

Índice

Considerações Gerais	2
1. As vantagens do planeamento estratégico	3
2. O plano estratégico e a conjuntura atual	4
A APAV e a Sociedade Civil	6
Desafios	8
1. Impacto da conjuntura económica, financeira e social	9
2. Financiamento para a área do apoio às vítimas de crime e de violência	9
3. Diretiva 2012/29/EU do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade	10
4. Uma política articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes	11
Visão	13
Missão	13
Princípios e Valores	14
Objetivos Estratégicos	15
▪ Voz das vítimas	15
▪ Diretiva em ação	16
▪ Serviços de Apoio à Vítima Serviços de Proximidade	17
▪ Formação	17
▪ Qualidade	18
▪ Fontes de receita	18
▪ Prevenção	19
▪ Vítimas mais vulneráveis	19
▪ Voluntariado	20
▪ Reconhecimento do papel da APAV na sociedade	21
Acompanhamento e Avaliação	22

Considerações Gerais

“É fundamental que se compreenda que o reconhecimento de uma vítima enquanto tal, o seu acompanhamento e o apoio prestado são essenciais para a criação do sentimento de justiça e condicionam decisivamente o impacto da vitimação e a confiança no sistema judicial”.

Joana Marques Vidal, Presidente da APAV, 27 de Setembro de 2012, in “Discurso de Abertura Seminário: “Direitos das Vítimas: Um passo em frente”.

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

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

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

Este documento permite-nos focar no presente, pensando sobre as dimensões interna e externa da APAV e a sua relação com o meio, tanto a nível nacional como internacional. O seu cariz estratégico possibilita ainda o enfoque no futuro e onde desejamos que a Associação esteja daqui a 5 anos. Em última análise, o Plano Estratégico permitirá melhorar o apoio às vítimas de crime, suas famílias e amigos, na medida em que fortalece a Associação no presente, assegura a sua existência no futuro e promove uma constante melhoria e inovação durante a sua execução.



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

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

- **Desenvolver um valioso instrumento de gestão**

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

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

Pensar o futuro da Associação implica debruçarmo-nos sobre o presente. É fulcral saber qual o atual estado da situação a nível interno e externo; quais as dinâmicas locais, regionais, nacionais e internacionais; como a APAV é percebida pelo exterior; quais as suas forças e fraquezas. O Plano Estratégico 2013-2017 vem dar o enquadramento perfeito para o desenvolvimento deste exercício que conjuga a análise do presente com a projeção do futuro e quais poderão ser os melhores caminhos a percorrer.

- **Promover a comunicação**

O planeamento estratégico permite reunir diferentes pessoas essenciais à vida da Associação em torno de um objetivo comum: planear o futuro da APAV. Cria assim a oportunidade de comunicar, participar, debater diversas perspetivas e interesses, desenvolvendo processos de decisão participados e inclusivos.

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

O Plano Estratégico deverá ser acompanhado de mecanismos de monitorização do seu progresso e aferição da sua qualidade. Ao longo do tempo estes mecanismos irão potenciar a flexibilidade e adaptação a novas circunstâncias e desafios, bem como a oportunidades emergentes. Em cooperação com o Plano de Atividades anual da APAV, o Plano Estratégico dá o enquadramento para o desenvolvimento de resultados, indicadores e metas que permitem acompanhar o progresso dos objetivos estratégicos, estabelecer prioridades e orientar o planeamento e gestão orçamental.

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

- **Conhecer os *stakeholders***

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

- **Legitimar pedidos de financiamento**

Muitas entidades financiadoras necessitam de saber qual o planeamento estratégico que está a ser seguido numa dada Associação e que encoraja a atribuição de fundos. De fato, esta análise é muitas vezes determinante na decisão de aprovação de projetos, bem como no financiamento de ações fundamentais ao desenvolvimento da APAV.

2. O plano estratégico e a conjuntura atual



No último Plano Estratégico (2008-2012), a APAV direcionou as suas atividades no sentido do aprofundamento da consolidação ao nível:

- da projeção e reconhecimento social da sua missão;
- da sua imagem e identidade;
- do seu modelo organizativo-funcional;
- dos seus modelos de intervenção técnica;
- do seu modelo de gestão;
- do seu modelo de Voluntariado;
- das formas de participação nos processos decisórios;
- do modelo de parceria interinstitucional;
- da vertente de investigação & desenvolvimento;
- dos mecanismos de avaliação e auditoria da qualidade;
- da dimensão nacional da rede dos serviços locais de apoio à vítima.

Atualmente, os constrangimentos que caracterizam a sociedade portuguesa deixam desafios complexos e de difícil transponibilidade. A conjuntura de empobrecimento do País e de medidas austeras, que visam o corte da despesa aos mais diversos níveis, podem levar a um perigoso retrocesso no que diz respeito a direitos fundamentais há muito conquistados. Tememos inclusivamente pela garantia das normas mínimas relativas aos direitos, apoio e proteção das vítimas de crime estabelecidas pela recente Diretiva (2012/29/UE) do Parlamento Europeu e do Conselho.

Nesse sentido, após um último quinquénio marcado pelo aprofundar da consolidação da APAV, torna-se agora premente focar na garantia da sua **sustentabilidade**, nos níveis de **qualidade** alcançados e na afirmação da APAV enquanto **organização nacional de referência** no apoio às vítimas de todos os crimes em Portugal. Estas serão as linhas orientadoras deste Plano Estratégico, que procurará responder aos desafios colocados por uma profunda crise económica, financeira e social.

Quando falamos em **sustentabilidade**, referimo-nos à possibilidade de garantir a manutenção dos atuais serviços existentes de prestação de apoio direto às vítimas de crime e violência, nomeadamente:

- da rede nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima;
- das Unidades de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação (a UVIDRE - Unidade de Apoio à Vítima Imigrante e de Discriminação Racial ou Étnica - Lisboa/Sede e a UAVMD - Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação dos Açores - Ponta Delgada/APAV Açores);
- da Linha de Apoio à Vítima;
- da rede da APAV de Casas de Abrigo para Mulheres e Crianças Vítimas de Violência;
- do Centro de Formação APAV;
- dos Sistemas de Referenciação em curso;
- da APAV Açores;
- dos Serviços de Sede.

Ao falar na **qualidade**, referimo-nos a todo o trabalho de consolidação de procedimentos, conhecimentos e intervenção, desenvolvido e conquistado ao longo de 23 anos e que nos colocam na vanguarda do apoio a vítimas de crime, seus familiares e amigos. Dada a presente conjuntura e de forma a evitar um retrocesso a este nível, torna-se urgente incluir a qualidade enquanto prioridade nos cinco anos que compreendem o Plano Estratégico 2013-2017.

Tal como em anos anteriores, o presente Plano Estratégico continua a privilegiar a inovação, a criatividade, a responsabilidade, a motivação dos recursos humanos, a formação, a qualidade, a permanente perspectiva multidisciplinar e as parcerias com outras instituições.

A APAV e a Sociedade Civil

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

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

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

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

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

- **a rede nacional de GAV | Gabinetes de Apoio à Vítima** (a mais antiga e âncora da nossa missão): gabinetes locais de prestação de serviços de apoio, confidencial e gratuito, a vítimas de crime, seus familiares e amigos através de uma rede de Voluntariado, mas também de prevenção da violência e da criminalidade junto da comunidade. Os GAV promovem uma sólida identidade da APAV nas suas comunidades, desenvolvendo relações de parceria próximas e consistentes no seu seio e assegurando a máxima otimização dos recursos disponíveis. Atualmente são 15 os Gabinetes de Apoio à Vítima.

- a **rede UVIDRE (Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação Racial ou Étnica)**: para uma melhor resposta e uma melhor articulação de esforços foi estabelecida a Rede UVIDRE, que integra: a Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação, em Ponta Delgada, no âmbito da APAV Açores, para além da própria UVIDRE - Unidade de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação Racial ou Étnica.
- a **rede de Casas de Abrigo da APAV para mulheres e crianças vítimas de violência**: representam a valência de acolhimento temporária de mulheres e suas crianças vítimas de violência doméstica. Atualmente são duas as Casas: a Casa de Abrigo ALCIPE e a Casa de Abrigo SOPHIA

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

- o **Sistema de Referência de Vítima de Crime da Polícia de Segurança Pública (PSP) para a APAV**: Comando Regional da PSP dos Açores e GAV Ponta Delgada e APAV Açores.
- o **Sistema de Referência de Vítimas da ILGA para a APAV**
- o **Sistema de Referência de Vítima de Crime da GNR para a APAV**: GNR de Albufeira e GAV de Albufeira
- o **Sistema de Referência de Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio da PJ para a APAV**

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

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

Desafios

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

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

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

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

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

- o impacto social das pressões, de variada natureza, sofridas atualmente pelas famílias;
- uma crescente exigência por parte das pessoas utentes dos serviços da APAV e o aumento da complexidade das suas problemáticas;
- a necessidade de prevenir e dar apoio no âmbito de novas formas de vitimação, como é exemplo o cibercrime e *stalking* (assédio persistente);
- a existência de largas comunidades de (i)migrantes;
- o envelhecimento da população portuguesa;
- o empobrecimento geral da população portuguesa que potencia a exclusão no acesso aos serviços de apoio existentes;
- a crescente demanda de parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais;
- reformas várias no sistema judicial e no edifício legislativo;
- a clivagem entre a lei, a sua aplicação e a sua operacionalização;
- o término do quarto quadro comunitário de apoio (Quadro de Referência Estratégica Nacional numa União Europeia alargada, QREN) e previsão da extensão dos Fundos Estruturais e de Coesão após 2014;
- vários ciclos eleitorais (eleições autárquicas, europeias, legislativas, e regionais).

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

1. impacto da conjuntura económica, financeira e social no apoio às vítimas de crime e de violência;
2. financiamento para o apoio às vítimas de crime e de violência;

3. Diretiva 2012/29/EU do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade;
4. uma política articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes.

1. Impacto da conjuntura económica, financeira e social



O atual contexto de fragilidade económica, financeira e social revela, a cada dia que passa, o crescente empobrecimento da população portuguesa. Quer pela forma de acesso aos serviços de apoio existentes, quer pelo ligeiro decréscimo de casos reportados à APAV, várias são as dimensões em que o impacto da atual crise se faz sentir.

A subida de pedidos de apoio telefónicos indicia os poucos recursos que impossibilitam a deslocação presencial aos Gabinetes de Apoio à Vítima locais. Mesmo na eventualidade de algumas questões poderem ser facilmente esclarecidas mediante um apoio genérico/prático, a fragilidade e vulnerabilidade associada às questões da vitimação carecem de um serviço de proximidade, integrador e multidisciplinar, que permite superar o sofrimento causado.

É ainda a vasta experiência dos serviços de apoio diretos da APAV, com um profícuo trabalho de terreno e intervenção social que nos permite admitir que existem, atualmente, vítimas que não procuram ajuda nos serviços de apoio existentes, com receio de não terem as condições económicas para sobreviver fora de um agregado familiar violento.

Estes são apenas alguns dos fatores alarmantes e que prenunciam o retrocesso nos direitos mínimos que têm sido conquistados com muito esforço e de uma forma gradual.

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



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

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

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

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

3. Diretiva 2012/19/EU



Em 2012 foi publicada a Diretiva 2012/29/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de Outubro de 2012 que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade e que substitui a anterior Decisão-Quadro de 2001 sobre o estatuto da vítima em processo penal. Aprovada por esmagadora maioria no Parlamento Europeu, espera-se que esta Diretiva fortaleça os direitos das vítimas de crime e garanta que todas as vítimas desfrutem dos seus mais elementares direitos no decurso do processo crime.

Com efeito, esta Diretiva vem relançar para a ordem do dia o tema dos direitos e necessidades das vítimas de crime, na tentativa de melhorar os sistemas nacionais e a cooperação europeia, construindo mecanismos para garantir que qualquer vítima seja reconhecida e tratada de igual forma, independentemente do Estado-Membro em que o crime ocorreu ou do seu local de residência. Apesar de promissora, a Diretiva é simultaneamente um desafio que cabe considerar. Efetivamente sabemos que um bom texto não é suficiente para promover uma modificação de paradigma. É necessário o esforço conjunto dos Estados no sentido da transposição efetiva deste diploma legal até Novembro de 2015. É assim fundamental que se compreenda que o reconhecimento de uma vítima enquanto tal, o seu acompanhamento e o apoio prestado são essenciais para a criação do sentimento de justiça e condicionam decisivamente o impacto da vitimação e a confiança no sistema judicial.

Não menos importante é reconhecer o papel das associações de apoio à vítima neste processo, cuja missão se desenvolve quer colmatando as incapacidades e as lacunas dos Estado no desenvolvimento das políticas de apoio à vítima de crime a que estes estão obrigados, quer sendo expressão e garantia da participação do cidadão e da comunidade organizada nessas mesmas políticas, num constante trabalho de proximidade com as vítimas para que estas, após o crime, reassumam o controlo da sua própria vida, tão cruelmente devastada por uma experiência dolorosa e inaceitável.

Por conseguinte, a APAV espera que a presente Diretiva venha influenciar ativamente o panorama nacional, contribuindo para um maior e efetivo desenvolvimento dos direitos das vítimas de todos os crimes e para o estabelecimento de um futuro estatuto da vítima. É ainda fulcral lembrar que esta missão social, para além de ser empreendida através da intervenção direta do Estado, tem sido primordialmente assegurada por instituições particulares de solidariedade social.

4. Política articulada e abrangente para as vítimas de todos os crimes



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

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

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

A perspetiva pragmática, reforçada pelos dados mais recentes do Relatório sobre a Implementação da Decisão-Quadro relativa ao estatuto da vítima em processo penal nos Estados Membros da UE (Relatório VinE²), mostra que o papel central em qualquer sistema de proteção às vítimas de crime é desempenhado pelas organizações não governamentais que prosseguem a missão social de lhes prestar apoio. As organizações de apoio à vítima emergem assim da sociedade civil em resposta a um problema coletivo e, em particular, das comunidades, a que o Estado não responde satisfatoriamente na tarefa de apoiar os cidadãos vítimas dos efeitos da prática de um crime.

A APAV acredita que os direitos e interesses específicos das vítimas deverão estar no centro do sistema judicial penal e ser uma das prioridades das políticas públicas.

² Relatório desenvolvido no âmbito do Projeto Victims in Europe (VinE), promovido pela APAV em nome do Victim Support Europe (VSE) e co-financiado pela Comissão Europeia no âmbito da Direcção Geral da Justiça, Liberdade e Segurança.

A APAV defende o incremento da sensibilização social para as vítimas de crime e de violência e que os seus direitos, necessidades e interesses específicos sejam reconhecidos e protegidos, especialmente das vítimas particularmente vulneráveis como as crianças e jovens, as mulheres, as pessoas idosas e os imigrantes.

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

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

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

Visão

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

Missão

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

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

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

Princípios e Valores

A APAV reconhece-se enquanto organização:

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

Objetivos Estratégicos

O Plano Estratégico 2013 - 2017 apresenta como apostas transversais:

- a **SUSTENTABILIDADE**
- a **QUALIDADE**
- a afirmação da APAV enquanto **ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE REFERÊNCIA** no apoio às vítimas de todos os crimes em Portugal.

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

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

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

Voz das Vítimas

De forma a manter os direitos das vítimas de crime enquanto prioridade na agenda política e decisória, objetivam-se na APAV um conjunto de atividades que procuram dar voz às necessidades das mesmas. Pretende-se assim:

- Apresentar propostas de efetivação dos direitos e da sua operacionalização junto das entidades competentes;
- Desenvolver um papel mais proactivo na denúncia de más práticas, atuando na linha de observatório dos direitos das vítimas de crime;
- Reforçar a defesa pública e sensibilização nacional para os direitos e necessidades das vítimas de crime em geral e por tipos de crime;

- Atuar como organismo privilegiado de defesa dos direitos das vítimas de crime junto das instâncias internacionais competentes;
- Promover a divulgação de recomendações e pontos de situação sobre Portugal, oriundos de organizações internacionais;
- Promover um trabalho ativo de advocacia social;
- Reforçar a presença da APAV junto dos Orgãos de Comunicação Social.

Diretiva em ação



Com a Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas de criminalidade, foi relançada para a ordem do dia o tema dos direitos e necessidades das vítimas de crime, na tentativa de melhorar os sistemas nacionais e a cooperação europeia, construindo mecanismos para garantir que qualquer vítima seja reconhecida e tratada de igual forma, independentemente do Estado-Membro em que o crime ocorreu ou do seu local de residência. Por conseguinte, urge garantir que esta Diretiva não seja enfraquecida e corroída pela prática e é com esta preocupação que propomos nos 5 anos seguintes:

- Promover um trabalho ativo de advocacia social no sentido de uma implementação efetiva da Diretiva em Portugal;
- Reforçar, através do desenvolvimento de diversas ações, a importância dos direitos consagrados na Diretiva (com destaque para o direito à informação; ao acesso aos serviços de apoio às vítimas; ao apoio dos serviços de apoio às vítimas; à avaliação individual das vítimas para identificar as suas necessidades específicas de proteção; à proteção das vítimas com necessidades específicas de proteção durante o processo penal; ao direito das crianças vítimas a proteção durante o processo penal; à formação dos profissionais);
- Desenvolver um conjunto de conselhos às vítimas de crime de forma a melhor orientar o seu percurso pelos vários sistemas e assim propiciar o exercício efetivo dos seus direitos;
- Promover o desenvolvimento e implementação de boas práticas nas principais entidades parceiras;
- Acompanhar como será efetuada por parte das entidades competentes a avaliação individual das vítimas para identificar as suas necessidades específicas de proteção;
- Reforçar a identidade e natureza da APAV como movimento de dimensão nacional (com relevância na sociedade portuguesa) e integrado num movimento europeu e internacional.

Serviços de apoio à vítima | Serviços de proximidade



Face a uma conjuntura marcada pelo empobrecimento da sociedade portuguesa, constatando as dificuldades crescentes das vítimas de crime, seus familiares e amigos em recorrerem presencialmente aos nossos serviços de apoio, assumindo o isolamento caracterizador de algumas regiões, torna-se premente o desenvolvimento de um conjunto de serviços de proximidade. Por conseguinte, pretende-se nos próximos anos:

- Desenvolver e implementar equipas móveis de apoio a vítimas de crime, seus familiares e amigos;
- Reformular a atual Linha de Apoio à Vítima com extensão do horário de atendimento;
- Promover o desenvolvimento de serviços de tele-apoio;
- Aprofundar os sistemas de referência de vítimas de crime por parte de outras instituições para a APAV;
- Manter o número de população vítima de crime apoiada, procurando dar uma especial atenção à sensibilização e apoio para outras formas de vitimação menos visíveis, decorrentes de outro tipo de crimes, para além da violência doméstica. Tem-se, igualmente, como objectivos:
 - a) a qualificação dos serviços prestados;
 - b) adaptar o aumento da demanda de serviços à limitação de recursos existentes;
 - c) auxiliar a vítima a superar as consequências da vitimação, procurando promover a sua autonomia e maximizando os mecanismos e as estruturas que possibilitam retornar ou atingir uma vida estável e adequada aos seus objectivos;
 - d) reduzir as possibilidades de nova vitimação.
- Manter ou alargar a rede nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima e melhoria das infra estruturas de instalação e equipamento;
- Manter a capacidade de acolhimento de mulheres e crianças vítimas de violência;
- Manter e reforçar a estrutura profissional de modo a consolidar o modelo organizativo-funcional e a resposta eficaz aos novos desafios;
- Criar serviços e produtos na área das tecnologias de informação e de comunicação, nas vertentes interna e externa, designadamente da presença na *web* e na disponibilização de informação e promoção da sua utilização interna.

Formação



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

e para que a posição da vítima de crime e os seus direitos sejam mais valorizados pela sociedade e pelas políticas. Nesse sentido, é objetivo no presente Plano Estratégico:

- garantir o papel do Centro de Formação, na sua dupla vertente de formação interna e externa, na sua missão de qualificação técnica dos profissionais que direta ou indiretamente trabalhem com vítimas de crime e de violência, bem como de cidadãos;
- reforçar o número de respostas formativas e o seu alargamento quanto a áreas de conhecimento e intervenção;
- promover um modelo profissional de formação e da sua gestão;
- desenvolver uma plataforma informática de gestão da formação;
- promover o incremento da sua relevância económico-financeira.

Qualidade

O modelo de qualidade certificada da APAV, assumido enquanto objetivo central e estratégico no âmbito da Norma Portuguesa (NP EN ISO 9001:2008), entrou definitivamente na sua fase de maturidade com a recertificação dos serviços de Sede, pela *Bureau Veritas*, no âmbito da divulgação e promoção da imagem e das temáticas relacionadas com a vitimação, apoio técnico, logístico e supervisão das unidades orgânicas. A experiência adquirida e consolidada neste processo de certificação permite ambicionar a certificação de mais áreas de intervenção da APAV num projeto gradual e futuro de certificação da qualidade do maior número possível de serviços da APAV. Assim sendo, é nossa ambição:

- Manter os atuais modelos de monitorização da qualidade, de avaliação e de auditoria interna e externa;
- Promover a certificação progressiva da Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima, bem como da Rede de Casas de Abrigo para Mulheres e Crianças Vítimas de Violência.

Fontes de receita

Apesar dos esforços correntes da APAV e tendo em conta os desafios expostos anteriormente, é clara a necessidade de potenciar a diversificação de fontes de receita complementares das resultantes do Protocolo com o Governo da República Portuguesa, a nível internacional, nacional, regional e local. Deste modo, interessa:

- Reforçar a atividade de *fundraising*, nomeadamente, junto de pessoas singulares;
- Promover políticas de captação de novos associados;
- Promover um trabalho ainda mais profícuo com empresas mecenas;
- Promover a prestação remunerada de serviços de formação e consultadoria na área do apoio às vítimas de crime e violência, seus familiares e amigos.

Prevenção



A prevenção da violência, no seu sentido mais lato de intervenção prévia ao aparecimento do problema, tem sido entendida pela APAV como uma ação complementar, mas essencial à sua missão mais central de apoiar as vítimas de crime, os seus familiares e amigos e continua a ser uma aposta na estratégia de atuação.

Esta lógica de intervenção, mais proativa, tem assentado na formação, informação e sensibilização dos profissionais que contactam de forma direta ou indireta com as vítimas de crime, entre os quais destacamos os profissionais de saúde, os profissionais de educação e as entidades policiais. Porém, e não obstante a necessária focalização da sensibilização e informação nos profissionais, o público mais jovem tem tido uma enorme representatividade nesta dimensão de apoio. Pelo exposto, é premente:

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

Vítimas mais vulneráveis



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

A necessidade deste tratamento especial encontra-se aliás bem patente em instrumentos jurídicos, quer nacionais, como a Lei de Proteção de Testemunhas, quer internacionais, como a Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece normas mínimas relativas aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade. Aliás a Diretiva realça a importância de analisar as medidas de proteção

necessárias a aplicar mencionando que “(...) Os Estados-Membros devem assegurar que seja feita uma avaliação atempada e individual das vítimas, de acordo com os procedimentos nacionais, para identificar as suas necessidades específicas de proteção e para determinar se e em que medida poderiam beneficiar de medidas especiais durante o processo penal, (...) , devido à sua particular vulnerabilidade à vitimização secundária e repetida, à intimidação e à retaliação (...)”.

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

- Crianças e jovens;
- Pessoas idosas;
- Mulheres;
- Migrantes;
- Minorias;
- Pessoas com deficiência.

Voluntariado



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

Devido a este facto, e como entidade formadora acreditada pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) - Ministério do Trabalho e Solidariedade Social -, tem ministrado formação (inicial e contínua) e tem acompanhado os voluntários, desenvolvendo assim, uma prestação de serviços de qualidade às vítimas de crime. Para isso contribui grandemente o Plano de Voluntariado APAV, responsabilidade dos Serviços de Sede, que integra também a participação ativa dos diferentes serviços que promovem e desenvolvem o voluntariado na Associação, bem como do Centro de Formação. Em consonância com a presente estratégia, este Plano visa:

- Promover o voluntariado na APAV;
- Promover a qualificação do voluntariado mediante a realização de diversas ações de formação (iniciais e contínuas);
- Melhorar o Sistema de Gestão de Voluntários, através da finalização do sistema de informação e de gestão da formação e do voluntariado.



O papel a desempenhar pela APAV, em relação ao Estado, é da prestação de serviços especializados de apoio à vítima de crime e de violência, com independência e qualidade, em parceria, em complemento ou mesmo em substituição daquele. Com efeito, A APAV é, em Portugal, a maior organização privada sem fins lucrativos de prestação de serviços de apoio às vítimas de crime. Os seus Gabinetes de Apoio à Vítima, organizados em rede nacional, apoiam anualmente um universo estimado médio de cerca de 20.000 pessoas. Com efeito, este trabalho único carece de um contínuo reconhecimento do papel da Associação na sociedade, pelo que, para além de todas as atividades propostas anteriormente, ainda esperamos conseguir:

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

Acompanhamento e avaliação

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

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

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