de Desporto para a Deficiência Visual
<b>CAARPD</b>	Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação de Pessoas com Deficiência
<b>CAVI</b>	Centro de Apoio à Vida Independente
<b>CDPD</b>	Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência
<b>CIB</b>	Conselho Ibero-Americano do Braille
<b>CPD</b>	Centro de Produção Documental
<b>DAEFP</b>	Departamento de Apoio ao Emprego e Formação Profissional
<b>EBU</b>	European Blind Union
<b>EQUASS</b>	European Quality in Social Services
<b>IEFP</b>	Instituto de Emprego e Formação Profissional
<b>IPSS</b>	Instituição Particular de Solidariedade Social
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization, )Organização Internacional para Padronização)
<b>ISS</b>	Instituto de Segurança Social
<b>ISSA</b>	Instituto de Segurança Social dos Açores
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (Indicadores Chave de Desempenho)
<b>NEIA</b>	Núcleo de Estudos e Investigação em Acessibilidades
<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>ONCE</b>	Organización Nacional de Ciegos Españoles
<b>ONGD</b>	Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD).
<b>ONGPD</b>	Organização Não-Governamental de Pessoas com Deficiência
<b>PcDV</b>	Pessoas com Deficiência Visual
<b>SAS</b>	Sociedade de Apostas Sociais, S.A.
<b>SAVI</b>	Serviço de Apoio à Vida Independente
<b>SCML</b>	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
<b>UCLP</b>	União dos Cegos de Língua Portuguesa
<b>UEC</b>	União Europeia de Cegos
<b>UEST</b>	Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos
<b>UMC</b>	União Mundial de Cegos
<b>WBU</b>	World Blind Union (União Mundial de Cegos)

---

[\[Voltar ao índice\]](#)

## **I. Introdução**

### **1. Nota Introdutória**

O presente Programa de Ação é apresentado à consideração e aprovação dos Senhores Representantes como o instrumento previsional orientador da atuação da ACAPO para o ano de 2026, consolidando a trajetória de transformação e fortalecimento institucional iniciada nos últimos anos. Este documento assume-se como uma peça estratégica essencial à prossecução da missão da Associação, refletindo o compromisso com a melhoria contínua, a sustentabilidade e a defesa dos direitos e interesses das pessoas cegas e com baixa visão.

Ao contrário do ano anterior, em que a planificação foi marcada por um contexto de transição nos corpos associativos, o Programa de Ação de 2026 estrutura-se num quadro de maior estabilidade e consolidação organizacional, permitindo uma planificação mais previsível e coerente com a estratégia plurianual definida pela Direção Nacional, que aponta o reforço de três eixos: representar, comunicar e agir. Ainda assim, preserva o carácter dinâmico e aberto que caracteriza os instrumentos de planeamento da ACAPO, permanecendo suscetível de ajustamentos que venham a revelar-se necessários à luz da evolução do contexto social, político e económico em que nos inserimos.

Assim, o documento que agora se apresenta visa dar continuidade ao processo de modernização e qualificação institucional, traduzindo em metas e ações concretas os princípios orientadores que têm pautado a atuação da instituição: o fortalecimento e clarificação da sua estrutura interna, a valorização dos recursos humanos, a sustentabilidade financeira, a inovação na intervenção social e o reforço da identidade associativa. Trata-se, pois, de um plano que pretende consolidar os avanços já alcançados, ao mesmo tempo que se projeta para novos desafios e oportunidades que o futuro inevitavelmente trará.

O presente Programa de Ação inova, ligeiramente, a estrutura já adotada em instrumentos anteriores, alinhando-se com a estratégia organizacional e reforçando a integração entre diferentes serviços, a participação associativa e a eficiência institucional. Assim, esta planificação articula-se com os eixos estratégicos: Representação de Interesses, Prestação de

Serviços, Desenvolvimento e Projeção Institucional, e Suporte à Gestão e Funcionamento, assegurando a coerência da atuação da ACAPO em todo o território nacional.

Ao nível da planificação, procuramos simplificar a informação estratégica, definindo para quase todos os capítulos (com exceção das participações societárias) um objetivo a longo prazo, que alimenta a visão estratégica da planificação, e para o qual definimos, ano a ano, distintas prioridades e ações estratégicas. Para facilitar a medição da eficácia das opções estratégicas, recorreremos agora à metodologia de KPI, sigla inglesa que representa “Key Performance indicators” ou indicadores chave de desempenho ou de impacto.

Fruto de um maior conhecimento dos vários dados implicados nas suas atividades, a ACAPO é hoje uma organização mais madura e consciente do seu papel no contexto social português. É também uma instituição que reconhece, com lucidez, as suas fragilidades e as limitações do meio em que atua, mas que, simultaneamente, demonstra uma notável capacidade de resiliência, adaptação e resposta. O trabalho desenvolvido nos últimos anos — quer ao nível da reorganização interna, quer na execução dos acordos de cooperação com a Segurança Social e na consolidação dos serviços CAARPD e CAVI — é reflexo dessa maturidade crescente e de um compromisso coletivo que transcende a mera gestão financeira e técnica.

Mais do que um conjunto de medidas ou metas, este Programa de Ação traduz uma visão partilhada de futuro, construída com base na experiência, no conhecimento acumulado e na vontade comum de continuar a crescer, inovar e servir melhor. A ACAPO reafirma-se, assim, como uma instituição orientada pela missão de promover a inclusão plena das pessoas com deficiência visual, sustentando a sua intervenção em valores de equidade, participação e solidariedade.

No plano da ação, o ano de 2026 será marcado pela consolidação de áreas estruturantes e pela intensificação de dinâmicas internas de comunicação, formação e avaliação. Será igualmente um período de aprofundamento da cooperação institucional e de reforço do trabalho em rede, quer a nível nacional, quer internacional, reconhecendo que a construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva exige alianças duradouras e estratégicas.

A elaboração deste documento reflete, ainda, a consciência de que nenhum plano é um fim em si mesmo, mas sim um meio para orientar decisões, mobilizar pessoas e promover resultados

que se traduzam em impacto positivo na vida daqueles para quem trabalhamos. Por isso, cada meta, cada ação e cada indicador aqui propostos têm como horizonte último a melhoria da qualidade de vida, da autonomia e da participação das pessoas cegas e com baixa visão na sociedade portuguesa.

De uma forma resumida, encontrarão os leitores nesta introdução também uma curta abordagem das prioridades estratégicas para a nossa atuação em 2026, por forma a facilitar a leitura do documento. Assim, quem quiser conhecer, rapidamente, as nossas ações e prioridades mais emblemáticas poderá ler esta introdução, bem como a visão de contexto que traçamos no capítulo seguinte. Os restantes capítulos, se bem que relevantes, poderão ser reservados para aqueles que, mais a fundo, quiserem saber o que nos propomos para cada uma das áreas que os mesmos abrangem.

Ao nível das prioridades estratégicas, 2026 assinalará uma maior uniformização nas respostas sociais que prestamos, garantindo ao mesmo tempo que as mesmas correspondem não só às metas ambiciosas que estão contratualizadas com as entidades públicas, mas destrinchando claramente o que está abrangido pelos contratos com as entidades financiadoras e o que deve ficar reservado, como mais-valia, para aqueles que são nossos Associados Efetivos. Alinhámos também a prestação de todas as respostas sociais em coordenações nacionais, reforçando o carácter substitutivo do Estado que está subjacente a todas elas. Ao mesmo tempo, maximizamos o conhecimento técnico e as capacidades instaladas decorrentes dessas respostas para as duas vertentes que, até aqui, têm sido menos trabalhadas ao nível local: a representação de interesses e a promoção da dinâmica associativa, facilitando assim o desempenho de funções dos dirigentes locais, e concentrando-os nestas vertentes que nenhuma equipa técnica ou resposta social pode alcançar, e cuja legitimidade advém da própria deficiência visual: a ACAPO, em cada região, tem que ser e promover a voz ativa das pessoas com deficiência visual de cada território, e tem que o fazer com a sustentação técnica decorrente de uma presença nacional e local.

Por outro lado, importa fortalecer a participação dos dirigentes locais na configuração das respostas sociais, de todas elas, pois são eles que representam e que são a voz ativa dos Senhores Associados, em particular dos Associados Efetivos, na instituição, e são eles que estão legitimados para conhecer e falar em nome de cada território. Assim, garante-se que,



sem prejuízo da uniformidade nacional inerente à coordenação técnica das respostas, de todas elas, elas são efetivamente moldadas tendo em conta os interesses e especificidades de cada território.

Ao nível geral da representação de interesses, verifica-se ainda uma aposta significativa nesta vertente, materializada na criação de iniciativas regulares de auscultação dos Associados Efetivos sobre temáticas específicas, garantindo consequência ao princípio “Nada sobre nós sem nós”, valorizando a escuta ativa, o envolvimento, a participação e o empoderamento de todas as pessoas com deficiência visual, convocando-os para serem, connosco, atores da política de representação de interesses da ACAPO. Nasce a iniciativa “Nada sobre nós sem Si” como corolário desta ideia de participação e de envolvimento ativo. Mas surgem também outras oportunidades de capacitação, vocacionadas para os dirigentes (atuais ou potenciais), bem como a disponibilização de dados pertinentes para facilitar a interlocução e a efetiva representação de interesses e defesa de direitos das pessoas com deficiência visual.

Ao nível da prestação de serviços, e para além da uniformização e reforço das respostas sociais até aqui existentes com novos e mais capacitados recursos, humanos e técnicos, destaca-se também o reforço do envolvimento ativo dos beneficiários, atuais e potenciais, nos Centros de Apoio à Vida Independente, assumindo-se uma maturidade na resposta que demanda a sua reconfiguração por forma a servir mais e melhor as pessoas com deficiência visual. De igual forma, assiste-se já a uma nova dinâmica no âmbito da formação profissional e do emprego, promovendo uma melhoria da formação que proporcionamos. É disso bom exemplo o projeto “Horizonte Acessível”, vocacionado para a formação de quem não pode estar perto dos polos do nosso DAEFP, mas que ainda assim não descarta a possibilidade de complementaridade de sinergias entre as atividades do DAEFP e os recursos das Delegações, particularmente daquelas que se encontram afastadas desses polos de Lisboa e do Porto. Ao nível internacional, a nossa estratégia será mais focada numa participação interventiva, e aproveitando o novo enquadramento político na União Mundial de Cegos, em que o peso do Sul global saiu reforçado, não deixaremos de potenciar o fortalecimento da União de Cegos de Língua Portuguesa.

Também a dinâmica associativa recebe um forte impulso na planificação que prevemos para 2026, com o redesenho e melhoria contínua da base de dados de suporte às relações

associativas, assente cada vez mais numa melhoria da comunicação efetiva e numa análise e atuação mais proativa para a promoção desta relação que é a base de qualquer Associação.

Mas que seria de nós se não recordássemos o que nos juntou, e quem nos influencia todos os dias com o seu legado? Por ocasião do assinalar do centenário do falecimento de José Cândido Branco Rodrigues, a ACAPO junta-se e contribui, de forma significativa, para o Prémio Branco Rodrigues, promovido pela Biblioteca Nacional de Portugal. Vamos mais longe, aproveitando a data para relembrar e perspetivar para o futuro o legado deste iminente tiflólogo e pedagogo, juntando os esforços, nossos e da Biblioteca Nacional de Portugal, aos de outro parceiro, com especial empenho na promoção do legado de Branco Rodrigues.

Em 2026, assumiremos ainda uma comunicação interna e externa mais estruturada, contínua e transparente, com o objetivo de reforçar a credibilidade institucional – interna e externa - e a perceção pública da deficiência visual. A visibilidade é tratada como eixo estratégico, valorizando o papel dos Associados, a ação das delegações e centrando a mensagem no impacto que, todos os dias, a atuação da ACAPO produz, para cada pessoa e para a sociedade.

Emerge ainda, nesta nova planificação, um novo paradigma para a temática das acessibilidades e dos serviços prestados à comunidade, alinhando-os quer com uma vertente que considere a acessibilidade nas suas três vertentes – acessibilidade ao meio físico, aos sistemas de transporte e à informação e comunicação -, quer com uma visão integrada que se alimenta de todos os que, tecnicamente e por todo o país, estão próximos do terreno, e por isso melhor conhecem as necessidades, anseios e potencialidades de cada pessoa com deficiência visual. Uma vez mais, também neste quesito, a ACAPO alinha a sua atuação com os referenciais normativos da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, o tratado de direitos humanos pioneiro no século XXI e que maior número de assinaturas tem conseguido granjear ao longo da sua existência.

Enfrentamos também, de forma mais estruturada, o problema do Centro de Produção Documental, apostando na sua modernização, sustentada nas melhores práticas, nacionais e internacionais, e assentando a definição da sua atuação num centro de excelência que reúna capacidades de produção e consultoria não apenas em Braille, mas em todos os formatos acessíveis, como considerados na CDPD.

No ano que agora planificamos, pretendemos dar prioridade ao reforço das competências técnicas e transversais das nossas equipas, à motivação e à retenção de talento, e à promoção de uma cultura interna centrada no reconhecimento, no bem-estar e na qualificação contínua.

De um ponto de vista mais operacional, propomo-nos também intensificar a modernização tecnológica dos nossos processos, promovendo soluções digitais acessíveis, repositórios de conhecimento, sistemas de monitorização institucional e ferramentas de gestão mais eficientes. O foco é garantir que a transformação digital se traduz em maior eficácia, transparência e fator de inclusão.

Tudo isto só se poderá fazer num quadro de sustentabilidade financeira, assente na criação de mecanismos que permitam dispormos, a todo o tempo, de informação regular que nos permita não só melhor monitorização, como maior solidez na tomada de decisões, e que deve ainda focar-se e muito na busca de fontes alternativas de financiamento.

Este é, pois, um Programa de Ação de continuidade com propósito, que honra o percurso feito, aprofunda a estratégia delineada e reafirma o compromisso da ACAPO com o futuro — um futuro onde a inclusão, a dignidade e os direitos das pessoas com deficiência visual sejam efetivamente uma realidade quotidiana, e não apenas uma aspiração.

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 2. Enquadramento do Plano

### 2.1. Caracterização da ACAPO

A ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal – é uma associação (conjunto de pessoas que prosseguem um fim de interesse comum a todas elas), uma Organização Não-Governamental de Pessoas com Deficiência (ONGPD) que goza de representatividade genérica, isto é, que goza do direito de participar na definição das políticas públicas de âmbito nacional em matéria de inclusão, sendo também uma instituição a quem foi reconhecido o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social.

Somos uma Associação que resulta da fusão da Associação de Cegos Luís Braille (fundada em 1927), da Liga de Cegos João de Deus (fundada em 1951) e da Associação de Cegos do Norte de Portugal (fundada em 1958), herdando quase 100 anos de história de associativismo. Somos também a única Associação com dimensão nacional de pessoas com deficiência visual, assumindo na sua matriz estatutária o compromisso “nada sobre nós sem nós”, na medida em que os nossos Associados Efetivos (pessoas que, segundo os critérios da Organização Mundial de Saúde (OMS), são consideradas pessoas com deficiência visual) gozam do direito exclusivo de serem eles a decidir sobre as matérias importantes e estratégicas para a organização, sendo a eles que estão reservadas missões como as de eleger e ser eleitos para os órgãos, locais e nacionais, onde se forma a vontade da Associação.

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 dinamizam localmente a nossa vertente associativa. Em muitas destas representações locais, desenvolve-se em paralelo um intenso 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 nos últimos anos temos apresentado contas de gerência que representam cerca de 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 para pessoas com deficiência visual e de prestação de serviços vocacionados para esta população, 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 setor, assumindo-nos como Associação que, em Portugal, defende, representa e presta serviços aos cidadãos com

deficiência visual desde 20 de outubro de 1989. Neste contexto, pugnamos pela construção de uma sociedade inclusiva, trabalhando em articulação com o Estado, com o setor 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 quaisquer outras, 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 presença 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 ONGPD.

Somos, a nível nacional, a única 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 (ONGD).

Ainda no quadro da nossa missão, incorporamos na nossa atuação três grandes respostas dirigidas às pessoas com deficiência visual asseguradas, respetivamente, através dos CAARPD, dos CAVI e do DAEFP.

Presentemente, a nível nacional, dispomos de 12 CAARPD através dos quais são assegurados mais de mil atendimentos mensais a pessoas com deficiência visual. Em 2025, entrou em funcionamento o CAARPD da região de Aveiro, contribuindo assim para a melhoria das nossas respostas naquela zona geográfica. Nestes centros são prestados serviços nas áreas do Apoio Social, Psicologia, Orientação e 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 de vida de cada pessoa com deficiência visual.

O DAEFP desenvolve a sua atividade em dois polos (Lisboa e Porto). A oferta formativa desenvolve-se nos dois polos, sendo ainda globalmente levado a cabo um conjunto de apoios prestados enquanto Centro de Recursos Especializado reconhecido pelo IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) 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 ISS e pelo IEFP, 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 três 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 três respostas encontram-se certificadas pelo Referencial EQUASS, Nível Assurance, desde fevereiro de 2022, estando já unificado o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que também permitiu, anteriormente, a manutenção da certificação pela Norma ISO 9001:2015 (Norma de certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade) que havíamos implementado 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, acrílico, entre outros. Dispomos ainda de oferta de serviços para a comunidade nos domínios da sensibilização, da formação e da consultoria, resposta esta assegurada maioritariamente por técnicos que atuam no domínio da prestação de serviços às pessoas com deficiência.

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 2.2. Contexto de atuação

A ACAPO de 2026 prossegue o seu caminho num cenário nacional e internacional que, embora ainda marcado por incertezas e instabilidade, revela também sinais de reajustamento e de transformação. O contexto geopolítico mundial permanece fortemente condicionado pelos efeitos das guerras em curso, nomeadamente na Ucrânia, cujas consequências se fazem sentir não apenas a nível político e humanitário, mas também ao nível económico, com impacto direto na gestão e sustentabilidade das organizações do setor social.

Apesar de uma relativa estabilização dos indicadores macroeconómicos, nomeadamente da inflação e das taxas de juro, o tecido social e económico continua a enfrentar constrangimentos significativos, decorrentes do aumento dos custos com bens, serviços e recursos humanos. Estes fatores, somados à crescente competitividade entre organizações sociais pela captação de recursos e pela obtenção de financiamento público e privado, impõem à ACAPO a necessidade de continuar a pautar a sua atuação pela prudência financeira, pela racionalização de estruturas e pela procura ativa de soluções inovadoras e sustentáveis.

No plano nacional, 2026 será ainda um ano de consolidação das políticas públicas no domínio da deficiência e da inclusão, com a manutenção de programas e medidas resultantes do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e do novo quadro de financiamento comunitário. No entanto, importa reconhecer que a natureza e o ritmo de implementação destas medidas continuam, muitas vezes, a privilegiar respostas de curto prazo e, não raras vezes, de natureza contributiva ou mesmo caritativa, em detrimento de modelos de intervenção mais universais, estruturados e continuados — precisamente o domínio em que a ACAPO tem vindo a afirmar o seu papel distintivo e essencial.

A dependência estrutural do financiamento público mantém-se como uma condicionante central da atuação institucional, exigindo uma gestão criteriosa e previsional, bem como a diversificação das fontes de receita e a construção de novas parcerias. A continuidade do diálogo com o Estado, nomeadamente através da cooperação com o Instituto da Segurança Social, I.P., será determinante para a consolidação dos acordos de cooperação que enquadram as respostas sociais da instituição, com especial destaque para os CAARPD (Centros de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação para Pessoas com Deficiência) e os CAVI (Centros de Apoio à Vida Independente).



Estes serviços, que representam pilares fundamentais da intervenção da ACAPO, têm vindo a demonstrar a sua relevância na promoção da autonomia e da participação das pessoas com deficiência visual. Contudo, o aumento da procura e a complexificação das necessidades das pessoas beneficiárias exigem uma contínua adequação das equipas técnicas e dos modelos de intervenção, o que, por sua vez, requer investimento na formação, especialização e estabilidade dos recursos humanos.

No plano interno, a ACAPO encontra-se num processo de consolidação organizacional que tem vindo a reforçar a capacidade de coordenação, comunicação e articulação entre estruturas.

Desta forma, em 2026, com o objetivo de agilizar respostas tendencialmente mais exigentes e passíveis de uma maior complexidade técnica e logística, mas também com o objetivo de permitir às direções de delegação os recursos necessários a uma maior aposta nas questões locais, tanto de representação como de dinamização associativa, a gestão de todos os aspetos inerentes à resposta CAARPD passará para a responsabilidade da direção nacional, com o compromisso de envolvimento ativo das Direções de Delegação na construção e no desenho das respostas, e da disponibilização, transversal, dos recursos humanos e técnicos da instituição para a intervenção nos domínios da representação de interesses e da promoção da dinâmica associativa.

Assumindo a DN a coordenação destes recursos, pretende-se conseguir uma maior e melhor capacidade de ação no terreno, bem como uma mais eficiente planificação estratégica e articulação com as outras respostas, SAVI e DAEFP, tendo a ACAPO como final propósito responder às necessidades das pessoas que a nós recorrem de forma cada vez mais célere, eficiente e tecnicamente adequada.

No que respeita à gestão da qualidade, o fortalecimento das unidades intermédias e a densificação dos mecanismos de planeamento traduzem-se numa maior maturidade institucional e numa crescente capacidade de resposta. Ainda assim, persistem desafios que importa continuar a enfrentar, nomeadamente no domínio da motivação e retenção de profissionais, na melhoria das infraestruturas físicas e tecnológicas e no fortalecimento da comunicação bilateral, tanto interna como externa.



A este respeito, a comunicação institucional assume-se, em 2026, como uma prioridade estratégica. A ACAPO continuará a investir numa comunicação mais acessível, segmentada e participativa, reforçando a sua visibilidade pública e o reconhecimento social da sua missão. Este esforço comunicacional será também essencial para o fortalecimento do sentimento de pertença e coesão interna, promovendo a unidade e o envolvimento ativo de todos os que integram a organização.

Por outro lado, a transição digital e a incorporação de novas tecnologias acessíveis continuam a representar desafios e oportunidades. A modernização tecnológica, ainda que gradual, é imprescindível para garantir maior eficiência administrativa, melhorar os processos de gestão de informação e assegurar que todos os serviços da ACAPO se mantêm alinhados com as exigências contemporâneas de acessibilidade, de segurança da informação e de inovação.

No plano social, observa-se um aumento das desigualdades e uma evolução demográfica marcada pelo envelhecimento da população, fatores que exigem uma intervenção cada vez mais diferenciada e personalizada. A ACAPO, enquanto organização de referência na área da deficiência visual, deve continuar a ajustar-se a esta realidade, oferecendo respostas centradas na pessoa, orientadas pela autonomia, pela participação e pela inclusão.

Em síntese, o contexto de atuação em 2026 caracteriza-se pela coexistência de sinais de recuperação e de desafios persistentes. A ACAPO enfrenta um ambiente que exige flexibilidade, capacidade de adaptação e visão estratégica, assente na consolidação do que foi conquistado e na preparação do futuro. É neste quadro que a instituição reafirma o seu compromisso com a melhoria contínua, com a sustentabilidade organizacional e, sobretudo, com a defesa intransigente dos direitos das pessoas cegas e com baixa visão, mantendo-se fiel à sua missão fundadora e ao propósito de contribuir para uma sociedade verdadeiramente inclusiva.

### **Desafios Estratégicos para 2026**

O ano de 2026 apresenta-se para a ACAPO como um período de consolidação, inovação e fortalecimento institucional, no qual se pretende capitalizar o percurso desenvolvido nos últimos anos, transformando aprendizagens em resultados tangíveis e sustentáveis. A organização encontra-se num ponto crucial do seu desenvolvimento institucional, em que a estabilidade

alcançada em diversos domínios deve ser acompanhada de uma renovada capacidade de adaptação, criatividade e eficiência.

Entre os desafios que se colocam à ACAPO neste novo ciclo, destacam-se:

1. Reforçar a sustentabilidade organizacional e financeira, assegurando uma gestão rigorosa e previsional, promovendo a diversificação das fontes de receita, o acesso a novos instrumentos de financiamento e o fortalecimento das parcerias estratégicas, tanto no setor público como no privado.
2. Consolidar o modelo organizacional interno, garantindo a plena maturidade das estruturas intermédias e dos mecanismos de coordenação, comunicação e monitorização, de modo a assegurar maior coesão, eficácia e uniformidade na implementação das políticas e práticas institucionais.
3. Investir no desenvolvimento e valorização dos recursos humanos, com enfoque na qualificação contínua, na motivação, na retenção de talento e na construção de percursos profissionais consistentes, capazes de responder às exigências crescentes da intervenção social e da gestão de serviços especializados.
4. Aprofundar a transformação digital e a modernização tecnológica, promovendo a digitalização de processos, a acessibilidade universal e a adoção de ferramentas tecnológicas inclusivas que reforcem a eficiência e a proximidade dos serviços prestados.
5. Intensificar a comunicação institucional e o envolvimento associativo, fomentando uma cultura de participação ativa, de transparência e de partilha de informação, que contribua para o fortalecimento da identidade comum e para a consolidação do sentimento de pertença entre associados, dirigentes, técnicos e parceiros.
6. Reforçar a presença junto das pessoas com deficiência visual, garantindo respostas ajustadas às suas necessidades em contextos de crescente diversidade, complexidade e vulnerabilidade, e promovendo a sua plena inclusão social, educativa e profissional.
7. Ampliar a influência da ACAPO no espaço público e político, assegurando uma representação ativa e fundamentada dos direitos e interesses das pessoas cegas e com baixa visão, contribuindo para a construção de políticas mais inclusivas, justas e participativas.

Em síntese, os desafios estratégicos de 2026 refletem uma visão de continuidade com renovação — continuidade no compromisso com a missão e os valores fundadores da ACAPO, e renovação na forma de agir, de comunicar e de se posicionar perante a sociedade. Este será, pois, um ano de consolidação das estruturas, de aprofundamento da qualidade e de fortalecimento da sustentabilidade, rumo a uma organização cada vez mais coesa, moderna e centrada nas pessoas que serve.

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 2.3. Aprendizagens e Oportunidades de Melhoria Relevantes para o Ciclo de Planeamento

O ciclo de planeamento de 2025 constituiu um importante marco de consolidação e reestruturação organizacional, evidenciando a capacidade de adaptação da ACAPO a um contexto em permanente transformação. O trabalho desenvolvido ao longo desse período permitiu não apenas reforçar a estrutura interna e a articulação entre os diversos níveis de intervenção, mas também aprimorar o conhecimento organizacional e o alinhamento estratégico, pilares essenciais para a prossecução da missão institucional.

Todavia, o processo de execução das ações previstas no ciclo anterior revelou aprendizagens significativas e oportunidades de melhoria que devem ser consideradas no planeamento subsequente. Entre as mais relevantes, destacam-se:

Em primeiro lugar, a necessidade de reforçar uma cultura de planeamento e monitorização estratégica, garantindo uma maior coerência entre os objetivos definidos e as ações implementadas. Tal reforço deverá traduzir-se num acompanhamento sistemático, em que a avaliação contínua e a retroalimentação de resultados assumam um papel determinante na reorientação das estratégias e prioridades.

Em segundo lugar, impõe-se a valorização e capacitação dos recursos humanos, que constituem o principal ativo da organização. A dificuldade em atrair, reter e motivar profissionais

qualificados evidencia a urgência de implementar políticas mais consistentes de formação contínua, valorização profissional e estímulo à participação ativa na construção de soluções.

A sustentabilidade financeira permanece como um desafio estruturante. A forte dependência de financiamento público, aliada à reduzida margem de investimento em novas respostas, sublinha a necessidade de diversificar as fontes de receita, através da intensificação de parcerias estratégicas, da inovação social e do desenvolvimento de mecanismos alternativos de captação de recursos.

Em simultâneo, tornou-se evidente a importância de fortalecer os mecanismos de comunicação interna e externa, promovendo um fluxo informativo mais eficiente, transversal e participativo, que assegure maior coesão institucional e consolide a imagem pública da ACAPO, bem como a sua efetiva capacidade de responder aos anseios das próprias pessoas com deficiência visual, o alfa e o ómega da atuação da ACAPO.

A articulação entre estruturas e serviços, bem como a integração efetiva das equipas técnicas nos processos de planeamento e execução, revelou-se igualmente uma área a aperfeiçoar. A uniformização de práticas e a promoção do trabalho em rede deverão, por conseguinte, constituir prioridades estratégicas para o novo ciclo, potenciando a complementaridade e a partilha de saberes.

Por fim, a consolidação de uma gestão do conhecimento sistematizada e orientada à inovação emerge como oportunidade de melhoria essencial. O valor do conhecimento produzido internamente deve ser reforçado, envolvendo de forma mais ativa as pessoas com deficiência visual para melhor fundamentação e solidificação dos contributos técnicos, devendo igualmente orientar a existência de mecanismos de disseminação e valorização das boas práticas, alimentando um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Estas aprendizagens e oportunidades de melhoria assumem-se, assim, como elementos orientadores para o ciclo de planeamento de 2026, sustentando uma ação mais consciente, integrada e transformadora.

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 2.4. Princípios Orientadores para o Ciclo de Planeamento Anual

O ciclo de planeamento da ACAPO para o ano de 2026 será desenvolvido com base num conjunto de princípios orientadores que asseguram a coerência estratégica, a transparência e a eficácia da intervenção institucional, reforçando simultaneamente a centralidade da pessoa com deficiência visual em todas as dimensões da atuação.

### 1. Planeamento participado e colaborativo

Assente na corresponsabilização e na escuta ativa de todos os intervenientes, este princípio visa garantir a ampla participação de associados, dirigentes, técnicos e parceiros na definição das prioridades e metas, promovendo um verdadeiro sentido de pertença e compromisso institucional.

### 2. Coerência estratégica e alinhamento organizacional

Todas as ações e iniciativas deverão estar integradas no quadro estratégico global da ACAPO, assegurando a articulação entre níveis locais, regionais e nacionais, e o alinhamento entre as diversas áreas funcionais e operacionais.

### 3. Eficiência, sustentabilidade e racionalização de recursos

A gestão dos recursos disponíveis deve pautar-se pela otimização, pela prudência e pela sustentabilidade, de forma a garantir a continuidade das respostas e a estabilidade da organização num quadro de previsibilidade financeira.

### 4. Inovação e melhoria contínua

A aprendizagem organizacional e a inovação técnica e social devem ser promovidas de forma sistemática, estimulando práticas diferenciadoras e criativas que permitam à ACAPO responder, de modo mais eficaz, às necessidades emergentes das pessoas cegas e com baixa visão.

### 5. Centralidade do associado e da pessoa e promoção da inclusão

Todas as ações devem continuar a assentar na valorização da pessoa com deficiência visual, em particular dos que constituem a razão de ser da ACAPO – os Associados Efetivos –, na defesa dos seus direitos e na criação de condições que garantam a sua plena participação na sociedade, enquanto cidadãos ativos e autónomos.

## 6. Transparência e responsabilização

A prestação de contas, a comunicação clara e a ética institucional são princípios fundamentais que orientam o exercício da gestão e a relação da ACAPO com os seus associados, parceiros e com a comunidade em geral.

## 7. Equidade territorial e valorização das estruturas locais

O planeamento deve respeitar as especificidades regionais, promovendo uma atuação equitativa e coerente em todo o território nacional, reconhecendo nas estruturas locais um papel determinante na concretização da missão institucional.

Estes princípios, em conjunto, deverão orientar o processo de planeamento de 2026, garantindo-lhe coerência, consistência e sentido estratégico, num quadro de continuidade e aperfeiçoamento da ação desenvolvida pela ACAPO ao longo do seu percurso.

[\[Voltar ao índice\]](#)

## II. Áreas Centrais de Atuação

### 3. Representação de Interesses

A ACAPO assume um papel central na concretização da visão política “Representar, Comunicar e Agir”, garantindo que as Pessoas com Deficiência Visual (PcDV) são visíveis, reconhecidas e valorizadas em todos os contextos da sociedade. Como entidade representativa, a Associação participa ativamente nos processos de decisão política, institucional e social, assegurando que as vozes das PcDV são consideradas e integradas nos espaços onde se discutem políticas, normas e práticas que impactam diretamente as suas vidas.

Para cumprir esta missão, a ACAPO reforça a sua proximidade institucional, promovendo uma articulação contínua entre a Direção Nacional, as Delegações, os Núcleos e toda a comunidade de PcDV, em particular os que são nossos Associados Efetivos. Esta ligação é apoiada por canais de comunicação acessíveis e consistentes, pela disponibilização de

informação clara e por uma presença digital estruturada, elementos que contribuem para aumentar a visibilidade pública da Associação e fortalecer a relação com os seus representados.

A ACAPO desenvolve igualmente a partir deste ciclo de planeamento uma prática sistemática de escuta ativa, promovendo auscultações regulares sobre temas prioritários com o objetivo de compreender necessidades, expectativas e desafios da comunidade. A recolha e análise destes contributos permitem identificar áreas de intervenção estratégica e assegurar que as propostas e posições institucionais da Associação refletem devidamente as preocupações e prioridades das PcDV.

A par desta escuta ativa, a ACAPO volta a investir no empoderamento dos Associados e dirigentes, criando condições para que estes possam participar e representar-se com confiança e eficácia. Para tal, disponibiliza ferramentas, formação e apoio técnico que fortalecem a capacidade de intervenção das suas estruturas e dos seus membros, assegurando que a defesa dos direitos das PcDV é feita de forma coerente, fundamentada e influente nos diferentes espaços públicos.

A ACAPO desenvolve uma intervenção ativa junto do Governo, da Administração Central e de entidades públicas e privadas, assente nos pilares da proximidade, da participação e do empoderamento dos que representamos. Esta intervenção traduz-se na participação regular em fóruns estratégicos, no acompanhamento sistemático das políticas públicas e na produção de pareceres, contributos técnicos e recomendações que reforçam a posição da Associação como interlocutora de referência no setor da deficiência visual.

No âmbito da atuação nacional, a ACAPO assume como objetivo estratégico reforçar a sua presença e capacidade de influência na definição de políticas públicas. Para o ano de 2026, estabelece como prioridades aprofundar a proximidade institucional com as suas estruturas locais, consolidar mecanismos de participação e auscultação da comunidade e reforçar a sua influência nos processos de decisão política. Para concretizar estas prioridades, a Associação promoverá reuniões regulares de coordenação com Delegações e Núcleos, desenvolverá iniciativas de auscultação como o programa “Nada sobre nós sem si”, dinamizará ações de capacitação para Associados e dirigentes e fortalecerá a produção de contributos técnicos e a presença da Associação em grupos de trabalho e plataformas nacionais.



O Plano de Atividades 2026 estrutura-se, assim, em torno destes princípios e orientações, consolidando a ACAPO como uma instituição participativa, inclusiva e representativa, onde cada contributo conta, cada pessoa tem lugar e cada posição institucional é sustentada por diálogo, evidência e proximidade com a comunidade que representa.

### 3.1. Atuação Nacional

Em 2026, a ACAPO define como eixo central do Plano Anual a consolidação da intervenção nacional, visando reforçar a sua posição enquanto entidade de referência na definição, acompanhamento e avaliação das políticas públicas que afetam as Pessoas com Deficiência Visual (PcDV). Esta orientação reflete o compromisso da instituição em fortalecer a sua presença institucional, ampliar a participação da comunidade representada e incrementar a influência exercida nos processos de decisão política e administrativa.

O objetivo definido para este eixo consiste em assegurar que a perspetiva das PcDV é integrada de forma sistemática e consistente nas políticas e decisões públicas. Para tal, a atuação prevista organiza-se em torno do reforço da articulação interna, da consolidação dos mecanismos de participação da comunidade e da afirmação da intervenção política e técnica da ACAPO nos espaços nacionais de decisão.

No domínio interno, encontra-se prevista a intensificação da proximidade entre a Direção Nacional e as estruturas territoriais. Este esforço visa garantir maior coerência na intervenção nacional, promover alinhamento estratégico e permitir uma leitura mais rigorosa das necessidades territoriais. Para esse efeito, será reforçado o funcionamento dos mecanismos de articulação, serão fortalecidos os canais de comunicação interna e externa e serão aprimorados os processos de recolha e análise territorial, de forma a sustentar a tomada de decisão em evidência recolhida no terreno.

Paralelamente, a ACAPO desenvolverá processos mais estruturados e contínuos de auscultação das PcDV, assegurando que os contributos recolhidos são integrados na formulação de posições institucionais. Este trabalho visa reforçar a legitimidade da intervenção política e técnica da ACAPO, promovendo, simultaneamente, uma cultura interna que valoriza o envolvimento informado, diversificado e regular dos Associados e dirigentes.



No plano externo, a ACAPO procurará intensificar a sua participação em fóruns estratégicos, grupos de trabalho e órgãos consultivos relevantes para a definição de políticas públicas que afetam as PcDV. Esta intervenção será acompanhada pela produção continuada de contributos técnicos, nomeadamente pareceres, notas de política e recomendações, que expressam de forma estruturada e fundamentada a posição institucional da Associação. Adicionalmente, será reforçada a articulação com entidades governamentais, administrativas e privadas, com vista à consolidação de redes de cooperação que ampliem o impacto da intervenção institucional.

A monitorização deste eixo será realizada com base em indicadores que avaliam o reconhecimento institucional da ACAPO, a influência das suas contribuições nos processos de decisão política, o grau de integração dos contributos da comunidade nas posições institucionais, a eficácia da participação em plataformas interinstitucionais, a perceção das PcDV sobre o impacto da intervenção e o nível de alinhamento das estruturas territoriais com a Direção Nacional.

Segue, abaixo, a apresentação sumária do objetivo estratégico e prioridades estratégicas definidos para este eixo, bem como a descrição das respetivas ações que orientam a sua concretização.

### **Objetivo Estratégico**

Reforçar a presença, legitimidade e capacidade de influência da ACAPO nos processos de decisão política e institucional, garantindo que a perspetiva das Pessoas com Deficiência Visual (PcDV) é integrada de forma consistente nas políticas públicas.

### **Prioridades Estratégicas**

Intensificação da proximidade institucional entre Direção Nacional e estruturas territoriais (Delegações e Núcleos).

Fortalecimento da participação ativa e mecanismos de auscultação da comunidade de PcDV, com particular enfoque para os Associados Efetivos da ACAPO.

Consolidação da influência nos processos de decisão política e administrativa a nível nacional.

## Ações Estratégicas

Estruturar mecanismos permanentes de articulação e comunicação entre DN e estruturas locais, com análise sistemática das necessidades territoriais.

Desenvolver modelos estruturados de auscultação contínua e integração das contribuições da comunidade nas posições institucionais.

Intensificar presença em fóruns, grupos de trabalho e órgãos consultivos, produzindo contributos técnicos fundamentados e fortalecendo redes de cooperação.

Estas prioridades e ações estratégicas visam fortalecer a articulação institucional, aumentar a participação da comunidade e consolidar a influência política e administrativa da organização a nível nacional.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Reconhecimento institucional da ACAPO como entidade de referência	Percentagem de stakeholders institucionais (Governo, Administração Pública, entidades privadas relevantes) que envolvem a ACAPO como interlocutora válida na formulação de políticas públicas.	50%	60%
Impacto das contribuições da ACAPO em políticas públicas	Percentagem de pareceres, notas de política e contributos institucionais da ACAPO que são considerados ou incorporados em decisões políticas ou regulamentares.	40%	50%
Participação efetiva da comunidade de PcDV	Percentagem de recomendações ou opiniões recolhidas junto das PcDV que são integradas nas posições institucionais da ACAPO.	60%	70%

Influência nas plataformas interinstitucionais	Percentagem de propostas ou contribuições da ACAPO em fóruns, grupos de trabalho e reuniões consultivas que geram resultados concretos ou decisões.	50%	60%
Satisfação das PcDV com a intervenção institucional	Percentagem de PcDV que consideram que a ACAPO influencia positivamente as políticas que afetam a sua vida.	85%	90%
Consolidação da presença institucional nacional	Percentagem de Delegações/ Núcleos que reportam alinhamento e suporte efetivo da DN nas suas ações.	90%	95%

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 3.2. Atuação local

No âmbito do reforço da presença, representatividade e capacidade de intervenção da ACAPO no território, pretende-se consolidar uma atuação mais descentralizada, próxima das pessoas com deficiência visual e especialmente atenta às necessidades das regiões do interior e de pequenas localidades. Ao longo do mandato, será fundamental fortalecer o papel das Delegações e Núcleos, assegurando que dispõem de condições adequadas para desenvolver uma intervenção contínua, eficaz e coerente com a atuação nacional da Associação.

Para o ano em curso, a atuação da ACAPO orienta-se para o reforço da articulação entre a Direção Nacional e as Delegações/Núcleos, para o aumento do apoio institucional e logístico prestado a estas estruturas locais e para o aprofundamento da presença da Associação em iniciativas regionais, incluindo o contacto regular com autarquias e entidades locais. Esta orientação pretende simultaneamente melhorar a coordenação interna e consolidar a presença

da ACAPO nos territórios, ampliando a sua capacidade de influência e de representação das pessoas com deficiência visual.

A intervenção prevista integra a realização regular de momentos de trabalho conjunto entre a Direção Nacional e as Delegações/Núcleos, favorecendo o alinhamento, a partilha de práticas e a identificação das necessidades específicas de cada território. Em paralelo, serão dinamizados contactos institucionais com entidades locais, com vista à reivindicação de medidas que assegurem melhores condições de acessibilidade, de emprego e de inclusão plena para as pessoas com deficiência visual. Este conjunto de ações contribuirá para reforçar a presença institucional da ACAPO, consolidar redes de cooperação e promover a melhoria das condições de vida da comunidade que representa.

Segue, abaixo, a apresentação sumária do objetivo estratégico e prioridades estratégicos definidos para este eixo, bem como a descrição das respetivas prioridades que orientam a sua concretização.

### **Objetivo Estratégico**

Consolidar a presença e capacidade de intervenção da ACAPO no território, garantindo resposta eficaz às necessidades locais das PcDV e fortalecendo a representatividade das Delegações e Núcleos.

### **Prioridades Estratégicas**

Reforçar articulação DN–Delegações/Núcleos e apoio institucional.

Aumentar participação em plataformas e iniciativas regionais.

Promover ações de defesa dos direitos das PcDV junto de autarquias e entidades locais.

### **Ações Estratégicas**

Estruturar canais de apoio e de informação permanente disponíveis para apoio às Delegações/Núcleos.

Expandir participação em redes locais de cooperação e fóruns regionais.

Fortalecer a capacidade de advocacy local, apoiando diligências que resultem em respostas concretas das entidades.

Estas prioridades e ações estratégicas permitirão reforçar a presença institucional da ACAPO, consolidar parcerias locais e contribuir para a melhoria das condições de vida da comunidade que representa.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Influência da ACAPO nas plataformas locais de cooperação	Percentagem de plataformas interinstitucionais locais onde a participação da ACAPO resulta em medidas, decisões ou ações que incorporam as suas propostas.	40%	50%
Efetividade da participação institucional das Delegações institucionais nas Delegações	Percentagem de eventos e iniciativas locais cuja participação da ACAPO resulta em encaminhamentos, contactos ou oportunidades relevantes para as PcDV.	30%	40%
Capacidade de impacto político das Delegações	Percentagem de reuniões/audiências com autarquias ou entidades locais que resultam em compromissos, alterações de procedimentos ou decisões favoráveis às PcDV.	35%	45%
Eficácia das diligências das	Percentagem de diligências que resultam em resolução, melhoria,	50%	60%

Delegações na defesa das PcDV	encaminhamento eficaz ou resposta formal de entidade competente.		
-------------------------------	--	--	--

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 3.3. Atuação internacional

No contexto internacional, a ACAPO pretende, ao longo do mandato, reforçar a sua presença e influência em organismos internacionais, nomeadamente com as organizações-chapéu da União Europeia de Cegos (UEC) e da União Mundial de Cegos (UMC), a cooperação com o Grupo Social ONCE e com a União dos Cegos de Língua Portuguesa (UCLP). Esta atuação visa consolidar a representação nacional, promover os direitos das pessoas com deficiência visual e fortalecer a participação portuguesa em fóruns internacionais, assegurando uma intervenção credível, articulada e estrategicamente orientada.

Para 2026, adotamos o conceito de luso-iberismo como orientação central da nossa intervenção internacional, estruturando a nossa atuação em dois planos complementares.

No espaço lusófono, aproveitando o novo alinhamento favorável ao Sul global que resultou das últimas eleições na União Mundial de Cegos, pretendemos fortalecer e empoderar o conjunto de países da UCLP, promovendo a consolidação das relações, a troca de boas práticas e a construção de uma presença mais coordenada no cenário internacional. Este trabalho incluirá o acompanhamento regular das iniciativas em curso, o desenvolvimento de momentos de encontro e colaboração entre países membros, a atualização de documentação institucional relevante, a promoção da expansão da UCLP — incluindo a integração da Associação de Cegos de Timor-Leste — e o reforço da participação dos países lusófonos em temáticas prioritárias no âmbito da WBU, nomeadamente na área da educação inclusiva.

No plano ibérico, a ACAPO procurará alargar e aprofundar a articulação entre Portugal e Espanha, reforçando o Convénio de Cooperação com o Grupo Social ONCE e consolidando áreas de trabalho conjunto. Esta colaboração integrará momentos de monitorização e

avaliação do trabalho desenvolvido, bem como a continuidade de iniciativas já implementadas, nomeadamente nas áreas da formação de colaboradores, da promoção da empregabilidade e do desenvolvimento de projetos partilhados.

Sem esquecer os diferentes formatos de leitura acessíveis para as pessoas com deficiência visual, a promoção do sistema Braille continuará ainda e sempre a constituir uma linha de intervenção estruturante. A ACAPO manterá a sua participação no Conselho Ibero-Americano do Braille (CIB) e continuará a dinamizar iniciativas que reforcem o acesso, a aprendizagem e a valorização deste sistema de leitura e escrita, incluindo o projeto LEGO Braille Bricks.

Paralelamente, a ACAPO continuará a integrar de forma ativa os grupos de trabalho e os órgãos executivos das plataformas internacionais, nomeadamente contribuindo para a defesa e afirmação dos direitos das pessoas com deficiência visual.

A visibilidade internacional será igualmente reforçada, através de uma calendarização estruturada das iniciativas e de uma estratégia de comunicação contínua e acessível. Esta aposta incluirá a produção regular de conteúdos que permitam dar maior clareza e proximidade à atuação internacional da Associação, bem como a monitorização do impacto das ações desenvolvidas, respondendo à reduzida perceção de relevância desta área (64,03%) identificada no questionário de satisfação de 2025. O objetivo é aumentar o conhecimento e o reconhecimento da comunidade relativamente ao papel da ACAPO no panorama internacional.

Com esta orientação, a ACAPO pretende consolidar a sua projeção internacional, promovendo cooperação, participação ativa e maior visibilidade, assegurando uma intervenção estratégica e uma representação nacional sólida, alinhada com as preocupações, anseios e expectativas das PcDV de Portugal, no contexto global da deficiência visual.

Apresentamos seguidamente o objetivo estratégico e as respetivas prioridades estratégicas, bem como a descrição das respetivas ações que orientam a sua concretização.

### **Objetivo Estratégico**

Consolidar a projeção internacional da ACAPO, fortalecendo cooperação, representatividade e visibilidade em fóruns e organismos internacionais relevantes.

## Prioridades Estratégicas

Reforçar atuação no bloco lusófono da UCLP e promoção de políticas inclusivas.

Consolidar a cooperação ibérica com Grupo Social ONCE.

Aumentar visibilidade internacional da ACAPO e da promoção do Braille.

## Ações Estratégicas

Organizar reuniões periódicas e presenciais com os membros da UCLP, expandindo participação lusófona.

Implementar projetos e ações conjuntas com Grupo Social ONCE.

Produzir e divulgar conteúdos acessíveis sobre atuação internacional, promovendo uma comunicação estruturada sobre os temas prioritários no movimento internacional.

Com estas prioridades e ações estratégicas, a ACAPO pretende consolidar a sua projeção internacional, promovendo cooperação, participação ativa e visibilidade, assegurando uma intervenção estratégica e uma representação nacional robusta no panorama internacional da deficiência visual.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Reconhecimento internacional da ACAPO como representante das PcDV portuguesas	Percentagem de organizações internacionais (UCLP, EBU, WBU, etc.) que identificam a ACAPO como interlocutora relevante.	40%	50%
Integração das contribuições da ACAPO em	Percentagem de contributos apresentados pela ACAPO que são citados, integrados ou considerados em	30%	40%



declarações ou decisões internacionais	documentos, resoluções ou recomendações internacionais.		
Influência da ACAPO em órgãos e grupos de trabalho internacionais	Percentagem de grupos de trabalho internacionais nos quais a ACAPO participa e que resultam em decisões ou outputs concretos.	50%	60%
Satisfação das PcDV com a atuação internacional da ACAPO	Percentagem de PcDV que consideram positiva a contribuição da ACAPO em Organizações Internacionais.	67%	68%

[\[Voltar ao índice\]](#)

#### 4. Prestação de Serviços

No quadro da sua missão, e na maioria dos casos mediante a celebração de contratos para o efeito, a ACAPO desenvolve ainda um conjunto de serviços, tendo como principais destinatários ou beneficiários as pessoas com deficiência visual. Por força dos acordos que suportam esta atuação, a maioria destes serviços destinam-se a todas as pessoas, e não apenas aos Associados Efetivos da ACAPO. Será desses serviços que nos ocuparemos neste capítulo, adiantando desde já que em 2026 a planificação nesta matéria assume, em pleno, quer o plasmado nos artigos 21.º e 32.º dos Estatutos da ACAPO, quer o que decorre da celebração de contratos uniformes com uma única entidade, o Instituto da Segurança Social, ainda que através dos respetivos serviços desconcentrados, quer igualmente o que decorre da política de prestação de serviços aprovada pela Assembleia de Representantes. Assume-se, assim, claramente o papel de subsidiariedade dos serviços prestados, de onde decorrem duas conclusões cimeiras: ao prestar serviços por conta do Estado, a ACAPO substitui-se ao próprio Estado numa responsabilidade que é deste, como previsto na Constituição, e substitui-se

porque, graças ao seu conhecimento e à estreita ligação com as pessoas com deficiência visual, estamos efetivamente em melhor posição para os prestar, seja do ponto de vista da dinâmica territorial seja do ponto de vista do conhecimento. Isto não prejudica que existam outros serviços, também prestados por nós, que sejam complementares àqueles que temos contratualizados com entidades externas à ACAPO, serviços esses que naturalmente estamos em melhor posição para desenvolver graças ao conhecimento técnico adquirido. Mas se é assim, três conclusões moldarão intrinsecamente este capítulo: por um lado, a da necessidade de um estreito alinhamento entre o que prestamos e aqueles para quem trabalhamos, apelando a uma forte interligação entre os serviços prestados e as vertentes da representação de interesses e da promoção da dinâmica associativa; de igual forma, a da necessidade de uma crescente capacitação e valorização das pessoas envolvidas nesta prestação de serviços, e bem assim um apetrechamento de recursos que possa efetivamente contribuir para mais e melhores serviços, pessoas mais motivadas e empenhadas na prossecução da missão da ACAPO, de toda ela; e por fim, uma estreita interligação entre toda a oferta de serviços que prestamos, numa vertente de continuidade, na certeza de que será no ecossistema ACAPO, ou através dele, que as pessoas com deficiência visual encontrarão, em regra, as melhores soluções especificamente desenhadas para as suas necessidades.

#### 4.1. Prescrição de Produtos de Apoio

Em 2026, o NAPPA, Núcleo de Apoio à Prescrição de Produtos de Apoio, continuará a sua missão de apoiar as equipas multidisciplinares encarregues da prescrição de produtos de apoio, garantindo respostas homogéneas, fundamentadas e conforme os critérios dos financiadores (IEFP e ISS). O núcleo atua como estrutura de referência para a padronização de procedimentos, divulgação de boas práticas e apoio técnico às equipas, promovendo consistência e qualidade nas prescrições realizadas pela ACAPO.

#### **Objetivo Estratégico**

Assegurar a implementação de uma metodologia estruturada e uniformizada de acompanhamento às equipas prescritoras de produtos de apoio, reforçando a qualidade, consistência e eficácia das respostas prestadas.

## Prioridade Estratégica

Padronizar e qualificar as práticas das equipas multidisciplinares prescritoras, fortalecendo o acompanhamento interno e a integração de boas práticas.

## Ação Estratégica

Desenvolver e operacionalizar processos de acompanhamento e suporte às equipas, incorporando mentorias internas, revisão de procedimentos e atualização de documentos orientadores, para garantir respostas homogéneas, fundamentadas e de elevada qualidade.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Grau de uniformização de práticas do procedimento NAPPA	Mede a percentagem de equipas multidisciplinares que seguem o procedimento interno do NAPPA, comprovado através da análise de documentos, registos de acompanhamento e mentorias realizadas. Este KPI permite avaliar a consistência das práticas entre as equipas, identificar desvios, necessidades de formação ou ajustes no procedimento, e garantir respostas homogéneas, fundamentadas e conforme os critérios dos financiadores.	80%	100%

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 4.2. Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social

Os 12 Centros de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência (CAARPD) da ACAPO funcionam ao abrigo de acordos de cooperação com o Instituto da Segurança Social (ISS, IP) e estão integrados nas diferentes Delegações da Associação, sendo que um dos CAARPD, localizado nos Açores, está sujeito a regulamentação específica do Instituto de Segurança Social dos Açores (ISSA). Quanto ao núcleo da Madeira, importa referir que ainda não existe acordo de cooperação, aguardando-se o concurso público destinado a apoiar as IPSS que atuam no âmbito da deficiência, o qual permitirá agregar uma equipa multidisciplinar e dar resposta às necessidades locais. Para colmatar os pedidos de apoio mais prementes na região, será contratado, em 2026, um Psicólogo em regime de prestação de serviços.

Os CAARPD têm como missão a capacitação das pessoas com deficiência visual e famílias, promovendo a sua autonomia, inclusão e plena participação na comunidade.

A partir de janeiro de 2026, os CAARPD assumir-se-ão como um serviço centralmente dirigido, através da Coordenação dos Serviços de Reabilitação e Ação Social, que se subdividirá do ponto de vista operacional em 2 Coordenações, cada uma responsável por seis CAARPD. Esta nova estrutura visa assegurar uma gestão centralizada, promotora da coerência organizacional, alinhamento técnico e metodológico das equipas e, de forma consistente, a uniformização do modelo de intervenção em todo o território nacional. A reorganização em causa permitirá otimizar recursos, reforçar a cultura de colaboração e partilha de conhecimento entre equipas e potenciar o impacto social das respostas desenvolvidas, sem, contudo, deixar de atender às matrizes regionais e locais, antes potenciando ainda mais a aprendizagem coletiva com cada uma das vivências locais.

Em 2026, a aposta nos serviços especializados assume particular relevância, especialmente na área da baixa visão, cuja implementação foi consolidada em 2025 através do projeto Visão +, premiado pelo BPI Fundação “la Caixa” Capacitar, tendo permitido a contratação de dois profissionais na área da Ortóptica e a aquisição de equipamentos de suporte a esta prática. O reforço destes serviços, atualmente concentrados sobretudo nas regiões Norte e Centro, proporcionará intervenções cada vez mais diferenciadas e diversificadas, ajustadas às necessidades específicas das pessoas com baixa visão.

---

## **Objetivo Estratégico**

Garantir um modelo de intervenção em atendimento, acompanhamento e reabilitação social altamente qualificado, uniforme, consistente e sustentável, assegurado por equipas dos CAARPD estáveis, capacitadas e mobilizadoras, promotoras da autonomia, da inclusão e da plena participação das pessoas com deficiência visual junto das comunidades a que pertencem.

## **Prioridades Estratégicas**

Promover condições que reforcem a capacitação técnica, a uniformização e o alinhamento das práticas de intervenção das equipas dos CAARPD, assegurando através da gestão centralizada das coordenações, um modelo de intervenção consistente e coerente a nível nacional.

Reforçar a presença territorial dos CAARPD, ampliando o alcance comunitário e a capacidade de resposta às necessidades das pessoas com deficiência visual.

## **Ações estratégicas**

Colaborar no desenvolvimento de processos de integração e capacitação consistentes para novos profissionais.

Assegurar a uniformização de práticas e o alinhamento do modelo de intervenção entre os vários CAARPD, ambicionando ambientes de trabalho coesos e colaborativos sustentados por uma gestão centralizada.

Promover práticas de comunicação interna claras, regulares e orientadas para a inovação, reforçando a cultura de partilha entre CAARPD, bem como entre outros serviços.

Ampliar a visibilidade dos CAARPD na comunidade, reforçando a divulgação dos serviços e oportunidades de apoio através da articulação com entidades locais, serviços públicos e organizações da sociedade civil.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Grau de uniformização técnico e metodológica dos CAARPD	Mede o grau de alinhamento das práticas entre os CAARPD, com base na análise dos instrumentos técnicos, processos e relatórios das visitas pedagógicas efetuadas pelas coordenações.	80% das equipas com práticas alinhadas com o modelo nacional de intervenção.	100% das equipas alinhadas e a aplicar metodologias uniformizadas.
Taxa de participação em ações de capacitação técnica	Mede a proporção de profissionais dos CAARPD que participam em ações de capacitação promovidas internamente ou externamente, visando o reforço técnico e metodológico.	80% dos profissionais com pelo menos uma ação de capacitação concluída.	100% dos profissionais com plano de capacitação atualizado e cumprido.
Cumprimento da capacidade operacional dos CAARPD (frequências mensais)	Mede o cumprimento da meta de utentes acompanhados e atendidos, de acordo com os referenciais definidos pelo ISS.	85% de cumprimento da frequência mensal (atendimento, acompanhamento e reabilitação).	100% de cumprimento da frequência mensal.
Taxa de crescimento de novos utentes com deficiência visual	Mede a capacidade de ampliar o alcance territorial e atrair novos utentes.	+8% de novos utentes face a 2025.	+20% acumulado face a 2025.

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 4.3. Apoio à Vida Independente

Os Centros de Apoio à Vida Independente (CAVI) da ACAPO têm como missão apoiar a autonomia e a autodeterminação de pessoas com deficiência visual, promovendo o exercício da Vida Independente de forma estruturada e qualificada. O serviço visa oferecer apoio que permita aos utentes decidir e gerir a sua própria vida, com acompanhamento adequado e recursos que garantam qualidade, segurança e eficácia. Para tanto, é fundamental garantir que os CAVI funcionem de forma coesa, consistente e centrada nos direitos e escolhas dos utentes, reforçando a confiança e a eficácia do serviço prestado.

Com este enquadramento, a planificação para 2026 obedece aos seguintes vetores:

#### **Objetivo Estratégico**

Consolidar um modelo sólido e harmonizado de apoio à Vida Independente, assegurando estabilidade, elevada qualidade e alinhamento com os princípios da autodeterminação em toda a intervenção da ACAPO neste domínio.

#### **Prioridades Estratégicas**

Reforçar e harmonizar os mecanismos internos que asseguram a qualidade nos CAVI, garantindo procedimentos consistentes, ferramentas adequadas e monitorização regular para assegurar a continuidade de boas práticas em todas as áreas de atuação.

Promover a participação ativa e a autodeterminação dos utentes, sensibilizando-os sobre a Vida Independente e incentivando a sua participação em iniciativas de capacitação e de interação estruturada, criando maior ligação entre utentes, Assistentes Pessoais e equipas técnicas.

Aumentar a influência da ACAPO na regulação da Vida Independente, intervindo junto dos decisores e utilizando o conhecimento prático acumulado nos CAVI para propor alterações regulamentares, garantindo que as políticas públicas reconhecem e suportam os direitos dos beneficiários, atuais e potenciais.

## Ações Estratégicas

Realizar ciclos anuais de monitorização e acompanhamento das práticas, ferramentas e documentos essenciais, garantindo a coerência e a melhoria contínua da qualidade do serviço.

Desenvolver iniciativas de sensibilização sobre Vida Independente e organizar momentos de interação estruturada entre utentes, Assistentes Pessoais e equipas técnicas, fortalecendo o envolvimento e a coesão do serviço.

Consolidar a intervenção da ACAPO junto de decisores, produzindo documentação técnica e propostas de melhoria fundamentadas em experiências práticas e nos direitos internacionalmente consagrados, com o objetivo de promover alterações regulamentares e assegurar que a legislação e políticas públicas reconhecem e suportam os direitos dos utentes.

Para acompanhar o progresso destas prioridades e ações, foram definidos três indicadores estratégicos de impacto (KPIs) que permitem medir o efeito das iniciativas da ACAPO na qualidade do serviço, na promoção da Vida Independente e na capacidade de influência junto dos decisores.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Índice de implementação e utilização de mecanismos de qualidade	Mede a percentagem de documentos, ciclos de monitorização e ferramentas essenciais que foram implementados e efetivamente utilizados nos CAVI.	80%	100%
Grau de participação e interação dos utentes	Mede a percentagem de utentes e equipas que participaram nas iniciativas de promoção da Vida Independente e de interação estruturada.	60%	70%



Índice de influência da ACAPO junto de decisores	Mede a percentagem de propostas apresentadas aos decisores que foram consideradas ou aceites.	25%	25%
--	---	-----	-----

[\[Voltar ao índice\]](#)

#### 4.4. Apoio ao Emprego e Formação Profissional

Em 2026, o Departamento de Apoio ao Emprego e Formação Profissional (DAEFP) prossegue a sua missão, no quadro da ACAPO, a qual é a de promover a inclusão socioprofissional e a formação das pessoas com deficiência visual, respondendo aos desafios atuais do mercado de trabalho e reforçando a qualidade dos serviços prestados.

Mantendo os polos de Lisboa e Porto como núcleos operacionais principais, mas também a presença em Coimbra para maior facilidade de intervenção territorial no quadro das competências como Centro de Recursos Especializado, o DAEFP continuará a desenvolver formação profissional e apoio à empregabilidade, apostando na inovação, na diversificação de metodologias e na proximidade com utentes e parceiros.

O reconhecimento da ACAPO para, em parceria com o Instituto Politécnico do Porto (P-Porto), proporcionar formação especializada para docentes do grupo 930 (educação inclusiva, deficiência visual), constitui-se também como a primeira de um conjunto de mais-valias que competirá aprofundar, com vista a diversificar a capacidade instalada e, através deste Departamento, lançar novas ofertas formativas destinadas à comunidade em geral.

As iniciativas Horizonte Acessível e ACAPO +Emprego, incluindo a newsletter, constituem marcos estruturantes do ciclo 2026, permitindo maior proximidade com os utentes, mais oportunidades de integração profissional e melhor visibilidade institucional.

A aposta na formação dirigida a professores reforça o compromisso da ACAPO com a promoção da inclusão e da cidadania plena das pessoas com deficiência visual, alinhando-se com a sua missão e com a sua visão. Ao capacitar os professores, estaremos a contribuir para melhorar a qualidade das respostas pedagógicas, fortalecer ambientes escolares acessíveis e

inclusivos, e potenciar o desenvolvimento integral e autónomo dos alunos com deficiência visual.

### **Objetivo estratégico**

Consolidar a posição da ACAPO como entidade de referência nacional, reforçando o impacto e a eficácia das ações de empregabilidade e qualificação das pessoas com deficiência visual, através de metodologias integradas, inovação pedagógica e fortalecimento de parcerias.

### **Prioridades estratégicas**

Reforçar a qualidade e a coerência das respostas formativas e expandir a formação a novos públicos.

Promover a empregabilidade e consolidar canais de comunicação e cooperação que sustentem a empregabilidade inclusiva.

### **Ações Estratégicas**

Desenvolver planos de formação inicial e contínua nos polos do Porto e Lisboa.

Construir programas de formação para professores, transformando práticas pedagógicas e promovendo a inclusão plena de alunos com deficiência visual.

Implementar o Projeto Horizonte Acessível: projeto de formação à distância, ampliando assim a oferta territorial e respeitando, na sua construção, metodologias inclusivas.

Reforço das parcerias com instituições de ensino superior e centros de formação de professores, para garantir reconhecimento e continuidade das ofertas formativas.

Consolidar e operacionalizar o modelo ACAPO +Emprego, definindo metodologias e práticas de acompanhamento estruturadas e personalizadas.

Reforçar parcerias com entidades empregadoras e divulgar boas práticas de inclusão profissional.

Cocriação da Newsletter ACAPO +Emprego: canal estruturante de comunicação trimestral, integrando oportunidades profissionais, calendário formativo, integrações, testemunhos e ações de sensibilização em empresas.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Grau médio de satisfação global dos utentes	Indicador da perceção dos utentes sobre a qualidade e relevância da formação, garantindo melhoria contínua.	75%	90%
Número de professores capacitados em metodologias e recursos adaptados à DV	Medida direta do impacto da ACAPO na formação de profissionais externos.	50	200
Percentagem de utentes acompanhados segundo a metodologia ACAPO +Emprego	Indicador que mede diretamente a aplicação da metodologia.	40%	80%
Percentagem de utentes integrados no mercado de trabalho	Medida direta do impacto dos programas na empregabilidade dos utentes.	30%	50%

Em 2026, o DAEFP reforçará a sua missão de promover formação de qualidade, inovação tecnológica e empregabilidade inclusiva, consolidando a posição da ACAPO como referência nacional na inclusão e capacitação profissional de pessoas com deficiência visual.

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 5. Desenvolvimento e Projeção Institucional

Não convém esquecer que a ACAPO, como organização, precisa de manter a sua trajetória de desenvolvimento e de reforço de capacidade. Sendo uma associação, a primeira das vertentes a que urge dar particular atenção diz respeito à relação com aqueles que, voluntariamente, se uniram para contribuir para as finalidades comuns. Os Associados são, pois, o mais importante substrato da ACAPO, fundamento e finalidade de toda a nossa atuação. É por isso importante reforçar o relevo que já hoje têm, já que só reforçando os laços de proximidade e o sentido de pertença podemos reforçar e revitalizar o que nos mantém juntos.

Outro domínio importante a que urge dar centralidade diz respeito à visibilidade e comunicação institucional. O maior ativo de que a ACAPO pode hoje dispor é o da credibilidade, e esta tem duas vertentes: credibilidade interna (junto das pessoas com deficiência visual) e credibilidade externa (junto da sociedade, da que queremos que seja uma sociedade inclusiva). Parece-nos, pois, fulcral conferir uma visão estratégica tanto à comunicação, interna e externa, como à visibilidade, pois tão importante é passarmos, para os nossos Associados, a noção do que fazemos diariamente, das ambições que trabalhamos e que prosseguimos, como é relevante que tornemos visível, na sociedade inclusiva que queremos ajudar a construir, essas nossas preocupações. Só com esta credibilidade reforçada, em ambas as suas vertentes, poderemos capitalizar este ativo relevante.

Dois outros eixos serão igualmente abordados neste capítulo, os que dizem respeito às acessibilidades e ao Centro de Produção Documental (CPD). Entendemos, para 2026, que a matéria das acessibilidades deve ser abordada na sua vertente tríplice: acessibilidade ao meio físico, incluindo espaço público e meio edificado; acessibilidade aos sistemas de transporte, incluindo os sistemas de suporte e os próprios locais e veículos utilizados para este fim; e acessibilidade à informação e comunicação, incluindo a liberdade de escolha e complementaridade entre formatos para acesso à informação e a todas as formas de comunicação. Não esquecemos, naturalmente, nesta vertente o papel de relevo que deve sempre ser reservado ao sistema de leitura e escrita Braille, reconhecido como património imaterial português e a caminho de ser reconhecido como património imaterial da humanidade, desígnio que a ACAPO tem apoiado em 2025.

## 5.1. Dinâmica Associativa

Para o ano em curso, pretendemos consolidar a dinâmica de participação de todos na construção do que é a nossa Associação, através do reforço da ligação com Associados e potenciais Associados, valorizando os benefícios da filiação e promovendo a sua integração ativa na vida associativa. Será igualmente intensificada a divulgação dos nossos serviços e atividades, assegurando que a comunidade conhece e acede às respostas existentes. A atuação prevista inclui também o fortalecimento da articulação entre a Direção Nacional e as Delegações/Núcleos, promovendo momentos de coordenação, partilha e formação que assegurem maior coerência e eficácia na intervenção em todo o território. Paralelamente, será ampliado o apoio institucional às estruturas locais, especialmente no âmbito da mobilização comunitária e do trabalho de proximidade com os Associados. O reforço de canais de contacto mais humanos e personalizados e a integração das sugestões dos representados no Programa de Ação constituem igualmente elementos centrais da atuação, garantido que a intervenção responde de forma efetiva às necessidades da comunidade. Adicionalmente, será promovida a formação de colaboradores sobre a utilização e gestão da base de dados da Instituição, assegurando um tratamento da informação eficiente, seguro e organizado.

A atuação prevista para o ano integra a criação de iniciativas de comunicação dirigidas a Associados e potenciais Associados, favorecendo a identificação com a Associação e o conhecimento das vantagens da filiação. No plano interno, serão promovidos momentos de formação e coordenação destinados às Delegações e Núcleos, incluindo ações específicas centradas na gestão da informação e no uso adequado da base de dados. Será ainda disponibilizado apoio institucional e logístico às estruturas locais, facilitando a realização de atividades, eventos e iniciativas de proximidade.

No âmbito da Dinâmica Associativa, serão desenvolvidas práticas de contacto direto e personalizado, como o envio de mensagens individualizadas em datas relevantes, a manutenção de uma agenda associativa com registo de momentos significativos e a emissão de lembretes adequados sobre assembleias, eventos, prazos e renovação de quotas. Adicionalmente, serão elaborados relatórios de acompanhamento que permitam analisar as interações com os Associados, identificar tendências e ajustar procedimentos de forma a reforçar a proximidade e o envolvimento.

A recolha, sistematização e integração das sugestões dos Associados continuará a ser desenvolvida, garantindo que estas contribuições são refletidas no Programa de Ação e que as decisões tomadas respondem às necessidades e expectativas da comunidade.

Com esta linha de atuação, a ACAPO procura consolidar uma dinâmica associativa mais robusta, participativa e transparente, valorizando a voz dos seus representados e promovendo uma intervenção institucional mais próxima, humana e eficaz.

Não podemos, por fim, esquecer que a promoção da dinâmica associativa assenta muito no reconhecimento do contributo de quem nos inspira e nos antecede. Por isso, assinalando-se em 2026 o centenário da morte de José Cândido Branco Rodrigues, não podemos deixar de reavivar, do ponto de vista externo, o prémio que honra a sua memória, relançando a importância do seu legado através de uma cerimónia digna que relembre o contributo que ficou para a pedagogia, para a educação e para a cultura das pessoas com deficiência visual, mas também relançando, com a Biblioteca Nacional de Portugal e com outro parceiro que traremos para o projeto, o Prémio Branco Rodrigues, para o qual também contribuiremos financeiramente.

Segue, abaixo, a apresentação sumária do objetivo estratégico e prioridades estratégicas definidos para este eixo, bem como a descrição das respetivas ações que orientam a sua concretização.

### **Objetivo Estratégico**

Promover a fidelização dos Associados Efetivos, o crescimento associativo e a participação ativa na vida da ACAPO, reforçando as nossas raízes e o sentido de pertença.

### **Prioridades Estratégicas**

Reforçar adesão e regularização de quotas;

Aumentar a satisfação e o sentido de pertença e participação ativa dos Associados;

Fortalecer canais e sistemas de comunicação personalizada;

Criar mecanismos que venham a permitir a integração das sugestões dos Associados diretamente no Programa de Ação;

Reconhecer e valorizar o património da ACAPO e dos princípios, personalidades e momentos de relevo para as pessoas com deficiência visual.

### **Ações Estratégicas**

Criar campanhas de informação e kits de boas-vindas para Associados e potenciais Associados;

Dinamizar as múltiplas funções de contacto e de comunicação da base de dados de suporte ao associativismo;

Organizar sessões de capacitação para Delegações/Núcleos, incluindo gestão da base de dados e das suas diversas funcionalidades, existentes e a implementar;

Implementar práticas de contacto personalizado e sistematizar sugestões e reclamações dos Associados;

Relembrar José Cândido Branco Rodrigues por ocasião do centenário do seu falecimento, projetando para o futuro o seu legado pedagógico e tiflológico.

Com este conjunto de ações, a ACAPO procura consolidar uma dinâmica associativa mais robusta, participativa e transparente, valorizando a voz dos seus representados e promovendo uma intervenção institucional mais próxima, humana e eficaz, sem deixar de relembrar e projetar para o futuro as raízes que tornaram hoje possível o associativismo livre, crítico e informado, que caracteriza a ACAPO.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Taxa de Associados Efetivos com a quotização regularizada	Mede o nível de envolvimento e compromisso ativo dos Associados Efetivos com a ACAPO, refletindo estabilidade e sustentabilidade da base associativa.	35%	37%
Grau de satisfação das PcDV com a ACAPO	Avalia a percepção das PcDV sobre a qualidade, relevância e impacto da atuação institucional da ACAPO	65%	67%
Grau de satisfação dos Associados com a ACAPO	Avalia a satisfação global dos Associados quanto à representatividade, serviços, comunicação e apoio prestado pela ACAPO	65%	67%
Taxa de resolução das sugestões e reclamações apresentadas pelos Associados	Mede a eficácia da ACAPO na resposta às necessidades e preocupações dos Associados, refletindo capacidade de resolução e melhoria contínua	90%	92%

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 5.2. Comunicação e Visibilidade

Em alinhamento com a visão política fixada para o quadriênio 2025-2028 — Representar, Comunicar e Agir — assumimos que a área da Comunicação e Visibilidade desempenha um papel central na concretização dessa ambição. A nossa comunicação institucional será mais do que uma ferramenta de visibilidade: será um instrumento de transformação social, mobilização



cultural e valorização da deficiência visual. Neste âmbito, também o merchandising funcionará como veículo de proximidade, permitindo que os nossos Associados, parceiros e sociedade em geral levem consigo símbolos da nossa missão e se tornem agentes ativos de divulgação.

Por esta razão o nosso objetivo estratégico assenta em transformar a nossa comunicação institucional num motor de inclusão e transformação social, reforçando a notoriedade pública e projetando uma identidade coletiva representativa da deficiência visual positiva e mobilizadora.

Este objetivo estratégico concretiza essa visão ao reforçar a nossa notoriedade institucional e ao promover uma imagem positiva e transformadora da deficiência visual. Através de ações inovadoras e acessíveis, mas sobretudo estrategicamente alinhadas, pretendemos comunicar com impacto, agir com consequência e projetar uma identidade coletiva forte, contribuindo para uma sociedade mais capacitada e inclusiva. A longo prazo, esta estratégia visa consolidar-nos como referência nacional em comunicação inclusiva, moldando narrativas mediáticas, ampliando a nossa presença nos espaços digitais e reforçando a nossa reputação como entidade de excelência na promoção da inclusão e da acessibilidade.

Este compromisso traduz-se também numa mudança cultural interna: passaremos de uma comunicação centrada na instituição para uma comunicação mais envolvente, privilegiando o “nós fazemos” em vez de “a ACAPO faz”. Esta mudança linguística e simbólica reforça a ideia de pertença, aproxima Associados e Parceiros, e projeta uma imagem mais coesa e representativa da nossa missão, e apela também a um maior envolvimento, efetivo, de todos na prossecução da nossa missão, porque é nossa e não apenas de um qualquer grupo.

Ao longo do mandato, utilizaremos a comunicação como motor de transformação cultural e institucional, capaz de criar impacto interno e externo, mobilizar aliados estratégicos e sensibilizar a sociedade para os direitos das pessoas com deficiência visual. Investiremos assim em inovação comunicacional, em campanhas inclusivas e em parcerias estratégicas que ampliem a nossa voz e consolidem o nosso papel transformador.

### **Objetivo Estratégico**

Transformar a nossa comunicação institucional num motor de inclusão e transformação social.

---

## **Prioridades Estratégicas**

Comunicar com autenticidade e impacto.

Promover campanhas inclusivas que desafiem estigmas.

Fomentar a inovação e a colaboração na comunicação institucional.

## **Atividades Estratégicas**

Produzir conteúdos informativos e consistentes que valorizem os serviços e as atividades que prestamos.

Harmonizar a linguagem utilizada nas múltiplas formas de comunicação da ACAPO.

Reformular a linha editorial da nossa Newsletter ACAPO-ACTUAL, com base nos contributos de quem a lê e de quem para ela produz conteúdos.

Diversificar a nossa presença através de merchandising que traduza para todos os sentidos os valores da ACAPO, permitindo que nós, e as nossas preocupações, estejamos no quotidiano do maior número de pessoas.

Implementar campanhas multicanal que promovam uma perceção positiva da deficiência visual, com o objetivo de demonstrar que as pessoas com deficiência visual vivem de forma plena e autónoma, tal como qualquer outra pessoa, desconstruindo mitos e preconceitos ainda existentes.

Envolver parceiros institucionais, criadores de conteúdo e comunidade na cocriação de comunicação inclusiva, através de iniciativas como o programa “Os nossos Embaixadores” e parcerias com influenciadores digitais.

Divulgar ativamente dados e testemunhos de impacto, por forma a reforçar a transparência e a visibilidade das nossas causas.

Redefinir as nossas estratégias de comunicação através da parceria com um player importante do mercado que possa apoiar-nos na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças, e que, através do conhecimento de quem faz da comunicação o seu negócio, nos possa aconselhar as estratégias que potenciem a comunicação, visibilidade e credibilidade da ACAPO.

Para nós, a comunicação não é apenas um meio de divulgação, mas um motor de transformação cultural e institucional, capaz de consolidar a identidade coletiva, ampliar a notoriedade pública e projetar uma imagem positiva e mobilizadora da deficiência visual. Só assim poderemos potenciar cada vez mais um dos nossos mais valiosos ativos, a credibilidade, interna e externa.

De seguida, apresentamos um KPI Estratégico para cada prioridade anteriormente apresentada.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Grau de notoriedade pública e reconhecimento da ACAPO nas redes sociais	Crescimento de seguidores	10% fase ao ano anterior	30%
Parceiras de influência digital que contribuem para ampliar mensagens sobre a deficiência visual	N.º de parcerias com influencers cujos conteúdos geram interação positiva e alcance.	6	15
Aumento da presença da ACAPO nos meios de comunicação social	Ações de contacto direto com jornalistas, redações ou produtores para propor artigos, reportagens ou entrevistas institucionais	6	18

---

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 5.3. Acessibilidades e Consciencialização da Sociedade

No domínio das acessibilidades, 2026 será, estamos convictos, um ano de viragem da abordagem que a ACAPO tem feito sobre esta matéria. Assim, é tempo de reforçarmos na prática a adesão incondicional e determinada da ACAPO aos desígnios da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD). Esta adesão aos princípios da CDPD, mais do que uma concordância, traduz um posicionamento marcadamente proactivo, construtivo e alicerçado em conhecimento sólido. Desta forma, procura-se complementar outras esferas de atuação da ACAPO, como a prestação de serviços às pessoas com deficiência visual ou a representação de interesses.

#### **Objetivo Estratégico**

Afirmar a ACAPO como referência nacional na promoção de ambientes acessíveis e inclusivos em todas as vertentes, incluindo a acessibilidade ao meio físico, aos sistemas de transporte e à informação e comunicação, através da produção de conhecimento técnico e da capacitação da sociedade.

#### **Prioridades Estratégicas**

Estruturar a capacidade interna da ACAPO para uma intervenção consistente e qualificada em acessibilidades e na promoção de uma sociedade mais inclusiva.

Reforçar a produção e sistematização de conhecimento técnico em acessibilidades e inclusão.

#### **Ações Estratégicas**

Revitalizar o Núcleo de Estudos e Investigação em Acessibilidades (NEIA) como estrutura técnica de suporte à produção de conhecimento e orientação interna.

Consolidar uma rede nacional de técnicos da ACAPO com competências e orientações técnicas padronizadas para intervenção em acessibilidades e inclusão social, tirando partido da

capacidade técnica instalada localmente através das equipas de prestação de serviços às pessoas com deficiência visual (CAARPD, CAVI e DAEFP).

Definir e uniformizar modelos internos de atuação, referenciais técnicos e tipologias de serviços prestados à comunidade.

Parametrizar os serviços para a comunidade, uniformizando modelos internos de atuação e tipologias de serviços.

Por último, damos aqui nota do nosso referencial de aferição da progressão deste objetivo estratégico:

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
N.º de entidades externas que recorrem anualmente aos serviços técnicos especializados da ACAPO	Medida simples de aferição do reconhecimento da ACAPO como entidade de referência para a prestação de serviços de consultoria, formação para a comunidade, diagnóstico de acessibilidade, apoio técnico ou sensibilização)	30	60
N.º de referenciais técnicos produzidos ou atualizados pela ACAPO com aplicação documentada em entidades externas	Medida simples do reconhecimento dos recursos técnicos produzidos	_____	5

[\[Voltar ao índice\]](#)

---

## 5.4. Produção Documental

O planeamento deste capítulo toma como ponto de partida o objetivo central que reputamos essencial para a revitalização do CPD como resposta de excelência, do ponto de vista interno e externo, no domínio da produção e consultoria em formatos acessíveis.

Este objetivo pressupõe uma atuação progressiva, mas firme, ao longo deste mandato, escalonando para 2026 uma única prioridade e respetivas ações estratégicas:

### **Objetivo Estratégico**

Modernizar o Centro de Produção Documental (CPD) tornando-o numa referência a nível nacional para a produção de documentos em múltiplos formatos acessíveis.

### **Prioridade Estratégica**

Estudar os fatores críticos para o desenvolvimento do CPD, através do levantamento do posicionamento desejável e a melhor rota para o alcançar.

### **Ações Estratégicas**

Desenvolver benchmarking nacional e internacional relativamente aos métodos e recursos de produção de formatos acessíveis;

Implementar um plano de recuperação da capacidade de produção Braille, texto ampliado e texto digital acessível, bem como de outros formatos relevantes;

Aprofundar a consultoria ao mercado externo no domínio da comunicação e formatos acessíveis.

Damos por fim nota do nosso referencial de aferição da progressão deste objetivo estratégico:

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Taxa de crescimento da procura externa	Comparação, medida em percentagem, entre o total de pedidos externos recebidos no ano de referência e o ano precedente	10%	50%
Taxa de concretização das metas de modernização plurianual estabelecidas	Percentagem das metas do plano estrutural de modernização do CPD que já foram cumpridas	20%	$\geq 90\%$
Impacto do plano de modernização na produção documental	Percentagem da produção documental baseada no investimento planeado para o CPD	10%	$\geq 90\%$

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 6. Suporte à Gestão e Funcionamento

Nenhum dos três capítulos antecedentes se concretizaria por si só. É por isso também crucial que exista uma estratégia própria no que respeita às áreas de suporte, aquelas áreas-chave da organização que contribuem, de forma alinhada, para a prossecução dos desígnios que conformam a nossa missão, e que já deixámos atrás elencados.

Num primeiro momento, abordaremos a planificação para a área da gestão dos projetos, os quais se devem alinhar para proporcionar respostas sustentáveis do ponto de vista financeiro e operacional, de natureza experimental ou inovadora.

Num segundo momento, abordaremos as opções estratégicas ao nível dos recursos humanos, base essencial que nos permite realizar a nossa missão com o adequado suporte técnico, e que, numa organização baseada nas pessoas, não pode deixar de ser uma das áreas-chave.

Serviremos a abordagem da planificação com a visão que propomos para as infraestruturas tecnológicas e de comunicação, essenciais para a operacionalização da nossa missão com as adequadas garantias de segurança, fiabilidade e impacto.

Passaremos seguidamente em revista a planificação da componente que mais pode contribuir para a garantia de sustentabilidade e de persistência da organização, a gestão financeira e patrimonial, capaz de garantir o suporte financeiro a todas as operações da ACAPO.

Por fim, envolvendo todas as áreas de suporte, dedicaremos espaço à planificação do desenvolvimento organizacional, matriz capaz de garantir a coesão e o crescimento da ACAPO.

### 6.1. Projetos

No âmbito do Eixo Suporte à Gestão e Funcionamento, o Departamento de Projetos pretende assumir um papel determinante na criação de condições que promovam a sustentabilidade e o fortalecimento da organização.

#### **Objetivo estratégico**

Consolidar um modelo sustentável de desenvolvimento institucional, baseado na diversificação das fontes de financiamento e na promoção da inovação como instrumento de melhoria dos processos internos e da capacidade de resposta às necessidades das pessoas com deficiência visual.

#### **Prioridades Estratégicas**

Estruturar um portefólio integrado de projetos financiáveis alinhados com a missão social da instituição, recolhido através das sugestões dos Associados, Dirigentes e Colaboradores.



Promover a cultura de inovação e melhoria contínua nos processos e projetos da instituição.

Reforçar a capacidade técnica e organizacional para o desenvolvimento e gestão de projetos financiados.

### **Ações estratégicas**

Desenvolver uma metodologia interna para conceção e avaliação de projetos, incluindo critérios de alinhamento com a missão social, viabilidade financeira e potencial de impacto.

Implementar um sistema de monitorização de projetos financiados, com indicadores de execução e impacto que alimentem decisões futuras de investimento.

Institucionalizar um programa interno de inovação que incentive colaboradores a propor soluções novas para desafios organizacionais e sociais.

Integrar mecanismos de aprendizagem e melhoria contínua nos processos de planeamento, execução e avaliação de projetos.

Estruturar mecanismos de apoio e supervisão técnica à gestão de projetos financiados.

Promover a articulação interdepartamental e a gestão do conhecimento em projetos financiados.

Para monitorizar o progresso das prioridades estratégicas em 2026, definimos os seguintes Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs). Estes indicadores permitem acompanhar a execução das ações, avaliar resultados e apoiar a tomada de decisão no Departamento de Projetos.

<b>KPI Estratégico</b>	<b>Descrição</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Meta final</b>
N.º de projetos financiados em execução	Mede a capacidade da instituição em captar e gerir projetos com financiamento externo, refletindo a eficácia do	4 projetos financiados em execução	8 projetos financiados em execução

	<p>portefólio integrado de projetos. Este indicador permite avaliar se os projetos aprovados estão efetivamente a ser implementados e contribuem para o desenvolvimento institucional sustentável.</p>		
<p>Sistema de monitorização de projetos financiados implementado</p>	<p>Avalia a existência e operacionalização de um sistema institucional de monitorização que permite acompanhar a execução, os resultados e o impacto dos projetos financiados. Este indicador garante que a gestão dos projetos se realiza com base em evidências, facilitando a tomada de decisões e a aprendizagem institucional.</p>	<p>Sistema desenhado e em fase piloto</p>	<p>Sistema implementado e em funcionamento pleno</p>

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 6.2. Recursos Humanos

Como se deixou dito, esta área é fulcral para o desenvolvimento da organização, pois numa organização baseada em pessoas, não pode deixar de se reconhecer a centralidade daquelas que, todos os dias, constroem a ACAPO e dão corpo às orientações estratégicas definidas pelos órgãos competentes, sejam eles nacionais ou locais. Num contexto em que o equilíbrio e os paradigmas inerentes às relações de trabalho estão em acelerada mutação, cumpre fixar

um objetivo que aposte na qualificação, na valorização, na capacitação e na retenção dos mais adequados para, connosco, serem obreiros da sociedade inclusiva que almejamos.

### **Objetivo Estratégico**

Alcançar, de forma sustentável e articulada com todas as áreas da instituição, recursos humanos mais qualificados, inovadores e satisfeitos, permitindo responder de forma mais consolidada à nossa missão e valores.

### **Prioridades Estratégicas**

Melhorar as condições gerais de trabalho, bem como os processos internos da gestão de recursos humanos da instituição.

Melhorar o envolvimento e felicidade de todos os que trabalham connosco, baseando-nos na nossa cultura, valores e recursos existentes.

O foco da primeira prioridade é garantir que a ACAPO se afirma como um empregador atrativo não só para quem já trabalha connosco como para quem se queira juntar a nós, alinhado com o mercado de trabalho presente e as boas práticas na área. Esta prioridade remete-nos para um foco na retenção e atração de talento. Sem condições capazes de garantir uma real experiência com significado, reconhecimento e oportunidades de evolução e crescimento, torna-se cada vez mais desafiante a garantia de respondermos adequadamente e de forma consistente aos que nos procuram nas várias valências que a ACAPO oferece. Por outro lado, para tal, é essencial adotar uma cultura de melhoria contínua, onde os processos internos das áreas chave dos recursos humanos são claros, sistematizados e articulados, de forma a garantir um ciclo de vida profissional de excelência e que isso seja percecionado para quem são desenhados, a nossa maior força de trabalho, as nossas pessoas.

Por outro lado, quanto à segunda prioridade, com o crescimento do quadro de pessoal, é impreterível continuar a garantir a nossa cultura, mas também que o investimento na melhoria da área de recursos humanos e iniciativas que venham a ser desenvolvidas sejam sustentáveis e respondam a esses valores e que não se limitem aos processos operacionais, dando espaço a uma dimensão mais humana e estratégica dos recursos humanos da organização. Estes são

aspectos e necessidades essenciais ao desenvolvimento saudável de qualquer organização, onde se incluem as IPSS.

### **Ações Estratégicas**

Melhorar o desenho dos processos de recrutamento, seleção, acolhimento e desenvolvimento profissional do colaborador, articulando-o com os restantes processos organizacionais existentes, respeitando boas práticas.

Melhorar políticas existentes de conciliação da vida profissional e pessoal dos colaboradores, estudando e implementando a criação de novas políticas indutoras de maior satisfação e produtividade.

Valorizar o desenvolvimento organizacional contínuo de cada colaborador através de iniciativas e investimento em capacitação de todos, de uma forma estruturada e diversificada em função do perfil de cada colaborador.

Melhorar as medidas de reconhecimento existentes e avaliar e implementar outras medidas complementares.

Rever e estudar políticas, ferramentas e métodos de trabalho com vista a torná-los mais ágeis, uniformes e orientados para o desempenho da organização.

Recuperar e dinamizar iniciativas alinhadas com os nossos valores e expectativas dos nossos colaboradores, de forma sustentável e inovadora, por forma a revigorar o sentido de pertença e o alinhamento estratégico com os valores, visão e missão da ACAPO.

Estas ações permitem criar um ciclo virtuoso entre atração, integração, desenvolvimento e retenção. O colaborador sente-se reconhecido e motivado, o que reduz a rotatividade, aumenta a produtividade e reforça a identificação com a missão da Associação. O resultado esperado é um ambiente de trabalho mais saudável, participativo e atrativo, com equipas mais estáveis, alinhadas e satisfeitas com o seu propósito e, consequentemente, uma ACAPO mais credível na sua missão.

KPI Estratégicos	Descrição	Meta anual	Meta final
Índice de Satisfação e Envolvimento dos Colaboradores	Mede o nível de satisfação, motivação e compromisso dos colaboradores com a ACAPO. Obtido através do questionário anual de satisfação organizacional.	75%	≥ 80 %
Taxa de Retenção de Colaboradores	Percentagem de colaboradores que permanecem de um ano para o outro, especialmente em funções críticas e técnicas.	70%	≥ 80 %

O primeiro indicador, Índice de Satisfação e Envolvimento dos Colaboradores, é o indicador central do plano e reflete o impacto global das políticas de desenvolvimento, bem-estar e cultura organizacional. Atingir uma média igual ou superior a 80 % até 2028 traduzirá uma Associação onde os colaboradores se sentem reconhecidos, ouvidos e ligados à missão.

O segundo indicador, Taxa de Retenção de Colaboradores Qualificados é o indicador que mede a capacidade de reter talento, reduzindo rotatividade e custos de substituição. Uma taxa de 80 % em 2028 demonstra estabilidade e eficácia na atração e valorização dos profissionais.

Estes dois indicadores são constantes ao longo do triénio, mensuráveis e diretamente relacionados com o impacto pretendido: colaboradores motivados e comprometidos, profissionais com talento valorizado e retido, e Gestão RH consolidada com a cultura e missão organizacional, moderna, inovadora e sustentável.

Acreditamos que as prioridades que definimos respondem ao nosso objetivo global.

Juntas, concretizam o objetivo estratégico de consolidar a área de recursos humanos numa cultura organizacional inclusiva, inovadora, sustentável e centrada no nosso maior ativo e propósito: as vidas que transformamos e os que nos ajudam a consegui-lo, todos os dias.

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 6.3. Infraestrutura e Equipamentos

Nos últimos anos, a ACAPO tem feito esforços significativos no sentido de implementar, criar e modernizar equipamentos, recursos e infraestruturas próprias ou ao seu serviço, tentando, através da sua atualização e utilização, responder da melhor forma aos padrões e exigências atuais. Não obstante este esforço, por diversos motivos, nem sempre a prossecução destes objetivos tem sido coroada de êxito, não sendo de todo despiciendo lembrar que a revolução tecnológica está aí, opera a uma velocidade muito maior do que até aqui se pensava, e que a ACAPO não pode, de todo, ficar de fora desta vertiginosa revolução, sob pena de comprometer seriamente a sua capacidade como organização.

#### **Objetivo estratégico**

Desenvolver e modernizar equipamentos e infraestruturas de dados e voz, incrementando maior celeridade e acessibilidade no fluxo da informação, bem como maior segurança, transparência e responsabilização.

#### **Prioridades estratégicas**

Atualizar e uniformizar o parque informático da ACAPO, assegurando que todas os postos de trabalho dispõem das condições técnicas necessárias para garantir um desempenho eficiente de acordo com a evolução tecnológica atual.

Assegurar a manutenção preventiva e a gestão do ciclo de vida dos equipamentos informáticos sob gestão da ACAPO, garantindo atualização atempada, reduzindo custos associados.

#### **Ações estratégicas**

Implementar um plano de renovação tecnológica do parque informático, baseado em critérios como a eficiência, a sustentabilidade e a acessibilidade.

Estabelecer procedimentos de inventariação e monitorização contínua dos equipamentos, mantendo um registo que acompanhará a sua vida útil e consiga espelhar em tempo real, todas as intervenções que neles tiveram lugar ao longo do tempo, causas e efeito/melhoria conseguida.

Desenvolver e implementar um plano de manutenção preventiva dos equipamentos e sistemas, que incidirá não apenas nas estações de trabalho, mas em todos os equipamentos que assegurem o bom estado de funcionamento da infraestrutura, no seu todo.

Criar uma calendarização de manutenção, no qual sejam definidos procedimentos técnicos e revisões padronizadas, com vista a manter um desempenho estável e a deteção precoce de falhas que possam impactar a disponibilidade ou performance associadas a infraestruturas ou equipamentos.

Estabelecer um sistema de gestão do ciclo de vida dos equipamentos, através da adoção de um modelo que permita acompanhar a aquisição, utilização, substituição e abate de equipamentos, baseado em critérios como a eficiência e a sustentabilidade.

Avaliar a satisfação dos interessados quanto à performance e funcionamento dos equipamentos e outros recursos, tecnológicos e de comunicação, utilizados no cumprimento da missão da ACAPO.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Percentagem de postos de trabalho que cumprem os requisitos adotados como atuais (execução do Microsoft Windows 11)	Mede o grau de modernização dos postos de trabalho através da adoção do sistema operativo definido como padrão atual (Windows 11)	70%	90%
Nível de modernização da infraestrutura de rede, assegurando a	Mede o grau de evolução e modernização da infraestrutura digital da organização, garantindo que os serviços de rede atingem a capacidade necessária	40%	70%

capacidade de suportar velocidades padronizadas como atuais (1 Gbps)	para suportar comunicações mais rápidas, estáveis e seguras, essenciais para o desempenho global dos serviços.		
Nível de satisfação dos colaboradores relativamente ao desempenho e adequação dos equipamentos informáticos atribuídos	Avalia o grau de satisfação dos colaboradores no que respeita à velocidade, fiabilidade, acessibilidade e compatibilidade dos equipamentos informáticos utilizados no desempenho das suas funções, permitindo medir o impacto da modernização tecnológica na qualidade do trabalho e na eficiência operacional.	80%	97%

[\[Voltar ao índice\]](#)

#### 6.4. Gestão Financeira e Patrimonial

A gestão financeira e patrimonial da ACAPO tem assumido um papel central na consolidação da sustentabilidade institucional. A melhoria progressiva dos resultados operacionais, o reforço da liquidez e a valorização do património imobiliário evidenciam um percurso assente no rigor, no planeamento e em decisões estruturantes que têm permitido fortalecer a capacidade de resposta da Associação num contexto económico e social instável.

A estratégia financeira desenvolve-se em quatro pilares fundamentais:

- (i) a redução da dependência do financiamento público através da diversificação das fontes de receita;
- (ii) a otimização dos gastos e o aumento da eficiência interna;
- (iii) a valorização do património imobiliário como ativo estratégico;
- (iv) o reforço da liquidez e da resiliência financeira.



Enquanto entidade cuja missão assenta na defesa dos direitos e interesses das pessoas com deficiência visual e na promoção da sua plena inclusão e participação social, a ACAPO não pode deixar de manter uma estrutura marcadamente humana. A representação e defesa dos interesses e direitos das pessoas com deficiência visual, bem como a prestação de serviços especializados para esta população e para a comunidade em geral, são asseguradas por uma equipa numerosa e distribuída por todo o território nacional e ilhas — incluindo doze Delegações, dois Núcleos, três CAVI e dois polos do DAEFP, um polo de Produção Documental, e toda uma panóplia de serviços centrais de apoio, constitui o núcleo da atividade associativa. Esta estrutura, que envolve quase 200 colaboradores, implica um elevado nível de complexidade na gestão e traduz-se num peso significativo dos Gastos com o Pessoal, que continuam a representar aproximadamente 70% dos gastos operacionais.

Para 2026, prevê-se um aumento adicional destes gastos, decorrente da política de valorização interna que tem vindo a ser implementada. A melhoria das condições salariais, indispensável para reter profissionais qualificados e promover carreiras mais estáveis e motivadoras, continuará a ter impacto relevante nas contas da Associação. Trata-se de um investimento exigente, mas essencial para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados aos Associados e Utentes, refletindo o compromisso assumido com a dignificação das equipas que diariamente concretizam a missão da ACAPO.

O enquadramento económico previsto para 2026 permanece marcado por sinais de instabilidade, sobretudo a nível internacional, resultantes de conflitos armados, tensões geopolíticas e alterações nos equilíbrios políticos globais. Embora Portugal tenha registado, nos últimos anos, uma evolução moderada em termos de inflação e crescimento económico, persistem incertezas que podem condicionar a atividade das organizações, em particular das entidades do setor social. A pressão sobre os custos de vida e o aumento do salário mínimo nacional, que se estima rondar os 920 euros, continuarão a exigir um esforço acrescido de atualização salarial, nem sempre acompanhado por um crescimento proporcional dos financiamentos e das restantes receitas.

Neste cenário, a ACAPO continuará a beneficiar dos acordos de cooperação renegociados nos últimos anos, que trouxeram maior estabilidade financeira aos CAARPD e aos SAVI. Para além destes instrumentos, a Associação integra igualmente o financiamento do DAEFP, destinado

às atividades de formação profissional e de apoio ao emprego, decorrente do Portugal 2020 (POISE), do Pessoas 2030 e do Orçamento do Estado, gerido pelo IEFP, mas também o suporte da resposta CAVI, pelo Instituto da Segurança Social, I.P. Assumem ainda relevo o financiamento destinado ao apoio ao funcionamento, conferido pelo INR, I.P., a designada Norma XXX, que suporta custos de estrutura decorrentes da abrangência multiterritorial e plural das respostas sociais implementadas,

Apesar destes avanços, mantém-se a necessidade de atualização periódica dos valores, de forma a acomodar o aumento dos custos de funcionamento, a maior especialização das equipas técnicas e o investimento contínuo nas condições de trabalho e na formação dos colaboradores. Esta valorização dos serviços, reconhecida pela tutela, constitui um passo importante para a sustentabilidade futura da Associação, mas exige um acompanhamento atento e rigoroso da execução orçamental.

A ACAPO mantém igualmente o compromisso de alargar o alcance e a qualidade dos seus serviços, afirmando a diferenciação e a inclusão como elementos identitários da organização. Para além do trabalho desenvolvido com o Estado, será determinante reforçar parcerias estratégicas com os setores privado e social, diversificando fontes de financiamento e reduzindo progressivamente a dependência dos apoios públicos. A valorização e rentabilização do património imobiliário, nomeadamente através do arrendamento habitacional, continuará a ser uma prioridade no médio e longo prazo.

A área da contabilidade, integrada na gestão financeira e patrimonial global, continuará a desempenhar um papel central no apoio à tomada de decisões estratégicas, assegurando rigor, transparência e monitorização contínua das Delegações, Núcleos e Direção Nacional. Embora cada unidade apresente especificidades próprias, a sustentabilidade deve ser avaliada numa perspetiva global, reconhecendo que, numa organização sem fins lucrativos, a rentabilidade não constitui o objetivo final, mas sim o cumprimento da missão social. Assim, haverá sempre respostas, serviços e territórios com rentabilidade reduzida ou inexistente, mas que são essenciais para garantir equidade e coesão territorial no apoio às pessoas cegas e com baixa visão.

A política financeira e patrimonial da ACAPO para 2026 não corresponde a um mero exercício contabilístico, mas a uma opção política clara sobre o modelo de Associação que se pretende

consolidar: uma ACAPO sustentável, capaz de investir nas pessoas, valorizar o seu património e afirmar-se como parceira exigente do Estado, e não como mera executora passiva de financiamentos públicos.

Assim, em 2026, a ACAPO reafirma o seu compromisso com uma gestão financeira responsável, com a valorização contínua dos seus recursos humanos e com a procura ativa de soluções que reforcem a sustentabilidade institucional, garantindo que cada investimento contribui para melhorar, de forma direta ou indireta, a qualidade de vida das pessoas com deficiência visual.

No âmbito do Eixo Suporte à Gestão e Funcionamento, o Departamento de Finanças, Contabilidade e Património assume a responsabilidade de garantir uma gestão rigorosa e sustentável dos recursos da Associação. Para a concretização deste eixo, define-se o seguinte objetivo estratégico:

### **Objetivo Estratégico**

Garantir o equilíbrio financeiro sustentável da ACAPO em 2026, assegurando uma gestão orçamental responsável e eficiente, capaz de manter e reforçar o investimento social, mesmo num contexto de imprevisibilidade económica e de instabilidade nos fluxos de financiamento público.

### **Prioridades Estratégicas**

Monitorizar e controlar os Fluxos de Tesouraria, assegurando o acompanhamento contínuo das entradas e saídas de tesouraria, mantendo um controlo rigoroso sobre os custos e evitando desequilíbrios financeiros, sem recorrer a alterações estruturais.

Garantir a Liquidez Operacional, mantendo a capacidade da ACAPO de responder atempadamente às necessidades correntes, assegurando que a tesouraria dispõe de fundos suficientes para fazer face aos compromissos de curto prazo mas que a planificação e o investimento dispõem de dados essenciais à projeção do médio e longo prazo.

Preservar, manter e promover o património da ACAPO, assegurando a conservação, manutenção e adequada utilização do património da ACAPO, garantindo que os imóveis e

recursos físicos se mantêm funcionais e em bom estado, e na melhor aptidão para prosseguir os fins estatutários que lhes cabe potenciar.

### **Ações Estratégicas**

Reforçar o acompanhamento orçamental mensal:

Atualizar e rever mensalmente o plano de tesouraria, comparando previsões com resultados reais, de forma a detetar desvios atempadamente e ajustar decisões financeiras sem comprometer a estabilidade da Associação.

Aperfeiçoar monitorização de custos:

Manter um controlo rigoroso sobre todos os gastos operacionais e correntes, identificando oportunidades de contenção ou otimização, garantindo que os recursos são utilizados de forma eficiente e responsável.

Planeamento de tesouraria de curto prazo:

Elaborar previsões de fluxos de caixa semanais e mensais, assegurando que existem fundos disponíveis para cumprir atempadamente todos os compromissos financeiros correntes.

Gestão preventiva de contingências financeiras:

Identificar antecipadamente possíveis períodos de escassez de liquidez e definir mecanismos simples de contingência, como reservas mínimas de tesouraria, para garantir a capacidade de resposta sem comprometer a estabilidade financeira.

Assegurar a verificação periódica do estado do património, registando necessidades de manutenção e de reparação à medida que surgem, garantindo a funcionalidade básica dos imóveis e equipamentos, não deixando de investir de forma sustentável por forma a garantir a maximização das potencialidades de cada património para prosseguir os fins estatutários da ACAPO.

Para acompanhar a evolução das prioridades estratégicas em 2026, são definidos os seguintes Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs). Estes indicadores permitem avaliar a execução das medidas previstas, medir resultados e apoiar a tomada de decisão no âmbito do Departamento de Finanças, Contabilidade e Património.

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Percentagem de desvios orçamentais detetados e corrigidos mensalmente	Avaliar a capacidade de monitorização e controlo do fluxo de caixa, medindo quantos desvios entre previsões e resultados reais são identificados e ajustados atempadamente.	Detetar e corrigir pelo menos 90% dos desvios.	Garantir que 95% dos desvios significativos são detetados e corrigidos.
Percentagem de imóveis e equipamentos verificados periodicamente	Medir a proporção do património que é inspecionado e registado quanto ao estado de conservação, assegurando a deteção atempada de necessidades de manutenção.	Verificar pelo menos 80% do património	Garantir que 100% dos imóveis sejam verificados.

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 6.5. Desenvolvimento e Melhoria

Esta é uma vertente da atuação em que colocamos o foco na orientação para o desenvolvimento estratégico da ACAPO, o que faz dela essencialmente uma área de suporte transversal a todas as demais dimensões da atuação.

Pretendemos, por isso, alavancar as nossas prioridades neste domínio num conjunto de ganhos organizacionais já conseguidos, seja ao nível estruturante, seja ao nível das competências, sem menosprezo pelo reforço destes ganhos por via de inputs externos, mas sempre imprimindo de forma clara e integrada o melhor alinhamento com as necessidades, os interesses e demais requisitos da ACAPO.

## **Objetivo Estratégico**

Reforçar a capacidade organizacional da ACAPO, assegurando uma atuação integrada, consistente e orientada para a melhoria contínua do desempenho institucional.

## **Prioridade Estratégica**

Preparar a ACAPO para um novo ciclo de melhoria e de certificação, através de um diagnóstico externo integrado e da revisão dos processos que estruturam a atuação da ACAPO.

Com esta prioridade, queremos empreender uma nova fase na forma como beneficiamos de recursos organizacionais como o Sistema de Gestão da Qualidade que, através da sua eficácia e eficiência, se deverá constituir, num futuro próximo, como uma fonte essencial de inputs relevantes para o pensamento estratégico na ACAPO e para a afirmação da instituição de forma sustentada perante os Associados, os utentes e demais partes interessadas.

## **Ações Estratégicas**

Obter um diagnóstico externo integrado sobre a organização, incluindo a adequação ao novo Referencial EQUASS e a análise dos processos de funcionamento.

Rever os processos que estruturam a atuação da ACAPO.

Preparar a organização para o novo Referencial EQUASS.

Estruturar e uniformizar procedimentos nas áreas que ainda não dispõem de processos definidos.

O acompanhamento a este objetivo requer o recurso a um conjunto de indicadores de impacto mais complexos, tendo em conta a complexidade das dimensões em causa. Contudo, em sede de reporte, não deixaremos de ter a atenção às necessárias explicações, por forma a que as partes interessadas tenham uma efetiva oportunidade de proceder à sua análise crítica. Neste documento, fazemos a sua simples identificação e uma breve descrição de cada um deles, conforme se segue:

KPI Estratégico	Descrição	Meta anual	Meta final
Grau de coerência organizacional percebida internamente face aos processos e seus instrumentos de trabalho	Inquérito institucional anual, avaliando tópicos como clareza dos processos, alinhamento entre áreas, articulação entre níveis e sensação de funcionamento integrado.	30%	90%
Percentagem de processos e procedimentos institucionalmente adotados que apresentam completa correspondência prática	Auditorias internas incluindo a verificação de divergências entre as práticas e os descritivos dos processos.	30%	90%
Grau de maturação da cultura de melhoria contínua	Medida combinada incluindo fatores como: utilização regular de dados para melhoria, existência de ciclos de revisão anual, implementação das recomendações internas/externas, evidência de aprendizagem organizacional.	25%	80%

[\[Voltar ao índice\]](#)

### **III. Participações Societárias**

#### **7. UEST – Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos**

A ACAPO é sócia maioritária da UEST – Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos. Como em qualquer IPSS, a detenção de uma empresa por uma instituição como a nossa só poderá existir se visar a prossecução de um fim estatutário da ACAPO, e no caso esse fim encontra eco na busca e divulgação, de forma e a preços acessíveis, de produtos e serviços que beneficiem a autonomia das pessoas com deficiência visual. Ou seja, e clarificando, o objetivo principal da detenção, pela ACAPO, da UEST não é, nem pode ser, o de obter lucro para distribuição pelo seu acionista, no caso, a ACAPO. Deve, sim, visar a obtenção de lucro, mas para que assegure a sua própria subsistência e para que, com esse lucro reinvestido na atividade da empresa, possa realizar mais e melhor a sua missão. Esta é a grande distinção da razão de ser da participação societária da ACAPO na UEST face, por exemplo, a outras detenções de participações sociais, em que não só se visa a externalização das preocupações da ACAPO na atuação dessa empresa, mas se busca, sobretudo, angariar formas de sustentar, financeiramente, a prossecução dos fins da ACAPO.

Por isso mesmo, depois de um ano em que se apostou numa aproximação mais efetiva às Delegações, garantindo a disponibilização de kits de produtos essenciais à autonomia e vida diária das pessoas com deficiência visual, bem como na diversificação sobretudo ao nível dos serviços, e ainda com uma maior presença nas redes sociais, é tempo de darmos o passo seguinte, sem esquecer as enormes preocupações que continuam bem presentes na gestão e na atuação diária da empresa. Uma ressalva, todavia, deve ser aqui espelhada: o presente programa de ação é o programa de ação da ACAPO, pelo que não se deve esperar ver aqui refletida a planificação da atuação da UEST para o ano que se avizinha. O facto de a UEST atuar num mercado naturalmente oligopolista, com possibilidades de concorrência limitadas, recomenda de resto que não se espelhe aqui a estratégia comercial da empresa, sob pena de, fazendo-o, ficar a mesma impedida de a prosseguir, em clara desvantagem face à sua concorrência de mercado. Se assim fosse, ficaria cada uma dessas concorrentes empoderada com um conhecimento sobre a UEST que, naturalmente, não está disposta a dar à UEST.



Outrossim, encontrarão aqui os leitores aquela que é a planificação da atuação da ACAPO enquanto sócio maioritária da empresa, isto é, os objetivos que serão fixados pela respetiva Assembleia Geral aos incumbidos da gerência da empresa.

Assim, para o ano de 2026, a ACAPO propõe-se atingir, através da sua participação societária na UEST, os seguintes objetivos:

- a) Disponibilidade de proximidade junto de todas as Delegações e núcleos da ACAPO de produtos mais pertinentes e imediatamente necessários para a autonomia e vida diária das pessoas com deficiência visual, disponíveis para aquisição imediata;
- b) Reforço dos canais de divulgação da UEST, redefinindo estratégias de aproximação ao seu público-alvo principal;
- c) Articulação estreita com os fornecedores de produtos presentes no mercado nacional, assumindo-se como um garante da disponibilização, num único ponto, dos produtos mais adequados, dentro de cada tipologia, para a satisfação das necessidades efetivas das pessoas com deficiência visual;
- d) Criação de outros serviços e soluções ausentes do mercado que contribuam para a satisfação e capacitação das pessoas com deficiência visual;

A estratégia agora delineada não ignora os fortes constrangimentos ainda presentes, quer do ponto de vista operacional quer do ponto de vista financeiro, na dinâmica da UEST. Não se pode, por isso mesmo, dizer que é uma estratégia ambiciosa, partindo de onde estamos. No entanto, é para nós fulcral que, através da sua atuação, mais do que ser uma empresa forte, a UEST não se demita das responsabilidades que ditaram a sua criação, e que, a nosso ver, justificam ainda hoje a sua existência, ainda que com as ineficiências que, igualmente, continuaremos a procurar colmatar. Num mercado que, como dissemos, é naturalmente oligopolista, mas que, ao mesmo tempo, é tão estruturante para as várias dimensões da vida das pessoas com deficiência visual, importa que exista um agente, animado com a vontade de todos nós, que não paute a sua atuação apenas pelo lucro. O próprio mercado, sobretudo os agentes com vocação lucrativa, sentem hoje essa necessidade de presença. É a essa dinâmica, e a uma realidade muito mutante em que cada vez mais os produtos melhor aptos para as pessoas com deficiência visual começam a ser genéricos, e já não tão específicos, que a UEST procurará, continuamente, dar uma melhor resposta.

---

[\[Voltar ao índice\]](#)

## **8. SAS – Sociedade de Apostas Sociais**

A ACAPO detém 7,5% do capital da SAS – Sociedade de Apostas Sociais, S. A., uma sociedade que tem por objeto principal a exploração de jogos e apostas online, operando sob a marca placard.pt. Atualmente, e à semelhança do que aconteceu no último quadriénio, a ACAPO tem assento, como vogal, no Conselho de Administração da sociedade, para além da presença que, estatutariamente, garante em todas as reuniões da Assembleia Geral.

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 do jogo online e das apostas, as preocupações estatutárias da ACAPO relacionadas com a deficiência visual. Trata-se de um investimento a médio-longo prazo, que tem efetivamente vindo a revelar-se como potencialmente forte, atenta a recuperação económica que a sociedade tem conseguido nos últimos anos, apresentando resultados positivos sucessivos.

A sociedade tem mantido a trajetória claramente positiva, esperando-se distribuição de lucros a partir do ano de 2030.

No ano de 2025, a SAS continuou a repor, como programado e, em alguns casos, de forma mais ambiciosa do que o inicialmente planeado, as prestações acessórias de capital que o acionista maioritário (SCML) tinha adiantado. A quota de mercado, ainda que reduzida, tem-se mantido e, ocasionalmente, apresentado alguma subida.

Assim, e não obstante a trajetória positiva que tem sido seguida, 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;

- 
- Continuar a zelar pela manutenção da trajetória de rentabilidade ascendente, com vista a permitir que a distribuição de lucros pelos sócios, após a reposição das prestações acessórias trazidas pelo acionista majoritário, venha a ocorrer tão breve quanto possível;
  - Potenciar a beneficiação, por entidades relevantes para as pessoas com deficiência visual, das externalidades positivas criadas pelos programas de apoio social da SAS, à semelhança do que já aconteceu com a ANDDVIS.

[\[Voltar ao índice\]](#)

---

## IV. Conclusão

Procurámos expor detalhadamente aqueles que assumimos como os compromissos da ACAPO para o ano de 2026. Esta síntese resulta do contributo das Direções de Delegação e da Direção Nacional, refletido nos anexos que acompanham este Programa de Ação, e validado pelos Associados nas Assembleias Gerais.

Este documento constitui a planificação global do que a ACAPO pretende executar em 2026, integrando estratégia de médio prazo e ajustando-se às necessidades emergentes. Certamente, haverá aspetos a desenvolver e novas iniciativas a implementar ao longo do ano, evidenciando a flexibilidade e adaptabilidade do planeamento estratégico da ACAPO.

É com profundo sentido de responsabilidade que entregamos este documento aos Senhores Associados, através dos Representantes, para apreciação e avaliação. Se merecermos a validação dos Senhores Associados, será esta a planificação que assumiremos para toda a ACAPO, será esta ACAPO que verá quem quiser procurar saber quem somos e o que nos propomos fazer. A participação ativa de todos garante a solidez, pertinência e impacto das ações delineadas.

Nada do que envolve a ACAPO pode ser definido sem a participação dos Associados, porque somos todos protagonistas da sociedade inclusiva que construímos diariamente. Cada Associado tem um papel único e insubstituível nesta jornada de cooperação, entrega, reflexão e ação, consolidando uma ACAPO plural, coesa, forte e sustentável, projetada para o futuro que ambicionamos. Por isso repetimos, ano após ano, que ser consequente é praticar, todos os dias, o mote “Nada sobre nós sem nós”, que há tanto nos anima.

[\[Voltar ao índice\]](#)

Lisboa, 14 de novembro de 2025

A Direção Nacional da ACAPO

## Anexo A – Planeamento Operacional

Conforme referido na introdução deste documento, apresentamos de seguida o detalhe possível sobre o modo como pretendemos operacionalizar o plano acima exposto.

### 1. Representação de Interesses

#### 1.1. Atuação Nacional

a) Programação de atividades:

Atividade	Programação
Solicitação de reuniões e audiências junto do Governo, Administração Central e outras entidades públicas.	Contínua (conforme necessidade)
Participação em plataformas interinstitucionais nacionais.	Mensal / bimensal
Promoção de iniciativas da Direção Nacional para discussão e divulgação de direitos das PcDV.	Trimestral
Implementar programa “Nada sobre nós sem si” com questionários, reuniões e consultas temáticas.	Contínua (conforme necessidade)
Implementar programa “Nada se muda sem nós” para advocacy junto de órgãos de decisão.	Contínua (conforme necessidade)
Participação em eventos e encontros institucionais para fortalecimento da representação.	Conforme convite

b) Planeamento de Metas:

Indicador	Valor de Referência	Meta
Número de reuniões/audiências solicitadas	10	20
Número de reuniões/audiências realizadas	6	15
Número de plataformas interinstitucionais participadas	5	8
Número de iniciativas nacionais promovidas no âmbito da discussão/divulgação pela ACAPO	3	4
Número de eventos institucionais com participação da ACAPO	4	8

## 1.2. Atuação Local

a) Programação de Atividades

Atividade	Programação
Participação das Delegações/Núcleos em plataformas interinstitucionais locais.	Mensal/bimensal
Solicitação de reuniões e audiências com autarquias e entidades locais.	Continua
Diligências e ações no âmbito da defesa dos direitos das PcDV nas regiões.	Trimestral
Divulgação de iniciativas locais.	Mensal

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Número de plataformas institucionais locais participadas	3	5
Número médio de reuniões/audiências realizadas por Delegação	2	4
Número médio de diligências realizadas por Delegação	3	6
Número de iniciativas locais divulgadas	4	8

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 1.3. Atuação internacional

a) Programação de atividades:

Atividade	Programação
Produção sobre atuação internacional para plataformas nacionais.	Mensal
Participação em iniciativas e eventos internacionais dirigidos às PcDV.	Conforme Calendário
Ações de cooperação para desenvolvimento (ONGD).	Contínuo
Participação em reuniões/eventos das plataformas/parcerias internacionais.	Conforme agenda
Gestão de parcerias e projetos internacionais ativos.	Contínuo

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Número de ações de cooperação ativas	2	3
Número de reuniões/eventos internacionais com presença da ACAPO	4	8
Número de conteúdos sobre atuação internacional produzidos para plataformas nacionais	6	12
Número de parcerias ou projetos internacionais ativamente coordenados	3	4

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 2. Prestação de Serviços

### 2.1. Prescrição de Produtos de Apoio

a) Programação de atividades:

Atividade	Programação
Realizar 2 sessões de mentoria entre equipas prescritoras para esclarecimento de dúvidas e apoio à implementação das boas práticas.	Ao longo do ano
Atualizar e disseminar o procedimento interno de prescrição.	1º trimestre
Construir instrumentos de suporte ao trabalho das equipas prescritoras.	1º semestre



b) Planeamento de metas:

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

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 2.2. Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social

a) Programação de atividades:

Atividade	Programação
Promover, pelo menos, duas ações de formação dirigidas às equipas dos CAARPD, focadas na intervenção e especialização técnica.	1º e 2º semestre
Produzir conteúdos uniformizados de divulgação dos serviços dos CAARPD, fortalecendo a sua presença e reconhecimento junto da comunidade.	1º quadrimestre
Promover, pelo menos, dois encontros entre pares e/ou serviços, dedicados ao reforço da coesão interna, à consolidação de metodologias e à partilha estruturada de boas práticas.	1º e 2º semestre
Realizar, pelo menos, junto de cada um dos CAARPD, uma visita técnica/ pedagógica com o objetivo de acompanhar a prática profissional e reforçar a consistência metodológica das equipas.	Ao longo do ano

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos utentes alcançado pelos CAARPD	86,72%	90%
Grau médio de satisfação dos utentes com o serviço prestado, alcançado pelos CAARPD	86,14%	90%
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos CAARPD	91,32%	92%
Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos CAARPD	77,97%	75%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os utentes do CAARPD no âmbito da inclusão social que são consideradas decisivas	Sem referência CAARPD Referência nacional: 43,28%	45%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os utentes do CAARPD no âmbito da continuidade dos serviços que são consideradas decisivas	Sem referência CAARPD Referência nacional: 60,64%	65%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os utentes do CAARPD em que pelo menos 75% dos objetivos são atingidos	Sem referência CAARPD Referência nacional: 78,16%	80%
Taxa global, a nível nacional, de satisfação com as parcerias com benefícios para os utentes do CAARPD	Sem referência CAARPD	90%

	Referência nacional: 89,19%	
Taxa de resposta, a nível nacional, aos questionários enviados aos parceiros com benefícios para os utentes do CAARPD	Sem referência CAARPD  Referência nacional 38,89%	40%
Taxa de satisfação, a nível nacional, dos parceiros com benefícios para os utentes do CAARPD	Sem referência CAARD  Referência nacional 89,18%	90%
Taxa média de novos utentes com deficiência visual no ano	20%	20%

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 2.3. Apoio à Vida Independente

Para garantir a execução das prioridades estratégicas, os CAVI irão desenvolver atividades operacionais concretas e calendarizadas, que traduzem os objetivos em resultados práticos junto dos utentes, assistentes pessoais e das equipas técnicas. A programação destas atividades permite acompanhar de forma estruturada o impacto das intervenções e assegurar que os objetivos estratégicos são efetivamente atingidos.

a) Programação de atividades

Atividade	Programação
Produzir o Manual de Boas Práticas para uniformização de procedimentos e boas práticas.	1º Semestre
Elaborar Checklist de Auditoria Interna, a utilizar nas auditorias de avaliação de processos.	Janeiro
Realizar duas auditorias internas em cada CAVI para verificar se as equipas cumprem as orientações internas e as exigências dos organismos de tutela, garantindo conformidade e qualidade do serviço.	2º e 4º Trimestre
Promover duas sessões de sensibilização e capacitação sobre Vida Independente para utentes.	1º e 2º Semestre
Produzir o Documento Técnico de Propostas de Melhoria para decisores.	1º Semestre

b) Planeamento de metas:

A tabela seguinte resume, de forma objetiva, os indicadores, os valores de referência e as metas para o ano, servindo como ferramenta de monitorização e avaliação.

Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos Beneficiários alcançado pelos CAVI	77,22%	80%
Grau médio de satisfação dos Beneficiários com o serviço prestado, alcançado pelos CAVI	78,03%	80%
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos CAVI	77,06%	80%

Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos CAVI	48,78%	60%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os beneficiários do CAVI no âmbito da inclusão social que são consideradas decisivas	Sem valor de referência	50%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os beneficiários do CAVI no âmbito da continuidade dos serviços que são consideradas decisivas	Sem valor de referência	50%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os beneficiários do CAVI em que pelo menos 75% dos objetivos são atingidos	Sem valor de referência	50%
Taxa global, a nível nacional, de satisfação com as parcerias com benefícios para os beneficiários do CAVI	Sem valor de referência	50%
Taxa de resposta, a nível nacional, aos questionários enviados aos parceiros com benefícios para os beneficiários do CAVI	Sem valor de referência	50%
Taxa de satisfação, a nível nacional, dos parceiros com benefícios para os beneficiários do CAVI	Sem valor de referência	50%
Taxa de horas de apoio executadas	Sem valor de referência	80%
Taxa de execução de horas contratualizadas	Sem valor de referência	80%

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 2.4. Apoio ao Emprego e Formação Profissional

a) Programação de atividades:

Atividade	Programação
Desenvolver cursos de formação contínua nos polos de Lisboa e Porto.	Ao longo do ano
Ministrar 2 cursos de formação inicial na área administrativa, um em cada polo.	1º semestre
Promover 7 cursos de formação a-distância.	Ao longo do ano
Operacionalizar 1 ciclo de formação para professores (Grafia Braille para a Língua Portuguesa, Código Matemático e Musicografia Braille).	1º semestre
Implementar a metodologia ACAPO +Emprego em pelo menos 30 utentes	1º semestre
Produzir conteúdos para newsletter ACAPO +Emprego	Trimestral

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos utentes alcançado pelos polos do DAEFP	79,97%	85%
Grau médio de satisfação dos utentes com o serviço prestado alcançado pelos polos do DAEFP	70,51%	75%

Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos polos do DAEFP	84,38%	85%
Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos polos do DAEFP	55,52%	75%
Grau médio de resposta aos pedidos de Apoio à procura de emprego alcançado pelos polos do DAEFP	90,91%	95%
Grau médio de integrações no seguimento do Apoio à Integração prestado, alcançado pelos polos do DAEFP	16,88%	30%
Grau médio de sucesso do Acompanhamento a pessoas empregadas face ao objetivo definido alcançado pelos polos do DAEFP	88,46%	90%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os utentes e formandos do DAEFP no âmbito da inclusão social que são consideradas decisivas	56%	65%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os utentes e formandos do DAEFP no âmbito da continuidade dos serviços que são consideradas decisivas	s/ref	70%
Taxa, a nível nacional, de parcerias com benefícios para os utentes e formandos do DAEFP em que pelo menos 75% dos objetivos são atingidos	55,5%	65%

Taxa global, a nível nacional, de satisfação com as parcerias com benefícios para os utentes e formandos do DAEFP	85,91%	90%
Taxa de resposta, a nível nacional, aos questionários enviados aos parceiros com benefícios para os utentes e formandos do DAEFP	28,9%	35%
Taxa de satisfação, a nível nacional, dos parceiros com benefícios para os utentes e formandos do DAEFP	90,12%	95%
Grau médio de execução pelos polos do DAEFP, dos projetos quanto ao n.º de ações	39,71%	75%
Grau médio de execução pelos polos do DAEFP, dos projetos quanto ao n.º de formandos	45,83%	75%

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 3. Desenvolvimento e Projeção Institucional

#### 3.1. Dinâmica Associativa

a) Programação de atividades:

Atividade	Programação
Lançamento de campanha anual de mobilização e regularização de quotas por diferentes meios de pagamento (Associados Efetivos e Cooperantes).	1.ª trimestre



Envio de mensagens personalizadas a Associados (felicitações de aniversário, reconhecimento em datas relevantes; quotização).	Contínuo
Elaboração de guia em linguagem simples / leitura fácil sobre a regulamentação da ACAPO.	Contínuo
Proposta da expansão do Acesso à Base de Dados em Departamentos da ACAPO.	Mensal/ Trimestral
Recolha, sistematização e integração das sugestões dos Associados no Programa de Ação.	Contínuo

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de Associados Efetivos com a quotização regularizada a nível nacional	35%	37%
Grau de satisfação dos Associados com a ACAPO	65%	67%
Grau de satisfação das pessoas com deficiência visual em geral com a ACAPO	65%	67%
Média de atividades associativas realizadas pelas Delegações	4	8
N.º de registos no Sistema de Gestão e Tratamento de Sugestões e Reclamações com origem nos Associados	15	16
Taxa de Associados Cooperantes com quotas regularizadas a nível nacional	30%	32%

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 3.2. Comunicação e Visibilidade

a) Programação de atividades:

Atividade	Programação
Estabelecer contactos proativos com redações para propostas de reportagem através de p.e. envio de comunicados de imprensa estratégicos	Ao longo do ano
Realizar ações com influenciadores/marcas	Bimensal
Realização de lives/podcast com convidados ligados à área da deficiência visual	Trimestral
Criação da rubrica “ACAPO em movimento”, para dar a conhecer as estruturas e serviços que temos.	Ao longo do ano
Criar um novo template/estrutura para a newsletter ACAPO ACTUAL	1.º trimestre
Estabelecer uma parceria com uma agência de comunicação e relações-públicas	1.º trimestre
Realizar o 2.º Encontro de Parceiros com presença dos Embaixadores da ACAPO	4.º trimestre

b) Planeamento de metas:

Indicadores	Valor de referência	Meta
Taxa de abertura de conteúdos pelos leitores das edições da Newsletter ACAPO-Actual	23,8%	40%
Taxa de novos subscritores da Newsletter ACAPO ACTUAL	n.a.	25%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Facebook	3%	5%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Youtube	3,35%	15%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no X	3,13%	15%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Instagram	29,08%	35%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no LinkedIn	45.47%	60%
Taxa de resposta dos contactos proativos com redações/jornalistas	n.a.	70%

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 3.3. Acessibilidades e Consciencialização da Sociedade

a) Programação de atividades.

Atividade	Programação
Realizar um diagnóstico interno ao estado atual do NEIA, incluindo identificação de técnicos com experiência, competências e produção mais recente	1º trimestre
Configurar a composição e funcionamento do NEIA em conformidade com a estratégia pretendida pela ACAPO, definindo perfis, regras de funcionamento e modelo operativo.	Abril
Elaborar o Plano Anual de Produção Técnica do NEIA (referenciais, estudos, pareceres).	Maio-junho
Mapear competências internas existentes nas equipas locais (CAARPD, CAVI e DAEFP).	1º trimestre
Definir o modelo de funcionamento da rede nacional de técnicos (perfil, papéis, fluxos, supervisão).	2. trimestre
Desenvolver e ministrar uma ação interna de capacitação para os elementos da rede nacional de técnicos para intervenção no domínio da consciencialização da sociedade.	Julho a outubro
Lançar oficialmente a rede nacional de técnicos e iniciar rotinas de acompanhamento técnico trimestral.	Novembro / dezembro
Definir a matriz de tipologias de serviços (consultoria, formação, sensibilização, etc.).	2º trimestre
Desenvolver modelos de atuação interna (procedimentos-base, checklists, instrumentos de avaliação).	4º trimestre

Atualizar a tabela de preços e criar um modelo de contratualização dos serviços para a comunidade.	3º trimestre
Criar kits operacionais para técnicos (templates, termos de referência, instrumentos de reporte).	4º trimestre

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Nº de técnicos integrados no NEIA com perfil validado	_____	5
Nº de técnicos mapeados e integrados na rede nacional de prestação de serviços à comunidade	_____	20
Nº de técnicos formados especificamente para atuação na rede de serviços para a comunidade	_____	20
Nº de equipas técnicas locais representadas na rede nacional de serviços para a comunidade	_____	12
Nº de entradas no catálogo de oferta de serviços para a comunidade	_____	10

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 3.4. Produção Documental

a) Programação de atividades.

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

Identificar unidades de produção de documentação acessível em Portugal e na Europa relevantes para uma ação de benchmarking	1º trimestre
Agendar iniciativas de benchmarking nacional	Até maio
Realizar as iniciativas de benchmarking nacional programadas	1º semestre
Identificar potenciais interessados em benchmarking internacional	1º semestre
Realizar 2 iniciativas de benchmarking a nível internacional	4º trimestre
Elaborar um relatório detalhado quanto ao estado de conservação, tempo de vida útil e potencial de recuperação dos diferentes meios de produção	Abril
Elaborar o plano estrutural de modernização do CPD	Junho
Implementar um plano de apetrechamento do CPD de recursos humanos dimensionado para os objetivos para 2026	1º semestre
Ministrar formação especializada aos técnicos do CPD	2º semestre
Mapear os atuais clientes do CPD quanto à sua natureza e quanto à natureza dos pedidos	4º trimestre
Implementar um questionário de satisfação dos clientes quanto à qualidade da resposta do CPD e quanto ao atendimento das necessidades	4º trimestre

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
-----------	---------------------	------

Nº de entidades envolvidas em benchmarking nacional relevante (com lições aprendidas ou oportunidades de melhoria)	_____	3
Número de boas práticas validadas e aplicáveis ao contexto português, identificadas em benchmarking internacional	_____	2
Percentagem de equipamentos e processos avaliados em relação ao inventário total do CPD.	_____	75%
Número de horas de formação especializada por técnico	_____	15h00

[\[Voltar ao índice\]](#)

## 4. Suporte à Gestão e Funcionamento

### 4.1. Projetos

#### a) Programação de atividades:

Apresentam-se as atividades a implementar pelo Departamento de Projetos em 2026, com o objetivo de assegurar a execução eficaz do objetivo estratégico e a melhoria contínua dos processos internos e da resposta às pessoas com deficiência visual.

Atividade	Programação
Constituir um grupo de trabalho interdepartamental	1.º Semestre
Definir critérios e parâmetros de avaliação de projetos	1.º Semestre

Desenvolver ou adaptar um Instrumento de acompanhamento	Ao longo do ano
Institucionalizar o ciclo de monitorização	Ao longo do ano
Lançar uma convocatória anual de ideias inovadoras	2.º Semestre
Desenhar um modelo institucional de “revisão pós-projeto”	2.º Semestre
Instituir revisões trimestrais de progresso	Ao Longo do ano
Consolidar uma base de dados centralizada de projetos	Ao Longo do ano
Criar um repositório interno de projetos e boas práticas, acessível a todos os colaboradores.	Ao Longo do Ano

b) Planeamento de metas:

Apresentam-se as metas do Departamento de Projetos em 2026, definidas para assegurar o cumprimento do objetivo estratégico e a melhoria contínua dos processos internos e da resposta às pessoas com deficiência visual.

Indicadores	Valor de referência	Meta
Taxa de candidaturas a projetos aprovadas total ou parcialmente	na.	70%
Nº de departamentos representados no grupo de trabalho interdepartamental	na.	4
Nº de instrumentos criados para o ciclo de monitorização (templates, grelhas, calendário)	na.	2
Nº de ideias apresentadas no âmbito da convocatória anual de ideias inovadoras	na	2

[\[Voltar ao índice\]](#)



## 4.2. Recursos Humanos

### a) Programação de atividades.

Atividade	Programação
Rever/Criar novas medidas de reconhecimento para o colaborador.	Anual
Continuar e melhorar o suporte por parte dos RH, proporcionando iniciativas de proximidade dos recursos humanos como as visitas às delegações iniciadas no mandato anterior de forma mais sistemática.	Anual
Criar um momento de avaliação da satisfação com a integração de novos colaboradores após 1/2 meses de contrato para ouvir sugestões, preocupações e esclarecer dúvidas que continuem a existir, através de uma reunião online.	Anual
Prospecção e aumento dos benefícios e parcerias de desconto para os colaboradores em várias áreas e mais alinhados com os seus interesses tais como: bem-estar físico, psicológico e social, educação, parentalidade entre outras assim como melhorar a sua comunicação.	Anual
Analisar a implementação de medidas de reconciliação da vida pessoal com a profissional, tais como: flexibilidade de horário e teletrabalho.	Anual
Rever e alinhar critérios de recrutamento e seleção das competências esperadas para cada função articulando com outros processos internos como a avaliação de desempenho.	Anual
Criação ou melhoria de instrumentos orientadores para os vários procedimentos de RH. Recrutamento (reestruturação de anúncios, folheto com informações úteis antes da admissão); Seleção (guião	Anual

semiestruturado de entrevista, momento de formação de entrevistadores); Integração (instrumento de avaliação do período experimental e reativação de informação de boas-vindas e saída de colaboradores); Acolhimento (dar continuidade de forma sistemática à atividade); Formação inicial especializada.	
Planear eventos internos com vista a aumentar o envolvimento, sentimento de pertença e bem-estar dos colaboradores.	Anual

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de cumprimento do Plano de Formação dos Colaboradores	48%	55%
Taxa de ações de formação avaliadas como eficazes	66,67%	65%
Grau médio de satisfação dos Colaboradores com a formação realizada	81,75%	60%
Taxa de satisfação global dos Colaboradores afetos aos serviços centrais	65,10%	65%
Taxa de satisfação global dos Colaboradores, a nível nacional	67,12%	68%
Grau de motivação dos Colaboradores afetos aos serviços centrais	62,71%	60%
Grau de motivação dos Colaboradores a nível nacional	61,15%	60%

Taxa de Satisfação dos Colaboradores afetos aos serviços centrais com o seu envolvimento na ACAPO	73,19%	70%
Taxa de Satisfação dos Colaboradores, a nível nacional, com o seu envolvimento na ACAPO	73,87%	70%

[\[Voltar ao índice\]](#)

### 4.3. Infraestrutura e Equipamentos

a) Programação de atividades.

Atividade	Programação
Realizar levantamento completo do parque informático existente, identificando equipamentos obsoletos ou com performance inferior aos requisitos mínimos.	Anual
Comunicar aos colaboradores sobre alterações e fornecer suporte durante a transição.	Anual
Criar um inventário de equipamentos, incluindo características técnicas, data de aquisição e dados identificativos como n.º de série, marca e modelo.	1º semestre
Implementar um sistema de registo contínuo de intervenções (manutenção, atualizações, reparações).	Anual
Elaborar relatório trimestral sobre o estado do parque informática da Instituição, destacando equipamentos que necessitem de substituição ou intervenção profunda, a apresentar à direção do pelouro.	trimestral

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Número de máquinas substituídas ou atualizadas	40	90
Infraestruturas locais intervencionadas	1	10
Satisfação dos colaboradores quanto aos equipamentos atribuídos	n.a.	80% de avaliações positivas

[\[Voltar ao índice\]](#)

#### 4.4. Gestão Financeira e Patrimonial

Apresentam-se de seguida as atividades previstas para o Departamento de Finanças, Contabilidade e Património em 2026, orientadas para garantir uma gestão sólida e transparente dos recursos, apoiar a concretização do objetivo estratégico definido e contribuir para o reforço da eficiência e sustentabilidade da Associação.

a) Programação de atividades:

Apresentam-se as atividades a implementar pelo Departamento de Gestão Financeira e de Património em 2026, com o objetivo de assegurar a gestão eficaz dos recursos da ACAPO, a manutenção do equilíbrio financeiro e a preservação do património, garantindo uma resposta sustentada e de qualidade às necessidades operacionais e estratégicas da Associação.

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

Verificar mensalmente as entradas e saídas previstas e registadas, ajustando pequenas diferenças para manter o equilíbrio financeiro.	Ao longo do ano
Registrar e analisar todos os gastos operacionais e correntes, identificando oportunidades de contenção ou ajustes, assegurando a utilização eficiente dos recursos disponíveis.	Ao longo do ano
Verificar periodicamente o estado dos imóveis e equipamentos, registando pequenas avarias e necessidades de manutenção essenciais.	Ao longo do ano

Definem-se a seguir as metas a alcançar por este departamento em 2026, com o objetivo de materializar o objetivo estratégico previamente estabelecido. Estas metas estabelecem parâmetros claros para monitorizar o desempenho, orientar a execução das atividades e assegurar que a gestão dos recursos da Associação se mantém eficaz, transparente e alinhada com a missão institucional.

b) Planeamento de metas:

Apresentam-se as metas do Departamento de Gestão Financeira e Património para 2026, definidas para assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos, mantendo o equilíbrio financeiro da ACAPO, garantindo a liquidez operacional, o controlo rigoroso dos custos e a preservação do património, de forma a apoiar de forma sustentada a missão da Associação e a resposta às necessidades dos Associados e Utentes.

Indicadores	Valor de referência	Meta
Grau de execução do orçamento – Gastos	5 598 803,71€	100%
Grau de execução do orçamento – Receitas	5 769 274,88€	100%

Registo de necessidades de manutenção do património	na.	100%
---	-----	------

[\[Voltar ao índice\]](#)

#### 4.5. Desenvolvimento e Melhoria

Conforme notado no planeamento estratégico, explicitamos agora o modo como perspetivamos a operacionalização neste domínio, listando e programando as principais atividades, bem como apontando alguns indicadores que nos permitirão acompanhar em que medida estas atividades vão ao encontro do pretendido e, dessa forma, contribuem para o sucesso das ações estratégicas acima elencadas.

a) Programação de atividades.

Atividade	Programação
Preparar e contratualizar a aquisição de serviços de consultoria externa	Janeiro-fevereiro
Implementar o diagnóstico de necessidades	Abril (dependente do processo de consultoria)
Validar as conclusões do diagnóstico	Maio
Proceder à revisão dos processos identificados de acordo com as linhas orientadoras definidas	Dezembro

Realizar sessões de trabalho para explorar e interpretar o novo Referencial EQUASS	Março
Planear a acomodação das necessidades de adaptação face ao novo referencial EQUASS com base no relatório da consultoria	Maio
Realizar reuniões com as coordenações das áreas abrangidas por novos processos tendo em vista a sua procedimentação	Junho
Validar os novos processos e instrumentos correspondentes	Dezembro

b) Planeamento de metas:

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de processos revistos	_____	90%
Tempo médio de revisão e validação dos processos revistos	2 meses	
Taxa de adaptações concluídas face ao novo Referencial EQUASS	50%	
Total de novas áreas de atuação procedimentadas	3	

[\[Voltar ao índice\]](#)