



PLANO ESTRATÉGICO APAV 2022-2025

Índice

	Pág.
Enquadramento	2
As vantagens do planeamento estratégico.....	3
Balanço Plano Estratégico 2018-2021	5
Voz das vítimas e ações de defesa da promoção dos seus direitos.....	5
Desenvolvimento da legislação, regulamentação e boas práticas.....	7
Prevenção e Sensibilização.....	7
Alargamento e otimização dos Serviços de Apoio à Vítima.....	8
Formação.....	11
Promoção da Qualidade.....	12
Avaliação do Impacto Social.....	13
Capacitação do Voluntariado.....	14
Reconhecimento do Papel da APAV.....	14
A APAV no Presente	16
Visão.....	19
Missão.....	19
Princípios e Valores.....	20
Desafios Atuais e Previstos	22
1. Quadro Normativo da União Europeia.....	23
2. Política Articulada e Abrangente.....	26
3. Financiamento.....	27
4. Investimento na Inovação Tecnológica.....	28
Objetivos Estratégicos	30
Voz das vítimas e ações de defesa da promoção dos seus direitos.....	30
Desenvolvimento da legislação, regulamentação e boas práticas.....	31
Prevenção e Sensibilização.....	32
Sedimentação dos Serviços de Proximidade e sua complementaridade.....	33
Inovação Tecnológica ao Serviço das Vítimas.....	35
Formação, Qualificação e Capacitação.....	36
Promoção da Qualidade e Avaliação do Impacto Social.....	37
Atenção Especial às Vítimas mais Vulneráveis.....	38
Gestão do voluntariado, sua diversificação e motivação.....	39
Incremento e Diversificação de Fontes de Receita.....	41
Comunicação e Sensibilização.....	42
Gestão de Recursos Humanos.....	42
Acompanhamento e Avaliação	45

Enquadramento

O Plano Estratégico (PE) apresenta-se como um documento essencial para o **planeamento do desenvolvimento da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV)**, identificando e consagrando as grandes metas a atingir num horizonte temporal de quatro anos.

A sua elaboração é uma oportunidade única, para consolidar 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 Equipas Móveis de Apoio à Vítima, das Casas de Abrigo, das Sub-Redes Especializadas, do Sistema Integrado de Apoio à Distância - Linha de Apoio à Vítima 116006, Linha Internet Segura, 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 cultural, económico, social e político relacionados com o campo de intervenção da Associação. Importante é, ainda, desenvolver o espírito de unidade e de equipa e sua participação ativa nos desígnios e futuro da organização.

Este documento permite-nos aprender com o passado, planificar no presente, pensando 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 uma antevisão sobre o futuro e os cenários e ações onde desejamos que a Associação esteja e desenvolva nos próximos 4 anos. Este espaço e contínuo temporal é sempre acompanhado com os Planos de Atividades anuais e uma constante análise de contexto, que nos permite acompanhar, adaptar ou mudar à velocidade do mundo atual, seguir e construir tendências na área da vitimologia, antecipar o estudo e o desenvolvimento de novos procedimentos, adaptar e flexibilizar a intervenção. Mais importante e, em última análise, o Plano Estratégico permite melhorar o apoio às vítimas de crime, suas famílias e amigos, na medida em que fortalece a Associação no presente para servir os objetivos com qualidade, assegura a sua existência no futuro e nos imprescindíveis serviços às vítimas de crime e promove uma constante melhoria e inovação das ações e dos procedimentos internos e externos durante a sua execução.

As vantagens do planeamento estratégico

- **Planear a mudança em contextos cada vez mais difíceis, 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 PE é igualmente um valioso instrumento de gestão, de comunicação e de política associativa. A melhoria contínua dos serviços prestados, bem como a qualidade 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 Associação.

- **Identificar qual a capacidade da Associação e apontar ao 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; que procedimentos estão adotados e quais a introduzir, como a APAV é percecionada pelo exterior; quais as suas forças e fraquezas. O atual PE vem consagrar o enquadramento ideal para o desenvolvimento deste exercício que conjuga a análise do presente com a projeção do futuro e quais poderão ser os cenários a encontrar e os melhores caminhos a percorrer.

- **Promover a comunicação**

O planeamento estratégico permite reunir diferentes ideias, 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 PE deverá ser acompanhado de mecanismos de quantificação, monitorização e aferição da sua qualidade. Ao longo do tempo estes mecanismos irão potenciar a flexibilidade e adaptação a novas circunstâncias e desafios, bem como cenários, oportunidades e dificuldades emergentes. Em cooperação com o Plano de

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

Atividades anual da APAV, o PE fixa 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, justificando, entregando ou incrementando, a atribuição de fundos. De facto, esta análise é muitas vezes determinante na ajuda à decisão para a 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 2018-2021

No último plano estratégico (2018-2021) a APAV traçou um conjunto de **objetivos estratégicos** que nortearam a sua ação durante esse quadriénio:

- 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 as fontes de receita;
- Reconhecimento do papel da APAV e da sua atividade na Sociedade.

A evolução da APAV enquanto organização pioneira, em Portugal, na prestação de apoio às vítimas de crime, tem sido acompanhada pelo surgimento e superação de diversos desafios inerentes às diferentes conjunturas políticas e económicas que se verificam a nível nacional e europeu.

Como tal, importa fazer um balanço das conquistas alcançadas nos últimos quatro anos e dos desafios que ainda tem de superar, de modo a delinear um novo plano estratégico adaptado aos desafios do presente e às expectativas para o futuro, garantindo uma evolução contínua e reforçada do papel da APAV no apoio às vítimas de crime e seus familiares e amigos/as, em Portugal.

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

Dar voz às necessidades e interesses das vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos é um pilar basilar da atividade da APAV, estando patente em todas as suas vertentes de intervenção, desde as parcerias estabelecidas às ações de sensibilização, passando pelo longo e profundo trabalho centrado no direito à informação, à presença da Associação nos órgãos de comunicação social e redes sociais.

Atendendo ao compromisso da APAV para com o reconhecimento pleno e efetivo do estatuto da vítima, em Portugal, a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima tem reunido esforços no sentido de promover, junto de decisores e instituições políticas, os interesses e direitos das vítimas de todos os crimes.

Por sua vez, através de **campanhas e ações de sensibilização e divulgação pública**, a APAV dá voz aos interesses das vítimas, consciencializando a sociedade para as suas necessidades e advogando os seus interesses. A estas atividades, juntam-se a presença da Associação em eventos e celebração de efemérides. Neste campo, a intervenção da APAV incidiu sobre uma panóplia de temas, entre os quais podemos referir a cibercriminalidade, a violência doméstica e no namoro, os crimes de ódio e o tráfico de seres humanos.

Reconhecendo os **órgãos de comunicação social** enquanto valiosos veículos de consciencialização e sensibilização da sociedade, a APAV reúne esforços no sentido de reforçar a sua presença nestes meios. A exposição das iniciativas da Associação, bem como as entrevistas dadas a órgãos de comunicação social, são um importante contributo para a promoção dos interesses das vítimas e da defesa dos seus direitos.

Considerando a importância de uma presença assídua nas **redes sociais**, a APAV tem vindo a consolidar a sua atividade no espaço digital. Destaca-se a adoção de uma **estratégia de comunicação articulada e integrada** para as diferentes redes sociais, que tem permitido à APAV aumentar a sua capacidade de alcance nas redes sociais *Facebook*[®], *Instagram*[®], *Twitter*[®] e *Youtube*[®]. Seguindo as tendências da comunicação digital, a APAV passou a fazer parte das redes sociais *LinkedIn*[®] e *TikTok*[®].

A ação da APAV em prol das vítimas de crime estendeu-se, ainda, além-fronteiras, estando integrada em organizações internacionais relacionadas com a prestação de apoio e defesa dos direitos das vítimas. As sinergias estabelecidas no âmbito destes laços internacionais permitem à APAV conhecer realidades que lhe são menos próximas, bem como expandir os seus horizontes de atuação.

Entre as organizações internacionais que a APAV integra, podemos destacar o papel ativo da Associação no âmbito do **Victim Support Europe (VSE)**, organização que reúne atualmente 60 entidades de apoio à vítima provenientes de 31 países. Reflexo da presença assídua da APAV nas atividades da VSE é a sua integração, entre 2015 e 2021, na presidência desta organização e, atualmente, a sua representatividade na direção da mesma. Distingue-se, igualmente, a presença no **European Forum for Restorative Justice (EFRJ)**, do qual a APAV é membro fundador, bem como a integração no **Grupo Internacional de Peritos em Apoio a Vítimas de Terrorismo (INVICTIM)**. Reflexo da presença assídua da APAV nas atividades da VSE é a sua integração, entre 2015 e 2021, na presidência desta organização e, atualmente, a sua representatividade na direção da mesma. Destaca-se, igualmente, a presença da APAV no Grupo Internacional de Peritos em Apoio a Vítimas de Terrorismo (INVICTIM)

Por fim, no período ora em balanço, destaca-se a importante celebração, em 2020, dos **30 anos de existência da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV)**. As comemorações desta data contaram com o **lançamento do**

livro “*À Roda de uma Vontade*”, sob o mote «Trinta anos pelos direitos das Vítimas. Trinta anos de memória e futuro». Neste livro, a APAV convidou 15 personalidades de várias áreas a escrever uma história, sendo cada uma destas ilustrada com trabalhos originais de 15 ilustradoras e ilustradores, mesclando a palavra e a imagem, instrumentos essenciais ao discurso, perceção, sensibilização e comunicação da mensagem.

Desenvolvimento da legislação, regulamentação e boas práticas

O reconhecimento pleno e efetivo do Estatuto da Vítima só é alcançado dentro de um regime jurídico, suportado por legislação e regulamentações que se reflitam em práticas e procedimentos centrados na vítima de crime e suas necessidades.

A APAV tem, em Portugal, envidado esforços no sentido de contribuir para que quaisquer processos legislativos em matéria de sedimentação e/ou melhoria da posição das vítimas no sistema de justiça se materializem com adequação, rigor e qualidade. Ao longo dos anos aqui em balanço, muitos desses esforços têm assumido a forma de **pareceres e relatórios** acerca de questões pertinentes para o estatuto de vítima em Portugal, bem como mediante a divulgação de **posições públicas sobre decisões judiciais**. Inclusivamente, a atuação da APAV tem contado com a sua presença em **audições públicas** e com a **solicitação e elaboração de pareceres escritos** por parte da Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias da Assembleia da República.

Estes contributos têm sobretudo versado sobre iniciativas legislativas apresentadas à Assembleia da República pelos Partidos políticos que a compõem, na ambição de que o quadro legislativo se adapte às diversas realidades vividas por todas as vítimas de crime.

No quadriénio ora em balanço foram numerosas as solicitações, por parte da Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias da Assembleia da República, de pareceres escritos sobre diversas iniciativas legislativas, o que em muito espelha a valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido pela APAV neste domínio.

Prevenção e Sensibilização

As campanhas de sensibilização são um veículo-chave para a mudança de consciências e de atitudes, recentrando a opinião-pública em torno de problemas sociais relevantes. Dar voz às necessidades e interesses das vítimas de crime e de violência tem sido, neste domínio, uma das ações mais importantes, estratégicas e transversais da APAV.

Assim sendo, no período aqui em balanço, a APAV encetou esforços no sentido de fomentar **parcerias estratégicas** com agências de publicidade e comunicação, bem como reforçar as suas parcerias com escolas, em especial as de comunicação, nomeadamente, o Instituto Superior de Novas Profissões (INP) e a Escola Superior de Comunicação Social (ESCS).

Entre 2018 e 2021 foram, então, dinamizadas campanhas de sensibilização que, abordando um vasto leque de temas, contribuíram para o reposicionamento da APAV enquanto organização que apoia com prontidão e efectividade vítimas de todos os tipos de crime. Algumas das temáticas que marcaram a agenda deste quadriénio foram o cibercrime, a violência doméstica, o tráfico de seres humanos, a violência de género e a violência sobre crianças e jovens.

Nos anos ora em balanço, foram dinamizadas, na totalidade, **3.082 ações de sensibilização**, contando estas com **80.902 participantes**.



O trabalho de **prevenção e sensibilização** é, igualmente, desenvolvido no âmbito das sub-redes especializadas das APAV, designadamente a rede CARE - apoio especializado a crianças e jovens vítimas de violência sexual, RAFAVHT - Rede de Apoio a Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio e de Terrorismo e UAVMD - Unidade de Apoio a vítimas Migrantes e de Discriminação. Estas unidades dinamizam numerosas iniciativas pedagógicas referentes aos temas sobre os quais a sua intervenção incide.

Neste campo, destacam-se o **Manual de Prevenção da Violência Sexual Contra Crianças e Jovens**, criado ao abrigo da rede CARE; o projeto **CAPACITAR - sensibilização e formação de profissionais para a proteção de migrantes e nacionais de países terceiros**, desenvolvido pela Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação (UAVMD); e a participação da APAV, por meio da Rede de Apoio a Familiares e Amigos Vítimas de Homicídio e Terrorismo (RAFAVHT), nos trabalhos da **Radicalization Awareness Network (RAN)**, onde têm sido discutidos aspetos das narrativas extremistas e dos discursos de ódio.

Alargamento e otimização dos Serviços de Apoio à Vítima

Ao longo do quadriénio aqui em balanço, a APAV reuniu esforços no sentido de expandir e otimizar os seus serviços de apoio à vítima. O sucesso obtido no cumprimento deste objetivo muito se deveu ao esforço de cada colaboradora e colaborador da Associação, que se dedicam à sua missão e garantem a qualidade e celeridade dos seus serviços. O alargamento dos serviços da APAV é, também, fruto da confiança e da cooperação com parceiros estratégicos que a ajuda a crescer e, bem assim, apoiar cada vez mais vítimas.

A expansão territorial, a inovação tecnológica ao serviço do apoio prestado e a diversificação dos meios de contacto disponíveis são algumas das apostas da APAV com vista ao desenvolvimento dos seus serviços e da proximidade da Associação à sociedade, em particular, às vítimas de crime que, desta forma, têm à sua disposição meios de contacto próximos e adaptados às suas circunstâncias.

A expansão dos serviços de proximidade da APAV - passando de 32 em 2018 para 75 em 2021, o **aumento da capacidade de acolhimento** das casas de Abrigo, bem como o desenvolvimento do Sistema Integrado de Apoio à Distância (SIAD), por exemplo, através do **alargamento do horário de funcionamento da Linha de Apoio à Vítima**, refletem a aposta e a dedicação da APAV neste domínio.

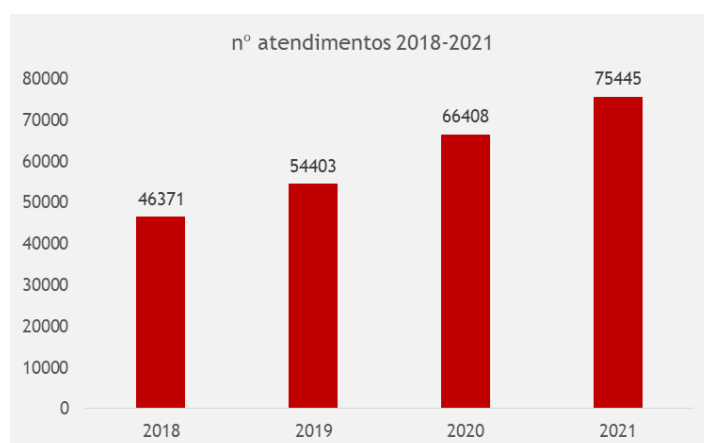
O **alargamento dos serviços de proximidade da APAV** tem resultado numa crescente representação da Associação a nível nacional. Esta expansão esteve integrada na estratégia de territorialização da Rede Nacional de Apoio às Vítimas de Violência Doméstica e plasmada na Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação (ENIND) Portugal + Igual, ao abrigo das quais a APAV estabeleceu parcerias de âmbito nacional, regional e local.

Para além disso, importa ainda destacar os **Gabinetes de Apoio à Vítima (GAV) dos Departamentos de Investigação e Ação Penal (DIAP)** de Braga e Faro, criados na sequência do Protocolo celebrado entre o Ministério da Justiça (MJ), a Procuradoria-Geral da República (PGR) e a APAV, em março de 2019, com o objetivo de criar respostas que assegurassem, de forma integrada, com caráter de continuidade, o atendimento, a informação, o apoio e o encaminhamento personalizado de vítimas de violência doméstica e de género, tendo em vista a sua proteção. As equipas dos GAV DIAP são coordenadas pelos respetivos Senhores/as Procuradores/as Coordenadores/as do Ministério Público e compostas por magistrados/as do Ministério Público (MP), pelas Técnicas de Apoio à Vítima (TAV) e por funcionários/as judiciais. Estas novas valências na área da violência doméstica têm-se revelado uma solução inovadora e com ganhos para todas as partes envolvidas: para o Ministério Público, pela possibilidade de contarem com um recurso que, num brevíssimo espaço de tempo e com propriedade, atende as vítimas, recolhe indicações importantes em matéria de risco, acompanha as vítimas em diligências e faculta continuamente ao magistrado ou magistrada informações que podem ser relevantes para o bom curso do inquérito. Para a APAV, porque permite trabalhar mais perto do sistema de justiça, oferecendo às vítimas um conjunto de respostas que, logo nessa fase inicial do processo, vão ao encontro das suas necessidades em sede de informação e proteção. E, sobretudo, para as próprias vítimas que, com este apoio imediato e muito próximo, veem melhorar significativamente a sua experiência no processo penal.

Entre 2019 e 2021, a APAV apoiou anualmente, em média, vítimas oriundas de 280 municípios, dos 308 existentes em Portugal, sendo esse apoio prestado através dos **75 serviços de proximidade** atualmente existentes:

- A rede nacional de **21 Gabinetes de Apoio à Víctima**[®]: Almada, Alto Alentejo Oeste, Braga, Cadaval, Cascais, Coimbra, DIAP Faro, DIAP Braga, Faro, Lisboa, Loulé, Odivelas, Oeiras, Paços de Ferreira, Ponta Delgada, Portimão, Porto, Santarém, Setúbal, Tavira, Vila Real;
- As **4 equipas móveis de Apoio à Víctima**: Algarve, Alto Alentejo Oeste, Douro, Lezíria do Tejo;
- Os **32 Polos de Atendimento em Itinerância**: Albufeira, Alcoutim, Alijó, Almeirim, Alpiarça, Alter do Chão, Avis, Azambuja, Benavente, Cartaxo, Castro Marim, Chamusca, Coruche, Crato, Fronteira, Gavião, Golegã, Lagoa, Mesão Frio, Murça, Nisa, Olhão, Oeiras/Bairro dos Navegadores, Peso da Régua, Rio Maior, Sabrosa, Salvaterra de Magos, Santa Marta de Penaguião, São Brás de Alportel, Silves, Sousel, Vila Real de Santo António;
- As **três sub-redes de apoio especializado**: rede de apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual (**CARE**), rede de apoio a familiares e amigos de vítimas de homicídio e de terrorismo (**RAFAVHT**) e unidade de apoio a vítimas migrantes e de discriminação (**UAVMD**);
- A rede de **3 Casas de Abrigo** ALCIPE, SOPHIA e CAP SUL - centro de acolhimento e proteção;
- O **Sistema Integrado de Apoio à Distância (SIAD)**, o qual integra a **Linha de Apoio à Víctima - 116 006** - número europeu gratuito de apoio a vítimas de crime e a **Linha Internet Segura**, bem como o apoio através das plataformas Facebook[®], Instagram[®], Skype[®] e Whatsapp[®].

Considerando estes serviços, a APAV regista uma tendência de contínuo crescimento do número de atendimentos realizados anualmente.



Face à situação pandémica que vivemos desde 2020, o **SIAD** afirmou-se enquanto ferramenta essencial ao cumprimento das funções que a **APAV** se propõe a desempenhar, tendo assegurado a proximidade da Associação às vítimas de crime, seus familiares e amigos/as em períodos de confinamento.

Os serviços de apoio disponibilizados pela **APAV** são, também, compostos pelas Sub-redes especializadas: a **CARE** - apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual, a **RAFAVHT** - rede de apoio a familiares e amigos de vítimas de homicídio e terrorismo e a **UAVMD** - unidade de apoio à vítima migrante e de discriminação.

Este quadriénio fica, ainda, marcado como um período de **crescimento e consolidação destas redes**, verificando-se uma tendência crescente do número de vítimas por elas apoiadas anualmente. O reconhecimento do trabalho realizado pela **APAV** através destas unidades especializadas reflete-se, em parte, no estabelecimento de diversas parcerias nacionais e europeias, como é exemplo a integração da **APAV**, em 2021, no **EUCVT - European Union Centre of Expertise for Victims of Terrorism**.

Formação

A aposta na **formação das pessoas que colaboram com a APAV**, quer em voluntariado, em regime de estágio ou por vínculo profissional, tem sido uma constante estratégia da Associação. Com os esforços encetados na área da formação inicial, complementar e contínua, a **APAV** pretende dotar os/as seus/suas colaboradores/as internos/as com um conjunto de competências que lhes permitam apoiar e encaminhar as vítimas de crime, de forma pronta, qualificada, profissional e especializada.

Por sua vez, a **APAV**, por meio do seu **Centro de Formação**, é uma entidade formadora certificada pela **Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT)** e disponibiliza serviços de Formação, Consultoria, Supervisão, bem como outras atividades e eventos.

Ao longo dos últimos anos, os esforços pela qualificação dos/as colaboradores/as têm vindo a acentuar-se, bem como a **APAV** tem desempenhado um papel importante enquanto entidade formadora de profissionais e cidadãos, na temática das vítimas de crime.

Os anos de 2018 a 2021 não foram exceção, verificando-se a dedicação da Associação em dinamizar **atividades formativas internas e externas**, promovendo, assim, a qualificação técnica dos profissionais que direta ou indiretamente trabalham com vítimas de crime e de violência, bem como de cidadãos.

Neste período, a APAV realizou **2.174 eventos formativos**, perfazendo um total de **45.581 participantes**. Desta forma, em média são desenvolvidos 45 eventos por mês, contanto com a participação de mais de 940 pessoas.



Destaca-se a **resiliência do Centro de Formação da APAV à situação pandémica** surgida inesperadamente em 2020, através da adaptação das atividades formativas previstas a um regime e-learning e b-learning, bem como a criação de eventos adaptados às necessidades dos/das profissionais (internos e externos).

Promoção da Qualidade

Garantir a prontidão da resposta e a **qualidade dos serviços prestados pela APAV** e ainda a contínua melhoria do trabalho realizado pela Associação é essencial para a concretização da sua missão. Como tal, todos os anos, a APAV dedica-se à avaliação dos seus procedimentos, através de uma auditoria externa e de uma monitorização interna, tendo por base o **Sistema de Gestão de Qualidade**.

Este sistema de gestão de qualidade é uma valiosa ferramenta da APAV que se encontra certificada pela Norma NP EN ISO 9001. No que concerne o quadriénio em retrospectiva, regista-se a adaptação do sistema de qualidade às atualizações da Norma, conduzindo a um **maior envolvimento da Direção**, uma **desburocratização do sistema** e a uma **abordagem da gestão de risco**. Em 2019 a APAV sofreu ainda uma melhoria no referido sistema. A recertificação do Sistema de Gestão da Qualidade da APAV foi alvo de um **alargamento do seu âmbito a um Gabinete de Apoio à Vítima** (no caso, o GAV do Alto Alentejo Oeste), passando a definir-se da seguinte forma:

- **Sede:** Apoio técnico, logístico e supervisão dos serviços de proximidade da APAV. Promoção do reconhecimento da APAV e das áreas da vitimologia e do apoio à vítima.
- **GAV AAO:** Prestação de serviços de apoio a vítimas de crime, suas famílias e amigos/as.

Paralelamente ao Sistema de Gestão da Qualidade, decorreu, em todos os anos deste quadriénio, o **programa interno de monitorização** da APAV, ao abrigo do qual é monitorizada a qualidade dos serviços de apoio prestados por **todas as unidades da Associação**. Concretamente, são alvo de avaliação as sub-redes especializadas de apoio CARE - apoio especializado a crianças e jovens vítimas de violência sexual, RAFAVHT - Rede de Apoio a Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio e de Terrorismo e UAVMD - Unidade de Apoio a vítimas Migrantes e de Discriminação; os Gabinetes de Apoio à Vítima (GAV)[®], as Casas de Abrigo; e o SIAD | Linha de Apoio à Vítima.

Este programa interno de monitorização tem como objetivos assegurar o estrito e generalizado cumprimento dos procedimentos da APAV, designadamente nos Gabinetes de Apoio à Víctima®, nas Casas de Abrigo, no SIAD | Linha de Apoio à Víctima e nas sub-redes especializadas; definir as boas práticas e as necessidades de melhoria; identificar novas necessidades de monitorização; e preparar a APAV para o alargamento da certificação da qualidade.

Exemplo da dedicação da Associação em manter um olhar próximo e atento sobre a qualidade dos seus serviços, a APAV aproveitou o período do primeiro confinamento, em 2020, para realizar um procedimento de monitorização a todos os Gabinetes de Apoio Víctima (GAV)® e demais unidades orgânicas da Associação.

Avaliação do Impacto Social

A avaliação e análise do impacto social tem sido uma constante preocupação e prioridade na APAV, sendo, por isso, uma tónica transversal a todos os projetos desenvolvidos. Desde cedo na sua história, a APAV tem vindo a desenvolver mecanismos de avaliação interna da sua ação, procedendo a diagnósticos e avaliações organizacionais, de que é exemplo o modelo de avaliação desenvolvido através do projeto **IMPACT - Impacto Social no Apoio à Víctima**. De igual modo, também o **Sistema de Gestão da Qualidade**, implementado desde 2009, detém mecanismos de apoio à monitorização, controlo e gestão do impacto social dos projetos da APAV. Neste contexto, tornou-se prerrogativa a **inclusão de indicadores de avaliação de impacto nas candidaturas a projetos cofinanciados**.

Durante os anos em balanço, a APAV deu continuidade aos já habituais esforços no sentido de avaliar e analisar o seu impacto social. Neste sentido, foram realizadas **avaliações externas** do impacto social de vários projetos, entre os quais o projeto **CARE** - Apoio Especializado a Crianças e Jovens Víctimas de Violência Sexual, o projeto **EMAV** - Equipa Multidisciplinar de Apoio a Víctimas de Violência Doméstica e de Género e o Projeto **SER** - Sensibilizar e Educar para os Relacionamentos.

A inovação neste campo fica marcada pelo desenvolvimento, em 2019, de um **modelo de criação de valor**, em parceria com a *Lograme - Consultoria e Formação, Lda.*, no contexto do Programa de Capacitação para o Investimento Social do Gabinete de Apoio à Víctima do Alto Alentejo Oeste. Este modelo de criação de valor tem promovido a contínua melhoria da qualidade e capacidade de atuação do GAV do Alto Alentejo Oeste.

Capacitação do Voluntariado

Considerando o papel essencial que o voluntariado assume na Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV), verifica-se o incentivo, por parte da Associação, ao **voluntariado qualificado e duradouro**, através da formação dos seus voluntários, bem como das suas equipas de gestão.

A **angariação de voluntários** é o passo inicial dado pela APAV no sentido de fortalecer a sua equipa de voluntários. Foi com esse intuito que a Associação participou em feiras de voluntariado e de solidariedade social, dinamizou sessões de promoção do voluntariado e marcou presença em reuniões organizadas pela Confederação Portuguesa de Voluntariado.

Também o processo de **recrutamento de voluntários** tem vindo a ganhar cada vez mais importância, atendendo a uma procura pela representação da heterogeneidade social, através de uma equipa de voluntários diversificada.

Reconhecendo o voluntariado como principal força motriz da Associação, a APAV realiza, todos os anos, atividades centradas nesta equipa, procurando demonstrar a sua gratidão para com todas as pessoas voluntárias que contribuem para a concretização da sua missão de apoiar as vítimas de crime, seus familiares e amigos.

Foi em muito graças à solidariedade de cada um(a) dos/as 323 voluntários/a que, em 2020, colaboraram com a APAV, que os serviços de apoio prestados pela Associação mantiveram o seu funcionamento durante o difícil primeiro ano de pandemia.

Em relação aos restantes anos do quadriénio em retrospectiva, celebramos uma realidade ainda mais positiva, tendo a APAV contado, anualmente, com a colaboração de mais de 400 voluntários/as.

Reconhecimento do papel da APAV

Cooperar com outras organizações, trabalhar em parceria e encontrar soluções em conjunto são motes que norteiam a **intervenção da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima**. O trabalho em rede desenvolvido através de diversas parcerias com entidades governamentais e não-governamentais, de âmbito nacional e internacional, contribui não só para a criação de projetos com maior impacto social, como para o reforço do reconhecimento do **papel da APAV na sociedade**.

Ao longo dos anos em balanço a APAV estabeleceu importantes relações de cooperação formais e informais com diversas organizações de âmbito local, nacional e internacional. A abordagem da APAV relativamente às parcerias

espelha os valores e princípios de atuação da Associação, tendo como máxima primeira o cumprimento da sua missão: o apoio às vítimas de crime, seus familiares e amigos/as prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima.

Entre as parcerias estabelecidas a nível nacional, neste quadriénio, destaca-se a **renovação do protocolo entre a APAV e o Governo da República**, concretamente com a Presidência do Conselho de Ministros, o Ministério da Administração Interna, o Ministério da Justiça, o Ministério da Saúde e o Ministério do Trabalho, da Solidariedade e Segurança Social. Este protocolo, assinado em novembro de 2021 e renovável até 2023, conta com algumas inovações importantes, em especial a entrada muito desejada do Ministério da Educação como Signatário.

Uma **participação reforçada a nível europeu** permite à APAV expandir os seus horizontes de intervenção, apoiando cada vez mais vítimas, bem como contribui para a afirmação da Associação enquanto organização de referência e excelência no apoio a vítimas de todos os crimes. Como tal, durante os anos em balanço, a APAV deu continuidade aos esforços encetados no sentido de fortalecer a sua **relação com entidades do espaço europeu**, das quais é exemplo a **Victim Support Europe**. Também as iniciativas com parceiros europeus contribuem para a concretização deste objetivo, podendo referir-se, no período em análise, os projetos **COUNTER@CT: prevenção e combate à radicalização online**; **WITH YOU: acompanhamento a vítimas e testemunhas no sistema de justiça**; **ROAR: empoderamento das vítimas de cibercrime** e **InfoVítimas**.

Através de uma estratégia de **serviços de proximidade** e da articulação com entidades de interesse local, regional e nacional, a APAV tem vindo a expandir a sua rede de Gabinetes de Apoio à Vítima (GAV)[®], de polos de atendimento em itinerância e de equipas móveis de apoio à vítima. Esta atuação em proximidade tem em muito contribuído para o reforço do reconhecimento da APAV junto da sociedade.

Por sua vez, também as **ações de sensibilização realizadas em contextos escolares** contribuem para o reconhecimento da APAV junto das camadas mais jovens da sociedade.

A APAV no presente

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 atividades.

A **importância da sociedade civil** é inegável, tanto no que diz respeito às suas respostas, como ao papel a desempenhar pelas instituições sociais, em compromisso com o Estado (mas fora do seu controlo direto), na satisfação e cumprimento de fins públicos (e também de legítimos interesses privados). O seu trabalho é desenvolvido em complementaridade e/ou alternativa às instituições e poderes estatais, de acordo com o princípio da subsidiariedade. O **papel a desempenhar pela APAV, em relação ao Estado**, é o da prestação de serviços especializados de apoio à vítima de crime e de violência, suas famílias e amigos/as, com independência e qualidade, em parceria, em complemento ou mesmo em substituição daquele. Com efeito, A APAV é, em Portugal, a única organização privada sem fins lucrativos de prestação de serviços de apoio às vítimas de todos os crimes.

Nos dias de hoje, os **Serviços de Proximidade** da APAV, organizados em rede nacional e de forma complementar, apoiam anualmente um universo estimado médio de cerca de 20.000 pessoas. Do conjunto de Serviços de Proximidade, importa descrever o seu objetivo principal e localização, quando aplicável:

- **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/as 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 **21 os Gabinetes de Apoio à Vítima** (Almada, Alto Alentejo Oeste, Braga, Cadaval, Cascais, Coimbra, DIAP Faro, DIAP Braga, Faro, Lisboa, Loulé, Odivelas, Oeiras, Paços de Ferreira, Ponta Delgada, Portimão, Porto, Santarém, Setúbal, Tavira, Vila Real).
- **Quatro Equipas Móveis de Apoio à Vítima** (Algarve, Alto Alentejo Oeste, Douro e Lezíria do Tejo) e **32 Pólos de Atendimento em Itinerância** (Albufeira, Alcoutim, Alijó, Almeirim, Alpiarça, Alter do Chão, Avis, Azambuja, Benavente, Cartaxo, Castro Marim, Chamusca, Crato, Fronteira, Gavião, Golegã, Lagoa, Mesão Frio, Murça Nisa, Olhão, Oeiras/Bairro dos Navegadores, Peso da Régua, Rio Maior, Sabrosa, Salvaterra de Magos, Santa Marta de Penaguião, São Brás de Alportel, Silves, Sousel, Vila Real de Santo António).

- **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:** 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.
- **A sub-rede RAFAVHT (Rede de Apoio a Familiares e/ou Amigos/as de Vítimas de Homicídio e de Terrorismo):** 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 e de terrorismo.
- **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 referência de casos, como é o caso da PJ e do INMLCF. O projeto CARE tem o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian.
- **O Sistema Integrado de Apoio à Distância (SIAD):** é um sistema que integra, através de uma plataforma tecnológica de gestão de casos, o serviço de apoio telefónico da **Linha de Apoio à Vítima (LAV) | 116 006** - número europeu gratuito de apoio a vítimas de crime -, a **Linha Internet Segura (LIS)**, o apoio disponibilizado através das Redes Sociais e Videochamadas e o Serviço de Vídeo Intérprete de Língua Gestual (SERVIIN), em estreita relação e encaminhamento para os demais serviços de proximidade da APAV a nível nacional. A LAV é o serviço âncora desde sistema, onde o apoio prático e/ou emocional decorre em tempo real. Por sua vez, a LIS, tem por base o atendimento telefónico e online sobre questões relacionadas com o uso de plataformas e tecnologias online. A LIS, assegura o apoio anónimo e confidencial, ao uso das tecnologias online cobrindo todos os assuntos relativos à utilização das mesmas, incluindo problemas relacionais no seio das famílias ou entre pares, bullying, assim como exploração imprópria e indigna das crianças e jovens. A integração da Linha

Internet Segura no SIAD assegura ainda uma resposta articulada com os serviços de proximidade da APAV. Importa ainda destacar que a gestão da LIS, iniciada em Janeiro de 2019, decorre da participação da Associação no Projeto gerido atualmente pelo Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS), no âmbito de um Consórcio do qual fazem parte a Direção-Geral da Educação (DGE), o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ), a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), a fundação Altice Portugal e a Microsoft.

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 **14**, 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 Vítima de Crime da **GNR** para a APAV: Comando Territorial da GNR de Portalegre e GAV do Alto Alentejo Oeste.
- 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 da **Associação Mais Proximidade, Melhor Vida** para a APAV.
- O Sistema de Referência relativo às **Equipas Móveis de Apoio à Vítima da APAV**: APAV Algarve, Alto Alentejo Oeste, EMAV Douro.
- O Sistema de Referência relativo aos **Gabinetes de Apoio à Vítima da APAV nos Departamentos de Investigação e Ação Penal** em Braga e Faro.
- O Sistema de Referência da **Autoridade para as Condições de Trabalho**, Centro Local do Grande Porto para o Gabinete de Apoio à Vítima do Porto.
- O Sistema de Referência do **Hospital Distrital de Santarém** para o Gabinete de Apoio à Vítima de Santarém.

- O Sistema de Referenciação do **Departamento de Psiquiatria e Saúde Mental do Hospital Distrital de Santarém** para o Gabinete de Apoio à Vítima de Santarém.

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, de administração interna, 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.

Visão



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

Missão



A APAV tem como **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) Defender os direitos humanos, promovendo a proteção e o apoio a vítimas de infrações penais em geral e em particular às mais carenciadas e vulneráveis, designadamente através da informação, do atendimento personalizado e encaminhamento, do apoio moral, social, jurídico, psicológico e económico;
- b) Colaborar com as competentes entidades da administração da justiça, policiais, de segurança social, da saúde, bem como as autarquias locais, regiões autónomas e outras entidades públicas ou particulares na defesa e exercício efetivo dos direitos e interesses das vítimas de infrações penais, seus familiares e amigos;
- c) Incentivar e promover a solidariedade social, designadamente através da formação e gestão de redes de voluntariado e do mecenato social,
- d) Promover a mediação vítima-infrator e outras práticas de justiça restaurativa;

- e) Fomentar e patrocinar a realização de investigação e estudos sobre os problemas da vítima, para a mais adequada satisfação dos seus interesses;
- f) Promover e participar em programas, projetos e ações de informação e sensibilização da opinião pública e de prevenção da violência, da criminalidade e da discriminação;
- g) Contribuir para a adoção de medidas legislativas, regulamentares e administrativas, bem como de códigos de conduta e de boas práticas, facilitadoras da defesa, proteção e apoio à vítima de infrações penais, com vista à garantia do exercício efetivo dos seus direitos, à prevenção dos riscos de vitimação e vitimação secundária e à atenuação dos seus efeitos;
- h) Estabelecer contactos com organismos internacionais e colaborar com entidades que em outros países prosseguem fins análogos;
- i) Promover a inclusão social das vítimas de crime e o combate à violência, tentando colmatar a exclusão da vítima dos diferentes domínios que compreendem a vida em sociedade e o deterioramento das suas condições de vida;
- j) Promover a formação dos profissionais que lidam, direta ou indiretamente, com as vítimas de violência e de crime;
- k) Promover os direitos económicos e sociais da vítima de crime, nomeadamente, na saúde, na justiça, na educação, na segurança social e no trabalho;
- l) Promover a igualdade entre homens e mulheres;
- m) Promover o apoio às famílias através do desenvolvimento de ações destinadas à melhoria efetiva das suas condições de vida e dos seus direitos enquanto vítimas de violência e de crime.

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

Desafios atuais e previstos

A APAV tem sido um **parceiro ativo nas comunidades locais e regionais** onde está presente, quer na intervenção nos processos de apoio às vítimas de crime, sobretudo em atividades 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, procurando mantê-los na agenda política, social e mediática.

Prevê-se que, até ao final do presente Plano Estratégico, a APAV enfrente diversos desafios transversais, internos e externos:

- a imprevisibilidade e volatilidade do panorama mundial atual;
- a insegurança sentida após um período pandémico mundial;
- a difícil e complexa situação mundial e risco da prática de atos terroristas;
- a necessidade de acompanhar tendências na área da vitimologia, desenvolver conhecimento e procedimentos adequados à intervenção e apoio;
- a impreteribilidade de prevenir novas formas de vitimação;
- o envelhecimento da população portuguesa;
- as reformas várias no ordenamento jurídico e no sistema de justiça;
- a clivagem entre a lei, a sua aplicação e a sua operacionalização;
- a não uniformização em assegurar, pelo menos, direitos mínimos para as vítimas de crime, seus familiares e amigos/as, no tecido geográfico português;
- a crescente demanda de parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais;
- uma crescente exigência por parte das pessoas utentes dos serviços da APAV e o aumento da complexidade das suas problemáticas;
- os vários ciclos eleitorais (eleições europeias, presidenciais, autárquicas e regionais);
- a ausência de estratégia(s) e políticas públicas relativamente às vítimas de crime, bem como o apoio a todas as vítimas de crime;

- a maior competição, no sector do apoio às vítimas de violência doméstica, protagonizada por instituições públicas e privadas, na procura de financiamento.

À luz destes desafios transversais, sistematizamos **quatro áreas** consideradas fundamentais para o desenvolvimento do planeamento estratégico e das futuras atividades da APAV:

1. O estabelecimento e alteração do quadro normativo da União Europeia, em especial a revisão da 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, bem como a nova proposta de Diretiva relativa ao combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica;
2. A definição de uma política dirigida, articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes;
3. O adequado financiamento para a área do apoio às vítimas de crime e de violência;
4. O impreterível investimento na inovação tecnológica ao serviço das vítimas de crime, de forma a potenciar a otimização das respostas.

1. 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, tais como:

- a já mencionada Diretiva 2012/29/EU 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;
- a Diretiva 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;
- a Diretiva 2011/93/EU do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro de 2011, relativa à luta contra o abuso sexual e a exploração sexual de crianças e a pornografia infantil, e que substitui a Decisão-Quadro 2004/68/JAI do Conselho;
- a Diretiva 2011/99/EU do Parlamento Europeu e do Conselho de 13 de Dezembro de 2011 relativa à decisão europeia de proteção;
- a Diretiva 2011/36/EU 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 proteção das vítimas, e que substitui a Decisão-Quadro 2002/629/JAI do Conselho;

- a Diretiva 2004/80/CE do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativa à indemnização das vítimas da criminalidade.

Acresce que é expectável, num futuro próximo, a **densificação deste quadro jurídico internacional**, em virtude da revisão da Diretiva das Vítimas, que previsivelmente trará não apenas o aprofundamento dos direitos atualmente elencados mas também a previsão de novos direitos; bem como, da publicação de uma nova Diretiva relativa ao combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica, resultante da adesão da UE à Convenção do Conselho da Europa de 2014 para a Prevenção e o Combate à Violência Contra as Mulheres e a Violência Doméstica («Convenção de Istambul») e de uma nova Recomendação do Conselho da Europa relativa aos direitos das vítimas de crimes. Todos estes instrumentos, se concretizados, trarão seguramente desafios acrescidos não apenas ao legislador nacional mas também aos decisores políticos, a quem competirá, de forma coordenada, definir e executar políticas públicas que garantam a implementação destes normativos.

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 se alteram diplomas legais, obste a uma maior eficiência da ação dos agentes, em detrimento da sua melhoria. Contudo, há **direitos que simplesmente não foram transpostos ou foram-no de forma insuficiente**, há **normas inaplicáveis** e há **aspetos e normativos 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 objeto da **necessária regulamentação**. Um exemplo ilustrativo do que se afirma, é a total ausência de previsão do 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: o encaminhamento das vítimas para estes serviços por parte dos operadores judiciais e policiais. Com efeito, tal resulta da Diretiva, e 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.

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 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-se nesse diploma um verdadeiro estatuto da vítima de crime, com alterações ao atualmente em vigor, inserindo-o, assim, no quadro jurídico já existente por razões de **compreensibilidade, de centralidade, de segurança e de certeza jurídicas**, evitando, deste modo, **indesejáveis desencontros, dispersões, duplicações e incoerências**. A criação de **medidas a retalho, a conta-gotas e sem coerência sistemática** é um problema que persiste em Portugal, com o inevitável prejuízo da coerência do quadro normativo. A proliferação de produção legislativa é incompatível com um sólido quadro de direitos. É preciso assim inverter este cenário.

Contudo, não é apenas a previsão legal adequada que importa implementar com a transição desta Diretiva, mas sim sedimentar 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 a este nível, vivemos um momento de preparação como nunca antes visto.

O que falta sedimentar 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. Saúdam-se, nesse sentido as **Diretivas da Procuradoria-Geral da República** n.º 5/2019, que visa dotar os magistrados do Ministério Público de orientações de atuação uniforme na área da Violência doméstica, e 1/2021, com as Diretivas e Instruções Genéricas para execução da Lei da Política Criminal para o biénio de 2020-2022, bem como o **Manual de Atuação Funcional** a adotar pelos Órgãos de Polícia Criminal nas 72 horas subsequentes à apresentação de denúncia por maus-tratos cometidos em contexto de violência doméstica, e que procuram sedimentar um conjunto de procedimentos de intervenção dos operadores judiciais e policiais. Cumpre contudo garantir, designadamente através da **formação inicial, complementar e contínua**, que tais instrumentos são efetivamente adotados por todos os profissionais e que é um processo permanente e evolutivo.

É essencial a criação de um **Plano de Ação** para as vítimas de todos os crimes, 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 remeta para Planos subsequentes, medidas que nunca se conseguem cumprir. Um Plano que, com aproveitamento de estruturas existentes, em articulação, e com um investimento não muito dispendioso, altere por completo, melhorando 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 tendo em vista a 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 2022-2025.

2. Política articulada e abrangente



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**. É urgente a adoção de 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. Acreditamos que um dos passos fundamentais neste sentido, foi dado em 2021, com a inclusão de um novo parceiro no Protocolo com o Governo: o Ministério da Educação. Celebrado em novembro de 2021, para além da continuação dos Ministérios Signatários já Parceiros (Presidência do Conselho de Ministros, o Ministério da Administração Interna, o Ministério da Justiça, o Ministério da Saúde e o Ministério do Trabalho, da Solidariedade e Segurança Social), contou com a **parceria do Ministério da Educação** pela primeira vez como Signatário, traduzindo o reconhecimento do trabalho e papel relevante e crescente da APAV na área de educação e na abordagem de prevenção da violência e do crime. Desta forma, **os sistemas de polícia, de justiça criminal, de saúde, de segurança social, de educação e do apoio às vítimas de crime estão alinhados e comprometidos por um período de quatro anos**. Importa agora estabelecer um conjunto de princípios e procedimentos que promovam uma articulação eficaz, coordenada, abrangente e sensível, em prol das vítimas de crime, seus familiares e amigos/as. Por conseguinte, pode ser assim relevante a constituição de uma **equipa interministerial**, com a qual a APAV desenvolva um trabalho colaborativo com este objetivo de coordenação presente.

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.

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, colaborativo, co-criativo, dinâmico e democrático**, em que cada organização ou indivíduo tem voz ativa 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 objetivos a atingir e quanto à missão a seguir.

Acredita, ainda, que o cumprimento quotidiano da sua missão deverá pautar-se por uma intenção de ***ser e 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, seus familiares e amigos/as.

3. Financiamento

A APAV tem procurado ao longo dos anos diversificar as suas fontes de financiamento, procurando de uma forma criativa, tornar o mais eficiente possível a gestão dos seus recursos financeiros na prossecução da sua missão.

O crescimento da APAV tem traduzido essa **procura incessante de formas alternativas de financiamento**. É de salientar o crescimento de 86% no volume total de receitas nos últimos 10 anos, valor que a APAV colocou ao serviço da sua missão de proteção e apoio a Vítimas de crime.

Ao longo destes últimos 10 anos, a estrutura de receitas tem sido constante naquilo que diz respeito às grandes rúbricas de financiamento, nomeadamente:

- 1. Financiamento Público ou equiparado**, incluindo nesta rúbrica a subvenção direta do Orçamento de Estado através de um Protocolo com vários Ministérios signatários, mas também os Acordos com a Segurança Social, os diversos Protocolos com Câmaras Municipais e outros acordos e protocolos pontuais com entidades públicas diversas. O peso desta rúbrica face ao total das receitas tem sido homogéneo ao longo dos anos e representa entre **40% a 43%** do valor total.
- 2. Financiamento privado**, esta rúbrica traduz a forma dinâmica e assertiva como a APAV procura captar fontes de financiamento alternativas e o peso que esta rúbrica mantém face ao total das receitas é representativo disso mesmo. Inclui os Donativos em todas as suas formas, como sejam as contribuições de pessoas singulares, de empresas e fundações, todas as campanhas de angariações de fundos, a consignação de IRS/IVA, entre outras formas, bem como o valor das multas ou penas suspensas decretadas pelos tribunais e substituídas por uma injunção a favor da APAV. Esta rúbrica contribui entre **20% a 22%**, para o financiamento total.

3. **Receitas Próprias**, nesta rúbrica estão incluídas as receitas geradas com as quotizações, com a Unidade de Formação da APAV, com a venda de material APAV, entre outras formas criativas e pontuais de gerar valor acrescentado. Representa regra geral entre 2,5 % a 4% do total de receitas.
4. **Projetos financiados por fundos comunitários, nacionais e de outras entidades**, o peso desta rúbrica traduz a aposta forte, com sucesso, que a APAV fez nos últimos anos aproveitando todos os recursos disponíveis desta natureza na prossecução dos objetivos de: divulgação da marca; maior abrangência possível no território nacional; cruzamento de conhecimentos, informação e criação de sinergias com outras entidades nacionais e estrangeiras; e outras mais-valias diversas. **Os Projetos em todas as suas valências representam anualmente entre 32% a 35 % dos recursos obtidos pela APAV.**

Por conseguinte, consideramos determinante continuar a focar o presente Plano Estratégico na garantia da sustentabilidade da APAV. Este princípio que tem norteado toda a gestão da APAV tem dois fios condutores, por um lado a manutenção cada vez mais sustentada e com criação de valor das fontes de financiamento já existentes e históricas, criando uma estrutura sólida financeiramente; mas por outro lado o conforto dessa base não pode significar uma menor capacidade de perceber que só há possibilidade de continuar a crescer, apostando na procura incessante de novas formas de criar receitas, inovando e maximizando ao máximo a sua estrutura, conforme detalhado no objetivo estratégico “Incremento e Diversificação de Fontes de Receita”.

3. Investimento na Inovação Tecnológica

Desde 2010 que a **transformação digital** tem impacto no quotidiano da APAV, desde a básica libertação do espaço físico pela digitalização, aos processos extremamente complexos relacionados com o apoio direto às vítimas de crime. As vantagens sentem-se todos os dias, com mudanças reais na otimização do tempo, a saltos qualitativos ao nível dos procedimentos, passando pelo acréscimo da qualidade e monitorização dos processos. Inovar nesta dimensão permite ainda uma adaptação mais rápida às mudanças sociais e às tendências, no que diz respeito à vitimação. Por isso, estar a par dos desenvolvimentos digitais permite-nos também dar uma resposta melhor e mais adequada às vítimas da cibercriminalidade. Foi ainda o investimento da APAV nesta dimensão que nos permitiu manter operacionais desde o primeiro dia de confinamento no contexto da pandemia SARS-CoV-2, nunca encerrando os serviços de proximidade. Ao iniciar um **desafio de transformação digital**, e perante os benefícios diários, só conseguimos imaginar e pensar em processos novos de melhoria do dia-a-dia de todos/as, sempre com o objetivo de impactar a intervenção junto das vítimas de crime.

Um dos pilares da inovação no apoio às vítimas de crime, seus familiares e amigos/as, tem passado pelo enfoque no desenvolvimento de soluções tecnológicas, nomeadamente a **plataforma de registo e gestão de informação de**

atendimentos e utentes. Esta é uma solução que procurou aliar a tecnologia a uma maior eficiência e eficácia no registo e gestão de atendimento a utentes dos serviços de proximidade de apoio direto a vítima de crime da APAV.

Sendo uma solução tecnológica, **continuamos a trabalhar na melhoria das suas funcionalidades**, tendo sempre em conta as sugestões/críticas dos utilizadores finais e as necessidades de melhoria da qualidade no apoio a todas as vítimas de todos os crimes. Com as consequências advindas da pandemia e a consequente necessidade de recorrer às novas tecnologias para o decurso normal e essencial da missão da APAV, a **plataforma de registo e gestão de informação** revelou-se cada vez mais fundamental, pelo que os próximos anos serão de investimento em alterações substanciais de modo a colmatar todas as lacunas da versão atual e aproximar o/a utilizador/a final do seu pleno uso. Este investimento, conseguido através do apoio mecenático de diversos parceiros privados, tem sido essencial para continuar a estar **na linha da frente no que diz respeito à inovação tecnológica**, ao serviço das vítimas de crime, seus familiares e amigos/as. Contudo, sabemos também que é apenas um primeiro passo no que diz respeito à inovação tecnológica e a todo o seu potencial, nomeadamente, se considerarmos as vantagens da inteligência artificial e como a mesma poderá ser crucial para potenciar a otimização das respostas e uma articulação eficiente, mantendo os princípios éticos que regem a intervenção dos Serviços de Proximidade da APAV.

Contudo, marcados pela atual **transformação digital**, a inovação tecnológica estende-se além da plataforma de registo e gestão de informação. Os objetivos operacionais, seguidamente descritos, revelam ainda a necessidade de investir na inovação no que diz respeito:

- Gestão de colaboradores/as e voluntários/as;
- Formação;
- Gestão financeira;
- Interoperabilidade dos diversos sistemas de informação;
- Produção de estatística.

Objetivos estratégicos

O Plano Estratégico 2022 - 2025 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 quadriênio** 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;
- Sedimentação dos Serviços de Proximidade e sua complementaridade;
- Inovação tecnológica ao serviço das vítimas;
- Formação, Qualificação e Capacitação;
- Promoção da Qualidade e Avaliação do Impacto social;
- Atenção especial às vítimas mais vulneráveis;
- Gestão do voluntariado, sua diversificação e motivação;
- Incremento e diversificação de fontes de receita;
- Comunicação e Sensibilização;
- Gestão de Recursos Humanos.

Os objetivos aqui consagrados destinam-se a ser desenvolvidos na vigência anual de cada Plano de Atividades, 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 prevenida, evitada ou intolerada, objetivam-se na APAV um conjunto de **objetivos operacionais** que procuram dar voz às necessidades das vítimas de crime e violência, nomeadamente:

- Apresentação de propostas de efetivação dos direitos e da sua operacionalização junto das entidades competentes;
- Cooperação 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;
- Atuação enquanto organismo privilegiado de defesa dos direitos das vítimas de crime junto das instâncias competentes a nível nacional e/ou europeu;
- Promoção da constituição de uma equipa interministerial com a qual a APAV desenvolva um trabalho colaborativo, de forma a estabelecer um conjunto de princípios e procedimentos que promovam uma articulação eficaz, coordenada, abrangente e sensível, em prol das vítimas de crime, seus familiares e amigos/as;
- Continuação da defesa pública e sensibilização nacional para os direitos e necessidades das vítimas de crime;
- Reforço da presença da APAV junto dos Órgãos de Comunicação Social;
- Fortalecimento da presença da APAV nos canais digitais.

Desenvolvimento da legislação, regulamentação e boas práticas



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, tais 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**;
- a Diretiva 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;
- a Diretiva 2011/93/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro de 2011, relativa à **luta contra o abuso sexual e a exploração sexual de crianças e a pornografia infantil**, e que substitui a Decisão-Quadro 2004/68/JAI do Conselho
- a Diretiva 2011/99/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 13 de Dezembro de 2011 relativa à **decisão europeia de protecção**;
- a 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 proteção das vítimas**, e que substitui a Decisão-Quadro 2002/629/JAI do Conselho;

- a Diretiva 2004/80/CE do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativa à **indemnização das vítimas da criminalidade**.

Acresce ainda a estes instrumentos, a **prevista publicação de uma nova Diretiva** relativa ao **combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica**, resultante da adesão da UE à Convenção do Conselho da Europa de 2014 para a Prevenção e o Combate à Violência Contra as Mulheres e a Violência Doméstica («Convenção de Istambul») e de uma **nova Recomendação do Conselho da Europa relativa aos direitos das vítimas de crimes**.

Tais instrumentos legais estabelecem o cenário inicial sobre o qual se propõem os seguintes **objetivos operacionais**:

- Promoção de um trabalho ativo de advocacia social no sentido da sua implementação efetiva em Portugal, tanto a nível legal como prático;
- Reforço, através do desenvolvimento de diversas ações, da importância dos direitos consagrados nas Diretivas;
- Reforço da 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;
- Promoção do desenvolvimento e implementação de boas práticas nas entidades parceiras relevantes;
- Colaboração com entidades nacionais e locais relevantes para uma evolução nas respostas aos interesses e/ou necessidades das vítimas de crime e violência;
- Colaboração com Universidades e Centros de Investigação (nacionais e/ou europeus), no sentido de produzir informação e conhecimento pertinente sobre os direitos das vítimas de crime e a sua efetiva implementação;
- Promoção da informação às vítimas de crime sobre o exercício efetivo dos seus direitos.

Prevenção e Sensibilização



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 **informação, da sensibilização e da prevenção**. A **informação e sensibilização** é operacionalizada através de iniciativas mais pontuais e que se focam na transmissão de conhecimento sobre os diferentes domínios de atuação da APAV, bem como, sobre os recursos disponíveis para a intervenção; enquanto a **prevenção**, através de ações mais estruturadas e continuadas no tempo, procura promover a mudança de comportamentos, numa ação que se pretende anterior ao problema de forma e evitar o seu aparecimento.

Temos hoje uma presença assídua em contextos educativos, com crianças e jovens de diferentes faixas etárias e que integram diferentes níveis de ensino, desde o pré-escolar até ao ensino superior e também um papel a

destacar na capacitação de profissionais de educação. A presença em seminários e congressos através da colaboração em publicações de natureza técnica é também uma ferramenta preciosa para a disseminação do trabalho que desenvolve em diferentes domínios.

Esta atuação concertada entre informação, sensibilização e prevenção tem-se mostrado complementar e essencial à missão da APAV.

Reconhecendo assim o valor da **prevenção** enquanto estratégia essencial no combate à violência e ao crime, mas também do capital humano e técnico que implica, neste novo desenho de PE, torna-se premente uma aposta nos seguintes **objetivos operacionais**:

- Desenvolvimento de um Plano Estratégico plurianual para a Prevenção;
- Promoção de abordagens de prevenção da vitimação e da violência nas atividades e projetos da APAV, tendo também em consideração a sua sustentabilidade;
- Desenvolvimento de atividades de prevenção junto de entidades parceiras nas comunidades (nomeadamente, a escolar), recorrendo também a parcerias com diferentes sectores;
- Promoção de abordagens específicas de articulação com entidades que atuem no domínio da Educação, da Saúde, da Segurança e da Justiça, no que diz respeito a estratégias de prevenção;
- Promoção de parcerias com o setor privado no sentido da divulgação de estratégias de prevenção;
- Promoção da sensibilização nacional para os direitos e necessidades das vítimas de crime em geral e por tipos de crime.

Sedimentação dos Serviços de Proximidade e sua complementaridade



A aposta na expansão e inovação dos Serviços de Proximidade caracterizadora do Plano Estratégico anterior trouxe consigo mudanças cruciais nos **serviços de proximidade da APAV**. Foram claros os objetivos de diversificar metodologias e estratégias no terreno, de modo a responder às necessidades das vítimas, bem como às possíveis diferentes formas de contacto e pedidos de apoio (online, distância, presencial, presencial através da mobilidade).

Esta aposta terá impreterivelmente de continuar, mas agora também aliada à inovação nas **respostas ao serviço das vítimas**. Por conseguinte, desenham-se os seguintes **objetivos operacionais**:

- Conceção, renovação, desenvolvimento, atualização de procedimentos relacionados com o apoio às vítimas de crime, seus familiares e amigos/as;
- Manutenção e/ou alargamento das respostas de apoio a vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos, caracterizadas pela mobilidade e itinerância;

- Desenvolvimento de outras formas inovadoras de prestar apoio a vítimas de crime, seus familiares e amigos/as;
- Continuação e promoção do acompanhamento de vítimas e testemunhas no sistema de justiça;
- Manutenção das Linhas de Apoio 116006 e Linha Internet Segura, bem como gestão de possíveis futuras Linhas de Apoio adequadas à missão da Associação;
- Manutenção da implementação do Sistema Integrado de Apoio à Distância, bem como promover melhorias;
- Manutenção do número de atendimentos 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) adaptação do aumento da demanda de serviços, bem como da complexidade dos casos, procurando reforçar os recursos existentes;
 - c) Auxílio da 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) redução das possibilidades de nova vitimação.
- Manutenção da rede nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima e melhoria das infraestruturas de instalação e equipamento;
- Manutenção da capacidade de acolhimento de mulheres e crianças vítimas de violência;
- Manutenção da capacidade de acolhimento a mulheres vítimas de tráfico de seres humanos e seus filhos menores;
- Manutenção das sub-redes especializadas dedicadas ao apoio a familiares e amigos/as de vítimas de homicídio e de terrorismo (RAFAVHT); apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual (CARE); apoio a vítimas migrantes e de discriminação (UAVMD);
- Aprofundamento dos sistemas de referência de vítimas de crime por parte de outras instituições para a APAV;
- Cooperação com parceiros nacionais e internacionais, no sentido da cooperação entre entidades e sua complementaridade, no apoio às vítimas de crime e violência;
- Resposta e, se possível, antecipação de tendências relacionadas com novas formas de vitimação, bem como de fenómenos criminológicos presentes e emergentes, de modo a ir ao encontro das necessidades das vítimas de crime e violência;
- Promoção de serviços de elevada qualidade, estabelecadores de *standards* no que diz respeito ao apoio a vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos;
- Manutenção e reforço da estrutura profissional de modo a consolidar o modelo organizativo-funcional e a resposta eficaz aos novos desafios;
- Garantir a gestão eficaz e eficiente dos recursos.



A **transformação digital** tem impacto no quotidiano da APAV, desde a básica libertação do espaço físico pela digitalização, aos processos extremamente complexos relacionados com o apoio direto às vítimas de crime. As vantagens sentem-se todos os dias, com mudanças reais na otimização do tempo, a saltos qualitativos ao nível dos procedimentos, passando pelo **acréscimo da qualidade e monitorização dos processos**. Inovar nesta dimensão permite ainda uma adaptação mais rápida às mudanças sociais e às tendências, no que diz respeito à vitimação. Por isso, estar a par dos desenvolvimentos digitais permite-nos também dar uma **resposta melhor e mais adequada às vítimas de crime**. Para a contínua **promoção de uma cultura de inovação**, é também importante ter como condições fundamentais:

- a resiliência;
- a coragem para errar;
- a diversidade (no que diz respeito a quem intervém nos processos de inovação, desde a sua criação, ao teste e utilização);
- a colaboração (como por exemplo com entidades externas do sector privado, financiadores, entre outros);
- o auto-conhecimento (da organização e dos seus *stakeholders* internos e externos);
- o conhecimento do contexto que rodeia a atuação da APAV.

Ao iniciar um desafio de transformação digital, e perante os benefícios diários, só consegue imaginar e pensar em processos novos de melhoria do dia-a-dia de todos/as, sempre com o objetivo de impactar a intervenção junto das vítimas de crime. Por isso, delineiam-se como **objetivos operacionais**:

- Desenvolvimento e operacionalização de um Plano de Inovação que consiga mobilizar os recursos necessários para a concretização das atividades;
- Desenvolvimento da plataforma de registo e gestão de informação de atendimentos e utentes;
- Promoção da modernização dos processos da Formação APAV;
- Continuação da 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.



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/ãs, na temática das vítimas de crime. A Formação APAV procura também garantir o bom trabalho dos seus colaboradores/as 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.

A Formação APAV/ Centro de Formação abrange todo o território nacional, com coordenação nos Serviços de Sede em Lisboa, e representatividade em cinco polos de formação - Açores, Algarve, Centro, Lisboa e Porto - nos quais 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 é promover e desenvolver formação e outras atividades/eventos com qualidade para responder de forma eficiente e eficaz aos seus destinatários privilegiados, nomeadamente colaboradores/as internos/as, particulares, empresas e entidades externas dos sistemas de justiça, da administração interna, de educação, do trabalho, da solidariedade e segurança social e de saúde. Esta missão é garantida por uma equipa de colaboradores/as, competente e qualificada. Nesse sentido, são **objetivos operacionais** no presente Plano Estratégico:

- Garantir o papel da Formação APAV/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/ãs;
- Reforço do número de respostas formativas e o seu alargamento quanto a áreas de conhecimento, intervenção e soluções e-learning;
- Reforço do papel da Formação APAV/Centro de Formação enquanto entidade formadora certificada;
- Promoção do incremento da sua relevância económico-financeira.



O modelo de qualidade certificada da APAV, assumido enquanto objetivo central e estratégico no âmbito da mais recente Norma Portuguesa (NP EN ISO 9001), 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. Por conseguinte e tal como mencionado anteriormente, o Sistema de Gestão da Qualidade da APAV foi alvo de um **alargamento do seu âmbito a um Gabinete de Apoio à Vítima** (no caso, o GAV do Alto Alentejo Oeste), passando a definir-se da seguinte forma:

- **Sede:** Apoio técnico, logístico e supervisão dos serviços de proximidade da APAV. Promoção do reconhecimento da APAV e das áreas da vitimologia e do apoio à vítima.
- **GAV AAO:** Prestação de serviços de apoio a vítimas de crime, suas famílias e amigos/as.

Tendo em conta a **expansão dos serviços** verificado na APAV nos últimos anos, tornou-se urgente proceder a uma análise mais aprofundada e exaustiva do trabalho desenvolvido junto das vítimas de crime. Nesse sentido, paralelamente ao Sistema de Gestão da Qualidade, decorre o **programa interno de monitorização** da APAV, que tem como objetivos:

- Assegurar o cumprimento dos procedimentos da APAV, designadamente nos Gabinetes de Apoio à Vítima®, Casas de Abrigo, SIAD | Linha de Apoio à Vítima e Sub-Redes Especializadas (CARE, RAFAVHT e UAVMD);
- Identificar as boas práticas e as necessidades de melhoramento;
- Identificar as novas necessidades de monitorização;
- Preparar a APAV para o alargamento da certificação da qualidade.

O processo de **monitorização** pode passar pela monitorização propriamente dita ou pelo acompanhamento de situações/Unidades Orgânicas. O que difere na monitorização do acompanhamento é o método utilizado: na monitorização estão definidos os critérios a analisar, com objetivos e instrumentos; por seu turno, o acompanhamento não implica a existência dos instrumentos referidos. Se, em acompanhamento, se detetar situação suscetível de colocar em causa a correção e suficiência do apoio prestado, o cumprimento dos procedimentos de atendimento e/ou a adequação de fatores influenciadores da qualidade dos atendimentos, então é efetuada monitorização nos termos acima explicitados.

Transparência, independência, responsabilidade, direito à informação, dever de informação, prestação de contas, avaliação, abertura, democracia, governação, participação estão profundamente enraizados na cultura organizacional da APAV. Acreditamos que é essencial, para o reconhecimento da importância da missão da Associação e confiança nos serviços de apoio que prestamos há já mais de três décadas, **avaliar o impacto** das nossas intervenções. Tornou-se, por isso, prerrogativa, a **inclusão de indicadores de avaliação de impacto nas candidaturas a projetos co-financiados**, pois são também estes que permitem à APAV não só estar na vanguarda em termos de procedimentos e boas práticas, como **desenvolver e aprimorar modelos de intervenção e apoio com impacto real nas vítimas de crime, suas famílias, amigos/as e comunidades**.

Assim sendo, é nossa ambição enquanto **objetivos operacionais**:

- Implementação de 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);
- Inclusão, na medida do possível, indicadores de avaliação de impacto social, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da APAV;
- Desenvolvimento de uma cultura de avaliação de desempenho baseada no rigor e constante melhoria;
- Promoção da certificação progressiva dos Serviços de Proximidade da APAV;
- Monitorização da qualidade dos Serviços de Proximidade da APAV, promovendo melhorias;
- Implementação, sempre que possível, de indicadores de avaliação de impacto social em ações e/ou projetos a desenvolver;
- Aprofundamento de oportunidades para o alargamento da certificação da qualidade a outras áreas de atuação da APAV.

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 o Estatuto de Vítima, o Estatuto da Vítima de Violência Doméstica, 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, neste âmbito são **objetivos operacionais**:

- Desenvolvimento de ações que promovam os direitos dos seguintes grupos de vítimas com especial vulnerabilidade:
 - Crianças e jovens;
 - Pessoas idosas;
 - Vítimas de terrorismo;
 - Mulheres;
 - Migrantes;
 - Minorias;
 - Pessoas com deficiência; e
 - Presos ou institucionalizados vítimas de crime.
- Enfoque na transposição efetiva do artigo 22º da Diretiva das Vítimas (acima mencionada) referente à avaliação individual das vítimas para identificar as suas necessidades específicas de proteção.

Gestão do Voluntariado, sua diversificação e motivação



A APAV, desde a sua fundação, conta com a colaboração das/os Voluntárias/os e Estagiárias/os que desenvolvem um conjunto de atividades de interesse social e comunitário, contribuindo, direta ou indiretamente, para o sucesso do **serviço de apoio prestado à população**. A APAV valoriza e reconhece a importância do exercício do **voluntariado social**, considerado 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. A APAV consagra este aspeto nos seus Estatutos, nomeadamente, no artigo 3º alínea c) *“Incentivar e promover a solidariedade social, designadamente através da formação e gestão de redes de cooperadores,*

voluntárias/os e mecenato social, bem como da mediação vítima-infrator e outras práticas de justiça restaurativa”.

No final de 2021, a APAV contava com cerca de 250 Voluntárias/os nos diferentes serviços de apoio (direto ou indireto) às vítimas de crime, oriundos de áreas de formação diversificadas: psicologia; trabalho social; sociologia; criminologia; ciências da saúde; marketing & comunicação; tradução; história; educação e ciências da educação; engenharias; relações internacionais e secretariado. De salientar que as áreas de formação que apresentam maior percentagem de Voluntárias/os são psicologia, direito e trabalho social.

A/O Voluntária/o da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima é aquela/e que, em obediência aos princípios consagrados nos estatutos da Associação, e nos termos do contrato-programa que celebra com a APAV, presta a sua atividade de voluntariado de **forma desinteressada, livre, responsável e gratuita**. É justamente neste contexto de reconhecimento pelo trabalho voluntário, promoção do voluntariado e apoio às/aos Voluntárias/os que se enquadra a Lei do Voluntariado - Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, que procura, no espaço de liberdade e espontaneidade que caracteriza e define o voluntariado, ir ao encontro das necessidades sentidas pelas/os Voluntárias/os e pelas entidades que enquadram a sua ação. Neste sentido, a APAV foca-se na adoção de soluções que visam a **participação organizada e ativa dos cidadãos/ãs**, o desenvolvimento de ações no âmbito de programas e projetos específicos, a definição clara dos direitos e deveres das pessoas voluntárias e o compromisso livremente assumido entre a organização promotora e as pessoas voluntárias.

Importa ainda realçar que a gestão do voluntariado se encontra desde já orientada segundo o Plano Estratégico de Voluntariado APAV em vigor, bem como os Planos de Ação Anuais para o Voluntariado (PAV), que integram também a participação ativa dos diferentes serviços APAV que promovem e desenvolvem o voluntariado na Associação, incluindo o Centro de Formação. Em consonância com a presente estratégia, procura-se que nos próximos anos sejam consubstanciadas atividades regidas pelos seguintes **objetivos operacionais**:

- Sistematização dos Procedimentos e Políticas de Voluntariado APAV no Manual de Gestão de Voluntariado APAV;
- Atualização do sistema de informação e de gestão da formação e do Voluntariado;
- Assegurar uma captação mais eficiente e diversificada de Voluntárias/os;
- Fidelização das/os Voluntárias/os por períodos de tempo mais longos;
- Um aumento da satisfação e qualidade na prestação da tarefa Voluntária;
- Desenvolvimento de ações que promovam o reconhecimento interno e externo, do Voluntariado APAV.



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 recursos financeiros variados 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.

Sendo premente o desenvolvimento de um **plano de angariação de fundos** que oriente e fortaleça a visão e estratégia nesta área, consideramos ainda determinante destacar os seguintes **objetivos operacionais** no âmbito do presente documento:

- Continuação do esforço de aumento e diversificação de fontes de receita, de forma a tornar a APAV cada vez mais atuante e resiliente às mudanças;
- Promoção do desenvolvimento de ferramentas mais eficazes e estratégias de comunicação focadas na angariação de fundos;
- Aposta na diversificação de canais de captação de fundos;
- Gestão de forma próxima e cuidada do 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;
- Continuação da implementação de soluções tecnológicas que facilitem a gestão de doadores/as e potenciem o conhecimento sobre os mesmos bem como a sua ligação à Associação;
- Promoção do aumento do número de associados/as da APAV, não negligenciando a manutenção da fidelidade dos/as atuais;
- Reforço da atividade de angariação de fundos, nomeadamente, junto de pessoas singulares;
- Desenvolvimento de um trabalho ainda mais profícuo com empresas mecenas e fundações;
- Promoção da prestação remunerada de serviços de formação e consultadoria na área do apoio às vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos/as;
- Reforço do 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/as.

Comunicação e Sensibilização



As dimensões da **comunicação e sensibilização** são, desde há vários anos, determinantes para a prossecução da missão e visão da APAV, seja pela promoção da sensibilização da comunidade, pela promoção do acesso à informação sobre os direitos das vítimas de crime, ou ainda pelos esforços desenvolvidos no sentido da promoção de uma sociedade intolerante à violência.

A APAV é, em Portugal, a maior e única organização privada sem fins lucrativos de prestação de serviços de apoio às vítimas de todos os crimes. Os seus serviços de proximidade, organizados em rede nacional, apoiam anualmente um universo estimado médio anual 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 todos os **objetivos operacionais** propostos anteriormente, ainda se espera conseguir:

- Divulgação da atividade, o reconhecimento e a projeção social da APAV nas comunidades locais e regionais;
- Diversificação dos canais de comunicação, de forma a estar cada vez mais perto de quem necessita de apoio;
- Promoção da renovação dos canais digitais APAV, no sentido de uma maior simplificação no acesso à informação;
- Diversificação das temáticas abordadas pelas campanhas de sensibilização, de forma a contribuir para o conhecimento sobre fenómenos criminológicos emergentes;
- Promoção do reconhecimento da APAV como a organização nacional de referência no apoio às vítimas de todos os crimes.

Gestão de Recursos Humanos



Os avanços que caracterizaram o Plano Estratégico anterior, muito marcado pela expansão territorial dos Serviços de Proximidade da APAV, trouxeram também desafios internos no que diz respeito à orgânica da Associação, bem como a gestão dos seus **Recursos Humanos**. Atualmente com mais de 100 colaboradores/as remunerados/as e 200 voluntários/as, sentiu-se a necessidade de focar ainda mais na reestruturação da gestão, motivação e retenção de uma das peças fundamentais da organização: o seu capital humano.

Com formações e percursos diversos, os/as colaboradores/as e voluntários/as da APAV são considerados na sua individualidade, estando no centro do sucesso da instituição, cujas competências estão intimamente ligadas aos resultados, traduzindo-se o fator humano no “Fator”. A relação com os Outros é a essência da sua missão. Tendo

consciência que a dedicação à causa da APAV é uma das características essenciais dos/as seus/suas colaboradores/as e voluntários/as, a APAV aposta como linhas orientadoras da sua Política de Recursos Humanos em:

- Atração eficaz das pessoas certas para cada uma das funções;
- Adaptabilidade e Motivação nas funções;
- Acompanhamento dos percursos individuais;
- Desenvolvimento e formação constante dos colaboradores;
- Avaliação estruturada, justa e atenta ao desempenho;
- Autonomia na responsabilidade.

A APAV procura atrair, manter e desenvolver as pessoas certas que além das suas competências pessoais, estejam capacitadas com os seguintes objetivos:

- orientação para as pessoas e para os clientes da APAV;
- partilha da missão, visão, princípios, valores e objetivos da APAV;
- detenham competências pessoais nas dimensões relacional, de tolerância e respeito, de autogestão emocional, de liderança, de criatividade e inovação e de vocação pessoal para a solidariedade social;
- orientação para resultados.

Independentemente das competências específicas para o exercício de cada função, são **requisitos mínimos transversais** a escolaridade mínima obrigatória, conhecimentos informáticos na ótica do utilizador, espírito de trabalho em equipa e a escuta ativa. Para além disso, qualquer colaborador/a ou voluntário/a deve seguir os princípios e diretrizes que constam no **Código de Boa Conduta da APAV**, bem como na **Política para a Diversidade, Igualdade e não Discriminação da APAV**.

No âmbito do presente Plano Estratégico APAV 2022-2025, estipulam-se os seguintes **objetivos operacionais** desta área:

- Promoção do bem-estar físico e psicológico dos/as colaboradores/as, nomeadamente, através da capacitação para a definição de estratégias de gestão emocional, bem como para a identificação de sinais psicossociais de alerta em si próprios e nos seus pares;
- Promoção de soluções focadas no apoio emocional e/ou psicológico pro bono em situações de elevado stress causado pela atividade de atendimento e apoio às vítimas de crime;
- Promoção de uma cultura organizacional baseada no equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional;
- Promoção da implementação do Plano para a Igualdade, Não-Discriminação e Inclusão da APAV (PINDI), bem como a execução de todas as suas atividades;
- Promoção do treino e desenvolvimento de competências de gestão, com foco na liderança, gestão de conflitos e de stress, direcionados não só para a função de gestor/a, como também identificar colaboradores/as com vista a potenciar esta competência;

- Implementação de soluções tecnológicas que potenciam uma gestão mais eficaz dos recursos humanos;
- Colaboração em estudos, investigações e pesquisas que visam compreender políticas de recursos humanos no terceiro sector, a nível nacional e internacional, por forma a desenvolver novos instrumentos e técnicas de gestão, motivação e retenção ajustadas à estrutura interna da APAV;
- Adoção de um método de avaliação de desempenho focado no feedback contínuo, com vista ao acompanhamento e supervisão constantes e ao estabelecimento de objetivos a curto prazo.

Acompanhamento e Avaliação

O **acompanhamento e avaliação** do presente PE 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 da Associação. Contudo, esta tarefa não se esgota aqui. Para além disso, os Objetivos Estratégicos e Operacionais do presente Plano, serão acompanhados pelo desenho de metas, indicadores, atividades, que permitirão a recolha de informação, acompanhamento, avaliação contínua, revisão e se necessário, adaptação ou alteração, de forma a seguir a Estratégica adotada.

Importante, também, 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 Proximidade, 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 Educação, Ministério da Saúde e Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social**, todas as atividades protocoladas anualmente, são alvo de um acompanhamento e avaliação sistemática.