

PROGRAMA DE AÇÃO

2025



ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal

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

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

© Os direitos de autor deste trabalho pertencem à ACAPO.

As cópias impressas não assinadas representam versões não controladas.

Índice

Acronímia.....	3
I. Introdução.....	5
1. Nota Introdutória.....	5
2. Enquadramento do Plano.....	10
2.1. Caracterização da ACAPO	10
2.2. Contexto de atuação.....	13
II. Representação de Interesses	16
3. Atuação nacional, regional e local.....	16
4. Atuação internacional.....	22
III. Prestação de Serviços	26
5. Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social	27
6. Apoio à Vida Independente	30
7. Apoio ao Emprego e Formação Profissional	33
8. Prestação de Serviços para a Comunidade	40
8.1. Sensibilização, Consultoria e Formação para a Comunidade	41
8.2. Produção Documental	43
IV. Organização Interna.....	44
9. Dinâmica Associativa	44
10. Comunicação e Visibilidade	47
11. Parcerias	49
12. Projetos	52
13. Recursos Humanos	54
14. Infraestrutura e Equipamentos	60
15. Situação Financeira e Patrimonial.....	62
15.1 Situação Financeira	64

15.2. Situação Patrimonial	67
16. Desenvolvimento e Melhoria	69
V. Participações Societárias.....	74
17. UEST – Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos	74
18. SAS – Sociedade de Apostas Sociais	75
VI. Conclusão	76

Acronímia

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

Tabela 1: Lista de siglas encontradas ao longo do documento e respetivas definições	
Sigla	Definição
AC	Apoio à colocação
APC	Acompanhamento após-colocação
CAARPD	Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência
CAVI	Centro de Apoio à Vida Independente
CIB	Conselho Ibero-americano do Braille
CPD	Centro de Produção Braille
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DAEFP	Departamento de Apoio ao Emprego e Formação Profissional
ENIPD	Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência
EPR	European Platform for Rehabilitation (Plataforma Europeia para a Reabilitação)
EQUASS	European Quality in Social Services (Qualidade Europeia nos Serviços Sociais)
Grupo Social ONCE	Grupo Social da Organización Nacional de Ciegos de España (Organização Nacional de Cegos Espanhóis)
IAOQE	Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional de Padronização)
ISSA	Instituto da Segurança Social dos Açores
ISS,I.P.	Instituto da Segurança Social, I.P.
MAVI	Modelo de Apoio à Vida Independente
NAPPA	Núcleo de Apoio à Prescrição de Produtos de Apoio
ONGD	Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

ONGPD	Organização Não Governamentais de Pessoas com Deficiência
PA	Produtos de Apoio
SAS	Sociedade de Apostas Sociais, S.A.
SAPA	Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio
SAVI	Serviço de Assistência Pessoal de Apoio à Pessoa com Deficiência ou Incapacidade
SCML	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SNS	Serviço Nacional de Saúde
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UCLP	União dos Cegos de Língua Portuguesa
UEC	União Europeia de Cegos
UMC	União Mundial de Cegos
UEST	Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos
ULS	Unidades Locais de Saúde

[\[Voltar ao índice\]](#)

I. Introdução

1. Nota Introdutória

O presente Programa de Ação, apresentado para aprovação aos Senhores Representantes e, assim, publicitado como o único instrumento previsional da atuação da ACAPO para o ano de 2025, assume-se como um documento em aberto, passível de sofrer alterações decorrentes da mudança nos corpos sociais da Instituição, mudança essa originada pelo regular processo eleitoral a decorrer atualmente, e consequente reajuste nas linhas orientadoras da sua atuação futura.

Deste modo, o programa que colocamos à vossa apreciação apresenta-se como um instrumento orientador, que deixa em aberto a possibilidade de acolher tantas transformações como as que se julgarem necessárias, e por outro lado, mostra-se capaz de marcar e definir ações e iniciativas preponderantes para a continuação do caminho que tem vindo a ser seguido, e do qual vão começando a vislumbrar-se resultados práticos. Não só na estrutura organizacional, mas também na sua dinâmica.

Cada vez mais, a ACAPO é um conjunto de pessoas, interligadas no desejo de construir uma sociedade verdadeiramente inclusiva para todos, e não um mero somatório de números, objetivos ou medidas. Continuar este processo de crescimento e transformação é a única solução possível para não perdermos o foco que nos deve orientar, uma cada vez maior e melhor resposta para as pessoas cegas e com baixa visão.

Por outro lado, o período de instabilidade vivido no passado muito recente, permitiu-nos também algum conhecimento mais aprofundado e crítico do nosso contexto de atuação. Hoje sabemos melhor o que querem os nossos Associados, o que espera de nós a comunidade, e em que medida estamos, ou não, a responder aos seus anseios. Hoje temos ferramentas que nos permitem perceber melhor as mudanças que, a cada momento, se vão operando nas vidas daqueles que nos procuram, daqueles que conosco interagem, e de todos os outros a quem tardamos em dar resposta. A riqueza desse conhecimento só pode resultar num capital de transformação da organização, para respondermos a mais pessoas e, sobretudo, melhor a todos.

Exige-nos também essa transformação a mudança do contexto em que atuamos, o qual se pauta agora por uma oferta diversificada sobretudo ao nível dos serviços para pessoas com deficiência visual. A resposta que a ACAPO dá não pode ser baseada em meras opiniões ou vivências pessoais, mas não as pode perder de vista; a resposta que a ACAPO dá não pode deixar de ser tecnicamente fundamentada, mas não pode também deixar de ser efetiva e atempada; a resposta que a ACAPO dá não pode deixar de assumir uma continuidade territorial, mas sem perder de vista as especificidades de cada região ou território; a resposta que a ACAPO dá não pode deixar de ser profissional, mas não pode também perder o elo pessoal que fortalece o associativismo; a resposta que a ACAPO dá não pode, pois, ser a mesma de outrora, mas não pode também afastar-se da vocação interpessoal que desde a primeira hora nos mantém unidos em torno de ideais comuns, como a construção de uma sociedade inclusiva ou a plena cidadania das pessoas com deficiência visual, sujeitos e titulares de direitos e deveres que se assumem como desígnios de direitos humanos fundamentais.

Mas toda a transformação será vazia de sentido se não soubermos de onde vimos, que caminho trilhámos, e sobretudo o que nos deve mover na nova rota que inevitavelmente iremos traçar. Não esquecemos, por isso, o que de positivo foi feito, como não esquecemos todos os momentos menos felizes que também vivemos. Aprendemos com os erros do passado, mas também nos inspiramos nas virtudes que soubemos, ao longo deste tempo, criar e fortalecer.

Ao nível da estrutura, e para além da contextualização, o presente Programa de Ação segue, no geral, a estrutura adotada em idênticos instrumentos de anterior natureza, a qual se repercutirá, também, na estruturação dos competentes relatórios. Estamos conscientes, ainda assim, do contínuo trabalho de melhoria que há a fazer na exposição deste tipo de instrumentos, alinhando-os mais com a estratégia organizacional, e permitindo uma apreensão mais focada nessa dimensão, e não em meras e redutoras dimensões técnicas ou de gestão. É um trabalho certamente ainda em construção, e para o qual continuaremos a contar com o contributo de todos aqueles que de alguma forma contactam com este instrumento.

Assim, no domínio da representação de interesses, que constitui a Parte II deste documento, continuaremos a focar a nossa atuação nas temáticas transversais aos direitos das pessoas

com deficiência, tendo nomeadamente em vista o efetivo respeito e consolidação dos mesmos, assim como as distintas dimensões onde a nossa intervenção seja aplicável.

Representar e defender os direitos e interesses das pessoas cegas e com baixa visão será sempre o nosso desígnio, e por tanto continuaremos a pugnar pela sua efetiva integração na ação dos atores sociais que conosco intervêm direta ou indiretamente.

Não pode também ser ignorado o papel fundamental das estruturas locais da Instituição, que tendo uma maior proximidade com diferentes autoridades locais em pontos distintos do território nacional, se afiguram como atores preponderantes para o reforço da missão que é, e sempre será, a nossa.

Na Parte III deste documento, incorporamos as respostas potenciadoras de autonomia, como os CAARPD (Centros de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência) e os CAVI (Centros de Apoio à Vida Independente), dando continuidade ao alinhamento estratégico já iniciado anteriormente. Estamos a viver um período de ajustes e transformação nas duas valências, após a renegociação dos acordos com a Segurança Social, no caso dos CAARPD, que se vai traduzir na introdução de diferentes respostas nos diversos serviços, e da passagem dos SAVI (Serviço de Assistência Pessoal de Apoio à Pessoa com Deficiência ou Incapacidade) para resposta de apoio permanente, abandonando a figura de projeto piloto.

No que respeita aos CAARPD, a conversão dos acordos estabelecidos com o ISS (Instituto de Segurança Social I.P.) para uma resposta tipificada, obrigou a um necessário período de estabilização financeira e de reconfiguração das equipas.

Ambicionando chegar a cada vez mais pessoas com deficiência visual, em 2025 julgamos fundamental a contratação de profissionais especializados em áreas que as equipas técnicas ainda não dispõem. Paralelamente, consideramos imprescindível continuar a proporcionar formação especializada aos técnicos das equipas dos CAARPD, reforçando este serviço como a resposta social imprescindível e capaz de responder cada vez mais às necessidades específicas das pessoas cegas e de baixa visão que nos procuram.

No que se refere ao SAVI, a celebração dos acordos de cooperação com o ISS, implicou uma necessária reestruturação do serviço, tanto a nível financeiro, o que se refletiu no número de horas disponibilizadas, como no que se refere à constituição das equipas. A este nível foi considerada de suma importância a contratação de um técnico de gestão para cada equipa. Esta reestruturação foi pensada para que possa existir um acompanhamento mais efetivo das pessoas beneficiárias de assistência pessoal, bem como, dos assistentes pessoais.

Em 2025, apresentaremos uma proposta de revisão dos acordos referente ao número de horas atribuídas, no sentido de conseguirmos responder devidamente às necessidades das pessoas com deficiência visual.

Relativamente às equipas técnicas, consideramos primordial dotar os técnicos de competências que lhes permitam intervir de forma mais sustentada, mantendo o foco na autonomia das pessoas com deficiência visual. Por outro lado, torna-se imperioso difundir uma visão de complementaridade entre o SAVI e outros serviços da ACAPO, visando o trabalho em rede dentro da Instituição.

No que concerne ao emprego e formação profissional, o Departamento de Emprego e Formação Profissional (DAEFP) continuará a disponibilizar respostas no âmbito da formação profissional e apoio ao emprego, que são de extrema importância para a autonomia e inclusão plena dos nossos Beneficiários. Iremos desenvolver respostas formativas mais diversificadas, e assumiremos o apoio ao emprego como uma área prioritária para 2025, com o compromisso de melhorar os nossos índices de empregabilidade e a confiança nos nossos serviços. Continuaremos a realizar atividades enquanto centro de recursos, chegando às pessoas de todo o território nacional.

Na Parte IV deste documento focamo-nos nas áreas que, transversalmente, garantem solidez, coesão e possibilidade de crescimento à ACAPO.

É nosso objetivo continuar a proporcionar e incrementar momentos de audição e de envolvimento associativo, que são pilares importantes na dinâmica institucional e geradores de diálogo e confiança entre todos. Potenciar ainda mais as sinergias entretanto já criadas, é uma meta que não pretendemos deixar cair.

Ao nível da comunicação, não deixaremos de assinalar os 36 anos da ACAPO, bem como os 200 anos do Sistema Braille e todas as datas relevantes para as pessoas cegas e com baixa visão e que simbolicamente se relacionem com estas temáticas.

Teremos sempre como objetivo, reforçar a visibilidade da ACAPO através de uma comunicação mais direcionada e diversificada, mas também, e sempre, reforçando a intencionalidade e inovação na forma como comunicamos para os diferentes públicos.

A dimensão dos recursos humanos é também essencial à ACAPO de futuro que queremos construir. Uma dimensão que valorize o contributo e a capacitação de quem está connosco todos os dias, mas que também seja capaz de prestar, a cada um dos nossos colaboradores, uma atenção personalizada, alinhada com os domínios estratégicos em que a nossa atividade se desenvolve. O reforço da capacitação, da partilha de conhecimentos, bem como o reforço da correspondência às expectativas salariais e de outros benefícios por parte de quem trabalha para nós, são por isso aspetos a que não deixaremos de continuar a dar a necessária atenção.

Ao nível financeiro, e depois de alguns momentos mais complicados, continuaremos a trabalhar numa ACAPO mais sustentável e sustentada, procurando reduzir a sua exposição às ameaças externas já identificadas, como a forte dependência de financiamento público, mas buscando igualmente uma racionalização de estruturas por forma a tornarmo-nos mais ágeis e capazes de responder com eficácia às ameaças dos aumentos de custos, que não parecem abrandar em breve.

Finalmente, a Parte V deste Plano será dedicada às perspetivas da ACAPO no que concerne às suas participações societárias, nomeadamente no que diz respeito à UEST (Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos) e à SAS (Sociedade de Apostas Sociais, S.A.). Em rigor, não cabe neste documento a planificação da ação destas organizações. Mas faz parte do compromisso da Direção Nacional para com os Associados, para com a Assembleia de Representantes e para com todos aqueles que, publicamente, venham a conhecer o conteúdo deste documento, dar nota daquele que é o posicionamento da ACAPO face às mesmas, e das linhas de atuação que, no âmbito do capital que detemos, procuraremos imprimir a cada uma das sociedades comerciais em análise.

Eis, pois um Programa de Ação que fica, como já referido, em aberto para abarcar novas perspetivas e diferentes pontos de partida e atuação, sempre alicerçado, contudo, no trabalho já feito e no progresso que tem vindo a ser conquistado dentro de um contexto por vezes tão adverso nos últimos anos.

[\[Voltar ao índice\]](#)

2. Enquadramento do Plano

2.1. Caracterização da ACAPO

A ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal – é uma associação que goza do estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, não tendo por tanto fins lucrativos.

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

A ACAPO dispõe hoje de 12 Delegações e 2 núcleos dispersos por quase todos os distritos de Portugal Continental e pelas duas regiões autónomas. Trata-se de estruturas que, com maior ou menor grau, assumem a representação de interesses de nível local, ao mesmo tempo que realizam trabalho de proximidade ao nível dos serviços prestados, em estreita envolvência com as comunidades locais. Temos mais de 3600 Associados Efetivos, trabalham connosco mais de 180 Colaboradores e todos os anos temos apresentado contas de gerência que representam cerca de 4 milhões de euros, com uma forte dependência (mais de 90%) de financiamento público e de projetos. Somos ainda sócios de duas empresas, uma no domínio da venda de produtos e prestação de serviços para pessoas com deficiência visual, e outra no domínio dos jogos e apostas desportivas, esta última com finalidades e preocupações eminentemente sociais.

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

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

Somos, a nível nacional, a única ONGPD, registada junto do Instituto Nacional para a Reabilitação, I. P., que goza de representatividade genérica no domínio da deficiência visual. Somos também reconhecidos como Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD).

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

Presentemente, a nível nacional, dispomos de 10 CAARPD através dos quais são assegurados mais de mil atendimentos mensais a pessoas com deficiência visual, esperando dispor de uma nova resposta nesta vertente em 2025, gorada que foi a expectativa da sua materialização em

2024. Nestes centros são prestados serviços nas áreas do Apoio Social, Psicologia, Orientação e Mobilidade, Atividades da Vida Diária, Terapia Ocupacional, aconselhamento em matérias relativas à deficiência, entre outros, potenciando a capacitação e o exercício dos direitos conferidos às pessoas com deficiência, sendo a intervenção feita em articulação com os atores locais relevantes da comunidade e em parceria com o contexto de vida de cada pessoa com deficiência visual.

O DAEFP desenvolve a sua atividade em dois polos (Lisboa e Porto), tendo em Coimbra uma Técnica de Integração Profissional, que estando afeta ao polo do DAEFP do Porto, presta apoio na zona centro do país. A oferta formativa desenvolve-se nos dois polos e, globalmente é levado a cabo um conjunto de apoios prestados enquanto Centro de Recursos Especializado reconhecido pelo IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) no que concerne à deficiência visual, apoiando, no domínio do emprego, mais de 200 pessoas a cada ano, e trabalhando com mais de 50 entidades empregadoras.

Somos reconhecidos como entidade prescritora de Produtos de Apoio (PA) pelo ISS e pelo IEFP, o que nos permite intervir na prescrição de PA através das equipas dos CAARPD e do DAEFP, estando neste momento o trabalho destas equipas a ser objeto de articulação e de uma visão sistemática, sem esquecer as especificidades de cada racional de atribuição por cada entidade financiadora.

Desde 2019, dispomos de três CAVI, o que nos permite prestar apoio de Assistência Pessoal a aproximadamente 180 Beneficiários nas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo.

Estas três respostas encontram-se certificadas pelo Referencial EQUASS, Nível Assurance, desde fevereiro de 2022, estando já unificado o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que também permitiu a manutenção da certificação pela Norma ISO 9001:2015 (Norma de certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade) que implementamos para o domínio da representação de interesses.

Ainda ao nível da prestação de serviços, dispomos do Centro de Produção Documental (CPD), que dá resposta ao nível da impressão em Braille e caracteres ampliados nos suportes de papel, acrílico, entre outros. Dispomos ainda de oferta de serviços para a comunidade nos domínios da sensibilização, da formação e da consultoria, resposta esta assegurada por

técnicos que atuam no domínio da prestação de serviços às pessoas com deficiência, bem como pelos serviços centrais quando apropriado.

[\[Voltar ao índice\]](#)

2.2. Contexto de atuação

A ACAPO de hoje continua em profunda transformação, num quadro que, ao nível externo, continua a pautar-se por um enorme grau de incerteza. Após o final da pandemia da doença Covid-19, com todas as transformações sociais que a mesma implicou, o contexto de atuação continua a ser determinado pelas sucessivas guerras que têm assolado o Mundo, designadamente a guerra na Ucrânia e no Médio Oriente. Para além da instabilidade política e valorativa a nível internacional, há consequências muito mais diretas que impactam fortemente a atuação de qualquer organização, embora a inflação e os juros tenham sofrido em 2024 uma redução progressiva, a mesma não se refletiu numa diminuição de despesa proporcional a estes abrandamentos.

Os crescentes custos, quer com recursos humanos, quer com bens e serviços, a canalização de financiamentos disponíveis para fins distintos dos que norteiam a nossa atividade, a crescente competitividade entre organizações sociais que disputam os mesmos, e reduzidos financiamentos, a falta de disponibilidade dos doadores privados para contribuir para causas sociais como as que defendemos, são apenas alguns dos fatores que nos têm afetado. Paralelamente, a nossa forte dependência de financiamento público, aliada à falta de investimento público em respostas como as que prestamos (sendo de lembrar que as nossas respostas foram das poucas que, ao nível social, não tiveram apoios extraordinários especificamente vocacionados para elas), a que acresce a definição tardia dos quadros de financiamento comunitário bem como a canalização dos mesmos para respostas abrangidas pelo Plano de Recuperação e Resiliência – portanto, respostas mais vocacionadas para uma intervenção de tipologia mais rápida e imediata do que propriamente continuada e de consolidação -, foram fatores decisivos para a instável sustentabilidade da nossa organização nos últimos anos, instabilidade apenas minimizada com a concretização da renegociação dos acordos com a Segurança Social relativos à resposta social CAARPD.

Estes aumentos nas verbas por nós recebidas, permitiram uma maior cobertura financeira das despesas correntes, que conseqüentemente contribui para o maior e melhor equilíbrio orçamental.

Por outro lado, as alterações que temos vindo a introduzir ao nível da estrutura intermédia da ACAPO, bem como as práticas introduzidas no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, traduzem-se, cada vez mais, numa capacitação acrescida para respostas mais imediatas e, sobretudo, mais qualificadas. Com efeito, graças a essa estrutura e também graças ao trabalho que temos vindo a desenvolver com alguns Associados, a ACAPO de hoje está mais rica em conhecimento sobre si própria, o que lhe permite responder de forma mais sistemática e articulada aos desafios estratégicos que se lhe colocam. A densificação das estruturas internas de coordenação já existentes, ao nível da Reabilitação e Ação Social, do Apoio à Vida Independente, da Formação Profissional e Emprego, da Comunicação e Inovação, da Gestão e Execução de Projetos, da Representação de Interesses e das Relações Interinstitucionais, da Gestão de Recursos Humanos, da Informática e Telecomunicações e da Gestão Financeira e Patrimonial, constituem-se como vetores de uma crescente especialização da resposta, passando tal desígnio por um claro empoderamento dessas estruturas de um ponto de vista operacional, deixando aos órgãos dirigentes eleitos pelos Senhores Associados o trabalho de dirigir estrategicamente as operações, e ao trabalho das estruturas intermédias a implementação e solidificação das medidas estrategicamente assumidas.

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

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

A falta de infraestruturas adequadas, com algum edificado notoriamente desadequado e com infraestruturas tecnológicas a serem reformuladas, mas num processo não tão célere como idealmente se desejaria, são também fatores que influenciam negativamente o desempenho da ACAPO, e também o desempenho de quem nela trabalha e a capacidade que nela deposita quem a nós recorre, fator extremamente relevante na medida em que dela depende a manutenção e crescimento da nossa credibilidade, interna e externa. Associada a toda esta problemática, surge a necessidade de investimento numa comunicação bilateral mais eficaz, ao nível interno e externo, estrategicamente concebida e executada, fator que potencia a necessária coesão para densificar e corporizar as estratégias de uniformização e de padronização que têm vindo a ser implementadas. Só através dela se pode reforçar o sentimento de pertença e o efetivo envolvimento ativo de todos, essencial à construção de uma ACAPO cada vez mais sólida e unida, afinal, a razão de ser da sua criação, em 1989, e que faz, hoje em dia, cada vez mais sentido.

Não podemos, enquanto instituição que defende e representa os interesses e direitos dos cidadãos com deficiência visual, perder de vista que a resposta que os Associados da ACAPO continuam a querer é, hoje, diferente do que foi até aqui, o que, aliado aos fatores que ficam expostos, exige de todos nós um grande esforço de atualização organizacional.

[\[Voltar ao índice\]](#)

II. Representação de Interesses

3. Atuação nacional, regional e local

Volvidos 35 anos de representação institucional na defesa dos direitos e interesses das pessoas com deficiência visual, a ACAPO quer continuar a representar, ou melhor dizendo, a autorrepresentar mais cidadãos com deficiência visual, mas também a melhorar a forma como os “autorrepresenta”.

Para isso, continua empenhada em aproximar-se dos seus representados e das suas expectativas a este respeito, através, em primeiro lugar, da auscultação das suas prioridades, seja através dos vários contactos de proximidade da ACAPO ou da análise dos resultados do Questionário de Avaliação da Satisfação das Pessoas com Deficiência Visual para com a Ação de Representação conduzida pela ACAPO (2023-2024).

Sendo conseqüente com os resultados desta auscultação, a ACAPO pretende considerá-los, sempre que oportuno, na definição da sua própria atuação que, como referiremos a seguir se orienta para um conceito de aproximação, concretizado paralelamente em três grandes frentes:

- Administração Central, para uma reivindicação e acompanhamento sobre a produção legislativa relacionada com a deficiência visual;
- Sociedade civil e stakeholders em geral, para uma consciencialização sobre a temática da deficiência visual e,
- Poder regional e local, para a promoção da atividade local de representação de interesses e direitos das pessoas com deficiência visual.

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

Tabela 2: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 1** (Acompanhar a produção legislativa e as normas administrativas com incidência em áreas relevantes para a

deficiência e intervir sempre que esta não respeite os direitos e interesses das pessoas com deficiência visual)	
Atividade	Programação
Solicitar audiências aos Grupos Parlamentares para apresentação de cadernos de encargos em matéria legislativa	1.º semestre
Promover ações de sensibilização junto de partidos políticos para a divulgação de propaganda política em formato acessível e assegurar que as campanhas e atos eleitorais divulgados em órgãos de comunicação social com obrigação de serviço público são em formato acessível	1.º semestre
Atuar em lobby, através da apresentação de tomadas de posição, para eliminar fatores de discriminação associados ao acesso de serviços bancários e no crédito através da sensibilização de agentes relevantes	Ao longo do ano
Atuar em lobby, através da apresentação de tomadas de posição, para eliminar fatores de discriminação associados ao acesso aos seguros através da sensibilização de agentes relevantes	Ao longo do ano
Atuar em lobby, através da apresentação de tomadas de posição, para a rápida implementação do novo formato do Atestado Médico de Incapacidade Multiuso	Ao longo do ano
Atuar em lobby, através da apresentação de tomadas de posição, para a rápida implementação do Cartão Europeu de Deficiência	Ao longo do ano
Apresentar proposta de revisão do DL 74/2007 relativo a cães de assistência	Ao longo do ano
Apresentar tomadas de posição sobre a redefinição do cumprimento da ENIPD	Ao longo do ano

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

Indicador	Valor de Referência	Meta
Taxa de efetivação das reuniões / audiências solicitadas pela ACAPO	100%	100%
Taxa de efetivação das reuniões / audiências solicitadas à ACAPO	50%	50%
N.º de plataformas interinstitucionais ativamente participadas pela ACAPO	8	10
Taxa de presença nas reuniões / sessões agendadas no âmbito do funcionamento das plataformas interinstitucionais integradas pela ACAPO	100%	100%
Taxa de satisfação das pessoas com deficiência visual com a ação de representação junto do Governo, Administração Central e outras entidades públicas de âmbito nacional	67,72%	70%

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

No ano em que se comemoram os 200 anos do Sistema Braille, será dada prioridade à organização, participação e dinamização pela ACAPO relativamente aos eventos a nível nacional da comemoração da criação de um código de leitura e escrita que possibilita a autonomia das pessoas com deficiência visual.

No entanto, destacamos também a criação de uma plataforma com outras organizações que atuam na área da deficiência visual, que resultou de uma reunião de sinergias para a representação conjunta dos direitos e interesses das pessoas com deficiência visual.

Abaixo indicamos as principais atividades a realizar:

Tabela 4: Atividades programadas para o Objetivo n.º 2 (Promover e/ou participar em iniciativas destinadas à divulgação e discussão pública de temáticas relevantes para a ACAPO e para as pessoas com deficiência visual)	
Atividade	Programação
Coorganizar eventos de âmbito nacional sobre a Comemoração dos 200 anos do Sistema Braille	Ao longo do ano
Assinalar o Dia Mundial da Bengala Branca	15 de outubro
Integrar uma plataforma com outras organizações que atuam ao nível da deficiência visual, a ADV, Aliança para a Deficiência Visual, para iniciativas no âmbito da formação de posições relacionadas com a representação de direitos e interesses	Ao longo do ano

Tabela 5: Metas definidas para o Objetivo n.º 2 (Promover e/ou participar em iniciativas destinadas à divulgação e discussão pública de temáticas relevantes para a ACAPO e para as pessoas com deficiência visual)		
Indicador	Valor de Referência	Meta
Taxa de convites institucionais aceites	85,71%	90%
N.º de iniciativas promovidas pela ACAPO (Direção Nacional) no âmbito da discussão/divulgação	8	8

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

Atendendo à nossa perceção e aos resultados do Questionário de Avaliação da Satisfação das Pessoas com Deficiência Visual para com a Ação de Representação conduzida pela ACAPO (2023-2024), poderemos inferir que a atividade de representação a nível local/regional não se revela tão impactante como nos restantes níveis. Isso poderá significar que esta atividade não se revela tão eficaz, ou não tem tanta visibilidade como as restantes. Nesse sentido, a Direção Nacional pretende contribuir para o aumento da eficácia da atividade de representatividade regional/local organizando duas sessões temáticas destinadas aos Dirigentes das Delegações ou Núcleos.

A primeira na área do lobby e autorrepresentação e a segunda na área da comunicação, para aumentar a eficácia da visibilidade da representatividade regional/local, (pressupondo que ela poderá ter falhado por lacunas de comunicação) e atendendo aos resultados das fontes de informação preferenciais tratadas no referido questionário.

Abaixo indicamos as principais atividades a realizar:

Tabela 6: Atividades programadas para o Objetivo n.º 3 (Promover a atividade local de representação de interesses e direitos das pessoas com deficiência visual)	
Atividade	Programação
Organizar uma sessão de formação para Dirigentes de Delegações/Núcleos na área de lobby e autorrepresentação	2.º semestre
Organizar uma sessão de formação para Dirigentes de Delegações/Núcleos na área da comunicação	2.º semestre

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

Indicador	Valor de referência	Meta
N.º de plataformas interinstitucionais integradas pela ACAPO a nível local	60	60
Taxa média de aceitação de convites institucionais nas Delegações	57,91%	60%
Média, por Delegação, de reuniões/audiências conseguidas	4,33	5
Média, por Delegação, de diligências efetuadas no domínio da defesa dos direitos e interesses das pessoas com deficiência visual	6,90	7

[\[Voltar ao índice\]](#)

4. Atuação internacional

Tal como na ACAPO, também nas plataformas internacionais da área da deficiência visual, o intervalo de tempo de 2024-2025 representa um período eleitoral. Referimo-nos à UEC, União Europeia de Cegos e à UMC, União Mundial de Cegos, cujas Assembleias Gerais e respetivos atos eleitorais, se realizam respetivamente em 2024 e 2025.

Um dos fatores comuns à organização destas Assembleias é o protagonismo da ACAPO. Em 2024, a ACAPO foi a anfitriã em Lisboa da 12.^a Assembleia Geral da UEC, assumindo um destacado protagonismo na organização de um evento que reuniu mais de 200 pessoas oriundos de 37 países.

Nessa sequência e, graças ao reconhecimento internacional do êxito deste evento, a ACAPO foi convidada para integrar a Comissão Organizadora da 11.^a Assembleia da UMC, a realizar de 2 a 5 de setembro em S. Paulo, Brasil. Este representará um desafio adicional para a ACAPO, dada a exigente logística necessária para acolher uma estimativa de 3.500 participantes oriundos de cerca de 190 países.

Aproveitando a participação nesta Assembleia Geral e no quadro do seu estatuto de ONGD, Organização Não Governamental para o Desenvolvimento, a ACAPO fará todos os esforços para conseguir integrar na agenda dos trabalhos, uma sessão paralela com as Associações de Cegos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), integrantes ou não da UCLP, União dos Cegos de Língua Portuguesa, como é o caso da Associação de Cegos da República Democrática de Timor-Leste, com a qual tentará restabelecer e estreitar os contactos já iniciados.

Por outro lado, não podemos também esquecer que 2025 é o ano em que se celebram os 200 anos da criação do Sistema Braille, o código de leitura e escrita que permite às pessoas cegas ler e escrever autonomamente. Para esse efeito, a ACAPO quer assinalar esta data com uma série de comemorações não só a nível nacional, como também internacional. Um dos eventos que destacamos é o Congresso comemorativo dos 200 anos do Sistema Braille, que se realizará nos dias 3 e 4 de janeiro de 2025, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Organizado no âmbito do Conselho Ibero-americano do Braille (CIB), este evento reunirá

oradores de Portugal, Espanha e América Latina e espera acolher um número alargado de pessoal docente, entre outros técnicos, Colaboradores e Associados da ACAPO.

Aproveitando as comemorações dos 200 anos do Sistema Braille, pretendemos também apresentar a candidatura ao Conselho Mundial do Braille.

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

“Mais organização, mais Braille e mais Cooperação para o Desenvolvimento” poderia ser o lema de 2025 para esta área. No entanto, para além disso privilegiaremos o nosso trabalho no âmbito das novas estruturas da UEC e as parcerias com o Grupo Social ONCE, com a Fundação LEGO e com a Cambridge School.

Abaixo indicamos as principais atividades a realizar:

Tabela 8: Atividades programadas para o Objetivo n.º 4 (Contribuir para a defesa dos direitos e para a representação dos interesses das pessoas com deficiência visual no contexto internacional).	
Atividade	Programação
Apresentar propostas inovadoras no quadro das novas estruturas de trabalho da UEC e da Comissão Executiva da UMC	Ao longo do ano
No âmbito da nossa participação na Comissão Organizadora da 11.ª Assembleia Geral da UMC, apresentar propostas de melhoria organizativa deste evento	Ao longo do ano
No quadro do estatuto de ONGD, restabelecer e estreitar os contactos com a Associação dos Cegos da República Democrática de Timor-Leste	1.º semestre
No quadro do estatuto de ONGD, propor à organização da 11.ª Assembleia da UMC, a integração na agenda dos trabalhos de sessão paralela com as organizações da CPLP.	1.º semestre

No quadro do estatuto da ACAPO como ONGD, participar em projetos na área da Cooperação para o Desenvolvimento que beneficiem as Associações dos Cegos da UCLP	Ao longo do ano
Realizar o Congresso comemorativo dos 200 anos do Sistema Braille	3 e 4 de janeiro
Participar em eventos comemorativos dos 200 anos do Sistema Braille	Ao longo do ano
Propor a candidatura da ACAPO ao Conselho Mundial do Braille	2.º semestre
Propor duas reuniões anuais de acompanhamento do convénio ACAPO-ONCE, para estabelecimento de prioridades de colaboração	Ao longo do ano
Promover a inscrição gratuita de Associados da ACAPO nos cursos intensivos de verão da Cambridge School	junho
Implementar as ações do Projeto LEGO® Braille Bricks	Ao longo do ano

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

Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de resposta aos pedidos de produção de conteúdos das plataformas internacionais que integramos	33,33%	40%
N.º de participantes em iniciativas de âmbito internacional dirigidas a pessoas com deficiência visual	7	10
N.º de ações de cooperação para o desenvolvimento, enquanto ONGD	2	3

Taxa de participação nas ações de lobby programadas	100%	100%
Taxa de participação em reuniões/eventos das plataformas internacionais que integramos	100%	100%
N.º de parcerias e projetos internacionais ativos	2	3
Taxa de satisfação das pessoas com deficiência visual com a Ação de Representação junto das entidades supranacionais e internacionais	66,43%	67%

[\[Voltar ao índice\]](#)

III. Prestação de Serviços

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

É reconhecido que a ACAPO é uma entidade prescritora de produtos de apoio do Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio (SAPA) para os financiadores, Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e Instituto da Segurança Social, IP (ISS, I.P.). Em 2025, a prioridade do NAPPA – Núcleo de Apoio à Prescrição de Produtos de Apoio – centrar-se-á na monitorização e padronização das práticas das 12 equipas multidisciplinares prescritoras. O alinhamento com experiências externas, através da comparação de estratégias eficientes, será fundamental para o desenvolvimento e qualificação das equipas. Simultaneamente, o acompanhamento interno realizado pelo NAPPA, por meio de mentorias, contribuirá para a excelência das prescrições, promovendo uma resposta rigorosa, homogénea e transversal.

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

Atividade	Programação
Promover uma ação de comparação externa com uma organização prescritora de produtos de apoio.	2.º semestre
Realizar, pelos menos, uma sessão de mentoria com as equipas prescritoras.	Ao longo do ano

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

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

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

[\[Voltar ao índice\]](#)

5. Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social

Os 10 Centros de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência (CAARPD) da ACAPO funcionam ao abrigo dos acordos de cooperação com o ISS e estão integrados nas diferentes Delegações. Os CAARPD focam-se na capacitação das pessoas com deficiência visual e suas famílias tendo como objetivo a promoção da sua autonomia e inclusão social.

Com a tipificação da resposta social pelo ISS, espera-se a total estabilização financeira dos CAARPD e ambiciona-se a aprovação do CAARPD de Aveiro, cuja validação está condicionada ao reforço da dotação orçamental solicitada pela Secretaria de Estado da Inclusão.

Neste contexto de consolidação dos CAARPD, assinala-se como uma grande mais valia a conquista do prémio BPI Fundação “La Caixa” Capacitar com o projeto “Visão +”, cuja candidatura decorreu em 2024. Este prémio vem responder a uma necessidade há muito identificada no apoio às pessoas com baixa visão. Com este apoio será possível criar, em 2025, dois gabinetes especializados: um no CAARPD de Vila Real e outro no CAARPD de Faro. Estes gabinetes serão munidos de equipamentos que terão como propósito a avaliação, diagnóstico, treino de ajudas óticas e não óticas e reabilitação visual. O projeto contempla ainda a consultoria e formação específica em baixa visão de dois licenciados em Ortóptica.

Quanto ao CAARPD dos Açores, que opera sob regulamentação própria do Instituto da Segurança Social dos Açores (ISSA), realizará em 2025 a avaliação do primeiro ano do serviço de Transporte Adaptado para Pessoas com Deficiência e Incapacidade, uma valência específica desta região, não disponível nos outros CAARPD da ACAPO.

Visto ainda não ter aberto o concurso público destinado a apoiar as IPSS que atuam no âmbito da deficiência na Madeira, este Núcleo pretende empregar um técnico de Orientação e Mobilidade através de financiamento externo, bem como, contratar um Psicólogo em regime de prestação de serviços, podendo-se assegurar, desta forma, em 2025, a resposta às necessidades atuais.

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

A prioridade dos CAARPD continua a ser garantir a satisfação e atender às necessidades dos seus Utentes, reconhecendo que são dinâmicas em constante evolução e que exigem uma adaptação dos serviços. Portanto, a capacitação contínua dos colaboradores mantem-se como fundamental para o sucesso deste objetivo. Com base nesta visão, a Coordenação da Reabilitação e Ação Social continuará a trabalhar de perto com as equipas, promovendo a sua interação e colaboração, bem como dar resposta às suas necessidades de formação potenciando a qualidade das intervenções técnicas.

Tabela 12: Atividades programadas para o Objetivo n.º 6 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do CAARPD)	
Atividade	Programação
Promover, pelo menos, uma sessão de formação específica para os colaboradores dos CAARPD na área da deficiência visual	Ao longo do ano
Potenciar os grupos de intervisão para que cada grupo desenvolva, pelo menos, um produto/solução que melhore a prática dos seus colaboradores e beneficie o crescimento da organização.	Ao longo do ano

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

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

Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos Utentes alcançado pelos CAARPD	88,78%	90%
Grau médio de satisfação dos Utentes com o serviço prestado, alcançado pelos CAARPD	87,59%	90%
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos CAARPD	90,63%	92%
Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos CAARPD	74,60%	75%

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

A ACAPO compromete-se a implementar ações que assegurem uma prestação de serviços ajustada às necessidades dos Utentes dos CAARPD. É fundamental identificar e apoiar as pessoas desde o momento em que a deficiência visual surge nas suas vidas, tornando-se essencial que a organização seja conhecida e comunique de forma consistente. Para alcançar este objetivo pretende-se criar conteúdos institucionais que fortaleçam a visibilidade dos CAARPD junto da comunidade, bem como, priorizar a aproximação dos CAARPD ao Serviço Nacional de Saúde (SNS), em especial às ULS (Unidades Locais de Saúde), que julgamos serem importantes pontos de proximidade para o encaminhamento de Utentes.

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

Atividade	Programação
Elaborar conteúdos que permitam uniformizar produtos institucionais relacionados com a atividade dos CAARPD	2.º e 3.º trimestre

Estreitar a comunicação com o SNS no sentido de dar a conhecer a missão da ACAPO e os respetivos CAARPD às ULS, facilitando o encaminhamento de Utentes para a ACAPO.	1.º semestre
---	--------------

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

Tabela 15: Metas definidas para o Objetivo n.º 7 (Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do CAARPD)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa média de novos Utentes com deficiência visual no ano	12%	20%

[\[Voltar ao índice\]](#)

6. Apoio à Vida Independente

A vida independente na ACAPO tornou-se efetiva no ano de 2019, através da criação de três Centros de Apoio à Vida Independente (CAVI) nas zonas Norte, Centro e Área Metropolitana de Lisboa. Desde então percorremos um longo caminho de instabilidade, pois existiram várias alterações à duração dos projetos, culminando com um prolongamento para 55 meses. Em 2023, com fim do período de financiamento dos projetos piloto do Modelo de Apoio à Vida Independente (MAVI) pelos fundos europeus, nomeadamente pelo Portugal 2020, foi possível garantir o financiamento através da celebração de protocolos transitórios entre as entidades e o Instituto de Segurança Social, I.P.

Contrariamente ao esperado, no final do ano de 2023 surgiu o momento tão ambicionado através da publicação da portaria n.º 412/2023 de 6 de dezembro que autoriza a celebração de acordos entre o Instituto da Segurança Social e as entidades que visam implementar um CAVI, seguido da publicação da portaria n.º 415/2023 de 7 de dezembro que estabelece as condições de

criação, instalação, organização e funcionamento a que deve obedecer a resposta social do Serviço de Assistência Pessoal de Apoio à Pessoa com Deficiência ou Incapacidade (SAVI), que assenta no desenvolvimento do MAVI. Este modelo concretiza-se através da disponibilização de um serviço especializado de assistência pessoal de apoio à pessoa com deficiência ou incapacidade para a realização de atividades que, em razão das limitações decorrentes da sua interação com as condições do meio, esta não possa, ou tenha sérias limitações em realizar por si própria.

Assim, a ACAPO viu assinados nos meses de março e abril os Acordos de Cooperação para os CAVI já existentes, tornando efetiva esta resposta social. Face a estas alterações, o ano de 2024 tornou-se um ano de reflexão e o início de uma reorganização do serviço tendo em conta a exigência da nova legislação. No ano de 2025, continuaremos esta caminhada e prevemos trazer alguma estabilidade que até então não foi possível face às condições apresentadas anteriormente.

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

A resposta às necessidades dos Beneficiários e a sua satisfação é um dos pilares essenciais na prática diária. Para tal, em 2024 existiu uma reorganização de todas as equipas técnicas, procedendo-se à contratação, para cada uma delas, de um Técnico de Gestão que permitiu aliviar a carga burocrática dos técnicos da área social e paralelamente garantir um apoio mais presente e mais efetivo juntos dos Beneficiários do serviço. Contudo, apesar desta alteração ser bastante positiva, traz um tempo de adaptação dos novos colaboradores, sendo necessário reforçar uma linha de atuação unanime e equilibrada junto de todas as equipas estabelecendo diretrizes comuns, bem como promover sessões de capacitação dos técnicos para a intervenção junto dos Beneficiários.

Tabela 16: Atividades programadas para o **Objetivo n.º 8** (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Beneficiários do CAVI)

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

Promover sessões de divulgação do RI junto das equipas técnicas, assistentes pessoais e Beneficiários	1.º semestre
Promover formação para equipas técnicas na área de comunicação assertiva	1.º semestre
Realizar um encontro online entre Beneficiários, Coordenação Nacional e DN para partilha de experiências	2.º semestre

De seguida estabelecemos as metas tendo em conta a análise da monitorização intermédia de 2024 e as atividades que nos propomos:

Tabela 17: Metas definidas para o Objetivo n.º 8 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Beneficiários do CAVI)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos Beneficiários alcançado pelos CAVI	73,66%	80%
Grau médio de satisfação dos Beneficiários com o serviço prestado, alcançado pelos CAVI	76,36%	80%
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos CAVI	80,65%	85%
Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos CAVI	45,43%	60%

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

A ACAPO trabalha proactivamente para a prestação dos serviços face às necessidades dos Beneficiários. Como tal, pretende-se que no ano de 2025 seja possível ir mais além e, para tal, será necessária uma maior articulação com os organismos de tutela de forma a ser possível

ajustar algumas lacunas ainda existentes. Para além disso, será essencial o trabalho junto da comunidade de forma a promover o serviço.

Tabela 18: Atividades programadas para o Objetivo n.º 9 (Assegurar a prestação de serviços aos Beneficiários do CAVI)	
Atividade	Programação
Desenvolver três ações de sensibilização junto da comunidade relativa ao novo modelo MAVI	Ao longo do ano
Apresentar junto das entidades competentes as dificuldades e proposta da revisão dos acordos face às horas atribuídas	1.º semestre

De seguida, especificamos a forma de aferição deste objetivo:

Tabela 19: Metas definidas para o Objetivo n.º 9 (Assegurar a prestação de serviços aos Beneficiários do CAVI)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de execução dos CAVI quanto aos Planos Individuais de Assistência Pessoal (PIAP) ativos	95,83%	98%
Grau médio de horas executadas pelos CAVI	78,10%	85%

[\[Voltar ao índice\]](#)

7. Apoio ao Emprego e Formação Profissional

O Departamento de Apoio ao Emprego e Formação Profissional da ACAPO desenvolve formação profissional de forma ininterrupta desde 1992, beneficiando de apoio financeiro público para a prossecução destas atividades, em estreita articulação com os serviços de emprego e entidades públicas e privadas.

No quadro das iniciativas levadas a cabo pelos serviços públicos de emprego, decorrentes do Plano Nacional de Emprego, a ACAPO integra a rede de Centros de Recursos, estando credenciada para as intervenções na área da deficiência visual, a nível nacional. Sendo este um elemento de inequívoco reconhecimento e de estímulo para a qualidade do trabalho levado a cabo pela ACAPO nesta matéria, esta credenciação representa, igualmente, um acréscimo de responsabilidades da Instituição, tanto na intervenção direta junto dos Utentes, como na formação de agentes, designadamente de técnicos dos serviços públicos de emprego, promovendo o incremento das suas competências em matéria de atendimento a pessoas cegas e com baixa visão.

O Departamento de Apoio ao Emprego e Formação Profissional da ACAPO conta atualmente com dois polos, um no Porto e outro em Lisboa, com atividades no âmbito da formação profissional e apoio ao emprego. Em Coimbra mantemos as atividades de centro de recursos, com apenas um elemento local, a Técnica de Integração Profissional, que foi integrada funcionalmente na equipa do Porto.

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

A total dependência de financiamento do IEFP, é sem dúvida um fator que tem uma enorme influência nas nossas atividades, porque pode comprometer a continuidade dos serviços, em caso de redução parcial ou cortes totais no financiamento. O desenho de novos projetos tem forçosamente de contemplar os pressupostos regulamentares, o que nem sempre nos permite dar a resposta que seria a mais indicada para o Utente. As condições físicas dos espaços de formação comprometem a qualidade do serviço, em especial em Lisboa, onde temos instalações muito deterioradas, que suscitam pouco interesse nos Utentes e não contribuem para uma imagem positiva junto das entidades parceiras. Ao nível dos recursos humanos, há também fragilidades a considerar: equipa técnica reduzida e falta de apoio administrativo em Lisboa, e também constatamos que alguns colaboradores a nível nacional não têm o perfil mais ajustado à função que desempenham.

Como pontos fortes do DAEFP podemos apontar a polivalência e elevado grau de envolvimento da maioria dos colaboradores nas atividades do Departamento, equipas técnicas

experientes nos diferentes domínios da reabilitação profissional, assim como a boa relação e comunicação eficiente entre a direção de pelouro, a coordenação técnica e as equipas locais. A melhoria da comunicação interna talvez tenha sido a maior conquista do Departamento no último ano, e embora ainda sem grande visibilidade, consideramos que é uma mudança que irá ser espelhada numa crescente melhoria da qualidade dos serviços que disponibilizamos.

Acresce ainda uma maior abertura do Departamento ao meio envolvente, que se tem revelado promissora de oportunidades para a nossa população-alvo, assim como a relação sólida e positiva com os diferentes parceiros com quem vamos traçando o nosso caminho.

A empregabilidade é uma área nobre da nossa atuação, e a experiência adquirida permite-nos identificar alguns fatores que influenciam negativamente a integração profissional, entre eles, a pouca procura dos nossos serviços, a baixa qualificação dos nossos Utentes, que não cumprem requisitos importantes para o mercado atual, nomeadamente bons conhecimentos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a falta de domínio de uma língua estrangeira, e também lacunas ao nível das competências pessoais e sociais, cada vez mais valorizadas pelos empregadores.

Nos novos planos de formação que construímos com base nestas evidências e também nos resultados do questionário de levantamento de interesses, contemplamos em candidaturas cursos de inglês e diversificamos a nossa resposta no âmbito das TIC. Precisamos ainda criar oportunidades para formação a-distância.

Queremos recuperar a confiança dos Utentes, através de respostas formativas ajustadas e acompanhamento personalizado na área do emprego, de forma a não abdicarmos do nosso papel de entidade de referência nas áreas de formação e emprego para pessoas com deficiência visual.

Temos como grande intenção estratégica do DAEFP sermos vistos como parceiros, em primeiro lugar dos nossos Utentes, apoiando os seus projetos formativos e profissionais de forma personalizada, dinâmica e eficiente.

Continuaremos a desenvolver atividades no âmbito de Centro de Recursos a nível nacional, o que representa um esforço acentuado para chegarmos, com apenas duas equipas a nível nacional, cobrir todo o território de Portugal Continental.

A ACAPO tem desenvolvido respostas na área da formação profissional e apoio ao emprego, com projetos pensados nas necessidades dos nossos Utentes, mas também tendo em conta aquilo que são as diretrizes da nossa única entidade financiadora.

As atividades desenvolvidas enquanto Centro de Recursos, IAOQE, AC e APC, estão presentemente a ser desenvolvidas no Porto, Coimbra e Lisboa; as atividades formativas decorrem apenas nos polos do Porto e Lisboa.

Precisamos assegurar o financiamento que permita suportar os serviços prestados, e paralelamente é fulcral desenvolver respostas que vão ao encontro das necessidades dos Utentes. No primeiro trimestre de 2024 disseminámos um questionário de levantamento de interesses que nos permitiu compreender melhor as necessidades e interesses do nosso público-alvo, no sentido de desenvolver propostas formativas ajustadas, para alinhar os perfis dos candidatos com as exigências do mercado laboral.

Na área do emprego precisamos desenvolver um papel mais ativo junto das entidades empregadoras, mas também junto dos Utentes. Considerando as novas realidades que decorrem da lei n.º 4/2019, referente ao estabelecimento de quotas de emprego no setor privado, assim como no que respeita aos apoios necessários à manutenção e progressão profissional, o emprego é mesmo um domínio onde a nossa aposta tem de ser forte.

Estabelecemos parcerias que perspetivamos possam acrescentar valor a médio prazo. Continuaremos também a prestar a maior atenção à seleção de entidades públicas e/ou privadas que nos proporcionem experiências em contexto real de trabalho, e desenvolveremos novas parcerias com enfoque na empregabilidade.

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

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

Da análise aos resultados dos questionários de satisfação dos Utentes, verificámos que as questões que apresentam menor taxa de satisfação têm a ver com as condições do espaço físico de formação, o facto das formações serem as mesmas há vários anos, e não estarem

atualizadas e alinhadas com o mercado laboral; por outro lado, os equipamentos disponíveis não são recentes nem têm softwares atualizados.

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

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

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

Considerando tudo isto, para 2025 é possível programar as seguintes atividades:

Tabela 20: Atividades programadas para o Objetivo n.º 10 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do DAEFP)	
Atividade	Programação
Desenvolver 27 cursos de formação contínua nas áreas identificadas como prioritárias.	Ao longo do ano
Desenvolver dois cursos de formação inicial na área administrativa.	Ao longo do ano
Realizar um webinar no âmbito dos direitos da pessoa com deficiência visual enquanto trabalhador.	1.º semestre
Realizar um Open Day em Lisboa e outro no Porto, no âmbito da empregabilidade para pessoas com deficiência visual.	2.º semestre

Criar uma metodologia estruturada na resposta apoio ao emprego.	1.º semestre
Assinalar a integração profissional de pessoas com deficiência visual, através da divulgação de conteúdos em diferentes plataformas da instituição.	Trimestral
Reforçar a bolsa de parceiros que potencie as oportunidades de integração profissional de pessoas com deficiência visual.	Ao longo do ano

Para a aferição da concretização do objetivo, foram estabelecidas as seguintes metas:

Tabela 21: Metas definidas para o Objetivo n.º 10 (Garantir a satisfação e a resposta às necessidades dos Utentes do DAEFP)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de satisfação global dos Utentes alcançado pelos polos do DAEFP	77,26%	80%
Grau médio de satisfação dos Utentes com o serviço prestado alcançado pelos polos do DAEFP	73,81%	75%
N.º de reclamações dos Utentes do DAEFP procedentes	2	2
Grau médio de cumprimento dos Planos Individuais alcançado pelos polos do DAEFP	92,22%	95%

Grau médio de Planos Individuais com pelo menos 75% dos objetivos atingidos alcançado pelos polos do DAEFP	52,22%	75%
Grau médio de resposta aos pedidos de Apoio à procura de emprego alcançado pelos polos do DAEFP	97,62%	100%
Grau médio de integrações no seguimento do Apoio à Integração prestado, alcançado pelos polos do DAEFP	16,45%	30%
Grau médio de sucesso do Acompanhamento a pessoas empregadas face ao objetivo definido alcançado pelos polos do DAEFP	100%	100%

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

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

Assim, encontram-se programadas as seguintes atividades:

Tabela 22: Atividades programadas para o Objetivo n.º 11 (Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do DAEFP)	
Atividade	Programação
Promover um ciclo de formação para os Colaboradores do DAEFP no âmbito da sua capacitação pedagógica e técnica.	1.º semestre

Desenvolver e implementar um plano de formação em horário pós-laboral e na modalidade a-distância, em parceria com o IEFP, I.P.	1.º semestre
Retomar contactos e atualizar a base de dados dos Utentes do DAEFP.	1.º semestre
Criar uma bolsa de tutores, como estrutura de suporte às atividades no âmbito da empregabilidade.	Ao longo do ano

Para a aferição da concretização do objetivo, foram estabelecidas as seguintes metas:

Tabela 23: Metas definidas para o Objetivo n.º 11 (Assegurar a prestação de serviços aos Utentes do DAEFP)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Grau médio de execução pelos polos do DAEFP, dos projetos quanto ao n.º de ações	88,89%	90%
Grau médio de execução pelos polos do DAEFP, dos projetos quanto ao n.º de formandos	94,31%	95%

[\[Voltar ao índice\]](#)

8. Prestação de Serviços para a Comunidade

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

interesses, quer com as dinâmicas de prestação de serviços às pessoas com deficiência visual. Este é, naturalmente, um trabalho que também carece muito da mobilização de todos os órgãos e equipas locais, pois a presença no terreno fornece dados preciosos para direcionar as ações em face dos interesses de cada comunidade.

8.1. Sensibilização, Consultoria e Formação para a Comunidade

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

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

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

Tabela 24: Atividades programadas para o Objetivo n.º 12 (Assegurar a qualidade da prestação de serviços à comunidade)	
Atividade	Programação
Concluir o diagnóstico ao nível da oferta formativa disponibilizada pela ACAPO e das solicitações endereçadas à instituição	1.º semestre
Criar grupos de trabalho para o desenvolvimento de referenciais de sensibilização em temas específicos.	1.º semestre
Desenvolver uma ação de comparação das práticas das Delegações	2.º semestre

no domínio das iniciativas da educação para a cidadania junto da comunidade, nomeadamente no que se refere às atitudes perante pessoas com deficiência visual, às técnicas de guia e à relação de ajuda no espaço público	
---	--

Tabela 25: Metas definidas para o Objetivo n.º 12 (Assegurar a qualidade da prestação de serviços à comunidade)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de resposta a pedidos de aconselhamento/consultoria técnica sob responsabilidade dos serviços centrais	100%	100%
Grau médio de resposta das Delegações aos pedidos de consultoria/aconselhamento técnico	96,60%	100%
Taxa de satisfação dos formandos de cursos para a comunidade desenvolvidos sob responsabilidade dos serviços centrais	Sem referência	80%
Grau médio de satisfação dos formandos de cursos para a comunidade alcançado pelas Delegações / Equipas Locais	100%	80%
Grau médio de satisfação dos participantes em ações de sensibilização alcançado pelas Delegações	97,88%	80%

8.2. Produção Documental

A mudança de instalações do Centro de Produção Documental (CPD) continua a ser uma necessidade, tanto do ponto de vista das condições de trabalho, como no que se refere à conservação de materiais e equipamentos.

Apesar disso, e apesar dos recursos humanos e materiais limitados, o CPD continuará a promover a impressão de documentos em Braille a novos clientes externos.

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

As tentativas de angariar mais clientes em 2024 não tiveram grande sucesso. Para estabelecer a melhor abordagem das entidades externas, convinha conhecer melhor a procura real para informação escrita em Braille.

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

Atividade	Programação
Levantamento das necessidades dos Associados em termos de informação escrita em Braille	1.º semestre
Preparar material promocional para entidades externas na base das conclusões do levantamento.	Após a conclusão do levantamento

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

Indicador	Valor de referência	Meta
Vendas aos clientes externos	16 000 €	16 000 €

[\[Voltar ao índice\]](#)

IV. Organização Interna

9. Dinâmica Associativa

Nesta área pretendemos levar à letra o termo “dinâmica”, dinamizando uma aproximação entre a ACAPO e as pessoas com deficiência visual que representa, Associados, ou não, da Instituição.

Nesse sentido, pretende-se aumentar a satisfação de filiados e não filiados na Instituição. Contribuiremos, desta forma, para que os filiados se fidelizem à ACAPO e para que os não filiados se aproximem da Associação e eventualmente se filiem na Instituição.

Fidelizados e recentes filiados poderão envolver-se na dinâmica associativa, podendo enquanto Associados ser beneficiários diretos das vantagens que os Associados têm e, mais do que isso, tornar-se em mais um agente ativo no movimento associativo para a representação das pessoas com deficiência visual.

Para isso, a recolha e posterior análise das nuances às respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação das Pessoas com Deficiência Visual para com a Ação de Representação conduzida pela ACAPO (2023-2024) forma tidas em conta, já que só farão sentido se contribuírem para a melhoria desta representatividade.

Nesse sentido, quando oportuno, as recomendações extraídas sobre os níveis de satisfação deverão impactar num ajuste da atividade de representatividade da ACAPO.

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

Para uma maior fidelização dos Associados e filiação dos não Associados, delinearemos uma estratégia de aproximação aos Associados Efetivos e potenciais Associados. Procuraremos assim motivá-los para as vantagens em ser Associados da Instituição, através de ações de contactos de proximidade das Delegações ou outra ação de comunicação como o lançamento

de um kit de Associado, divulgando claramente as vantagens em fidelizar-se e/ou filiar-se na Instituição, beneficiando de parcerias e outras vantagens, mas, sobretudo da possibilidade de participação direta na dinâmica e gestão do movimento associativo.

Abaixo indicamos as principais atividades a realizar.

Tabela 28: Atividades programadas para o Objetivo n.º 14 (Promover a fidelização dos Associados Efetivos e potenciar o crescimento associativo)	
Atividade	Programação
Lançar um kit de Associado	2.º semestre
Delinear uma estratégia de aproximação aos Associados Efetivos e potenciais Associados	2.º semestre

Tabela 29: Metas definidas para o Objetivo n.º 14 (Promover a fidelização dos Associados Efetivos e potenciar o crescimento associativo)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de Associados Efetivos com a quotização regularizada a nível nacional	31,48%	35%
Grau de satisfação dos Associados com a ACAPO	63,69%	65%
Grau de satisfação das pessoas com deficiência visual em geral com a ACAPO	63,77%	65%
Média de atividades associativas realizadas pelas Delegações	6,80	8,50

N.º de registos no Sistema de Gestão e Tratamento de Sugestões e Reclamações com origem nos Associados	12	15
--	----	----

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

A valorização dos Associados Cooperantes será também alvo da nossa atuação, dado que lhes é devido um reconhecimento institucional pelo apoio que voluntariamente nos concedem.

Nesse sentido, prevemos delinear uma estratégia de aproximação para os fidelizar/filiar e potenciar o crescimento associativo deste grupo tão fundamental para a Instituição.

Abaixo indicamos a principal atividade a realizar.

Tabela 30: Atividades programadas para o Objetivo n.º 15 (Valorizar o contributo dos Associados Cooperantes para a instituição)	
Atividade	Programação
Delinear uma estratégia de aproximação aos Associados Cooperantes e potenciais Associados	2.º semestre

Tabela 31: Metas definidas para o Objetivo n.º 15 (Valorizar o contributo dos Associados Cooperantes para a instituição)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de Associados Cooperantes com quotas regularizadas a nível nacional	9,03%	10%

[\[Voltar ao índice\]](#)

10. Comunicação e Visibilidade

Neste âmbito - Comunicação e Visibilidade – o foco será continuar a partilha da informação com eficácia, simplicidade, robustez e transparência como até agora a ACAPO se tem pautado.

A estratégia de comunicação da ACAPO para 2025 está alinhada não só com o objetivo deste capítulo: “Contribuir para a divulgação da Instituição e do trabalho desenvolvido”, mas de todo o Programa de Ação, pois esta é uma área transversal que se alimenta de todos os serviços da ACAPO.

De forma operacional, prosseguiremos com a incrementação de uma relação de reconhecimento e notoriedade quer junto dos Associados e Utentes, quer dos parceiros, stakeholders e do público em geral, estabelecendo relacionamentos efetivos, eficazes e duradouros com o público-alvo e reforçando a magnificência da ACAPO; continuaremos a aumentar a perceção positiva sobre o nosso trabalho a nível da representatividade e serviços; daremos destaque aos nossos parceiros; manteremos nas redes sociais uma presença assídua, com conteúdos que despertem a curiosidade e interesse de quem nos segue; e, por último, garantiremos a transparência na gestão da informação e a plena acessibilidade.

Para concretizar o objetivo específico, constituem prioridade a realização das atividades elencadas no quadro seguinte:

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

Tabela 32: Atividades programadas para o Objetivo n.º 16 (Contribuir para a divulgação da instituição e do trabalho desenvolvido)	
Atividade	Programação
Desenvolver novas rúbricas para a newsletter mensal – ACAPO ACTUAL , p.e. entrevistas, artigos de opinião, podcast	31 de dezembro
Aumentar a oferta de merchandising institucional	30 de junho

Atualizar o Manual de Identidade da ACAPO	31 de dezembro
Complementar a área dos Protocolos no site institucional	30 de junho
Marcar presença em eventos, dirigidos a massas, que permitam divulgar a ACAPO, p.e. Festa do Livro de Belém.	31 de dezembro
Avaliar a performance mediática da ACAPO nos media, durante o ano de 2025	31 de dezembro

As atividades propostas, de forma geral, assinalam a afirmação da comunicação na ACAPO, além de dar a conhecer aos Associados, Utentes e comunidade em geral as nossas áreas de intervenção, atividades e projetos, contribuindo assim para a divulgação da instituição e do nosso trabalho.

Para uma efetiva execução do objetivo n.º 16, a ACAPO prioriza as tecnologias de comunicação digital da Associação. A comunicação digital apresenta-se, atualmente, como a ferramenta mais rápida e eficaz para a partilha de conteúdos, por esta razão, grande parte das metas recai na comunicação digital com destaque para a Newsletter ACAPO Actual, a 1.ª fonte de informação mais importante para as pessoas com deficiência visual, seguida do site e rede social Facebook (dados extraídos do Relatório da Avaliação da Satisfação das Pessoas com Deficiência Visual 2023/2024).

Tabela 33: Metas definidas para o Objetivo n.º 16 (Contribuir para a divulgação da instituição e do trabalho desenvolvido)		
Indicadores	Valor de referência	Meta
Taxa de abertura de conteúdos pelos leitores das edições do Boletim ACAPO-Actual	35,36%	50%

Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Facebook	2,94%	5%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Youtube	5,57%	15%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no X	12,5%	15%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no Instagram	19,25%	15%
Taxa de crescimento de seguidores da ACAPO no LinkedIn	79,37%	60%
Taxa de resposta dos órgãos de comunicação social aos comunicados de imprensa enviados	900%	90%
Taxa de resposta aos pedidos dos órgãos de comunicação social	100%	90%

[\[Voltar ao índice\]](#)

11. Parcerias

É nosso entendimento que, em 2025, será importante continuar a colocar um especial foco nas parcerias relacionadas com a prestação dos serviços aos nossos Utentes, dada a sua absoluta importância na prossecução dos nossos objetivos, seja ao nível da inclusão social (nas suas múltiplas dimensões), seja ao nível da continuidade dos serviços (entendendo aqui a continuidade dos serviços como a expressão de um potencial de garantia aos nossos Utentes de que a nossa capacidade de atender às suas necessidades não se esgota nas respostas diretamente disponibilizadas pela ACAPO, mercê da rede de parceiros de que dispomos).

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

Ao mesmo tempo, neste capítulo, consideramos também fundamental não negligenciar a importância que outras parcerias possam ter para nós, como sejam os casos das parcerias comerciais, das parcerias mecenáticas ou das parcerias no âmbito internacional. A este nível, consideramos relevante continuar a tirar partido da aprendizagem já feita ao nível das metodologias de gestão das parcerias que vêm sendo implementadas a nível local, generalizando as práticas de avaliação e de tomada de decisão.

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

Ao longo dos últimos anos, sobretudo a nível local, temos vindo a desenvolver um trabalho assinalável no domínio das metodologias de gestão das parcerias. Entretanto, continua a ser fundamental o desenvolvimento e consolidação destas metodologias de avaliação e gestão das parcerias. Com efeito, permite-nos avaliar cada uma das parcerias e tomar decisões sobre elas; mas permite-nos também formular uma visão global sobre o conjunto das parcerias e planear ações mais abrangentes.

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

É, pois, neste sentido que propomos para este capítulo as atividades abaixo elencadas, traduzindo uma perspetiva, sobretudo, de insistência na capacitação das equipas locais para uma cada vez mais eficaz gestão das parcerias relevantes para o desenvolvimento da sua atuação, tanto mais que assistimos, em 2024, a uma considerável renovação do quadro de técnicos afetos a estas matérias.

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

Atividade	Programação
Realizar uma ação interna de comparação no âmbito da gestão de parcerias	1.º semestre
Desenvolver uma ação de mentoria (individualizada) às equipas com fragilidades no domínio da gestão de parcerias	1.º semestre

Conforme se verifica na nossa proposta de metas abaixo apresentadas, assumimos aqui uma perspetiva significativamente conservadora. Por um lado, porque em alguns casos, estamos a tomar como ponto de partida valores de referência significativamente elevados. Por outro lado, nos dois indicadores em que tal não se verifica, reconhecemos que é essencial gerar dinâmicas que, implicando transversalmente responsabilidades dos órgãos executivos, requerem a sua prévia familiarização e envolvimento nos processos atuais para, a partir daí, poderem ser alavancadas as melhorias relevantes.

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

Indicador	Valor de referência	Meta
N.º de novas parcerias de âmbito nacional	Sem referência	3
Taxa de parcerias para a inclusão social consideradas decisivas a nível nacional	41,38%	42%
Taxa de parcerias para a continuidade dos serviços consideradas decisivas a nível nacional	84,29%	85%
Taxa de parcerias com pelo menos 75% de objetivos atingidos a nível nacional	78,22%	80%

Taxa global de satisfação com as parcerias a nível nacional	86,95%	87%
Taxa de resposta aos questionários enviados aos parceiros a nível nacional	32,03%	32,50%
Taxa de satisfação dos parceiros a nível nacional	89,09%	87,50%

[\[Voltar ao índice\]](#)

12. Projetos

A área de projetos tendo vindo a apresentar-se como prioritária e fundamental para a sustentabilidade financeira da ACAPO, e para o desenvolvimento de serviços que respondam às necessidades das pessoas com deficiência visual. Manter-se-á como prioritária a procura e enquadramento de candidaturas para fazer face a despesas de funcionamento de projetos para o financiamento dos serviços disponibilizados às pessoas com deficiência visual.

Paralelamente, pretendemos, impulsionar a procura de financiamento de projetos que promovam o desenvolvimento de conhecimento em matérias prioritárias específicas que concorrem para a concretização da nossa missão.

A organização das atividades associadas a esta área tem como ponto de partida uma reflexão que nos permitiu constatar alguns factos e identificar desafios e orientações para a nossa intervenção. Identificamos a nível externo, nomeadamente na relação com a sociedade envolvente, algumas ameaças que tem promovido estrangimentos financeiros progressivos, e consideravelmente imprevisíveis, nomeadamente a dependência financeira relativamente às tutelas com financiamento insuficiente para as reais necessidades, o aumento dos custos operacionais sem o correspondente aumento dos financiamentos públicos e a recuperação lenta da economia e risco de inversão para nova crise. Apesar de nos depararmos com pontos negativos, identificamos como oportunidades a diferenciação dos serviços prestados, as oportunidades de realização de candidaturas a programas de financiamento público,

nomeadamente o Quadro Comunitário 2030 e o Plano de Recuperação e Resiliência 2021-2026, e programas de financiamento privado.

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

Decorrente da especificidade da intervenção da Instituição, mantém-se uma forte dependência de financiamento público nacional e europeu e custos de funcionamento elevados, que se apresentam como fraquezas.

A análise dos vários fatores externos e internos resulta na definição de ações/atividades específicas para o ano 2025.

Para a concretização do objetivo, para além das propostas apresentadas na tabela 36, irão manter-se as atividades regulares de execução de projetos, nomeadamente a organização da informação para apresentação da candidatura, a articulação com as entidades financiadoras no que se refere ao reporte de execução física e financeira e a análise da execução e desenvolvimento dos projetos aprovados.

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

Tabela 36: Atividades programadas para o Objetivo n.º 18 (Promover a sustentabilidade de projetos no âmbito da resposta a necessidades emergentes e/ou de ações de melhoria)	
Atividade	Programação
Criar base de dados de oportunidades projetos	2.º trimestre
Realizar reuniões periódicas (de acordo com o período de desenvolvimento dos projetos) com os coordenadores operacionais dos mesmos.	Ao longo do ano

Promover a aproximação com entidades externas na área académica para o desenvolvimento de projetos no âmbito de Mestrados e/ou Doutoramentos.	Ao longo do ano
---	-----------------

Tabela 37: Metas definidas para o Objetivo n.º 18 (Promover a sustentabilidade de projetos no âmbito da resposta a necessidades emergentes e/ou de ações de melhoria)		
Indicadores	Valor de referência	Meta
Taxa de candidaturas a projetos a oportunidades de financiamento no setor público aprovadas total ou parcialmente	67%	70%
Taxa de candidaturas de projetos a oportunidades de financiamento no setor privado aprovadas total ou parcialmente	33%	40%

[\[Voltar ao índice\]](#)

13. Recursos Humanos

O mercado de trabalho atravessa em várias zonas geográficas e setores uma fase de divergência entre a procura e a oferta de recursos humanos, com prejuízo maior para as Instituições Particulares de Solidariedade Social, que não possuem instrumentos económicos e financeiros capazes de contrariar esta dinâmica. Neste cenário de constantes mudanças e desafios, o papel da área de Recursos Humanos torna-se ainda mais crucial e deve procurar adotar estratégias voltadas para a retenção de talentos, focando-se na cultura organizacional, desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento e apoio ao bem-estar dos colaboradores.

O presente Plano Anual para a área de Recursos Humanos tem como objetivo alinhar as ações da área às metas e objetivos da ACAPO, garantindo que as necessidades dos colaboradores

sejam atendidas, ao mesmo tempo em que se pretende o crescimento e a sustentabilidade da Associação.

Com a renegociação dos Acordos Atípicos dos CAARPD, acompanhados de alterações significativas junto do Instituto da Segurança Social, assim como a passagem do projeto dos CAVI a definitivo no segundo semestre de 2024, possibilitaram o incremento da prestação de serviços para mais apoios junto da comunidade, o que conduz a que em 2025 tenhamos um aumento do quadro de pessoal.

Contudo prevemos que algumas das condicionantes já identificadas em 2024 se mantenham, nomeadamente: dificuldade em contratar e reter colaboradores para funções mais técnicas, acompanhadas de um esmagamento salarial derivado do significativo aumento do salário mínimo nacional e a dificuldade de se diferenciar proporcionalmente ou superior ao mínimo estabelecido nas tabelas remuneratórias para os profissionais mais qualificados.

Foi possível no final do primeiro semestre igualar, como planeado já desde 2021, o subsídio de alimentação com o da função pública, assim como foi possível proceder às progressões de carreira. No decorrer destas medidas verificou-se que o grau de satisfação e motivação dos colaboradores a nível nacional aumentou, mas iremos aferir no próximo ano até que ponto é que impactaram com a realidade.

Beneficiando do desenvolvimento das infraestruturas e equipamentos, conforme mencionado no capítulo 14 deste Plano (Infraestruturas e Equipamentos), e ao mesmo tempo dando continuidade à aposta na desmaterialização e investimento na tecnologia digital, vai ser possível tornar mais eficaz os procedimentos administrativos, como a gestão da assiduidade e processamento de salários, com a implementação de relógios de gestão da assiduidade em todas as Delegações e Serviços da ACAPO, com início ainda em 2024 e finalizando durante o primeiro semestre de 2025.

Durante o terceiro quadrimestre de 2024, conseguimos completar a ligação direta do nosso software de gestão ao serviço de interoperabilidade do Instituto da Segurança Social, possibilitando fazer diretamente a comunicação das admissões e cessações de colaboradores através do software e este transmitir as informações em tempo real à Segurança Social. Evitando

desta forma, uma duplicação de informações no site da Segurança Social Direta, dados estes que já tinham de ser colocados na ficha pessoal de cada colaborador.

Pretendemos retomar em 2025 a partilha da informação de desvinculação e contratação de novos colaboradores, e conseqüentemente a abertura dos concursos, por forma a dar a conhecer os novos colaboradores às diferentes equipas e órgãos sociais, e ao mesmo tempo permitir a divulgação das vagas em aberto por uma via mais direta a quem possa interessar. Neste mesmo sentido, desenvolver o plano de formação inicial com periodicidade obrigatória.

Neste plano, serão abordadas iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos, promover a satisfação dos colaboradores e promover o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento organizacional.

Acreditamos que ao investir no desenvolvimento dos nossos Colaboradores, estaremos impulsionando não apenas o seu crescimento pessoal e profissional, mas também o fortalecimento da Associação como um todo.

Com um acompanhamento sistemático e indicadores claros, pretendemos monitorar e avaliar a eficácia das ações propostas, ajustando-as conforme necessário para otimizar resultados e garantir que os nossos Colaboradores se mantem comprometidos e alinhados aos valores e objetivos da Associação.

Desta forma, pretendemos construir um ambiente de trabalho que valorize as pessoas, incentive a inovação e aprimore constantemente as competências dos Colaboradores, visando sempre a excelência na prestação de serviços e no alcance dos resultados esperados.

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

As organizações que oferecem e investem em oportunidades de crescimento pessoal e profissional tendem a atrair e reter colaboradores comprometidos com a missão a que se propõem. Isto é especialmente importante, considerando a natureza muitas vezes desafiadora do trabalho em organizações sem fins lucrativos. Promover o desenvolvimento pessoal e profissional não só beneficia os colaboradores, como fortalece a própria organização, permitindo que ela cumpra a sua missão de forma mais eficaz e impactante, proporcionando uma missão mais ampla de equidade. Investir no desenvolvimento pessoal e profissional é um passo crucial para criar mudanças sustentáveis.

Assim, para prossecução deste objetivo pretendemos desenvolver as seguintes atividades:

Tabela 38: Atividades programadas para o Objetivo n.º 19 (Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos)	
Atividade	Programação
Desenvolvimento de um Kit de Boas-vindas	1.º semestre
Elaboração de um Manual de Acolhimento	1.º semestre

Foram estabelecidas as seguintes metas para aferição da concretização do objetivo:

Tabela 39: Metas definidas para o Objetivo n.º 19 (Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de cumprimento do Plano de Formação dos Colaboradores	48%	50%
Taxa de ações de formação avaliadas como eficazes	O valor não foi apurado no primeiro semestre	60%
Grau médio de satisfação dos Colaboradores com a formação realizada	92%	60%

Para o indicador “grau médio de satisfação dos Colaboradores com a formação realizada”, definimos uma meta mais baixa (60%), do que o valor de referência, nomeadamente 92%, porque este valor de referência diverge muito dos últimos anos, o que pode denotar um valor utópico.

Objetivo n.º 20: Promover a satisfação dos Colaboradores

Um dos principais objetivos do Departamento de Recursos Humanos é promover a satisfação dos Colaboradores, onde o comprometimento e o bem-estar são essenciais para o alcance das metas Associativas. Ao focarmo-nos na satisfação dos Colaboradores, procuramos construir um ambiente mais colaborativo e inovador, onde cada membro de uma equipa ou Delegação se sinta valorizado e motivado a contribuir para a missão da ACAPO. Neste sentido, discutiremos as estratégias e ações que podem ser implementadas para assegurar que a satisfação no trabalho se torne uma prioridade contínua e um reflexo da cultura organizacional.

Neste sentido, definimos as seguintes atividades para a prossecução deste objetivo:

Tabela 40: Atividades programadas para o Objetivo n.º 20 (Promover a satisfação dos Colaboradores)	
Atividade	Programação
Estudar um possível aumento do subsídio de alimentação em articulação com a DN e verificar a possibilidade de passar a cartão refeição	2.º semestre

A concretização deste objetivo deverá ser aferido tomando por base os seguintes indicadores e metas:

Tabela 41: Metas definidas para o Objetivo n.º 20 (Promover a satisfação dos Colaboradores)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de satisfação global dos Colaboradores afetos aos serviços centrais	60%	60%
Taxa de satisfação global dos Colaboradores, a nível nacional	66%	68%

Grau de motivação dos Colaboradores afetos aos serviços centrais	55%	60%
Grau de motivação dos Colaboradores a nível nacional	61%	65%

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

O desenvolvimento organizacional, é um processo contínuo que visa melhorar a eficácia, a saúde e o desempenho das organizações por meio da implementação de estratégias que promovem a mudança e crescimento. Neste contexto, o envolvimento dos colaboradores emerge como um fator essencial para o sucesso das iniciativas de desenvolvimento organizacional. A participação ativa dos colaboradores não apenas contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também potencializa a inovação e a adaptação organizacional às demandas do mercado e às transformações sociais.

O comprometimento dos Colaboradores com a visão e os valores da ACAPO é fundamental para a construção de uma cultura organizacional sólida e resiliente. Reconhecemos, por isso, que entender o papel do Colaborador no desenvolvimento organizacional é fundamental para que a Associação, aspire a crescer e se destacar em um ambiente tão dinâmico e competitivo.

Neste sentido, definimos as seguintes atividades para a prossecução deste objetivo:

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

Promover uma reflexão inter-órgãos, sobre formas de envolvimento dos Colaboradores	1.º semestre
Promover a comemoração do aniversário da ACAPO nos polos nacionais, mediante um plaform estabelecido	Ao longo do ano

Para a aferição deste objetivo, definimos os seguintes indicadores e metas para 2025:

Tabela 43: Metas definidas para o Objetivo n.º 21 (Promover o envolvimento dos Colaboradores no desenvolvimento organizacional)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Taxa de satisfação dos Colaboradores afetos aos serviços centrais com o seu envolvimento na ACAPO	61%	65%
Taxa de satisfação dos Colaboradores, a nível nacional, com o seu envolvimento na ACAPO	68%	70%

[\[Voltar ao índice\]](#)

14. Infraestrutura e Equipamentos

Os desafios colocados pela permanente evolução tecnológica ao nível dos equipamentos, do software e dos serviços contratualizados com fornecedores externos, obrigam a que seja necessária uma procura constante de compatibilidade, no sentido de atingir com sucesso a materialização de ferramentas fiáveis e produtivas, seja na manutenção de uma harmonia entre equipamentos, serviços e pessoas, seja tentando, tanto quanto possível, estabelecer um equilíbrio financeiro associado à gestão de recursos, alguns deles, finitos. Numa época de incerteza que se vive já há alguns anos e que tem vindo a ser mantida e até mesmo agravada por fatores que internamente não conseguimos controlar, torna-se especialmente importante atingir compromissos equilibrados nas estratégias de alocação dos recursos, de modo a que

estes se tornem tão eficientes quanto possível. Será não só com este equilíbrio em mente, mas também apostando na melhoria na prestação dos nossos serviços, tanto interna como externamente, enquanto parte de uma política assente no pressuposto de uma melhoria contínua, a qual tem vindo a orientar a instituição ao longo dos anos. A otimização tecnológica que passará necessariamente pela modernização ou substituição, seja de equipamentos, seja de infraestruturas ou serviços que lhes sirvam de apoio, terá sem dúvida um papel fundamental para consolidar essas metas que desde há tempo nos propomos atingir. A aposta na cloud irá incrementar fiabilidade e segurança, tanto da informação que é produzida, como na preservação das ferramentas que gerem esses processos. A gestão inteligente da informação que serve tanto de input como se materializa no resultado do trabalho desenvolvido está, a par com toda esta evolução, nas prioridades para 2025. Acreditamos que será essencial a existência de ferramentas que nos consigam dar rapidamente uma visão do fluxo de trabalho, bem como do tempo que cada etapa que tem que ser percorrida demora a desenvolver esse processo. A fiabilidade e o rigor fazem também parte da nossa ambição. Acreditamos que apenas desta forma conseguiremos motivar aqueles que nos ajudam a atingir os objetivos de sucesso que traçamos para a instituição como um todo, tendo sempre as pessoas com deficiência como a nossa prioridade.

Assim, temos programadas, em concreto, as seguintes atividades para 2025:

Tabela 44: Atividades programadas para o Capítulo n.º 14 (Infraestrutura e Equipamentos)	
Atividade	Programação
Atualização/substituição do parque informático afeto à instituição, num universo de 75 equipamentos, em até 25%	Ao longo do ano
Atualização de 50% das 16 infraestruturas locais, estruturando as redes de comunicação e passando-as para uma velocidade de até 1 GBPS, preparando-as para o futuro em termos de fluxo de informação	Ao longo do ano

Implementação de um sistema de gestão de informação, como pedidos e solicitações de suporte	Ao longo do ano
Implementação de um sistema de controlo de assiduidade	1.º semestre
Migração da solução de gestão Sendys para cloud	Ao longo do ano

[\[Voltar ao índice\]](#)

15. Situação Financeira e Patrimonial

A ACAPO, sendo uma associação que tem como missão a defesa dos direitos e interesses das pessoas com deficiência visual, tendo em vista a sua plena integração socioprofissional, presta essencialmente serviços, o que implica um elevado número de colaboradores, numa média de 180 pessoas. Para além disso, estes colaboradores encontram-se dispersos pelo território nacional e ilhas, num total de doze delegações, dois núcleos e os serviços centrais. Esta estrutura implica, para além de uma dificuldade acrescida de gestão, um peso muito elevado dos Gastos com o Pessoal, no total dos Gastos, na ordem dos 70%. Este é também o foco estratégico da gestão, que tem feito um grande investimento financeiro, com vista à atualização das condições salariais e ao aumento na sua formação, tendo como objetivo um maior grau de satisfação e retenção dos colaboradores, que se refletirá na melhoria dos serviços prestados aos nossos Associados e Utentes.

Apesar de o ano de 2024 ter trazido alguma melhoria em termos de redução da inflação e aceleração do crescimento económico, continuamos a ter um cenário de muita instabilidade ao nível nacional e, principalmente a nível internacional devido às guerras e às alterações políticas.

A nível nacional, em 2024, após a dissolução da Assembleia da República em janeiro, o país viveu novas eleições em março, também com uma mudança na força partidária no poder. Todo este processo implica, como sabemos, alterações políticas e estratégicas, em ministérios chave, como o do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, que nos tutela. Implica também períodos de alguma indefinição e adaptação destes serviços.

Podemos assim esperar um ano de 2025 com algumas dificuldades ao nível económico e, principalmente, alguma incerteza e imprevisibilidade na evolução da economia. Pois sabemos, pela experiência recente, que a globalização, com todas as vantagens que tem, implica também que rapidamente qualquer agravamento das condições internacionais se reflita a nível nacional.

A elevada inflação registada nos últimos anos, as altas taxas de juro dos créditos à habitação levaram a uma subida acentuada do custo de vida, que o Estado tentou compensar com aumentos, consideráveis e prolongados no tempo, do salário mínimo nacional, sendo neste momento de 820€, e que será de 870€ em 2025. Sendo este o valor de referência, implica por parte de todas as empresas e instituições um esforço enorme de atualização salarial, não acompanhado pelo aumento proporcional das suas receitas.

Foi por isso, essencial para a sustentabilidade da ACAPO, a renegociação dos acordos de cooperação que foram sendo efetivadas desde dezembro de 2023, para os CAARPD e para os SAVI, ainda que estes últimos necessitem de uma atualização. Mesmo havendo a necessidade de reestruturação e aumento das equipas técnicas, a sua valorização salarial e formativa, um maior investimento na manutenção e condições de trabalho das Delegações e também um aumento nos gastos de funcionamento, este reconhecimento por parte da tutela, da importância dos nossos serviços e sua valorização, permite-nos que as mesmas sejam mais sustentáveis financeiramente, do que até aqui.

A Delegação de Aveiro continua, no entanto, sem conseguir celebrar o acordo de cooperação que almejava, apesar da entrega de candidatura por parte desta Direção Nacional.

Ressalvamos, no entanto, que esta alteração dos acordos de cooperação, apesar de em vigor já em 2024, levou a ajustamentos e regularizações nos pagamentos mensais, continuando à data, a existirem valores em falta, na ordem dos 300.000€, pelo que continuamos com alguma instabilidade de tesouraria.

Paralelamente nas respostas de CAVI/SAVI, com um período de transição de alguns meses e prestações de contas de anos anteriores, foram pagos valores como adiantamentos, baseados em estimativas, que implicarão a devolução, por parte da ACAPO, de cerca de 143.000€.

Estes novos acordos trazem também subjacente um compromisso da ACAPO de prestar os seus serviços a cada vez mais Associados e Utentes e com cada vez mais qualidade. Temos de ser cada vez mais diferenciados e inclusivos, para sermos, cada vez mais, reconhecidos como entidade de referência na área da deficiência visual.

Por forma a diminuir a dependência de apoios financeiros do Estado e também da instabilidade nacional e internacional, a ACAPO pretende continuar a promover a valorização dos seus imóveis, com o objetivo de obter mais rendimentos, por via do arrendamento habitacional.

Num plano a médio ou longo prazo, temos de apostar cada vez mais numa especialização e implementação forte, com parcerias mais apoiadas e duradouras. Integrada numa estratégia de valorização dos serviços existentes e do património, a gestão financeira e patrimonial tem de continuar a atuar com rigor e proatividade.

15.1 Situação Financeira

O Orçamento para 2025, da ACAPO, tem uma estimativa no valor dos Gastos de 4.903.841€ e no valor das Receitas de 5.359.881€, o que equivale a um resultado positivo previsional de 456.040€.

Tabela 45: Orçamento por Delegação / Núcleo		
Delegação	Saldo Negativo	Saldo Positivo
Açores	4.352€	
Algarve		62.534€
Aveiro	11.350€	
Braga		57.259€
Castelo Branco		39.706€
Coimbra		36.444€

Leiria		38.174€
Lisboa		75.945€
Porto		117.127€
Viana do Castelo		16.132€
Vila Real		31.184€
Viseu + Núcleo da Guarda		45.813€
Núcleo da Madeira		1.306€
Direção Nacional	49.882€	
Totais	65.584€	521.624€
Saldo Positivo		456.040€

Comparativamente aos valores orçamentados para 2024, com um resultado previsional negativo de 96.772€, este é um resultado muito encorajador, que nos permite encarar o futuro com otimismo. Sabendo mesmo que, tendo em conta os resultados muito positivos esperados para 2024, fruto de um período de mudança e transição, com aumento das receitas e ainda na fase de ajustamentos por parte dos gastos, estes não refletem o normal funcionamento da Associação, pelo que a previsão para 2025 é inferior ao esperado para 2024.

Abaixo apresentamos o Resultado Previsional para cada uma das Delegação, Núcleos e Direção Nacional:

Esta análise de resultados por Delegações, Núcleos e Direção Nacional é essencial na definição de estratégias e tomadas de decisão a nível local e regional, no entanto, temos sempre de manter o foco no resultado global da Associação. A ACAPO não existe sem Delegações, Núcleos e

Serviços Centrais, assim como estes só fazem sentido como parte de um todo. Para além disso, haverá sempre Delegações ou Núcleos, assim como valências e projetos menos rentáveis ou mesmo com prejuízo, que são, no entanto, essenciais, pois o que está subjacente a uma organização sem fins lucrativos, não é ser rentável, mas sim atingir a missão a que se propôs, neste caso, a defesa dos direitos e interesses das pessoas com deficiência visual, tendo em vista a sua plena integração socioprofissional. E é por essa razão que são apoiadas pelo Estado. Obviamente, a sustentabilidade e rentabilidade é o cenário desejável, com recurso adicional a parcerias com o setor privado e social, tendo em vista o ganho de valor direto ou indireto para a vida dos cidadãos cegos e com baixa visão.

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

Este objetivo, passa essencialmente pela capacidade de gestão e planeamento dos órgãos de Direção, mas também pelos Colaboradores que localmente, executam estas diretrizes. É assim, de todo o interesse efetuar ações de formação e sensibilização, no sentido de aumentar e consolidar conhecimentos e também, uniformizar procedimentos.

Estas ações irão ser desenvolvidas ao longo do ano de 2025:

Tabela 46: Atividades programadas para o Objetivo n.º 22 (Assegurar o equilíbrio financeiro da ACAPO no desenvolvimento global do Plano de Ação)	
Atividade	Programação
Promover uma ação de formação para os administrativos e outros possíveis interessados nas Delegações, no âmbito da organização e tratamento da documentação financeira.	1.º semestre
Realizar uma ação de capacitação dos Dirigentes, no âmbito dos processos contabilísticos e mapas contabilísticos da ACAPO.	2.º Semestre

A definição das seguintes metas e sua monitorização, irão permitir avaliar o grau de concretização do objetivo, de assegurar o equilíbrio financeiro:

Tabela 47: Metas definidas para o Objetivo n.º 22 (Assegurar o equilíbrio financeiro da ACAPO no desenvolvimento global do Plano de Ação)		
Indicador	Valor de referência	Meta
Evolução dos Resultados Operacionais	513.692€	1
Liquidez Geral	2	2
Grau de execução do orçamento na vertente dos Gastos	100% (4.903.841€)	Abaixo de 100%
Grau de execução do orçamento na vertente das Receitas	100% (5.359.881€)	Acima de 100%

O Resultado Operacional tem como meta o Resultado Operacional Previsional para 2025, que representará uma evolução de 7,34 relativamente ao Resultado Operacional de 2023, mas uma redução de 0,47 relativamente ao Resultado Operacional esperado de 2024, pelo que definimos a meta como 1.

A Liquidez Geral, que avalia a capacidade da ACAPO para satisfazer os pagamentos a curto prazo (12 meses), deve ser superior a 1. Tal não aconteceu em 2023, com um valor de 0,63, mas estimamos que em 2024, rondará 2, o que significa a capacidade de pagar duas vezes as suas dívidas de curto prazo. O objetivo é manter esta capacidade de tesouraria, pelo que é esse o valor da meta.

O grau de execução do orçamento, na vertente dos gastos, terá como meta um valor inferior a 100%, na perspetiva de que representará a capacidade de reduzir os Gastos. Na vertente dos Rendimentos, por oposto, pretende-se que seja igual ou superior a 100%, já que representaria um aumento dos Rendimentos, para além do previsto.

[\[Voltar ao índice\]](#)

15.2. Situação Patrimonial

A ACAPO possui um vasto património imobiliário, concentrado em duas áreas geográficas, Lisboa e Porto. Estes bens resultam de doações e legados feitos em benefício da ACAPO. São essencialmente edifícios habitacionais, que, como tal, podem gerar rendimentos com o seu arrendamento. No entanto, na sua maioria, necessitam de obras de conservação e em casos pontuais, de obras de remodelação profundas.

A gestão deste património, com vista a uma maior rentabilização dos imóveis da instituição, é essencial, no sentido de criar a médio e longo prazo, uma fonte de receitas paralela à atividade principal, com impacto positivo na liquidez financeira da associação e na manutenção da sua sustentabilidade.

Com o objetivo de colocar no mercado do arrendamento os imóveis e frações que se encontram neste momento devolutos, por falta de condições de habitabilidade, foram planeadas intervenções em alguns imóveis. Iniciaram-se já em 2024, obras nos imóveis da Rua do Relógio, no Porto, e na Rua Conceição da Glória, em Lisboa. Prevê-se para o início de 2025, o arrendamento do imóvel da Rua do Relógio, no Porto. Em 2025, iremos iniciar as obras nos edifícios da Rua Angelina Vidal, em Lisboa e na Rua D. João de Castro, na Damaia.

Esta é uma área que implica um constante acompanhamento, na manutenção e conservação dos imóveis, com vista à sua rentabilização, mas também para dar uma resposta de qualidade às necessidades e solicitações dos seus arrendatários.

Como atividade secundária, sem qualquer ligação à deficiência visual, trata-se de uma área em que a ACAPO decidiu estabelecer parcerias, com empresas especializadas e um conhecimento profundo, tanto na área da manutenção, como no arrendamento.

Na área da manutenção e conservação, pretendemos que haja visitas de acompanhamento e vigilância regulares, o levantamento das necessidades de atuação e o acompanhamento das intervenções a realizar. Contamos com uma empresa parceira, sediada em Lisboa, mas que presta serviços a nível nacional. Na área dos arrendamentos, contamos com duas imobiliárias, em Lisboa e no Porto, que gerem os arrendamentos desde a sua colocação no mercado à gestão de cobranças das rendas, assim como outras questões de âmbito administrativo.

Tabela 48: Atividades programadas para o **Subcapítulo n.º 15.2** (Situação Patrimonial)

Atividade	Programação
Executar o projeto de obras de reabilitação de fundo do edifício da Rua Angelina Vidal, n.º 92 em Lisboa, com o objetivo de maximizar a sua rentabilização através do arrendamento.	Ao longo do ano
Realizar obras no edifício da Rua D. João de Castro, n.º 23, Damaia no âmbito da conservação nas partes comuns, fachada e cobertura, bem como de manutenção / remodelação das frações devolutas, com o objetivo de as colocar novamente no mercado de arrendamento.	Ao longo do ano

[\[Voltar ao índice\]](#)

16. Desenvolvimento e Melhoria

O comprometimento para com a Missão e para com a Política de Gestão da ACAPO (definições estratégicas aprovadas pela AR em 2021) tal como o assumimos, tem vindo a ganhar especial expressão através da aposta que temos vindo a fazer em metodologias estruturadas de planeamento, de monitorização e de avaliação da atividade desenvolvida orientadas para um desenvolvimento progressivo da nossa capacidade de prossecução de objetivos e de melhoria da nossa capacidade de atuação.

A certificação que detemos acerca de 14 anos pela Norma NP EN ISO 9001 (agora na sua versão de 2015), ainda que tendo uma abrangência restrita aos serviços centrais, tem-se revelado de uma enorme mais valia do ponto de vista do seu potencial estruturante. Isto significa que ela se constitui como um importante alicerce na organização das metodologias acima referidas, incluindo no tocante à estruturação de um Sistema Documental robusto onde podemos encontrar um elevado grau de detalhe descritivo das nossas atividades, sejam elas de gestão, de suporte ou atividades chave. A este respeito, importa notar que, com a auditoria realizada em outubro de 2023, iniciou-se um novo ciclo de 3 anos de certificação com base nesta Norma, traduzindo de forma inequívoca a responsividade que a ACAPO tem sido capaz de manter em face de um vasto conjunto de requisitos que a integram. De resto, a auditoria de

acompanhamento realizada em outubro passado, não só veio confirmar a responsividade à norma ISO 9001:2015, como voltou a aportar um conjunto de possíveis caminhos de aprimoramento relativamente aos quais a ACAPO poderá apropriar-se e fazer a sua internalização da forma que considerar mais apropriada.

Do mesmo modo, a certificação pelo Referencial EQUASS – nível Assurance – (obtida em fevereiro de 2022), de um outro ângulo, constitui-se também como um instrumento estruturante decisivo, designadamente no que diz respeito à organização dos serviços, à adoção de medidas de salvaguarda de requisitos fundamentais da qualidade do serviço e dos direitos dos Utentes, à implementação prática de uma política de recursos humanos compatível com um serviço baseado em equipas de trabalho orientadas para as necessidades e expectativas dos Utentes e, não menos importante, à adoção de ferramentas de gestão orientadas para a melhoria. A este respeito, importa notar que nos encontramos no último de 3 anos do atual ciclo de certificação que termina em fevereiro de 2025. De resto, conforme determinam as regras específicas do Sistema de Certificação EQUASS, a ACAPO produziu e viu aprovados os 2 Relatórios de Progresso por parte da Plataforma Europeia de Reabilitação (EPR). De sublinhar que estes Relatórios se constituem como uma declaração e, ao mesmo tempo, como um comprometimento para com uma trajetória de desenvolvimento e melhoria baseada, desde logo, nos inputs devolvidos com a aprovação dos mesmos, mas, necessariamente, também daqueles que foram recebidos a partir do Relatório de Auditoria de Certificação.

Entretanto, um SGQ integrado e responsivo, simultaneamente, à Norma ISO 9001:2015 e ao Referencial EQUASS como é aquele que agora dispomos, não só permite potenciar sinergias e contribuir para uma cultura da qualidade mais sólida, uniformizada e funcional, como abre novas perspetivas quanto às práticas de gestão na ACAPO.

Queremos, com isto, enfatizar o nosso entendimento de como o SGQ será importante para dar continuidade a uma orientação das políticas e práticas de gestão de forma congruente com um desenvolvimento da ACAPO sustentável e sustentado em conhecimento sólido sobre onde nos encontramos e em opções esclarecidas e participadas sobre o caminho que, em cada momento, queremos seguir.

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

- Desenvolver ações no sentido de manter atualizado um diagnóstico estratégico que nos permita melhor conhecer as envolventes interna e externa (incluindo no tocante às nossas partes interessadas), bem como as opções que melhor poderão contribuir para a prossecução da nossa missão e dos nossos objetivos estratégicos;
- Executar um programa de auditorias internas que nos proporcione a informação necessária ao desencadeamento das ações pertinentes, seja em termos de superação de não conformidades, seja do ponto de vista da otimização de oportunidades de melhoria. Tal deverá traduzir-se na realização de um conjunto de auditorias com incidência nas Delegações que dispõem de prestação de serviços, bem como nos serviços desconcentrados dos 3 Departamentos que atuam a este nível (CAARPD, CAVI e DAEFP). Deverá igualmente traduzir-se na realização de uma auditoria integrada – isto é, tendo como objetivo a verificação dos requisitos, tanto da Norma ISO como do Referencial EQUASS – e tendo como âmbito os Serviços Centrais. Neste contexto, deverão ser auditados os diversos processos chave, de gestão e de suporte que norteiam a atividade da ACAPO, mobilizando uma bolsa de auditores devidamente qualificados para o efeito;
- Aprofundar e concretizar um Plano de Ações de Comparação que contribuam para a aprendizagem organizacional e para oportunidades de melhoria dos nossos serviços. Este, deve ser um plano em permanente evolução, pretendendo-se que seja responsivo, tanto às necessidades que a cada momento sejam identificadas, como às oportunidades com que nos possamos vir a deparar.

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

- A gestão do Sistema de Reclamações, Sugestões, Elogios e Agradecimentos - É certo que o Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro, que veio instituir a obrigatoriedade

de existência e disponibilização do Livro de Reclamações a um conjunto alargado de fornecedores de bens e prestadores de serviços já representa um avanço importante na garantia dos direitos dos cidadãos a reclamarem e a verem as suas reclamações respondidas. É certo também que na última redação deste diploma dada pelo Decreto-Lei n.º 74/2017 de 21 de junho, de entre outros melhoramentos, vem consagrar a implementação do Livro de Reclamações Eletrónico, trazendo com isso uma oportunidade para a independência de muitos cidadãos no exercício deste seu direito de reclamar. Mas a criação e gestão de um sistema interno justifica-se por várias razões. Por um lado, porque a ACAPO dispõe de um conjunto de áreas de atuação para as quais não está definida uma entidade reguladora, como é o caso do Apoio ao Emprego e Formação Profissional. Em segundo lugar, porque é também importante criar mecanismos de reclamação em condições de plena independência, acessíveis a pessoas sem competências suficientes para operarem os canais digitais. Finalmente, porque entendemos que a resposta a uma reclamação está longe de ser o fim de linha do seu tratamento, sobretudo se a encararmos como ponto de entrada para a superação de fatores de insatisfação e para, proactivamente, desenvolvermos soluções mais eficazes e benéficas para os nossos serviços;

- A gestão de um Sistema de Tratamento de Não Conformidades e Oportunidades de Melhoria - É certo que, ao longo dos tempos, a ACAPO sempre teve preocupação em atender a situações de não conformidade identificadas, designadamente quando reportadas pelas entidades reguladoras e financiadoras. No entanto, a criação e gestão deste sistema justifica-se por várias razões. Por um lado, porque sistematiza num ponto único de gestão as diversas entradas, sejam elas provenientes dos reportes das entidades oficiais, sejam elas oriundas das auditorias realizadas, tenham elas origem nas reclamações e sugestões recebidas ou mesmo resultem elas da atividade normal no desenvolvimento dos processos. Em segundo lugar, porque este é um sistema que, não só valoriza as não conformidades como ferramentas para o desenvolvimento, como cria um espaço privilegiado para a análise e tratamento consistente de oportunidades de melhoria sem que tenham na sua base qualquer fragilidade, mas sim, a verdadeira essência de oportunidade;

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

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

[\[Voltar ao índice\]](#)

V. Participações Societárias

17. UEST – Unidade de Equipamentos e Serviços Tiflotécnicos

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

No seu estado atual, e tendo em conta que este é um programa de ação que será executado por uma Direção Nacional a ser eleita no final de 2024, a UEST apresenta-se a necessitar de uma profunda reflexão estratégica, a qual tem vindo a ser implementada desde o terceiro trimestre de 2024 pela atual Direção Nacional. Recorde-se, a este respeito, que a UEST apresentou, em 2023, um saldo negativo significativo, sendo de prever que 2024 possa trazer algum equilíbrio, mas ainda não a sustentabilidade que poderíamos almejar para uma sociedade comercial desta natureza. No entanto, é essencial refletir, dentro da ACAPO, para que queremos a UEST e, em função dessa reflexão, como potenciar as suas mais-valias, reduzindo aqueles que se têm revelado os seus principais causadores de prejuízo, de entre eles a forte dependência de um sistema de atribuição de produtos de apoio baseado nas necessidades individuais, mas que demora muito tempo a proferir decisões. Assim, deixamos como pontos de atuação para o próximo ano os seguintes:

- a) Conceção e apresentação de uma estratégia empresarial para a UEST, em articulação com as diversas partes interessadas;
- b) Implementação de canais efetivos de divulgação e de comunicação, capazes de potenciar as mais-valias da empresa, articulando a sua atividade com as Delegações da ACAPO para maior proximidade;
- c) Estudo e potenciação de outros mercados relevantes que possam contribuir para o fornecimento de soluções, e a prestação de serviços, promotores da autonomia das pessoas com deficiência visual.

[\[Voltar ao índice\]](#)

18. SAS – Sociedade de Apostas Sociais

A ACAPO participa no capital da SAS – Sociedade de Apostas Sociais, S. A., uma sociedade que tem por objeto principal a exploração de jogos e apostas online, com ações representativas de 7,5% do capital da referida sociedade, integrando atualmente o representante da ACAPO o Conselho de Administração da mesma. É neste quadro que nos propomos delinear a estratégia que deve orientar a participação social da ACAPO nesta sociedade, a qual será necessariamente aperfeiçoada pela Direção Nacional que vier a ser eleita pelos Senhores Associados.

Para a ACAPO, a participação societária justifica-se como meio de diversificação de fontes de receita, mas também como meio de transpor, para o mundo empresarial, as preocupações estatutárias da ACAPO relacionadas com a deficiência visual. Trata-se de um investimento a médio-longo prazo, que tem efetivamente vindo a revelar-se como potencialmente forte, atenta a recuperação económica que a sociedade tem conseguido nos últimos anos, apresentando resultados positivos sucessivos.

O plano estratégico apresentado pela sociedade, com um horizonte temporal de 10 anos, reviu de forma mais realista a possibilidade de distribuição de dividendos aos acionistas, considerando que o mercado de jogos de aposta e de casino online é, em Portugal, fortemente competitivo, sendo que a SAS detém um relativamente reduzido poder de intervenção e de investimento no mesmo. Ainda assim, espera-se distribuição de lucros a partir do ano de 2030, com crescimentos exponenciais a partir de 2031 em diante.

A recente decisão de retirar, da esfera da SAS; os ativos potencialmente geradores de toxicidade, ligados a outras sociedades comerciais no âmbito da internacionalização criadas por estratégia da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), é ainda suscetível de solidificar a posição da SAS, ao menos eliminando riscos de contágio.

No entanto, é bom de ver que ainda é substancial o capital a repor, por conta dos suprimentos efetuados pela acionista maioritária, o que faz com que, mantendo-se os pressupostos ou até crescendo, a SAS possa realizar a distribuição de dividendos a todos os acionistas já na próxima década o que conferirá o acerto da decisão da ACAPO em juntar-se a este empreendimento comercial e social.

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

- Manter a participação no Conselho de Administração, a qual gera receitas provenientes de senhas de presença, que têm sido afetadas ao Fundo MAIS por forma a retribuir o investimento do Fundo na aquisição das ações representativas do capital social;
- Continuar a zelar pela manutenção da trajetória de rentabilidade ascendente, com vista a permitir que a distribuição de lucros pelos sócios venha a ocorrer tão breve quanto possível;
- Potenciar a beneficiação, por entidades relevantes para as pessoas com deficiência visual das externalidades positivas criadas pelos programas de apoio social da SAS.

[\[Voltar ao índice\]](#)

VI. Conclusão

Procurámos nos pontos acima analisados, expor detalhadamente aqueles que assumimos como os compromissos da ACAPO para o ano de 2025. Esta é a síntese que resulta do contributo de todas as Direções de Delegação, espelhado também nos anexos ao presente Programa de Ação e que, oportunamente, foram aprovados por cada um dos Senhores Associados nas Assembleias Gerais de Delegação. Foi com o contributo de todos eles que chegámos a estes compromissos. Esta é, também, a síntese que incorpora os contributos, estratégicos e operacionais, introduzidos pela Direção Nacional, a quem cabe a articulação de todas estas iniciativas e a quem cabe assegurar a todos os órgãos os meios necessários para, na medida do possível, empreenderem o que os Associados da ACAPO julgam ser mais pertinente. Esta é, pois, a planificação global do que a ACAPO pretende executar em 2025, Sem perder de vista que este documento é apresentado no final de um ciclo, perspetivando-se assim como um importante instrumento de referência para o futuro.

Certamente muito ficará por fazer, mas certamente também muitas outras iniciativas e ideias ganharão forma ao longo do próximo ano. É essa a riqueza de uma planificação estratégica, a flexibilidade de incorporar a cada momento o que a realidade nos exige, sem deixar de

reconhecer aquelas que devem ser as linhas orientadoras do nosso trabalho. É, pois, com profundo sentido de responsabilidade que entregamos aos Senhores Associados, através dos Senhores Representantes, este documento para apreciação. Será por todos eles, enquanto representantes de todos e de cada um dos nossos Associados, que este Programa de Ação, será avaliado. Essa é, para nós, a maior e melhor garantia da solidez do que agora se propõe. Porque nada sobre nós pode sequer ousar ser definido sem todos, e cada um, de nós, porque somos nós, pessoas com deficiência visual, que damos corpo e essência à ACAPO plural, forte, coesa, sustentável e projetada para o futuro que queremos construir. Porque somos, todos e cada um de nós, os protagonistas da sociedade inclusiva que, através da ACAPO, criamos e reforçamos diariamente.

Porque todos somos parte ativa e integrante desta jornada permanente de cooperação, entrega, pensamento e ação.

E todos, mesmo os que ainda não tomam parte nesta jornada onde a todos e a cada um de nós, cabe um papel único e insubstituível.

[\[Voltar ao índice\]](#)

Lisboa, 8 de novembro de 2024

A Direção Nacional da ACAPO