

Índice

Considerações Gerais	
1. As vantagens do planeamento estratégico	3
Balanço do Plano Estratégico 2013-2017	5
A APAV e a Sociedade Civil	23
Desafios	26
1. Financiamento para o apoio às vítimas de crime e de violência	27
2. Quadro Normativo da União Europeia, em especial a Diretiva 2012/29/EU do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade	27
3. Uma política dirigida, articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes	29
4. Adaptação dos Estatutos da APAV aos desafios	30
5. Novas preocupações	
Visão	32
Missão	32
Princípios e Valores	33
Objetivos Estratégicos	34
• Voz das vítimas e ações de defesa da promoção dos seus direitos	34
• Desenvolvimento da legislação, regulamentação e boas práticas em prol das vítimas	35
• Prevenção e Sensibilização	36
• Alargamento e otimização dos Serviços de Apoio à Vítima A inovação ao serviço das vítimas	37
• Formação	38
• Promover a Qualidade e Avaliação do Impacto social	39
• Atenção especial às vítimas mais vulneráveis	40
• Capacitar o Voluntariado	41
• Incrementar e diversificar as fontes de receita	42
• Reconhecimento do papel da APAV e da sua atividade na Sociedade	43
Acompanhamento e Avaliação	44

Considerações Gerais

“É essencial encurtar a histórica distância entre a Lei escrita e a Lei na prática. Não será tarefa fácil, especialmente num país em que tudo se pede e se espera da “lei” mas em que se descuida a sua operacionalização e a monitorização da sua aplicação. Tal desiderato só será alcançável se assentar numa perspetiva transversal dos subsistemas de justiça, polícia, educação, saúde e segurança social e solidariedade, impondo-se a adoção de um mecanismo de governação integrada através da elaboração e execução, de uma forma participada, inovadora e não estatizante, de um plano nacional de ação para o Apoio à Vítima de Crime.”

in Discurso do Presidente da APAV, a 22 de setembro de 2016, na celebração do Protocolo de Colaboração entre a Procuradoria-Geral da República e a APAV

O Plano Estratégico apresenta-se como um documento essencial para o planeamento do desenvolvimento da Associação, identificando e consagrando grandes metas a atingir num horizonte temporal de quatro anos.

A sua elaboração é uma oportunidade única, para focalizar os principais objetivos da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV) a médio prazo e prever a participação no processo de tomada de decisão dos/as Associados/as; das equipas técnicas (central de Sede, Gestores/as dos Gabinetes de Apoio à Vítima, das Casas de Abrigo, das Sub-Redes Especializadas, dos projetos e outras Unidades a criar), dos/as Voluntários/as e dos/as Estagiários/as, dos Associados/as e de todos/as que colaboram, direta ou indiretamente, na vida da Associação.

Trata-se de promover uma perspetiva mais ampla e integrada das várias áreas de atividade e dos últimos desenvolvimentos da APAV; bem como dos contextos económico, social e político relacionados com o campo de intervenção da Associação. Importante é, ainda, desenvolver o espírito de unidade e de equipa dos/as técnicos/as e sua participação ativa nos desígnios e futuro da organização.

Este documento permite-nos focar no presente, pensando sobre as dimensões interna e externa da APAV e a sua relação com o meio, tanto a nível nacional como internacional. O seu cariz estratégico possibilita ainda o enfoque no futuro e onde desejamos que a Associação esteja daqui a 4 anos. Em última análise, o Plano Estratégico permitirá melhorar o apoio às vítimas de crime, suas famílias e amigos, na medida em que fortalece a Associação no presente, assegura a sua existência no futuro e promove uma constante melhoria e inovação durante a sua execução.



- **Planear a mudança em contextos cada vez mais complexos e desafiadores¹**

A diminuição de financiamento, os escassos recursos, o aumento da procura e exigência dos serviços formam uma dinâmica muito particular nos tempos atuais. O planeamento estratégico permite acompanhar este dinamismo pelos mecanismos de gestão de mudança que potencia, desenvolvendo-se assim uma postura proactiva e não reativa face à conjuntura nacional e internacional.

- **Desenvolver um valioso instrumento de gestão**

O Plano Estratégico é igualmente um valioso instrumento de gestão, de marketing e de política associativa. A melhoria contínua dos serviços prestados, bem como dos resultados alcançados estão enraizadas na cultura organizacional da APAV. Desenvolver um planeamento estratégico é dar mais um passo nesse sentido, na medida em que permite que o princípio de melhoria contínua esteja presente em todas as áreas de atuação da APAV.

- **Identificar qual a capacidade da Associação e focar o futuro**

Pensar o futuro da Associação implica debruçarmo-nos sobre o presente. É fulcral saber qual o atual estado da situação a nível interno e externo; quais as dinâmicas locais, regionais, nacionais e internacionais; como a APAV é percecionada pelo exterior; quais as suas forças e fraquezas. O Plano Estratégico 2018-2021 vem dar o enquadramento perfeito para o desenvolvimento deste exercício que conjuga a análise do presente com a projeção do futuro e quais poderão ser os melhores caminhos a percorrer.

- **Promover a comunicação**

O planeamento estratégico permite reunir diferentes pessoas e instituições essenciais à vida da Associação em torno de um objetivo comum: planear e assegurar o futuro da APAV. Cria assim a oportunidade de comunicar, participar, debater diversas perspetivas e interesses, desenvolvendo processos de decisão participados e inclusivos e obter, em contrapartida, os apoios públicos e privados para assegurar as atividades de apoio e serviço às vítimas de crimes.

- **Deixar espaço para a flexibilidade e adaptação**

O Plano Estratégico deverá ser acompanhado de mecanismos de monitorização do seu progresso e aferição da sua qualidade. Ao longo do tempo estes mecanismos irão potenciar a flexibilidade e adaptação a novas circunstâncias e desafios, bem como a oportunidades emergentes. Em cooperação com

¹ Vantagens desenvolvidas com base em *OVC-TTAC Strategic Planning Toolkit, Office for Victims of Crime*

o Plano de Atividades anual da APAV, o Plano Estratégico dá o enquadramento para o desenvolvimento de resultados, indicadores e metas que permitem acompanhar o progresso dos objetivos estratégicos, estabelecer prioridades e orientar o planeamento e gestão orçamental.

- **Conhecer os *stakeholders***

Pensar estrategicamente o planeamento de uma organização implica saber quais os principais *stakeholders* (ou partes interessadas) da APAV, quais as áreas a apostar para responder às suas expectativas e que mecanismos podem ser desenvolvidos para a sua ativa participação na vida da Associação.

- **Legitimar pedidos de financiamento**

Muitas entidades financiadoras necessitam de saber qual o planeamento estratégico que está a ser seguido numa dada Associação e que encoraja, entregando ou incrementando, a atribuição de fundos. De fato, esta análise é muitas vezes determinante na decisão de aprovação de projetos, bem como no financiamento de ações fundamentais ao desenvolvimento do papel da APAV e da sua atividade de apoio e serviço às vítimas de crime.

Balanço Plano Estratégico 2013-2017

No último Plano (2013-2017), a APAV focou as suas atividades nos seguintes eixos e objetivos estratégicos:

- Voz das vítimas
- Diretiva em ação
- Serviços de Apoio à Vítima | Serviços de Proximidade
- Formação
- Qualidade
- Fontes de receita
- Prevenção
- Vítimas mais vulneráveis
- Voluntariado
- Reconhecimento do papel da APAV na sociedade.

Transversal a este quinquénio foram as suas linhas orientadoras marcadas pela garantia da **sustentabilidade**, dos níveis de **qualidade** e pela afirmação da APAV enquanto **organização nacional de referência** no apoio às vítimas de todos os crimes em Portugal.

Torna-se assim importante fazer um balanço das **conquistas alcançadas** e dos **desafios ainda a transpor**, de forma a desenhar um **novo Plano Estratégico** que continue a contribuir para que o estatuto da vítima de crime seja plenamente reconhecido, valorizado e efetivo.

Voz das Vítimas

Dar voz às necessidades e interesses das **vítimas de crime e violência**, seus familiares e amigos foi um dos pilares do Plano Estratégico aqui em balanço. Uma das atividades propostas para este pilar passou pela apresentação de propostas de efetivação dos direitos e da sua operacionalização junto das entidades competentes.

Ao longo destes últimos cinco anos, a APAV não só apresentou propostas, como foi ouvida, participando ativamente na defesa dos direitos das vítimas em variadas temáticas, nomeadamente: violência exercida contra pessoas idosas; tráfico de seres humanos; violência de género, violência contra as mulheres e violência doméstica; mutilação genital feminina; crimes de violação e coação sexual; sistema de registo de identificação criminal de condenados pela prática de crimes contra a autodeterminação sexual e a liberdade sexual de menor; Referencial de Educação para o Risco - Educação Pré-Escolar, Ensino Básico e Ensino Secundário; Estratégia de Proteção ao

Idoso; regulação urgente das responsabilidades parentais e a atribuição de alimentos em situações de violência doméstica e de aplicação de medidas de coação ou de pena acessória que impliquem afastamento entre progenitores.

Deve ainda ser mencionado todo o trabalho desenvolvido antes e logo após a aprovação da Directiva n.º 2012/29/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2012, que estabelece normas relativas aos direitos, ao apoio e à protecção das vítimas da criminalidade e que substitui a Decisão-Quadro n.º 2001/220/JAI, do Conselho, de 15 de março de 2001, que será desenvolvido com mais pormenor no objetivo estratégico seguinte.

Este esforço de influência das mais diversas instituições e decisores políticos foi ainda acompanhado por um reforço da **defesa pública** e da **sensibilização nacional** para os direitos e necessidades das vítimas de crime em geral e por tipos de crime. Cada ano foi sempre marcado pelo desenvolvimento de campanhas de sensibilização - um total de 19 - e ações que atravessaram uma panóplia de temáticas e públicos-alvo: violência sexual no ensino superior; crianças e jovens vítimas de crime e de violência; tráfico de seres humanos; direitos das vítimas de crime; violência doméstica; tráfico de seres humanos para fins de exploração laboral; violência contra as mulheres; *stalking*/assédio persistente; cibercrime; violência no namoro; abuso sexual de crianças e jovens; violência doméstica contra os homens, entre outras.

Neste âmbito interessa ainda destacar um ano muito especial na vida da Associação, dois mil e quinze, que encetou um ano intenso de **comemorações dos 25 Anos da APAV**. De norte a sul, do país, com especial atenção às comunidades locais, o desporto, a arte, a moda, o conhecimento, a cultura e a comunicação foram voz da missão da APAV: apoiar as vítimas de todos os crimes, seus familiares e amigos, prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto de vítima. Ao longo deste ano foi celebrado o caminho em 1990 encetado, na senda da defesa e da promoção dos direitos das vítimas de crime, os feitos conseguidos e as parcerias sem as quais não teria sido alcançado o sucesso que naquele ano foi assinalado sob o mote “25 Anos a Dar Voz ao Silêncio”.

A ação da APAV em prol das vítimas de crime estendeu-se ainda **além-fronteiras**, nomeadamente pelo papel extremamente ativo da Associação no âmbito do *Victim Support Europe*, organização que reúne atualmente 46 entidades de apoio à vítima provenientes de 27 países europeus. Inclusivamente, no dia 10 de novembro de 2015 as organizações de apoio à vítima de 26 países elegeram o Presidente da APAV, João Lázaro, como Presidente do VSE. Este ato refletiu o reconhecimento da APAV quanto ao seu papel proeminente na promoção dos direitos das vítimas de crime, em Portugal e na Europa. Para além da honra de estar na presidência desta organização internacional representativa de 27 países, o mandato assumido tem sido simultaneamente um desafio enriquecedor e estimulante, marcado pela urgente, adequada e integral implementação da Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade.

As prioridades e desafios deste mandato de três anos passam pela promoção da implementação da Diretiva das Vítimas em todos os Estados Membros da União Europeia; do acesso eficaz a serviços de apoio à vítima através de sistemas de encaminhamento; de avaliações individuais - o primeiro passo para assegurar direitos e serviços que sirvam as necessidades das vítimas; de serviços de apoio às vítimas eficientes, independentes e financiados em todos os Estados Membros da União Europeia; da cooperação alargada nos casos transfronteiriços; do reconhecimento de um organismo europeu de coordenação e promoção dos direitos das vítimas; de normas mínimas para os direitos processuais das vítimas; de campanhas pan-europeias de sensibilização relativas ao impacto do crime e às necessidades das vítimas; de inquéritos europeus regulares sobre vitimação.

Diretiva em ação

Os anos de implementação do Plano Estratégico aqui em balanço foram de facto privilegiados, uma vez que permitiram acompanhar as diferentes fases da Diretiva n.º 2012/29/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2012, que estabelece normas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade e que substitui a Decisão-Quadro n.º 2001/220/JAI, do Conselho, de 15 de março de 2001, adiante designada “Diretiva das Vítimas de Crime”. Mais importante ainda para a vida da APAV enquanto organização cuja missão é apoiar as vítimas de crime, suas famílias e amigos, prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima, foi a possibilidade de atuar como voz ativa no debate e consulta aquando da sua redação; na divulgação, sensibilização e formação sobre a sua importância e crucial efetivação; na monitorização e acompanhamento próximo da sua implementação.

Por conseguinte, com o objetivo de identificar as necessidades de alteração legislativas e de práticas na implementação da Diretiva das Vítimas (Diretiva 2012/29/EU), a APAV entendeu dar o seu contributo para o debate relacionado com a transposição desta Diretiva. Sendo a única organização de âmbito nacional que presta apoio gratuito e confidencial às vítimas de todos os tipos de crimes, encontra-se numa posição privilegiada para transmitir algumas das necessidades, expectativas, desejos e dificuldades experienciadas por estas em Portugal.

Contudo, e para que a participação da APAV neste debate fosse o mais rica possível, procurou obter-se, de forma organizada e sistemática, os contributos de profissionais que, pela atividade que desenvolvem, têm contacto direto e/ou influenciam a forma como as vítimas de crimes são diariamente tratadas no percurso institucional que têm que fazer na sequência da vitimação sofrida. Para esse efeito, foram organizados *focus groups*, cada um abordando uma temática específica relacionada com os direitos das vítimas das crimes e para o qual foram convidados entre cinco e 12 profissionais cuja contribuição poderia, no entender da APAV, constituir uma mais-valia quanto à matéria concretamente tratada nessa reunião. Cada *focus group* assentou num conjunto de

questões concretas emergentes do tema escolhido e que foram previamente enviadas aos convidados. Após cada reunião, a APAV preparou e enviou para os participantes, para validação, uma súmula escrita dos principais tópicos debatidos e das conclusões a que foi possível chegar. Importa referir que as posições assumidas nestes encontros foram exclusivamente pessoais, uma vez que os convites foram endereçados aos profissionais, não estando por isso estes em representação das instituições, serviços ou organismos que integram. Para além destas reuniões, foram ainda efetuadas várias entrevistas individuais, ou porque não foi possível a alguns profissionais participarem nos *focus groups* para que haviam sido convidados não tendo contudo querido deixar-se de recolher o seu contributo, ou porque se pretendeu que a sua participação fosse transversal, isto é, não se cingindo a um tema específico mas antes abordando todas ou quase todas as matérias focadas na Directiva. Estas entrevistas foram conduzidas com base em guiões previamente enviados aos entrevistados.

O produto final deste trabalho foi a apresentação da posição e das propostas concretas da APAV num extenso documento - **“Para um Estatuto da Vítima em Portugal: direitos mínimos das vítimas de todos os crimes: contributo da APAV para a transposição da Directiva da UE sobre direitos, apoio e protecção das vítimas”** - que resultou da informação, saber e experiência acumulados não apenas pela associação na sua missão quotidiana de informar e apoiar cidadãos vítimas de crimes, mas também por mais de sessenta profissionais que, embora abordando estas realidades a partir de um ângulo diferente, conhecem também em profundidade a actual situação das vítimas de crimes em Portugal. Este documento foi depois enviado para todos os Partidos com assento parlamentar, Grupos Parlamentares, Procuradoria-Geral da República, Conselho Superior da Magistratura, Conselho Superior do Ministério Público, Associação Sindical dos Juizes, Sindicato dos Magistrados do Ministério Público e Ordem dos Advogados. Nesta decorrência, a APAV foi convidada a pronunciar-se acerca da Proposta de Lei 343/XII, que procede à 23.ª alteração ao Código de Processo Penal e aprovou o Estatuto da Vítima, transpondo a Directiva n.º 2012/29/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2012, que estabelece normas relativas aos direitos, ao apoio e à protecção das vítimas da criminalidade e que substitui a Decisão-Quadro n.º 2001/220/JAI, do Conselho, de 15 de março de 2001. Para além de ter apresentado parecer sobre esta proposta, a APAV foi ainda auscultada em sede de audição parlamentar na Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias, audição essa que teve lugar em 8 de julho de 2015.

Durante 2016, a APAV realizou reuniões/audiências com todos os Grupos Parlamentares (PCP, BE, PAN, CDS/PP, PS e PEV) com o objetivo de efetuar um ponto da situação dos direitos das vítimas em Portugal, apresentando o **Manifesto Para um Plano dos Direitos das Vítimas de Crime em Portugal**. Este trabalho teve em vista o desenho e implementação de um plano integrado para a implementação e operacionalização dos direitos de quem é vítima de crime, de todos os crimes, de acordo com a nova legislação sobre o estatuto da vítima e as obrigações do Estado Português no quadro da União Europeia.

O Manifesto realçou o momento político-social ímpar, caracterizado por um momento de viragem e de promoção dos direitos das vítimas no quadro da União Europeia e os compromissos do XXI Governo Constitucional nesta área, que poderão permitir avançar significativamente e com qualidade na consagração e efetivação dos direitos das

vítimas de crime, colocando Portugal na linha da frente. Porém, em Portugal, o processo de transposição e implementação desta Diretiva constituiu, até ao momento, uma oportunidade mal aproveitada. De facto, foram transpostas para o ordenamento jurídico português várias normas que não encontravam previsão à luz do direito anterior, o que é positivo, mas a inserção sistemática escolhida e algumas opções não consonantes com os objetivos e o espírito da Diretiva poderão obstar ao alcance do nível de proteção jurídica que a Diretiva preconiza.

A título de exemplo, refira-se um dos aspetos mais problemáticos no tratamento dado no Estatuto da Vítima à temática da proteção. Foi prevista uma definição de vítima especialmente vulnerável, constante no artigo referente à definição de vítima estabelecido em revisão ao Código de Processo Penal. O que a Diretiva todavia preconiza é algo muito diferente. Dever-se-ia proceder a uma avaliação individual de todas as vítimas de crime para diagnosticar necessidades específicas de proteção e, com base nesta avaliação, aplicar caso a caso medidas especiais de proteção. Esta perspetiva individualizada das necessidades das vítimas não tem reflexo na legislação adotada.

Ademais, falta regulamentar muitas destas normas, e falta torná-las operáveis. Não devemos arriscar criar no contexto nacional uma ilusão de mais e mais sólidos direitos, refletida na dispersão de preceitos lidos como meramente programáticos, políticas descoordenadas e pouco integradas, consubstanciando uma potencial manutenção do *status quo*.

É pois essencial a criação de um **Plano de Ação que seja verdadeiramente monitorizado, fiscalizado e acompanhado, e que contenha medidas concretas com dotação financeira apropriada que permita a sua real implementação**. Um plano que não atire para planos subsequentes que nunca consegue cumprir. Uma abordagem de pequenos passos, de acordo com o atual contexto económico-financeiro, mas firmes e reveladores de uma vontade de avançar. Propôs-se assim constituição de um Grupo de Trabalho de reflexão, monitorização e operacionalização que inicie e prepare este caminho, pois acreditamos estarem reunidas as condições para que surja neste momento em Portugal um verdadeiro modelo-tipo exemplar nos direitos reconhecidos e assegurados e no apoio prestado às vítimas de crime.

Serviços de apoio à vítima | Serviços de proximidade e Vítimas mais vulneráveis



No âmbito do Plano estratégico 2013 - 2017 da APAV procedeu-se a uma análise da conjuntura dos constrangimentos que caracterizavam a sociedade portuguesa que deixavam desafios complexos e de difícil transponibilidade. A conjuntura de empobrecimento do País e de medidas austeras, que visavam o corte da despesa aos mais diversos níveis, poderiam conduzir a um perigoso retrocesso no que diz respeito a direitos fundamentais há muito conquistados. Temíamos inclusivamente pela garantia das normas mínimas relativas aos

direitos, apoio e proteção das vítimas de crime estabelecidas pela recente Diretiva (2012/29/UE) do Parlamento Europeu e do Conselho.

Para além dos diversos desafios que foram elencados no anterior Plano Estratégico, foi ainda realçado no documento “**Novo Modelo de Organização das Respostas de Apoio da APAV**” (2014) que a evolução das respostas dos serviços de apoio à vítima da APAV deveriam preencher os requisitos exigidos pela Diretiva para as vítimas de todos os tipos de crime, pelo que se tornava imperioso desenvolver respostas de apoio mais abrangentes e qualificadas e mais próximas das vítimas e das suas necessidades, fomentando um exercício informado dos seus direitos como vítimas de crime, contribuindo para um maior reconhecimento do papel da APAV na sociedade. Neste esforço de qualificação a formação teria um papel decisivo, especialmente pela formação adequada às exigências e objetivos da rede de Voluntariado da APAV. Este documento foi ainda revisto em 2017, de forma acompanhar todos os desenvolvimentos e desafios que caracterizaram o quinquénio aqui em análise. A nova fase de atualização do modelo de organização e gestão de Gabinete de Apoio à Vítima visa assim responder às necessidades identificadas ao longo dos últimos anos e resulta de uma visão integrada de muitos dos procedimentos e protocolos de atuação já em vigor nas diversas áreas de atividades de um GAV, mas também de um reforço da componente de gestão por parte do/a Gestor/a de GAV e no aproveitamento de muitas boas práticas já existentes, aperfeiçoando-as e difundindo-as.

Por conseguinte, nestes últimos cinco anos foram sendo colocadas em práticas estratégias de ação e respostas que vieram ao encontro dos desafios relacionados com um novo modelo de organização de respostas de apoio da APAV, considerando ainda a necessidade de expansão e diversificação de serviços, bem como as vítimas mais vulneráveis, nomeadamente: a progressiva especialização no que diz respeito a um conjunto de determinados tipos de crime; o desenvolvimento de apoio especializado em sub-rede ou unidade especializada de apoio; a existência de uma Linha de Apoio à Vítima de âmbito nacional e com horário alargado; o desenvolvimento de modelos integrados de protocolos de atuação mínima obrigatórios para os apoios presencial e telefónico; a implementação faseada dos guardiões de procedimentos; o desenvolvimento e implementação de modelos de e-support ou tele-apoio; a continuação na aposta da criação de Equipas Móveis de Apoio à Vítima (ou outra designação).

Nesse sentido, foi com o intuito de reformular e atingir o objetivo de criar uma Linha de Apoio à Vítima que a APAV realizou uma candidatura à Fundação EDP - Programa EDP Solidária. O referido projeto teve início no último trimestre de 2013 e terminou a 1 de Outubro de 2014, prevendo a criação de um **sistema de resposta integrado de apoio às vítimas de crime**, que permitisse um atendimento telefónico em **horário alargado de proximidade, eficaz e de resposta profissional e solidária** a vítimas de crime, suas famílias e amigos que estejam em diferentes contextos, como de isolamento social e, por vezes, de dependência, bem como de emergência na crise e no local do crime. Este projeto criou, a nível nacional, um sistema integrado que permite fazer uma triagem eficaz na identificação do grau de risco e na resposta ajustada às necessidades das vítimas de crime e de violência, bem como aos seus familiares e amigos. Pretendeu, também, qualificar e melhorar a Linha de Apoio à

Vítima | 116006, dotando a APAV com um sistema tecnológico de informação de suporte e gestão ao atendimento telefónico para tal contou, também, com o apoio da empresa REDITUS. Este sistema de informação é único, não só a nível nacional, como europeu.

Em 2016, a **Linha de Apoio à Vítima (LAV) | 116006**, estendeu os postos de atendimento, encontrando-se a funcionar, desde Fevereiro desse ano, um **posto de atendimento nos Açores**, constituindo uma resposta mais próxima aos/às utentes das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Deu-se ainda início ao atendimento pelos/as TAV LAV HOME, investindo, uma vez mais, em equipamentos informáticos (telemóveis e *tablets*), permitindo, assim, que todos os atendimentos tenham por base o *script* de atendimento (único em entidades que operam o 116 006) e, por isso, a mesma qualidade de atendimento, independentemente da hora a que a chamada é efetuada pelo/a utente.

No Plano Estratégico 2013-2017, uma maior proximidade e agilização de procedimentos, passava pela criação de serviços e produtos na área das tecnologias de informação e de comunicação, nas vertentes interna e externa, designadamente da presença na *web* e na disponibilização de informação e promoção da sua utilização interna. Um dos exemplos mais claros desta aposta foram todas as atividades que ao longo dos últimos anos culminaram na criação da **PLAGA - Plataforma de Gestão de Atendimentos**. Inclusivamente, durante o primeiro semestre de 2017, a fase preparatória para a criação de uma nova plataforma de registo e gestão de atendimentos e utentes dos serviços de proximidade de apoio direto a vítima de crime da APAV conheceu significativos progressos com um levantamento participado das necessidades e funcionalidades da infraestrutura base do sistema com o/as utilizadores do sistema, assim como das soluções tecnológicas de suporte da plataforma. Os guiões de entrevista e de procedimentos foram finalizados e testados em ambiente real de atendimento na preparação do *script* final da plataforma.

Atualmente encontra-se em curso o **Projeto T@LK - apoio online para as vítimas de crime**, iniciado em Janeiro de 2016, promovido pela APAV e cofinanciado pelo Programa Justiça da União Europeia. Conta com a parceria do *Victim Support Malta* (Malta), do *Human Rights Monitoring Institute* (Lituânia) e do *Victim Support Finland* (Finlândia), envolvendo ainda, na qualidade de parceiros associados, o *Victim Support Europe* e a *Catalan Society of Victimology* (Espanha). Este projeto tem como objetivos: aumentar o conhecimento relativamente às possibilidades de implementação de mecanismos de apoio *online* para vítimas de crime; adaptar os serviços de apoio à vítima às necessidades e expectativas das vítimas relativamente ao apoio; tornar os serviços de apoio à vítima acessíveis às vítimas que não têm possibilidade de aceder aos modelos tradicionais de prestação de serviços de apoio. Este Projeto vem permitir o desenvolvimento e implementação de uma ferramentas para apoio online a vítimas de crime, que permitirá gerir a comunicação e relação com os/as cidadãos/as que utilizam o e-mail e as redes sociais da APAV para interagir com a APAV. Esta plataforma permitirá agilizar o fluxo de informação e comunicação entre o/a utilizador/a e a APAV, inclusivamente no que respeita a pedidos de apoio e informação recebidos através das redes sociais e do e-mail.

No que concerne às Sub-Redes Especializadas, os últimos cinco anos foram marcados por diversas mudanças no que diz respeito ao apoio a familiares e/ou amigos/as de vítimas de homicídio, bem como ao apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual.

Os familiares e/ou amigos da vítima de homicídio são designados, por alguns, de “vítimas ocultas”, uma vez que, mesmo não tendo sofrido na pele o crime, sofrem os efeitos que este deixa atrás de si quando é praticado contra alguém da família, ou contra um amigo. No entendimento de que este apoio a familiares e amigos de vítimas de homicídio é fundamental, a APAV criou a **Rede de Apoio a Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio - RAFAVH** em janeiro de 2013. Esta rede, de âmbito nacional, caracteriza-se pela mobilidade e proximidade, apresentando-se como uma resposta especializada, adaptando o modelo de intervenção da APAV, que combina o apoio prático, social, psicológico e jurídico, às necessidades reais dos familiares e amigos das vítimas de homicídio. A necessidade de um apoio especializado para a temática dos homicídios (tentados ou consumados) reveste-se de enorme importância; com efeito, a intervenção junto destas vítimas e/ou dos familiares ou amigos deve ser realizada por uma equipa de técnicos devidamente habilitada, que conheça de forma detalhada as características dos utentes e do sistema de justiça e saiba como interagir com todos eles nas diferentes fases do acompanhamento realizado.

Em 2014 foi ainda criado o **Observatório de Imprensa de Crimes de Homicídio em Portugal e de Portugueses no Estrangeiro - OCH**, com o objetivo de ajudar a compreender melhor o fenómeno da criminalidade capital, ocorrida em Portugal, ou que tenha envolvido portugueses fora do território nacional. Havia, por parte da RAFAVH, a necessidade de conhecer melhor o universo de crimes de homicídio em Portugal, para perceber qual a dimensão de crimes que se encontrava em apoio na APAV. O acompanhamento das notícias publicadas pela imprensa sobre os homicídios também permite preparar melhor os técnicos da Rede para o tipo de situação que vão encontrar, ou para ajudar os familiares e amigos a lidar com as notícias que vão sendo tornadas públicas sobre a morte do seu ente querido.

Para além da manutenção do apoio a familiares e amigos de vítimas de homicídio, a RAFAVH desenvolveu esforços no reforço da área do **terrorismo**, devido aos últimos acontecimentos no espaço europeu. O foco nesta área veio também impulsionar a consolidação do modelo de intervenção da APAV, já iniciado em 2010 no âmbito do Manual PAX - Apoio a Vítimas de Terrorismo. Este Manual foi redigido pela APAV, com a finalidade de apresentar alguns procedimentos considerados adequados no atendimento e apoio das vítimas e dos familiares e/ou amigos das vítimas de atos terroristas. Trata-se de um produto do Projecto PAX - Sobre a Vítimas de Terrorismo (JLS/2007/ISEC/473), com o apoio da Comissão Europeia através do Programa Prevenir e Combater a Criminalidade (Decisão do Conselho 2007/125/JAI, de 12.02.2007), integrado no Programa Geral Segurança e Protecção das Liberdades.

Este enfoque nas vítimas de terrorismo permitiu, ainda, o reforço de parcerias de âmbito internacional, bem como nacional. Com efeito, atualmente a RAFAVH integra o **grupo internacional de peritos em apoio a vítimas**

de terrorismo - *Meeting the needs of terrorism victims*, de iniciativa do *Victim Support Europe*. Este grupo conta com participantes de diferentes organizações como: *Federal Ombudsman for Victims of Crime* (Canadá), *Voices of September 11th*, (EUA), *National Organization for Victims Assistance* (EUA), *Office of Justice for Victims of Overseas Terrorism* (EUA), *Victim Support Netherlands* (Holanda), *Families of Air India* (Canadá), *Victims Rights Alliance* (Irlanda), *LAPD and Leadership in Counter Terrorism Alumni Association* (EUA), *Stafmedewerker* (Bélgica), *Federal Bureau of Investigation* (EUA). Teve como destaque a presença numa conferência internacional em Dublin, onde para além de fazer parte do conjunto de peritos na área, foi feita uma comunicação sobre o apoio a vítimas de terrorismo, numa primeira fase, após um atentado. Foi realizado um seminário debate, por ocasião do dia 11 de março, dia europeu, que contou com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, e com a presença de diversos convidados, incluindo a Secretária Geral do Sistema de Segurança Interno.

Por sua vez, a violência sexual contra crianças e jovens continua a ser um flagelo que prevalece na nossa sociedade com implicações profundas na saúde física e psicológica das crianças, não só no momento dos abusos, mas afetando todo o seu processo de vida. A experiência da APAV, juntamente com a atualidade e pertinência de qualificar o apoio a estas vítimas, fez com que a **Rede CARE - apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual** fosse generosamente aprovada e financiada enquanto projeto pela Fundação Calouste Gulbenkian, conhecendo o seu início em novembro de 2015. Uma resposta única, cujo funcionamento assenta numa parceria institucional estratégica (Polícia Judiciária, Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, I.P.; Departamento de Medicina Legal da Faculdade de Direito da Universidade do Porto; Casa Pia de Lisboa; Associação Chão dos Meninos; Casa da Ameixoeira; Projeto Spin), que visa a intervenção e apoio especializados junto de um grupo de vítimas de crime em particular situação de vulnerabilidade e de risco, possibilitando, assim, a prestação de respostas de apoio articuladas. Com efeito, A violência sexual pode ter consequências devastadoras na vida de uma criança ou jovem e suas famílias. Os/as Técnicos/as de Apoio à Vítima da Rede CARE ouvem e percebem as necessidades de quem é vítima, ajudando as crianças e jovens a lidar com as consequências provocadas pelo crime nas suas vidas.

Os/as Técnicos/as da Rede CARE, especializados no apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual, trabalham para que as vítimas possam superar o impacto do crime, apoiando nas consequências mais diretas do crime, mas também no confronto com dificuldades jurídicas, sociais e práticas que possam surgir e promovendo o acesso aos seus direitos enquanto vítimas de crime. A Rede CARE oferece um apoio emocional, psicológico, jurídico, social e prático, baseado nas necessidades particulares de cada vítima e sua família. Os/as Técnicos/as de Apoio à Vítima informam as vítimas e seus familiares sobre as etapas do processo-crime, os direitos que devem salvaguardar e todos os apoios ao seu alcance, acompanhando-as nas várias diligências junto do sistema judicial e ajudando-as a amenizar os efeitos nefastos do crime. A APAV, através da Rede CARE, trabalha ainda para o reconhecimento dos direitos das crianças e jovens vítimas, para a sensibilização da comunidade para o problema da violência sexual sobre crianças e jovens e para um apoio mais eficaz e sensível às necessidades das vítimas, prevenindo os riscos de revitimação e atenuando os seus efeitos.

Tanto a Rede RAFAVH como a Rede CARE têm **presença nacional** e caracterizam-se pela **mobilidade** e **proximidade** com as vítimas de crime, seus familiares e amigos/as, contando inclusivamente com o apoio de voluntários pro bono com as habilitações académicas adequadas para o efeito e que desejam, de forma digna, doar o seu tempo em prol da sociedade civil, em constante atualização nos domínios saber-saber e saber-fazer, e com um permanente trabalho em rede, intra e inter-institucionalmente.

Nos últimos anos e de forma a assegurar o apoio às vítimas migrantes, a APAV procedeu a uma reformulação das formas de intervenção e dos objetivos no tocante ao apoio aos/às imigrantes vítimas de crime, tendo incluído dentre os objetivos principais desta intervenção a formação e a sensibilização de diferentes públicos, para além do apoio direto às vítimas. Sem financiamento durante 18 meses, em Dezembro de 2016, através de uma candidatura apresentada à Câmara Municipal de Lisboa, foi possível manter este serviço durante o ano ora em análise. Por conseguinte, a partir do final de Dezembro de 2016, iniciámos o funcionamento da **Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação (UAVMD)**, com sede em Lisboa. Simultaneamente, e com a preocupação de assegurar uma resposta de apoio a vítimas migrantes, foi desenvolvida uma candidatura ao Fundo Asilo, Migração e Integração, a qual teve a sua aprovação, permitindo o início da **Unidade de Apoio à Vítima Migrante em Vila Franca de Xira**. Com efeito, o serviço prestado pela APAV aos migrantes vítimas de crime não encontra qualquer equivalente no concelho de Vila Franca de Xira, pois vem integrar num único serviços as valências do apoio à vítima e do apoio ao imigrante. Nesse sentido, atualmente a rede de Unidades de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação (UAVMD) engloba:

- Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação - Lisboa (com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa);
- Unidade de Apoio à Vítima Migrante - Vila Franca de Xira (com cofinanciamento do Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração);
- Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação - Açores.

No que diz respeito a respostas centradas na mobilidade, destacamos a resposta criada e inaugurada a 10 de maio de 2017: o **Gabinete de Apoio à Vítima do Alto Alentejo Oeste**, que tem como missão a itinerância pelos municípios de Alter do Chão, Avis, Crato, Gavião, Fronteira, Nisa, Ponte de Sor e Sousel, prestando apoio a quem é vítima numa região marcada pela dispersão populacional. A prevenção do crime e da violência no território oeste do Alto Alentejo é, igualmente, uma aposta deste novo serviço inovador pela sua mobilidade, e flexibilidade face ao território e população que serve em proximidade. Esta inovadora resposta surge na operacionalização do Protocolo de Colaboração, celebrado a 24 de Janeiro de 2017 com a Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade, Catarina Marcelino, com 8 municípios membros da Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo, Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), os serviços desconcentrados da administração direta do Estado na área da Segurança Social, Educação, Saúde e Formação Profissional, serviços do Ministério da Justiça na área da Medicina Legal, da Reinserção e dos

Serviços Prisionais, Comissões de Proteção de Crianças e Jovens, GNR, PSP, Bombeiros e o Instituto Politécnico de Portalegre.

Foi a preocupação de expansão dos seus serviços e promoção da proximidade com as vítimas de crime, seus familiares e amigos/a, bem como a aposta e confiança de diferentes entidades parceiras na APAV, que permitiram ainda a abertura do **Gabinete de Apoio à Vítima de Paços de Ferreira** (que conta com o apoio do Município de Paços de Ferreira), bem como do **Gabinete de Apoio à Vítima de Oeiras** (cujo apoio da Divisão Policial da PSP de Oeiras e do Município têm sido fulcrais).

Deste modo, a APAV passa a estar diretamente presente em 24 concelhos através da sua rede nacional de 18 Gabinetes de Apoio à Vítima®, alicerçada nas três sub-redes de apoio especializado a crianças e jovens vítimas de violência sexual (CARE), familiares e amigos de vítimas de homicídio (RAFAVH) e vítimas migrantes e de discriminação (UAVM+D), bem como na rede de Casas de Abrigo e à Linha de Apoio à Vítima - 116 006 - número europeu gratuito de apoio a vítimas.

Formação e Prevenção



Os anos em apreço no presente balanço foram também anos de extrema **transformação e profissionalização da Formação APAV**.

O crescimento da APAV enquanto instituição fez aumentar não somente o número de Técnicos/as de Apoio à Vítima, como também o número de técnicos/as que não estando diretamente ligados ao apoio à vítima, levantaram a necessidade da diversificação das áreas de formação, como sendo as áreas de gestão, informática, línguas, comunicação, candidaturas a projetos. O seu trabalho enquanto **entidade formadora acreditada** (desde 2002 pela Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho - DGERT) e reconhecida por outras entidades levou à criação, em 2003, do **Centro de Formação**. Na continuidade de um percurso de excelência, o Centro de Formação encontra-se **certificado, pela Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho - DGERT**, nas áreas de educação-formação em que a sua atividade formativa é desenvolvida, assim como pela ISO 9001:2008, desde 2009. Tem as seguintes áreas de educação-formação certificadas pela DGERT: desenvolvimento pessoal; psicologia; sociologia e outros estudos; ciência política e cidadania; gestão e administração; direito; trabalho social e orientação; proteção de pessoas e bens.

Atualmente, o Centro de Formação está implementado nacionalmente, com coordenação nos Serviços de Sede em Lisboa, e representatividade em quatro pólos de formação - Lisboa, Porto, Algarve e Açores -, nos quais a APAV possui instalações próprias para a realização de formação. A Formação APAV assume-se assim como uma entidade de formação totalmente orientada para o cliente interno e externo e com condições e capacidade para ministrar ações deslocalizadas em Portugal Continental e Ilhas bem como no estrangeiro.

A sua **missão** passa por promover e desenvolver formação e outras atividades/eventos com qualidade para responder de forma eficiente e eficaz aos seus destinatários privilegiados, nomeadamente colaboradores internos, particulares, empresas e entidades externas dos sistemas de justiça, de educação, de solidariedade social e de saúde. Esta missão é garantida por uma equipa de colaboradores, competente e qualificada.

Como parte integrante deste processo de profissionalização, em janeiro de 2017 foi apresentada a nova imagem da Formação APAV. Uma imagem renovada, mais profissionalizada e atualizada, refletora do seu crescimento enquanto entidade formadora. Para além da renovação da imagem, a Formação APAV ganhou presença digital, lançando o seu *website* e página de *Facebook*. A reformulação da nova imagem e o desenvolvimento do novo conceito criativo partiu de três eixos fundamentais definidores dos valores da marca: diálogo, pragmatismo e positivismo. O diálogo surgiu como uma das ferramentas mais importantes no trabalho desenvolvido pela Formação APAV, alicerçado ao pragmatismo que pauta o modelo de abordagem das temáticas e ao positivismo que estabelece uma postura de segurança.

Interessa por fim destacar que, de 2013 a 2016, a Formação APAV dinamizou mais de **2.800 eventos formativos** (externos e internos), chegando a um número impressionante de mais de **110.000 participantes**. Destes eventos, mais de 2.600 foram ações/atividades de prevenção. Efetivamente, a APAV para além de dar resposta à sua principal missão - o apoio direto às vítimas de crime - tem desenvolvido ao longo dos anos um maior investimento ao nível da prevenção primária, uma intervenção que se pretende anterior ao problema de forma e evitar o seu aparecimento. A formação dos técnicos e a informação e a sensibilização junto da população em geral e de grupos mais específicos procuram cumprir este pressuposto. Cada vez mais somos chamados a informar e a sensibilizar acerca de diferentes temáticas da vitimação junto de públicos mais ou menos diferenciados. Temos uma presença assídua em contextos de aprendizagem como as escolas do ensino básico e secundário, mas também junto do ensino superior, em seminários e congressos e mesmo em publicações de natureza técnica. A formação, a informação e a sensibilização são assim excelentes instrumentos para a prevenção, pelo que a nossa aposta é contínua.

Qualidade



Durante os anos de vigência do presente Plano Estratégico, a APAV recebeu as devidas auditorias externas anuais que permitiram a manutenção da sua certificação na **Norma NP EN ISSO 9001:2008**. Com os objetivos de satisfação do cliente, desenvolvimento do capital humano, melhoria contínua e reconhecimento do papel da APAV, o compromisso da Política da Qualidade dos Serviços de Sede da APAV passou por:

- Assegurar uma forte identificação pública da APAV e desenvolver a ligação, planeamento e execução do cumprimento dos padrões de desempenho a nível nacional, de forma a garantir a **diminuição dos efeitos negativos da vitimação**; nomeadamente através das funções de apoio técnico, logístico e de supervisão das Unidades Orgânicas;
- Prestar serviços de qualidade aos seus clientes, sempre tendo em conta o **aumento da sua satisfação**;
- Apostar estratégica e transversalmente na **Formação**, na **Qualidade** e na **Comunicação**, promovendo o desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores, favorecendo a existência de um **espírito de unidade e de equipa**, bem como a criação das **melhores condições** possíveis, ao nível da saúde, higiene e segurança;
- Apostar na intenção de melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo esta **melhoria contínua** da responsabilidade da APAV e dos seus colaboradores.

Durante 2017 e início de 2018, decorre todo um trabalho de transição que terá de ser efetuado para a nova versão da norma ISO 9001 (2015). Esta nova versão da norma centra-se bastante mais no envolvimento da gestão de topo, bem como na gestão do risco em todas as vertentes do Sistema de Gestão da Qualidade implementado. Até ao momento e sobretudo devido a constrangimentos de recursos financeiros a alocar nesta área, ainda não foi possível estender o Sistema de Gestão da Qualidade a outros Serviços para além dos Serviços de Sede. Contudo, este é um objetivo estratégico ainda a prosseguir nos próximos anos, iniciado possivelmente na Linha de Apoio à Vítima | 116006.

O Sistema de Gestão da Qualidade foi sempre acompanhado pelo **programa interno de monitorização e auditoria** que, a cada ano, procurou focar-se em temáticas específicas e diferenciadas, dando assim lugar a um conjunto de sugestões de melhorias bastante úteis ao nível dos processos, atendimentos, interligação entre Unidades e Serviços da APAV, entre outros. Este programa interno de monitorização e auditoria pretendeu ainda uniformizar e padronizar procedimentos em prol da melhoria contínua, preparando simultaneamente a APAV para o alargamento gradual da certificação da qualidade a todas as redes da Associação.

A qualidade dos serviços de apoio à vítima foi ainda complementada no quinquénio ora em análise pela aposta da APAV na avaliação do impacto social, iniciada em 2017 pelo **Projeto IMPACT - impacto social no apoio à vítima**, aprovado no âmbito da linha de financiamento Cidadania Ativa - Fundação Calouste Gulbenkian - EEA Grants e desenvolvido com o apoio da Noruega, Islândia e Liechtenstein. De facto, o impacto social está na ordem do dia e lança o desafio de fazer mais e melhor, quer através da capacitação das pessoas quer pela rentabilização dos, por vezes, escassos recursos. Debater e agir sobre o modelo organizacional da APAV tornou-se, assim, fulcral durante os anos de vigência do Plano Estratégico 2013-2017. O **Projeto IMPACT - impacto social no apoio à vítima**, alicerçado no desenvolvimento, teste e implementação de um sistema de avaliação organizacional, veio contribuir para a eficácia das respostas sociais da APAV e, por conseguinte, para melhorar o apoio aos seus beneficiários diretos: as vítimas de crime, seus familiares e amigos. No caso concreto da APAV, a construção deste sistema de

avaliação organizacional só foi possível pelo facto de estarmos a falar de uma organização onde já existem um conjunto de instrumentos e sistemas de apoio à gestão bem definidos e que já há muito saíram do papel e têm uma utilização prática real. Tratou-se não só de articular Planeamento Estratégico e Avaliação Organizacional mas também rentabilizar o capital que representava a existência de instrumentos nas áreas da comunicação ou o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), para melhorar o sistema de avaliação e aproveitar os instrumentos e a informação produzida aumentando a robustez técnica e do modelo desenvolvido.

Com efeito, uma das preocupações centrais aquando do próprio desenho do sistema de avaliação foi a de criar um sistema que fosse um efetivo instrumento de apoio à gestão, de leitura fácil e inteligível para quem na APAV tem responsabilidades a este nível. A maior evidência deste impacto é o próprio sistema de avaliação organizacional, que constitui em si mesmo um instrumento de apoio à gestão por excelência, pois a sua implementação permite à APAV ter uma perceção ou “barómetro” sobre a sua atuação nas suas diversas áreas.

As **conclusões** da avaliação desenvolvida no âmbito deste Projeto revelaram que, "(...) a **APAV está apostada em atingir patamares de qualidade elevada nos seus processos de gestão** e para isso tem vindo desde há muito a dar passos firmes e continuados para atingir esse desiderato. Ao longo do processo de conceção desenho desde sistema de avaliação organizacional ficou evidente para os avaliadores que a APAV detém todo um conjunto de instrumentos e procedimentos que em muito contribuem para o seu sucesso e reconhecimento como foram, obviamente, os catalisadores de uma avaliação que, tendo tido critérios exigentes e coerentes com a missão, visão, princípios e opções estratégicas da organização, foi amplamente positiva. Não é demais reforçar que o projeto IMPACT tinha enfoque nos sistemas de gestão e no seu impacto nos sistemas de apoio às vítimas de crime. A conclusão que retiramos é que esse impacto existe, é claro, e, com base nos indicadores recolhidos, a expectativa é que com este sistema de avaliação organizacional, atuando em conjunto com todos os outros sistemas de apoio à gestão que existem na APAV, esse impacto aumente e a qualidade dos serviços prestados continue a melhorar. (...)" (*Impact: avaliar para o impacto. Um sistema de avaliação organizacional*).

Fontes de Receita

Para além do contínuo esforço de diversificação das fontes de receita da Associação, este quinquénio estratégico ficou ainda marcado pelo traçar de um Plano que se mostrou crucial para o centrar de esforços e realização de metas concretas no âmbito do financiamento. O **Plano de Manutenção e Expansão dos Serviços de Apoio à Vítima da APAV**, veio assim traduzir a reflexão, análise e propostas no sentido de traçar ações concretas e procurar possíveis fontes de financiamento que consigam potenciar ainda mais o acesso das vítimas de todos os crimes, seus familiares e amigos a serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais, providenciados pelos serviços de proximidade da APAV, anteriormente elencados.

Neste sentido, o financiamento estatal destes serviços impôs-se como a melhor solução na gestão da coisa pública e, no nosso entender, este deverá ser uma verdadeira contrapartida pelo serviço prestado e não um mero subsídio. Enquanto única organização de apoio às vítimas de todos os crimes a APAV presta um serviço à comunidade de elevado interesse público, o que faz há já 27 anos, com provas dadas de qualidade e com menos custos, de forma complementar se não mesmo substitutiva da ação do Estado.

A nível local e regional a APAV continuou a apostar na celebração de protocolos/contratos programa com os Municípios Parceiros e com as Comunidades Intermunicipais, o que até ao momento revelou alguns resultados positivos ao considerarmos os Gabinetes de Apoio à Vítima recentemente inaugurados. A candidatura a diversas linhas de financiamento (Portugal 2020, Portugal Inovação Social, Direção Geral da Justiça da União Europeia, entre muitas mais possibilidades que têm sido abordadas) têm sido opções consideradas no lançamento e alavancagem de projetos com maior inovação ou que se destinem a áreas pluriterritoriais no âmbito de estratégias de estabelecimento formal de parcerias que permitam a sua sustentabilidade futura. A aposta no financiamento e investimento social por parte de Fundações e Empresas foi também continuado e reforçado, nomeadamente nos projetos novos ou de inovação social.

De 2013 a 2017 e no contínuo sentido de promoção de diferentes métodos de angariação de fundos, destaca-se sobretudo a parceria com a empresa Promosocial - Gestão e Representação Lda, com a qual foram desenvolvidas as campanhas do “DOM”, do **Cartão Solidário** e a **campanha de angariação de fundos junto de particulares**, com o objetivo de criar uma base de doadores regulares. A captação de doadores é feita por uma equipa de promotores que, recorrendo às técnicas do face-to-face e *door-to-door*, abordam os cidadãos na rua e à porta das suas casas respetivamente, dando a conhecer o trabalho desenvolvido pela APAV e sensibilizando para a importância que um donativo tem no apoio a quem sofre um crime. A par desta ação de angariação de fundos, que arrancou em 2013. Para além disso, todos os anos, a APAV desenvolve uma estratégia de comunicação com o objetivo de **sensibilizar para a consignação do IRS** para a Associação. Ainda no domínio da angariação de donativos, uma ferramenta fundamental foi o “**Donativo Online**”, ancorado na plataforma Easypay: uma forma mais fácil e direta de efetuar doações através da internet / site apav.pt.

Voluntariado

A APAV, com uma atividade nacional (e internacional) de mais de 27 anos, assume-se como uma organização de solidariedade social sem fins lucrativos e de Voluntariado social. A Associação desde da sua fundação, bem como na constituição dos seus órgãos sociais que tem não só valorizado a importância do exercício do voluntariado social, bem como no seu papel fundamental para o desenvolvimento e crescimento da intervenção às vítimas de crime no apoio personalizado e qualificado bem como nas diversas atividades levadas a cabo pela Rede Nacional

de Gabinetes de Apoio à Vítima, pela Rede de Casas de Abrigo, pelo Centro de Acolhimento e Proteção para Vítimas de Tráfico de Seres Humanos, pela Rede de Unidades de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação, pela Rede de Apoio a Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio, pela Rede de Apoio a Crianças e Jovens Vítimas de Abuso Sexual, pela APAV Açores e nos diversos serviços de Sede. Nos anos em apreço no presente balanço passaram pelos diversos Serviços da APAV **785 Voluntários/as e Estagiários/as**, que dedicaram mais de **260.000 horas estimadas**.

A APAV conta assim com a colaboração de Voluntários/as e Estagiários/as que desenvolvem um conjunto de ações de interesse social e comunitário que, em obediência aos princípios consagrados nos estatutos da Associação, e nos termos do contrato-programa que celebra com a APAV, são realizadas de forma desinteressada, profissional e gratuita. A atividade prestada por estes Voluntários/as-Estagiários/as contribui, direta ou indiretamente, para o sucesso do serviço que a APAV presta à população: o apoio a vítimas de crime, bem como os seus familiares e/ou os seus amigos.

A criação de procedimentos de gestão de Voluntariado (e sua conseqüente operacionalização) foi sendo realizada num processo lógico, holístico e sistemático de forma a maximizar o impacto do Voluntariado para a estrutura e missão da organização, enquanto procurou minimizar os inconvenientes e a exigência colocada aos/às Voluntários/as. Desta forma foi essencial que a gestão do Voluntariado desenvolvesse um plano consistente e sustentado por um modelo lógico que permitisse um melhor recrutamento e sustentação/gestão do envolvimento dos/as Voluntários/as. Como forma de consolidação do Modelo de Gestão do Voluntariado APAV, elaborou-se um plano que agregasse todas as fases de gestão de Voluntários/as-Estagiários/as, desde a sua capacitação da equipa de gestão dos Voluntários/as-Estagiários/as, passando pela captação e gestão de novos e já existentes Voluntários/as-Estagiários/as. Esta nova posição adotada veio responder à natural complexidade que a gestão de mais de 200 voluntários médios anuais acarretam, permitindo ainda responder de melhor forma às necessidades da população que a APAV representa (cada vez mais diverso e com problemáticas mais complexas). A posição adotada no atual **Modelo de Gestão do Voluntariado** norteia todos os procedimentos e ações decorrentes da gestão diária da massa voluntária que colabora com a APAV.

Ao longo dos últimos anos, a APAV apostou na informatização da Gestão do Voluntariado pelo meio da criação de numa plataforma única - **BDLena** - possibilitando uma gestão centralizada dos dados relativos aos/às Voluntários/as-Estagiários/as, bem como a gestão da sua Formação. Nesta plataforma, os responsáveis dos diversos Serviços APAV podem manusear informações relativas aos colaboradores/as Voluntários/as permitindo-se assim obter, de forma imediata e em tempo real, o número de Voluntários/as-Estagiários/as nos diversos serviços da APAV e informação sobre o processo formativo destes/as. Como resultado imediato da aplicação deste sistema de gestão informatizada do Voluntariado APAV instituiu-se a **monitorização mensal**, iniciada em Dezembro 2016, **do número de Voluntários/as e Estagiários/as por Serviço APAV**, com informação ainda sobre tipologia de voluntariado e área de formação. A monitorização mensal da distribuição de Voluntários/as-Estagiários/as nos Serviços APAV permitirá uma identificação quase imediata das situações de maior vulnerabilidade em termos de

Recursos Humanos Voluntários no sentido a, de forma concertada com os responsáveis por esses mesmos Serviços, se ativem mecanismos imediatos de captação de novos/as Voluntários/as-Estagiários/as para esses Serviços.

Ainda em 2016, a APAV adotou um novo posicionamento ao nível da gestão do Voluntariado tendo em consideração a realidade socio-cultural e de problemáticas que as vítimas de crime materializam no contacto com os seus Serviços. Para o cumprimento diário da sua missão, a APAV necessita de garantir que as reais necessidades das vítimas que a procuram são inteiramente respondidas e, nesse sentido, preocupa-se em garantir que os/as Voluntários/as-Estagiários/as que colaboram com a Associação reflitam a diversidade socio-cultural das vítimas que apoiam; possuam conhecimentos qualificados para o apoio altamente especializado que prestam; e se sintam parte integrante da Associação. Este cuidado redobrado na *captação* de novos/as Voluntários-Estagiários/as, na *qualificação* e dos seus/as Voluntários/as e a sua *satisfação* pelo trabalho desenvolvido na nossa Associação, passaram a nortear a Gestão do Voluntariado APAV.

Reconhecimento do papel da APAV na Sociedade



Cooperar com outras organizações, trabalhar em parceria, criar alianças, encontrar soluções em conjunto, foram sempre predicados da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV). Por isso, ao longo dos anos a APAV tem criado importantes relações de cooperação formais e informais com diversas organizações de âmbito local, nacional e internacional. A abordagem da APAV relativamente às parcerias reflete indubitavelmente os valores e princípios da Associação, tendo como máxima primeira o cumprimento da sua missão: o apoio às vítimas de crime, seus familiares e amigos prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima.

O ano de 2015 foi particularmente especial no que diz respeito ao trabalho desenvolvido pela APAV na relação com outras entidades. Por um lado foram diversas as parcerias firmadas, e por outro, foi um ano em que o trabalho de promoção destas relações foi extremamente rico, permitindo estabilizar procedimentos, testar a capacidade da organização de atrair novos *stakeholders* e de responder a novas necessidades e interesses.

A reflexão e análise em torno das parcerias vem ao encontro dos objetivos delineados no Plano Estratégico 2013-2017 da APAV, nomeadamente no que diz respeito ao reconhecimento do papel da APAV na sociedade. Por isso foi definida uma política, desenvolvida uma análise e traçados objetivos relativamente às parcerias, permitindo-nos focar no presente, pensando sobre as dimensões interna e externa da APAV e a sua relação com o meio, tanto a nível nacional como internacional - “**Parcerias: Política, Análise e Objetivos**”.

O seu cariz estratégico possibilitou também o enfoque no futuro e que passos seguintes conseguimos dar. Em última análise, tal reflexão e ação permitiu reforçar o apoio às vítimas de crime, suas famílias e amigos, na medida em que todos os parceiros, quer sejam entidades governamentais, não-governamentais, privadas, ou outras, são fulcrais para criar e manter as condições necessárias para a mudança centrada na pessoa e no desenvolvimento sustentável (tal como fomos acompanhando nos objetivos estratégicos abordados anteriormente).

Da análise efetuada e objetivos traçados no documento “Parcerias: Política, Análise e Objetivos”, importa realçar alguns aspetos já desenvolvidos nos anos em análise: estabilização de modelos de colaboração, por escrito e de forma consensual; reforço de algumas parcerias ou desenvolvimento de novas, em sectores que ainda carecem de particular atenção, como municípios, freguesias, sector privado, proteção civil; aplicação de modelos e guiões para a criação, acompanhamento e promoção de parcerias, que facilitem o trabalho e a gestão das mesmas; envolvimento e participação ativa das várias partes interessadas da APAV.

A APAV e a Sociedade Civil

Que papel pode a APAV desempenhar como instituição social da sociedade civil com a sua missão de apoio à vítima de crime face ao Estado que aplica directamente a lei penal através do sistema de justiça criminal? Face ao Estado que assegura o cumprimento das penas e que promove, através de organismos públicos, a reinserção na sociedade dos autores dos crimes?

A sociedade civil traduz um conjunto complexo, heterógeno e dinâmico de grupos de cidadãos e de organizações não governamentais que tendem a ser não violentas, auto-organizadas, auto-reflexivas e em permanente tensão umas com as outras e com as organizações e estruturas estatais que as enquadram, constroem e facilitam as suas actividades.

Tem-se assistido a uma crescente importância da sociedade civil nas respostas e papel a desempenhar pelas instituições sociais, em compromisso com o Estado mas fora do seu controlo directo, na satisfação e cumprimento de fins públicos, em complementaridade e/ou alternativa às instituições e poderes estatais, de acordo com o princípio da subsidiariedade.

O princípio de subsidiariedade respeita ao papel do cidadão e da sociedade civil face ao Estado, pelo qual este apenas deverá reservar para si a realização dos fins de interesse público, pela disponibilização de bens e serviços à comunidade, susceptíveis de serem empreendidos mais eficazmente por si, deixando e promovendo a realização de todos os outros fins de interesse social e público pela acção dos cidadãos, associados em organizações não governamentais, na sua liberdade de acção com apoio e supervisão dos poderes estatais.

O papel a desempenhar pela APAV, em relação ao Estado, é da prestação de serviços especializados de apoio à vítima de crime e de violência, suas famílias e amigos, com independência e qualidade, em parceria, em complemento ou mesmo em substituição daquele. Com efeito, A APAV é, em Portugal, a maior organização privada sem fins lucrativos de prestação de serviços de apoio às vítimas de crime. Os seus Gabinetes de Apoio à Vítima, organizados em rede nacional, apoiam anualmente um universo estimado médio de cerca de 20.000 pessoas. Do conjunto de respostas sociais dadas pela APAV ao longo dos anos, torna-se importante destacar:

- **a rede nacional de GAV | Gabinetes de Apoio à Vítima** (a mais antiga e âncora da nossa missão): gabinetes locais de prestação de serviços de apoio, confidencial e gratuito, a vítimas de crime, seus familiares e amigos através de uma rede de Voluntariado, mas também de prevenção da violência e da criminalidade junto da comunidade. Os GAV promovem uma sólida identidade da APAV nas suas comunidades, desenvolvendo relações de parceria próximas e consistentes no seu seio e assegurando

a máxima otimização dos recursos disponíveis. Atualmente são 17 os Gabinetes de Apoio à Vítima (Albufeira, Alto Alentejo Oeste - Alter do Chão, Avis, Crato, Gavião, Fronteira, Nisa, Ponte de Sor e Sousel -, Braga, Cascais, Coimbra, Faro, Lisboa, Loulé, Odivelas, Paços de Ferreira, Ponta Delgada, Portimão, Porto, Santarém, Setúbal, Tavira e Vila Real).

- a **rede de Casas de Abrigo da APAV para mulheres e crianças vítimas de violência**: representam a valência de acolhimento temporária de mulheres e suas crianças vítimas de violência doméstica. Atualmente são duas as Casas - a Casa de Abrigo ALCIPE e a Casa de Abrigo SOPHIA.
- o **Centro de Acolhimento e Proteção de Vítimas de Tráfico de Seres humanos | CAP-SUL**: é uma nova estrutura física da APAV, tendo iniciado a sua atividade em Março de 2014. Visa promover uma intervenção qualificada e humanizada direcionada às mulheres vítimas de tráfico de seres humanos acompanhadas ou não de crianças, contribuindo para uma maior cobertura geográfica no país de estruturas de acolhimento temporário para vítimas de tráfico de seres humanos, tendo a capacidade de 8 vagas.
- a **sub-rede UAVMD (Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação)**: uma sub-rede especializada da APAV dedicada ao apoio a vítimas imigrantes, refugiados e de nacionalidade não portuguesa. É ainda especializada na intervenção em alguns tipos de crime, independentemente da nacionalidade da vítima, nomeadamente: tráfico de pessoas, mutilação genital feminina, casamento forçado, crimes de ódio e discriminação, bem como nas situações de discriminação enquanto contra-ordenação. As três unidades que compõem atualmente a rede são: Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação (UAVMD) de Lisboa; a Unidade de Apoio à Vítima Migrante (UAVM) de Vila Franca de Xira e a Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação (UAVMD) Açores.
- a **sub-rede RAFAVH (Rede de Apoio a Familiares e/ou Amigos/as de Vítimas de Homicídio)**: Na sequência do Projeto Caronte, criou a Rede de Apoio a Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio - RAFAVH. Esta rede é de âmbito nacional e apresenta-se como uma resposta especializada, adaptando o modelo de intervenção da APAV, que combina o apoio prático, social, psicológico e jurídico, às necessidades reais dos familiares e amigos das vítimas de homicídio.
- a **sub-rede CARE (Rede de Apoio a Crianças e Jovens Vítimas de Violência Sexual)**: que tem como objetivo apoiar crianças e jovens vítimas de violência sexual de forma especializada. Como acontece com outras redes da APAV, a Rede CARE parte do modelo de apoio da APAV para o desenvolvimento de procedimentos próprios, específicos para esta tipologia de crime. A Rede CARE trabalha em estreita colaboração com parceiros do projeto CARE, principalmente ao nível da referenciação de casos, como é o caso da PJ e do INMLCF. O projeto CARE tem o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian.
- **Linha de Apoio à Vítima | LAV | 116 006**: informa, aconselha e apoia vítimas de crime, suas famílias e amigos, através da prestação de informação sobre os seus direitos, de apoio psicossocial, bem como de aconselhamento sobre questões financeiras e práticas, decorrentes do crime e da violência.

Os **Sistemas de Referência** atualmente em curso têm demonstrado ser uma resposta inovadora e profícua no que concerne a missão da APAV. Com efeito, a referência distingue-se do simples “encaminhamento”, pois exige uma atitude proativa por parte da Entidade Parceira de referenciar o caso para a APAV como parte integrante dos seus procedimentos de atendimento a vítimas de crime, explicando a missão e como a APAV o/a pode apoiar. Implica ainda a receção consentida dessa informação por parte da vítima e o seu consentimento para que a APAV entre em contacto. Atualmente são oito os sistemas a decorrer:

- o Sistema de Referência de Vítima de Crime da **Polícia de Segurança Pública (PSP)** para a APAV: Comando Regional da PSP dos Açores e GAV Ponta Delgada e APAV Açores.
- o Sistema de Referência de Vítimas da **ILGA** para a APAV
- o Sistema de Referência de Vítima de Crime da **GNR** para a APAV: GNR de Albufeira e GAV de Albufeira
- o Sistema de Referência de Vítima de Crime da **GNR** para a APAV: GNR de Loulé e GAV de Loulé
- o Sistema de Referência de Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio da **PJ** para a APAV
- o Sistema de Referência de Crianças e Jovens Vítimas de Violência Sexual da **PJ** para a APAV
- o Sistema de Referência de Saúde Mental da APAV para o **Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa** | Sistema de Referência de Vítimas de Crime do CHPL para o **GAV de Lisboa**
- o Sistema de Referência de Vítimas de Crime do **Centro Social e Paroquial de São Nicolau/Projeto Mais Proximidade, Melhor Vida** para a APAV

Por fim, importa referir o papel do **Centro de Formação APAV**, o qual tem sido responsável pela formação dos seus profissionais e de outros destinatários dos sistemas de justiça e de polícia, de educação, de solidariedade social e de saúde, no sentido de garantir a sustentabilidade da atividade do apoio à vítima e a qualidade global da oferta de serviços de formação, posicionando-se assim, de forma significativa no espaço comunitário nacional e europeu.

Por tudo isto o Plano Estratégico apresenta-se como um instrumento orientador fundamental para que a APAV continue a ser um projecto inovador na sociedade portuguesa.

Desafios

A APAV tem sido um parceiro activo nas comunidades locais e regionais onde está presente, quer seja na intervenção nos processos de apoio às vítimas de crime, sobretudo em actividades de sensibilização da comunidade; quer quanto à informação ou formação de profissionais.

A APAV tem conseguido manter uma rede nacional de Voluntariado social de mais de 250 Voluntário/as e uma estreita ligação às instituições de ensino superior e politécnico.

Tem também desenvolvido respostas às novas necessidades e desafios surgidos no âmbito das problemáticas da vitimação, sabendo acompanhar a evolução da sociedade portuguesa e da comunidade internacional.

Tem, ainda, defendido os direitos e os interesses específicos das vítimas de crime, mantendo-os na agenda política, social e mediática.

Até ao final do presente Plano Estratégico, a APAV enfrenta diversos desafios transversais:

- uma crescente exigência por parte das pessoas utentes dos serviços da APAV, o aumento da complexidade das suas problemáticas e conseqüente dificuldade e morosidade na procura de respostas efetivas;
- a necessidade de prevenir e dar apoio no âmbito de novas formas de vitimação, como é exemplo o cibercrime e os crimes de ódio;
- complexa situação mundial e risco de actos terroristas;
- o envelhecimento da população portuguesa;
- a não uniformização em assegurar, pelo menos, direitos mínimos para as vítimas de crime, seus familiares e amigos, no tecido geográfico português;
- a crescente demanda de parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais;
- reformas várias no sistema judicial e no edifício legislativo;
- a clivagem entre a lei, a sua aplicação e a sua operacionalização;
- vários ciclos eleitorais (eleições autárquicas, europeias, legislativas, e regionais);
- ausência de estratégia(s) e políticas publicas relativamente às vítimas de crime, bem como o apoio a todas as vítimas de crime.

Estes desafios transversais podem ser sistematizados em **quatro áreas** consideradas fundamentais para o desenvolvimento do planeamento estratégico e das futuras atividades da APAV:

1. financiamento para a área do apoio às vítimas de crime e de violência;

2. quadro normativo da União europeia, em especial a Diretiva 2012/29/EU do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade;
3. uma política dirigida articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes;
4. adaptação dos Estatutos da APAV aos desafios.

1. Financiamento para o apoio às vítimas de crime e de violência



Importa referir que não é apenas a conjuntura atual que torna o desafio do financiamento ainda mais complexo. De facto, o financiamento para a área do apoio às vítimas de crime e de violência foi sempre uma tarefa árdua para a Associação, apesar dos esforços claros e desenvolvidos no sentido de diversificar as receitas.

Apesar do seu trabalho único no apoio direto às vítimas de crime, suas famílias e amigos, prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima; os Protocolos estabelecidos com o Governo da República têm sido sucessivos, o que acarreta consequências para a sustentabilidade. É importante lembrar que:

- não existe qualquer resposta semelhante por parte de organismos do Estado nem de outra organização da sociedade civil;
- é reconhecido o trabalho essencial desenvolvido pela APAV;
- é assumido que não procuramos desenvolver um mero projeto de apoio a vítimas de crime mas sim uma resposta única, com qualidade, estruturada, multidisciplinar e em parceria.

Por conseguinte, consideramos determinante continuar a focar o presente Plano Estratégico na garantia da sustentabilidade da APAV.

2. Quadro normativo da União Europeia



Para além da legislação nacional em vigor, existe um conjunto de instrumentos legais a nível europeu que trazem para a ordem do dia diversos direitos das vítimas de crime e sobre os quais a atuação da APAV terá de ser desenvolvida, especialmente no que diz respeito à Diretiva 2012/29/EU do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade. Instrumentos esses como:

- a já mencionada Diretiva 2012/29/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de outubro de 2012 que estabelece normas mínimas relativas aos **direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade** e que substitui a Decisão-Quadro 2001/220/JAI do Conselho (Diretiva das Vítimas);
- Diretiva (UE) 2017/541 do Parlamento Europeu e do Conselho de 15 de março de 2017 relativa à **luta contra o terrorismo** e que substitui a Decisão-Quadro 2002/475/JAI do Conselho e altera a Decisão 2005/671/JAI do Conselho;
- Diretiva 2011/99/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 13 de Dezembro de 2011 relativa à **decisão europeia de protecção**;
- Diretiva 2011/36/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de Abril de 2011 relativa à prevenção e luta contra o **tráfico de seres humanos e à protecção das vítimas**, e que substitui a Decisão-Quadro 2002/629/JAI do Conselho;
- Diretiva 2004/80/CE do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativa à **indemnização das vítimas da criminalidade**.

Importa apenas destacar que no âmbito da Diretiva das Vítimas, não é pretensão da APAV que seja criada mais legislação que, na velocidade a que constantemente se alteram diplomas legais, obste mais à eficiência da ação dos agentes do que a melhora. Contudo, há direitos que simplesmente não foram transpostos ou foram-no de forma insuficiente, há normas inaplicáveis e há aspetos da Diretiva que foram simplesmente mal compreendidos e, conseqüentemente, mal acolhidos no ordenamento jurídico português. Ademais, várias das normas adotadas não foram até à data adequadamente regulamentadas. Um exemplo que ilustrativo do que se afirma é a total ausência de previsão quanto ao direito de acesso aos serviços de apoio. Obviamente esta temática tem sobretudo que ver com a definição de políticas públicas nesta área, mas há um ponto específico que deveria ser consagrado, não apenas por resultar da Diretiva, mas sobretudo porque é o pormenor que pode fazer toda a diferença se de facto se pretende assegurar o acesso do maior número possível de vítimas de crime a serviços de apoio: o encaminhamento das vítimas para estes serviços por parte dos operadores judiciais e policiais.

Informar não é o mesmo que encaminhar e para se garantir um efetivo acesso de todas as vítimas que assim o desejarem a serviços de apoio, é imprescindível a adoção de verdadeiros mecanismos de referência. Fulcral será desde logo proceder à inserção sistemática adequada dos direitos previstos na Diretiva e a transpor, procedendo à revisão de alguns diplomas legais, particularmente o Código de Processo Penal e a Lei de Proteção de Testemunhas, no sentido de alcançar uma real coerência e proceder a uma total e adequada transposição. A revisão do Código de Processo Penal permitirá viabilizar uma transposição mais conforme com a Diretiva, prevendo nesse diploma um verdadeiro estatuto da vítima de crime, com alterações ao presentemente existente, inserindo-o assim no quadro jurídico já existente por razões de centralidade, de segurança e de certeza jurídicas e para evitar dispersões, duplicações e incoerências. A criação de medidas a retalho é um problema que persistente em Portugal, em prejuízo da coerência do quadro normativo e levando a uma proliferação de produção legislativa constante que remedeia mais do que cria um quadro sólido de direitos. É preciso assim inverter este cenário.

Contudo, não é apenas de previsão legal adequada que se necessita para verdadeiramente implementar esta Diretiva, que comportar um novo paradigma de direitos das vítimas de crime.

A evolução paulatinamente construída ao longo dos anos, especialmente no que diz respeito ao combate à violência doméstica, acarretou resultados muito positivos, nomeadamente na maior sensibilidade e capacitação dos profissionais que lidam diretamente com as vítimas de crime. Apesar do caminho que ainda falta percorrer mesmo a este nível, vivemos um momento de preparação como nunca antes visto.

O que falta é uma cultura organizacional que transforme essa sensibilidade em procedimentos efetivos, que garantam a operacionalização efetiva e que transformem boas práticas dispersas em procedimentos sólidos. Procedimentos que garantam a segurança de que o nível de proteção será semelhante em qualquer ponto do país.

É essencial a criação de um Plano de Ação que seja verdadeiramente monitorizado, fiscalizado e acompanhado, e que contenha medidas concretas com dotação financeira apropriada que permita a sua real implementação. Um Plano que não atire para Planos subsequentes medidas que nunca consegue cumprir. Um Plano que, com aproveitamento de estruturas existentes, em articulação, e com um investimento não muito dispendioso, altere por completo, para melhor, o cenário dos direitos, da proteção e do apoio às vítimas de crime em Portugal. Para que tal seja possível será necessário encontrar respostas coordenadas, em cooperação, de governação integrada entre os diferentes subsistemas de relevo.

Com vista a uma real adequação do Plano a criar e à efetiva monitorização da sua execução, parece-nos imprescindível a criação de um Grupo de Trabalho de reflexão, monitorização e operacionalização, promovendo uma efetiva implementação das obrigações que impendem sobre o Estado português. Sendo a APAV um parceiro crucial para tal Grupo de Trabalho, este será um dos desafios que iremos prosseguir no Plano Estratégico 2018-2021.

3. Política dirigida, articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes



O apoio a vítimas de todos os crimes deve ser prioritário, sensível, abrangente, coordenado e eficaz, o que passa pelo reconhecimento, articulação e informação.

Entre outros aspetos relevantes, Portugal está vinculado a instrumentos jurídicos internacionais que regem esta matéria, nomeadamente a Diretiva acima mencionada que obriga os Estados Membros da UE a adotarem, no calendário fixado, as disposições legais, regulamentares e administrativas necessárias à promoção e efetivação dos direitos das vítimas de crime aí vertidos.

Portugal não apresenta ainda uma política articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes, nomeadamente no quadro dos sistemas de polícia, de justiça criminal, de saúde, de segurança social e de educação. Uma política que reconheça à vítima o seu estatuto enquanto tal e que promova uma eficiente articulação entre as diversas entidades com que aquela contata no sentido de lhe ser fornecida a informação e o apoio adequados e a racionalização dos custos sociais e financeiros gerados pelo processo de vitimação. Antes de tudo trata-se de estabelecer um conjunto de princípios e procedimentos.

A APAV acredita que os direitos e interesses específicos das vítimas deverão estar no centro do sistema judicial penal e ser uma das prioridades das políticas públicas. A APAV defende o incremento da sensibilização social para as vítimas de crime e de violência e que os seus direitos, necessidades e interesses específicos sejam reconhecidos e protegidos, especialmente das vítimas particularmente vulneráveis como as crianças e jovens, as mulheres, as pessoas idosas e os imigrantes.

A APAV acredita que tem um papel determinante e insubstituível na sociedade portuguesa e que deve exercê-lo como contributo indispensável para o seu desenvolvimento.

A APAV acredita num trabalho em parceria, dinâmico e democrático, em que cada organização ou indivíduo tem voz activa e participa nos processos decisórios. Procura-se que este princípio e forma de relacionamento fortaleçam a parceria, promovam a eficácia e estimulem o sentimento de pertença, quanto aos objectivos a atingir e quanto à missão a seguir.

Acredita, ainda, que o cumprimento quotidiano da sua missão deverá pautar-se por uma intenção de **fazer sempre melhor**. Como sempre, face à escassez de recursos humanos e materiais disponíveis, será necessário assegurar a eficiência, a eficácia e a criatividade. Face a estes desafios, certamente a APAV continuará a desenvolver e a melhorar os seus serviços de apoio às vítimas de crime.

4. Adaptação dos Estatutos da APAV aos desafios



Os Estatutos da APAV, elaborados em 1990, sempre demonstraram a sua atualidade e capacidade de acompanhar o desenvolvimento da Associação ao longo dos anos e os novos desafios internos e externos que enfrentou, assim como as mudanças verificadas na sociedade portuguesa. Os Estatutos foram objeto de revisão em 2006. Decorridos onze anos assiste-se à necessidade de uma nova revisão dos Estatutos de forma a adequá-los a novas realidades de intervenção da APAV e a preparar a Associação para enfrentar os múltiplos e complexos desafios atuais e futuros e a atualizar os mecanismos internos de organização face à crescente complexidade de gestão profissional das organizações da economia social.

Um dos exemplos desta adequação a novas realidades de intervenção prende-se com a possibilidade da Direção da APAV criar estruturas descentralizadas ou desconcentradas, que se revelem mais adequadas à prossecução dos objetivos da APAV em todo o território nacional.

Tais estruturas poderão integrar, para além de associados/as e voluntários/as, representantes de entidades públicas, privadas ou do terceiro sector cuja colaboração, pela sua competência ou atividade na respetiva área geográfica, se revele conveniente e adequada à prossecução dos objetivos da Associação (artigo 40º EAPAV). Também com o objetivo de adaptação aos desafios presentes na economia social, planeando desde já o futuro, os novos estatutos preveem a possibilidade da APAV criar sociedades comerciais, mediante a aprovação da assembleia geral, sob proposta da direção e obtido o parecer favorável do conselho fiscal. A atividade destas sociedades comerciais será instrumental relativamente aos objetivos da APAV e os proveitos auferidos deverão ser reinvestidos em atividades da associação (artigo 41º EAPAV).

Apesar das mudanças é importante realçar que continua a estar presente um dos princípios fundamentais da transparência e prestação de contas já vigente na Associação desde 1995: a designação do Revisor Oficial de Contas por parte da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

5. Novas preocupações



A APAV irá refletir no seu pensamento e ação futura as novas preocupações no domínio da salvaguarda das vítimas de crimes ocorridos por violação de direitos difusos, designadamente nas áreas da bioética, da proteção do ambiente, da proteção de dados pessoais e dos direitos das minorias, e ainda no contexto de crimes ditos sem vítima, tais como os resultantes, entre outros, da corrupção, do tráfico de influências, do abuso de poder, em particular, e da criminalidade económica e financeira e de “colarinho branco”, em geral.

Visão

A APAV acredita e trabalha para que em Portugal o estatuto da vítima de crime seja plenamente reconhecido, valorizado e efetivo.

Missão

Apoiar as vítimas de crime, suas famílias e amigos, prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima.

Missão assim definida de forma ampla e traduzindo a razão de existência da Associação, partilhando os princípios e os valores do movimento europeu internacional de apoio à vítima de crime. Missão que se desdobra nos objetivos consagrados no artigo 3º dos Estatutos da APAV:

- a) Promover a proteção e o apoio a vítimas de infrações penais em geral e em particular às mais carenciadas, designadamente através da informação, do atendimento personalizado e encaminhamento, do apoio emocional, social, jurídico, psicológico e económico;
- b) Colaborar com as competentes entidades da administração da justiça, polícias, de segurança social, da saúde, bem como as autarquias locais, regiões autónomas e outras entidades públicas ou particulares de infrações penais e respetivas famílias;
- c) Incentivar e promover a solidariedade social, designadamente através da formação e gestão de redes de cooperadores voluntários e do mecenato social, bem como da mediação vítima-delinquente;
- d) Fomentar e patrocinar a realização de investigação e estudos sobre os problemas da vítima, para a mais adequada satisfação dos seus interesses;
- e) Promover e participar em programas, projetos e ações de informação e sensibilização da opinião pública;
- f) Contribuir para a adoção de medidas legislativas, regulamentares e administrativas, facilitadoras da defesa, proteção e apoio à vítima de infrações penais, com vista à prevenção dos riscos de vitimação e atenuação dos seus efeitos;
- g) Estabelecer contactos com organismos internacionais e colaborar com entidades em que outros países prosseguem fins análogos.

Princípios e Valores

A APAV reconhece-se enquanto organização:

- de SOLIDARIEDADE SOCIAL SEM FINS LUCRATIVOS
- de VOLUNTARIADO SOCIAL com presença NACIONAL
- integrada nas redes internacionais de COOPERAÇÃO à escala EUROPEIA e GLOBAL
- INDEPENDENTE e AUTÓNOMA dos poderes políticos e de outras instituições
- APOLÍTICA e NÃO CONFSSIONAL
- que se rege pelo princípio da IGUALDADE DE OPORTUNIDADES e de TRATAMENTO
- que se rege pelo princípio da NÃO DISCRIMINAÇÃO em função do género, raça ou etnia, religião, orientação sexual, idade, condição sócio económica, nível de escolaridade, ideologia ou outros
- que promove a justiça e práticas RESTAURATIVAS na resolução de conflitos
- que presta serviços GRATUITOS, CONFIDENCIAIS e de QUALIDADE a todas as vítimas de crime
- centrada na VÍTIMA como UTENTE, respeitando as suas opiniões e decisões
- com uma VOZ ATIVA na defesa e promoção dos direitos, das necessidades e interesses específicos das vítimas
- com um centro de CONHECIMENTO, INVESTIGAÇÃO e QUALIFICAÇÃO nas temáticas das vítimas de crime e de violência

Objetivos Estratégicos

O Plano Estratégico 2018 - 2021 apresenta como apostas transversais:

- a **PRIORIDADE** e **INOVAÇÃO** nos serviços de apoio à vítima
- a **QUALIDADE** e o **IMPACTO**
- a crescente **SUSTENTABILIDADE** e a permanente **AVALIAÇÃO**
- a afirmação da APAV enquanto **ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE REFERÊNCIA E DE EXCELÊNCIA** no apoio às vítimas de todos os crimes.

Para a prossecução de tais apostas, os objetivos deste quadriénio serão orientados pelas seguintes linhas estratégicas:

- Voz das vítimas e ações de defesa da promoção dos seus direitos
- Desenvolvimento da legislação, regulamentação e boas práticas em prol das vítimas
- Prevenção e Sensibilização
- Alargamento e otimização dos Serviços de Apoio à Vítima | A inovação ao serviço das vítimas
- Formação
- Promover a Qualidade e Avaliação do Impacto social
- Atenção especial às vítimas mais vulneráveis
- Capacitar o Voluntariado
- Incrementar e diversificar fontes de receita
- Reconhecimento do papel da APAV e da sua atividade na Sociedade

Os objetivos aqui consagrados destinam-se a ser desenvolvidos na vigência anual de cada Plano de Actividades, propondo-se a adoção de metas e indicadores específicos para a aferição da sua execução.

Voz das Vítimas e ações de defesa da promoção dos seus direitos

De forma a colocar e/ou manter os direitos das vítimas de crime enquanto prioridade na agenda política e decisória, continuar a aposta na sensibilização das pessoas, das instituições e da sociedade civil para que, qualquer forma de vitimação e violência seja cada vez mais intolerada, objetivam-se na APAV um conjunto de atividades que procuram dar voz às necessidades das vítimas de crime e violência, nomeadamente:

- Apresentar propostas de efetivação dos direitos e da sua operacionalização junto das entidades competentes;
- Cooperar com parceiros nacionais e além-fronteiras no que diz respeito à promoção dos direitos e à satisfação das necessidades e prioridades das vítimas de crime e violência;
- Atuar como organismo privilegiado de defesa dos direitos das vítimas de crime junto das instâncias competentes a nível nacional e/ou europeu;
- Continuar a defesa pública e sensibilização nacional para os direitos e necessidades das vítimas de crime;
- Reforçar a presença da APAV junto dos Órgãos de Comunicação Social;
- Promover a presença nas redes sociais de forma a chegar ao maior número possível de pessoas e diferentes comunidades.

Desenvolvimento da legislação, regulamentação e boas práticas em prol das vítimas



Para além da legislação nacional em vigor, existe um conjunto de instrumentos legais a nível europeu a considerar, uma vez que trazem para a ordem do dia, diversos direitos das vítimas de crime e sobre os quais a atuação da APAV é imperiosa à luz do novo Plano Estratégico. Instrumentos esses como:

- Diretiva 2012/29/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de outubro de 2012 que estabelece normas mínimas relativas aos **direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade** e que substitui a Decisão-Quadro 2001/220/JAI do Conselho;
- Diretiva (UE) 2017/541 do Parlamento Europeu e do Conselho de 15 de março de 2017 relativa à **luta contra o terrorismo** e que substitui a Decisão-Quadro 2002/475/JAI do Conselho e altera a Decisão 2005/671/JAI do Conselho;
- Diretiva 2011/99/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 13 de Dezembro de 2011 relativa à **decisão europeia de protecção**;
- Diretiva 2011/36/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de Abril de 2011 relativa à prevenção e luta contra o **tráfico de seres humanos e à protecção das vítimas**, e que substitui a Decisão-Quadro 2002/629/JAI do Conselho;
- Diretiva 2004/80/CE do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativa à **indemnização das vítimas da criminalidade**.

Tais instrumentos legais estabelecem o cenário inicial sobre o qual se propõe:

- Promover um trabalho ativo de advocacia social no sentido da sua implementação efetiva em Portugal, tanto a nível legal como prático;
- Reforçar, através do desenvolvimento de diversas ações, a importância dos direitos consagrados nas Diretivas;

- Reforçar a identidade e natureza da APAV como movimento de dimensão nacional (com relevância na sociedade portuguesa) e integrado num movimento europeu, a ser auscultado no que diz respeito às necessidades de todas as vítimas de crime e violência;
- Promover o desenvolvimento e implementação de boas práticas nas entidades parceiras relevantes;
- Colaborar com entidades nacionais e locais relevantes para uma evolução nas respostas aos interesses e/ou necessidades das vítimas de crime e violência;
- Colaborar com Universidades e Centros de Investigação, no sentido de produzir informação e conhecimento pertinente sobre os direitos das vítimas de crime e a sua efetiva implementação;
- Promover a informação às vítimas de crime sobre o exercício efetivo dos seus direitos.

Prevenção e Sensibilização



Tal como mencionado anteriormente, a APAV para além de dar resposta à sua principal missão - o apoio direto às vítimas de crime, seus familiares e amigos/as - tem desenvolvido ao longo dos anos um maior investimento ao nível da **prevenção e sensibilização**, uma intervenção que se pretende anterior ao problema de forma e evitar o seu aparecimento. A informação e a sensibilização junto da população em geral e de grupos mais específicos procuram cumprir este pressuposto. Cada vez mais somos chamados a informar e a sensibilizar acerca de diferentes temáticas da vitimação junto de públicos mais ou menos diferenciados. Temos uma presença assídua, também, em contextos de aprendizagem como as escolas do ensino básico e secundário, mas também junto do ensino superior, em seminários e congressos e mesmo em publicações de natureza técnica. A informação e a sensibilização são assim excelentes instrumentos para a prevenção, pelo que a nossa aposta é contínua e uma ação complementar e essencial à missão.

Durante a execução do Plano Estratégico anterior, a Formação APAV dinamizou mais de 2.600 eventos, chegando a um número impressionante de mais de 110.000 participantes. Por conseguinte, nesta nova fase estratégica, torna-se premente:

- Promover abordagens de prevenção da vitimação e da violência nas atividades e projetos da APAV;
- Manter o desenvolvimento de atividades de prevenção junto de entidades parceiras nas comunidades (nomeadamente, a escolar) com parcerias de entidades;
- Promover abordagens específicas de articulação com entidades que atuam no domínio da Educação, da Saúde, da Segurança e da Justiça no que diz respeito a estratégias de prevenção;
- Promover parcerias com grandes empresas no sentido da divulgação de estratégias de prevenção;
- Promover a sensibilização nacional para os direitos e necessidades das vítimas de crime em geral e por tipos de crime.



A aposta em serviços de proximidade caracterizadora do Plano Estratégico anterior trouxe consigo mudanças nos serviços de apoio da APAV, de forma a responder a um contexto de empobrecimento, dificuldade de acesso a serviços e isolamento geográfico de algumas regiões. Esta aposta terá impreterivelmente de continuar, mas agora também aliada à inovação nas respostas ao serviço das vítimas. Por conseguinte, pretende-se:

- Manter e/ou alargar as respostas de apoio a vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos, caracterizadas pela mobilidade e itinerância;
- Alargar o horário de atendimento da Linha de Apoio à Vítima | 116006;
- Manter a implementação do serviço de apoio *online* ou tele-apoio, bem como promover melhorias;
- Aprofundar os sistemas de referência de vítimas de crime por parte de outras instituições para a APAV;
- Cooperar com parceiros nacionais e além-fronteiras, no sentido da cooperação entre entidades no apoio às vítimas de crime e violência;
- Responder e, se possível, antecipar tendências relacionadas com novas formas de vitimação, de modo a ir ao encontro das necessidades das vítimas de crime e violência;
- Manter o número de atendimentos e/ou eventos de apoio à população vítima de crime e violência apoiada, procurando dar especial atenção à sensibilização e apoio para outras formas de vitimação menos visíveis, decorrentes de outro tipo de crimes, para além da violência doméstica. Tem-se, igualmente, como objetivos:
 - a) a qualificação dos serviços prestados;
 - b) adaptar o aumento da demanda de serviços, procurando reforçar os recursos existentes;
 - c) auxiliar a vítima a superar as consequências da vitimação, procurando promover a sua autonomia e maximizando os mecanismos e as estruturas que possibilitam retomar ou atingir uma vida estável e adequada aos seus objetivos;
 - d) reduzir as possibilidades de nova vitimação.
- Manter a rede nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima e melhoria das infra estruturas de instalação e equipamento;
- Manter a capacidade de acolhimento de mulheres e crianças vítimas de violência;
- Manter a capacidade de acolhimento a mulheres vítimas de tráfico de seres humanos e seus filhos menores;
- Manter as sub-redes especializadas dedicadas ao apoio a familiares e amigos/as de vítimas de homicídio (RAFAVH); apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual (CARE); apoio a vítimas migrantes e de discriminação (UAVMD);
- Promover serviços de elevada qualidade, estabelecadores de *standards* no que diz respeito ao apoio a vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos;

- Manter e reforçar a estrutura profissional de modo a consolidar o modelo organizativo-funcional e a resposta eficaz aos novos desafios;
- Assegurar a gestão eficaz e eficiente dos recursos;
- Continuar a aposta na criação e/ou melhoria dos serviços e produtos na área das tecnologias de informação e de comunicação, nas vertentes interna e externa, designadamente da presença na *web* e na disponibilização de informação e promoção da sua utilização interna.

Formação



O sector da formação profissional em Portugal é caracterizado por um conjunto de leis e regulamentos, sob a égide do Ministério da Educação, do Ministério da Economia, do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, abrangendo os âmbitos da formação de aprendizagem e da formação ao longo da vida.

A APAV ao longo dos últimos anos tem vindo a desempenhar um papel importante enquanto entidade formadora de profissionais e cidadãos, na temática das vítimas de crime. A Formação APAV procura também garantir o bom trabalho dos seus colaboradores e uma boa prestação enquanto instituição que acredita e trabalha para que em Portugal todas as pessoas afetadas por um crime tenham acesso a serviços gratuitos, confidenciais e de qualidade e para que a posição da vítima de crime e os seus direitos sejam mais valorizados pela sociedade e pelas políticas.

Atualmente, o Centro de Formação está implementado nacionalmente, com coordenação nos Serviços de Sede em Lisboa, e representatividade em quatro polos de formação - Lisboa, Porto, Algarve e Açores -, nos quais a APAV possui instalações próprias para a realização de formação. A Formação APAV assume-se assim como uma entidade de formação totalmente orientada para o cliente interno e externo e com condições e capacidade para ministrar ações deslocalizadas em Portugal Continental e Ilhas bem como no estrangeiro.

A sua missão passa por promover e desenvolver formação e outras atividades/eventos com qualidade para responder de forma eficiente e eficaz aos seus destinatários privilegiados, nomeadamente colaboradores internos, particulares, empresas e entidades externas dos sistemas de justiça, de educação, de solidariedade social e de saúde. Esta missão é garantida por uma equipa de colaboradores, competente e qualificada. Nesse sentido, é objetivo no presente Plano Estratégico:

- Garantir o papel do Centro de Formação, na sua dupla vertente de formação interna e externa, na sua missão de qualificação técnica dos profissionais que direta ou indiretamente trabalhem com vítimas de crime e de violência, bem como de cidadãos;
- Reforçar o número de respostas formativas e o seu alargamento quanto a áreas de conhecimento, intervenção e soluções e-learning;

- Promover e desenvolver respostas formativas (interna e externas) em regime b & e-learning;
- Promover o incremento da sua relevância económico-financeira.

Promover a Qualidade e Avaliação do Impacto Social



O modelo de qualidade certificada da APAV, assumido enquanto objetivo central e estratégico no âmbito da mais recente Norma Portuguesa (NP EN ISO 9001:2015), implicou uma nova reestruturação e adaptação do Sistema de Gestão da Qualidade, no âmbito do apoio técnico, logístico e supervisão das Unidades Orgânicas; bem como através da promoção do reconhecimento da APAV e das áreas da vitimologia e do apoio à vítima. Esta nova versão da norma traz consigo desafios relacionados com a participação ainda mais ativa da gestão de topo e dos *stakeholders* relevantes na missão da APAV, bem como a análise de risco e consequentes estratégias de mitigação.

Apesar da transição para a nova norma, a experiência adquirida e consolidada em todo o processo de certificação anterior permite ambicionar a certificação de mais áreas de intervenção da APAV num projeto gradual e futuro de certificação da qualidade do maior número possível de serviços da APAV.

A qualidade dos serviços de apoio também por um constante trabalho interno de Monitorização e Auditoria da Qualidade dos Serviços das redes APAV e Linha de Apoio à Vítima | 116006, permite um acompanhamento próximo e avaliação da prossecução dos procedimentos traçados, nomeadamente, no que concerne o apoio às vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos.

Para além da garantia da prestação de serviços de qualidade, também o impacto social se encontra na ordem do dia, lançando o desafio de fazer mais e melhor, quer através da capacitação das pessoas quer pela rentabilização dos, por vezes, escassos recursos. Por conseguinte, continua premente a manutenção de um sistema de avaliação organizacional, que constitui em si mesmo um instrumento de apoio à gestão por excelência, pois a sua implementação permite à APAV ter uma perceção ou “barómetro” sobre a sua atuação nas suas diversas áreas. Pretende-se então que o mesmo contribua para a eficácia das respostas sociais da APAV e, por conseguinte, para melhorar o apoio aos seus beneficiários diretos: as vítimas de crime, seus familiares e amigos.

Assim sendo, é nossa ambição:

- implementar modelos de monitorização da qualidade, de avaliação e de auditoria interna e externa, de acordo com as diretrizes da nova versão da Norma Portuguesa (NP EN ISO 9001:2015);

- incluir, na medida do possível, indicadores de avaliação de impacto social, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da APAV;
- desenvolver uma cultura de avaliação de desempenho baseada no rigor e constante melhoria;
- promover a certificação progressiva da Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima, da Rede de Casas de Abrigo para Mulheres e Crianças Vítimas de Violência, bem como da Linha de Apoio à Vítima | 116006;
- monitorizar e auditar anualmente a qualidade dos serviços das redes APAV e Linha de Apoio à Vítima | 116006, promovendo melhorias;
- implementar, sempre que possível, indicadores de avaliação de impacto social em ações e/ou projetos a desenvolver.

Atenção Especial às Vítimas mais vulneráveis



De entre os objetivos que integram a missão da APAV, destaca-se o investimento na proteção e no reconhecimento dos direitos, necessidades e interesses específicos das vítimas de crime e, em especial, das vítimas particularmente vulneráveis. Certas vítimas, por força de características específicas como a idade, o estado de saúde ou a situação de dependência no âmbito de uma relação familiar, laboral ou social, estão especialmente expostas aos efeitos nefastos da vitimação, pelo que justificam claramente, numa lógica de discriminação positiva, um tratamento especial que permita acautelar ou, pelo menos, minimizar, a sua especial vulnerabilidade.

A necessidade deste tratamento especial encontra-se aliás bem patente em instrumentos jurídicos, quer nacionais, como a Lei de Proteção de Testemunhas, quer internacionais, como a Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade. Aliás a Diretiva realça a importância de analisar as medidas de proteção necessárias a aplicar mencionando que “(...) Os Estados-Membros devem assegurar que seja feita uma avaliação atempada e individual das vítimas, de acordo com os procedimentos nacionais, para identificar as suas necessidades específicas de proteção e para determinar se e em que medida poderiam beneficiar de medidas especiais durante o processo penal, (...) , devido à sua particular vulnerabilidade à vitimização secundária e repetida, à intimidação e à retaliação (...)”.

Neste sentido, no próximo quinquénio, pretende-se desenvolver ações que promovam os direitos dos seguintes grupos de vítimas com especial vulnerabilidade:

- Crianças e jovens;

- Pessoas idosas;
- Vítimas de terrorismo;
- Mulheres;
- Estrangeiros;
- Minorias;
- Pessoas com deficiência.

Capacitar o Voluntariado



A APAV, desde da sua fundação, valoriza e reconhece a importância do exercício do voluntariado social, visto ser fundamental para o desenvolvimento e crescimento da intervenção às vítimas de crime, seus familiares e/ou amigos. O voluntariado é fundamental para o desenvolvimento e crescimento da intervenção junto das vítimas de crime. Os/As voluntários/as são o primeiro rosto, a primeira voz que o/a utente vê e revê quando contacta a Associação em busca de apoio estruturado, independente e qualificado.

Na sequência de todo o trabalho realizado no âmbito do anterior Plano Estratégico, procura-se que o atual modelo de gestão de voluntariado integre as seguintes prioridades:

- oferecer aos/às Voluntários/as mais e melhores meios no suporte às vítimas por exemplo, através da criação de uma base de dados de gestão do Voluntariado;
- a valorização dos/as seus/suas Voluntários/as, com garantias de que estes são ouvidos e considerados nas decisões que lhes dizem respeito, celebrando as suas contribuições e sucessos, ou pelo meio de formação contínua que valorize a equipa Voluntária;
- e finalmente, garantir que estes/estas (Voluntários/as) são tão diversos quanto as comunidades que suportam, sendo essencial proceder à diversificação e atualização dos meios de recrutamento, estabelecer parcerias com organizações que ajudem a atrair mais e mais diversos/as Voluntários/as, ou mesmo flexibilizar as oportunidades oferecidas aos/às Voluntários/as às suas expectativas e planos de carreira/pessoais.

Para além disso, a APAV, enquanto entidade formadora certificada pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) - Ministério do Trabalho e Solidariedade Social -, tem ministrado formação (inicial e contínua) e tem acompanhado e capacitado os/as voluntários/as, desenvolvendo assim, uma prestação de serviços de qualidade às vítimas de crime, seus familiares e amigos/as. Para isso contribui também o Plano de Voluntariado APAV, responsabilidade dos Serviços de Sede, que integra também a participação ativa dos diferentes serviços que promovem e desenvolvem o voluntariado na Associação, bem como do Centro de Formação. Em consonância com a presente estratégia, procura-se nos próximos anos:

- assegurar uma captação mais eficiente e diversificada de Voluntários/as;
- a fidelização dos mesmos por períodos mais longos de tempo;
- uma gestão mais eficiente desta importante fonte de recursos humanos por parte dos Serviços Centrais de Sede;
- um aumento da satisfação e qualidade na prestação da tarefa Voluntária;
- um envolvimento crescente em projetos de investigação ou que promovam o Voluntariado nacional.

Incrementar e diversificar as Fontes de Receita



A sustentabilidade continua a ser uma das apostas transversais da APAV e se tivermos em conta os desafios expostos anteriormente, percebemos a importância da angariação de fundos para a vida da Associação. Para além de ser uma forma de obter mais recursos financeiros para o desenvolvimento das atividades da Associação, a angariação de fundos poderá também ter impacto: na sua marca e imagem; na notoriedade da sua missão; nos relacionamentos que se desenvolvem com todos os parceiros e doadores; no cumprimento da sua missão e atividade; na possibilidade de a Associação crescer na sua missão. Nesse sentido, consideramos determinante para este Plano Estratégico:

- continuar o esforço de aumento e diversificação de fontes de receita, de forma a tornar a APAV cada vez mais atuante e resiliente às mudanças;
- gerir de forma próxima e cuidada o grupo diversificado de doadores da APAV ou agentes de financiamento, nomeadamente: Tribunais, Governo / Administração Pública, União Europeia, Doadores Singulares, Associados, Fundações, Empresas e Associações, Cidadãos e Escolas;
- aumentar o número de associados da APAV, bem como manter a fidelidade dos atuais;
- reforçar a atividade de angariação de fundos, nomeadamente, junto de pessoas singulares;
- desenvolver um trabalho ainda mais profícuo com empresas mecenas e fundações;
- promover a prestação remunerada de serviços de formação e consultadoria na área do apoio às vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos;
- reforçar o posicionamento da APAV no cenário da economia social, enquanto organização com capacidades únicas e específicas no apoio às vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos;
- manter a gestão criteriosa e cautelosa de custos.



O papel a desempenhar pela APAV, em relação ao Estado, é da prestação de serviços especializados de apoio à vítima de crime e de violência.

A APAV é, em Portugal, a maior organização privada sem fins lucrativos de prestação de serviços de apoio às vítimas de crime. Os seus serviços de proximidade, organizados em rede nacional, apoiam anualmente um universo estimado médio de cerca de 20.000 pessoas. Com efeito, este trabalho único carece de um contínuo reconhecimento do papel da Associação na sociedade, pelo que, para além de todas as atividades propostas anteriormente, ainda esperamos conseguir:

- Reforço da atividade, do reconhecimento e da projeção social da APAV nas comunidades locais e regionais;
- Reforço da ação e da dimensão participativa europeia e internacional, bem como da promoção de parcerias organizacionais a este nível;
- Promoção de uma cultura de intervenção e de parceria com as outras organizações (públicas, sociais e privadas) no cumprimento quotidiano da missão da APAV; e aprofundamento das parcerias com as entidades na dependência de cada um dos Ministérios signatários do Protocolo, com prioridade para as polícias e os tribunais;
- Reconhecimento da APAV como organização nacional de referência no apoio às vítimas de todos os crimes.

Acompanhamento e avaliação

O acompanhamento e avaliação do presente Plano e das suas propostas estratégicas transversais serão desenvolvidos a nível interno e externo.

Internamente será avaliado e monitorizado regularmente através dos Planos de Atividades e Relatórios de Gestão anuais pelos órgãos sociais e pelo Conselho Consultivo de Gestores/as. Contudo, esta tarefa não se esgota aqui. Tendo em conta o trabalho desenvolvido pela Unidade da Qualidade, essa avaliação e acompanhamento serão dotados de um carácter ainda mais metodológico e profícuo, resultando numa análise exaustiva sobre as diversas estratégias de actuação propostas.

Importante lembrar que a APAV iniciou já no Plano Estratégico anterior a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nos serviços de sede da APAV, bem como de Monitorização e Auditoria da Qualidade dos Serviços de parte das redes APAV e Linha de Apoio à Vítima, o que permite desenvolver um acompanhamento próximo e avaliação da prossecução dos objetivos aqui traçados. Para além disso e ao abrigo do Protocolo de Cooperação com a Presidência do Conselho de Ministros, Ministério da Administração Interna, Ministério da Justiça, Ministério da Saúde e Ministério do Trabalho, Solidariedade e da Segurança Social, todas as atividades protocoladas anualmente, são alvo de um acompanhamento e avaliação sistemática.