

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A CULTURA E EDUCAÇÃO PERMANENTE (APCEP)



- Relatório Final -

Novembro de 2020

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
METODOLOGIA.....	5
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
1. ESTRATÉGIA	8
1.1. Visão	8
1.2. Missão e Objetivos Estratégicos	9
2. ESTRUTURA, GOVERNAÇÃO E LIDERANÇA	10
2.1. Caracterização da estrutura organizacional	10
2.2. Competências dos Órgãos sociais.....	14
2.3. Relação entre os diferentes Cargos	16
2.4. Modelo de funcionamento	18
2.5. Tomada de decisão e Liderança	19
2.6. Conflitos.....	20
3. RECURSOS HUMANOS	20
3.1. Reuniões com colaboradores / associados.....	20
3.2. Seleção de colaboradores / associados	23
3.3. Acolhimento de novos colaboradores / associados	23
3.4. Regulamento interno e código de ética e de boa conduta	25
3.5. Ambiente interno	25
3.6. Mudança.....	26
4. PARCERIAS, RELAÇÃO COM A COMUNIDADE E COMUNICAÇÃO	26
4.1. Relação com a comunidade.....	26
4.2. Parcerias	26
4.3. Meios de comunicação externa.....	29
4.4. Destinatários, participantes e público	31
4.5. Avaliação de satisfação.....	32
5. GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLO E RISCO	33
5.1. Modelo de gestão financeira e de controlo orçamental	33
5.2. Ferramentas de gestão financeira	35
5.3. Financiamento e sustentabilidade.....	35
5.4. Risco	36
6. QUALIDADE E SEGURANÇA.....	36
6.1. Sistema de Qualidade e Segurança	36
7. GESTÃO DE OPERAÇÕES	36

8. GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS, EQUIPAMENTOS E DOCUMENTOS	37
8.1. Gestão do património / equipamentos	37
8.2. Utilização de equipamentos	37
8.3. Registo de documentação e de ofícios	37
8.4. Tecnologias de Informação (TI)	38
9. MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR	38
10. AVALIAÇÃO DE IMPACTO	40
11. NÍVEL DE CRESCIMENTO	40
12. NECESSIDADES DE INTERVENÇÃO SENTIDAS	41
12.1. Levantamento de necessidades	41
13. ANÁLISE ESTRATÉGICA	44
14. PLANO DE AÇÃO	48
14.1. Medidas a implementar	48
14.2. Cronograma	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tipologias de associados.....	11
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens da estrutura organizacional da APCEP	13
Tabela 3 - Competências dos Órgãos Sociais.....	14
Tabela 4 – Vantagens e desvantagens da estrutura organizacional na relação entre os diferentes cargos	16
Tabela 5 - Reuniões realizadas pela APCEP	21
Tabela 6 - Procedimentos utilizados para acolhimento dos associados	24
Tabela 7 - Principais limitações encontradas na gestão de novos associados	24
Tabela 8 - Listagem de entidades parceiras da APCEP, até julho de 2020	26
Tabela 9- Principais meios de comunicação externa utilizados, com respectivas vantagens e desvantagens	30
Tabela 10 - Síntese do Modelo de gestão financeira da APCEP	34
Tabela 11 - Ferramentas de gestão financeira utilizadas	35
Tabela 12 - Principais fontes de despesas e de receitas identificadas	35
Tabela 13 - Inventário do Equipamento informático da APCEP	38
Tabela 14 - Súmula de todas as necessidades identificadas	42
Tabela 15 - Plano de Ação com indicação das necessidades identificadas e das medidas a adotar	48
Tabela 16 - Cronograma das medidas a implementar em 2020 e em 2021.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção de parcerias da APCEP por tipologia das entidades parceiras, até julho 2020	28
Gráfico 2 - Distribuição das entidades parceiras pela sua localização geográfica.....	29

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Organograma da APCEP (Atualizado em 13 de abril de 2019).....	12
Ilustração 2 - Esquema da relação entre os cargos	17
Ilustração 3 - Dificuldades sentidas relativamente às reuniões	22
Ilustração 4 - Modelo de criação de valor da APCEP	39
Ilustração 5 - Análise SWOT da APCEP	45

INTRODUÇÃO

O presente relatório compreende um trabalho diagnóstico realizado à Associação para a Cultura e Educação Permanente (APCEP). O mesmo enquadra-se no âmbito do projeto Literacia para a Democracia, financiado pelo programa Cidadãos Ativ@s, gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian. Projeto que será desenvolvido ao longo de três anos conjuntamente com diversos parceiros, destacando-se, entre eles, três organizações da sociedade civil: a Barafunda, a ALEM e a iCreate.

A necessidade do presente diagnóstico organizacional advém da inclusão de uma componente de capacitação no projeto supracitado. Assim, pretendeu-se com este trabalho mais do que a elaboração dum documento informativo e descritivo acerca da organização. O diagnóstico, pela metodologia adotada nas diversas fases, desde a recolha de dados à discussão do relatório preliminar e elaboração de um plano de ação, pretendeu envolver a organização em todo o processo, gerando momentos de autorreflexão, de partilha e de discussão conjunta que tiveram como principais objetivos:

- i. Recolher informação essencial para proceder a uma caracterização organizacional;
- ii. Identificar fragilidades, potencialidades, ameaças e oportunidades dentro da organização e no contexto em que a mesma se insere;
- iii. Elaborar um plano de ação com vista à correção dos pontos fracos e necessidades identificadas.

Assim, o diagnóstico de necessidades foi encarado como um momento formativo, onde foram envolvidos, na medida do possível, os diferentes elementos organizacionais, com vista a refletir sobre os seguintes aspetos:

- Modelo de criação de valor;
- Avaliação de impacto;
- Nível de Crescimento;
- Estratégia;
- Parcerias;
- Marketing, comunicação e angariação de fundos;
- Estrutura, governação e liderança;
- Recursos humanos;
- Gestão financeira, controlo e risco;
- Gestão de operações;
- Tecnologias da informação.

O documento que se segue expõe, nas diversas partes que o compõe, os resultados do processos diagnóstico realizado, começando por apresentar os principais procedimentos metodológicos utilizados, a análise dos dados recolhidos e, por fim, um plano de ação a aplicar até 2021.

METODOLOGIA

De modo a realizar um diagnóstico de potencialidades e necessidades organizacionais fidedigno e o mais completo e transparente possível, o processo de diagnóstico da APCEP foi dividido em várias etapas intercaladas e sempre com recurso a métodos participativos com o intuito de, numa lógica de formação, proporcionar momentos de reflexão, aprendizagem e de partilha de saberes. Sempre que possível foram envolvidos membros da APCEP na definição das suas próprias necessidades, prosseguindo com um plano de ação / desenvolvimento da associação que visa colmatar algumas dificuldades organizacionais e potencializar os seus pontos fortes.

Numa primeira abordagem do diagnóstico procedeu-se a uma análise documental para caracterização da associação, nomeadamente através de informações recolhidas no website, nas redes sociais e em informações privilegiadas. Assim, procedeu-se à análise dos seguintes documentos internos:

- Estatutos
- Organigrama
- Relatório de atividades do ano de 2017
- Plano de atividades 2018
- Relatório de atividades do ano de 2018
- Plano de atividades 2019
- Ficha de autoavaliação do projeto: Literacia para a Democracia”
- 1º Dossier com reflexões e textos desenvolvidos no projeto “Literacia para a Democracia” (até Agosto 2019)

Depois de analisados os documentos acima descritos, que permitiram desenhar o contexto e a estrutura da APCEP, identificaram-se os atores chaves a envolver de forma mais direta. Foi realizada uma sessão presencial, a 29 de setembro de 2019, na sede atual da associação. Além de algumas dinâmicas de grupo aplicadas com o sentido de conhecer as perspetivas dos atores sociais envolvidos em relação à APCEP, e também de ficar a conhecer a sua dinâmica, foi dinamizada uma sessão de *world café*, com intuito de recolher elementos para proceder a uma análise SWOT da organização. A flexibilidade desta dinâmica fomentou o diálogo colaborativo, num ambiente de compromisso ativo e com possibilidades construtivas para a ação.

A análise SWOT, orientada para a análise estratégica, proporcionou momentos de envolvimento entre todos os participantes e foram disponibilizadas informações detidas pelos mesmos, refletindo o presente e o futuro da entidade. No fundo, esta metodologia consiste-se como uma ferramenta que estrutura os fatores que influenciam a sustentabilidade e as possibilidades de desenvolvimento futuro organizacionais, resultando numa matriz fiável que fornece informação sistematizada de pontos fracos a reparar e as ameaças e enfrentar, além de todos os aspetos internos e externos que devem ser potenciados.

Ao longo do dia, também se dinamizou um momento de reflexão sobre o organograma organizacional, o que permitiu ter uma primeira perceção da forma como os diferentes elementos entendem a estrutura organizacional.

Esta primeira fase teve a sua importância no processo de diagnóstico, uma vez que permitiu a recolha de alguns dados essenciais à realização dos guiões para as entrevistas aos atores privilegiados. Foram propostas inicialmente entrevistas a pelo menos um representante de cada cargo, nomeadamente da

Comissão Executiva, do Conselho Executivo, dos Círculos, da Assembleia Geral, do Conselho Fiscal e da Coordenação dos projetos “Literacia para a Democracia” e “Literacia no Bairro dos Navegantes”- enfatize-se que estes atores privilegiados são portadores de informações relevantes sobre o funcionamento da associação, pelos diferentes cargos que ocupam na estrutura organizacional.

Foram realizadas um total de 4 entrevistas (1 presencial, 1 por videochamada e 2 por escrito) das 8 previstas, o que se deveu à falta de resposta por parte dos membros contactados.

As entrevistas tiveram como objetivo explorar e recolher com mais detalhe informação acerca do modelo organizacional (missão, valores, objetivos), das relações pessoais e interpessoais (colaboradores, associados, voluntários), da comunicação externa e parceiros, da gestão financeira, qualidade e segurança, gestão de infraestruturas, equipamentos e documentos dos associados, procurando identificar, na perspetiva destes, a imagem da APCEP.

Após elaboração do relatório preliminar, o mesmo foi discutido por videochamada com 7 dos membros da APCEP e foram no total recolhidos contributos de 9 membros, que foram integrados na revisão do documento apresentado, o que originou o relatório final que de seguida se apresenta.

A opção por este conjunto de ferramentas de diagnóstico foram a chave para a participação e envolvimento dos atores sociais, sendo que este diagnóstico assumiu um carácter estratégico, na medida em que a intervenção promovida pode ajudar a associação a equacionar novos fatores e novos caminhos, baseados neste novo olhar para dentro da instituição.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Por obrigação contratual com a Fundação Calouste Gulbenkian, entidade gestora do programa Cidadãos Ativ@s, cofinanciador do projeto Literacia para a Democracia, promovido pela APCEP, foi realizado um diagnóstico organizacional, com vista a: i) recolher informação essencial para proceder a uma caracterização organizacional; ii) Identificar fragilidades, potencialidades, ameaças e oportunidades dentro da organização e no contexto em que a mesma se insere; iii) Elaborar um plano de ação com vista à correção dos pontos fracos e necessidades identificadas.

Dessa forma, percecionou-se a APCEP como uma entidade que se rege por um grande sentido de missão e que prima pelo militantismo em torno das questões da educação permanente e da cidadania, procurando ser um recurso que acrescenta valor e conhecimento aos diferentes agentes societários e que exerce lóbi para manter aceso, nas agendas políticas, o debate em torno de uma educação de qualidade para todos, ao longo da vida.

Com uma estrutura e modelo de funcionamento informais e em muito semelhantes ao de outras organizações de voluntários, a APCEP debate-se numa luta diária entre a necessidade de potenciar todo o capital humano que a compõe, que congrega os associados, as suas parcerias e as redes colaborativas que integra, e a dificuldade em superar obstáculos como a falta de tempo, a escassez dos recursos financeiros e a necessidade de assegurar a continuidade das suas ações. A organização revela ter procurado estratégias para cumprir os seus objetivos e garantir o seu funcionamento e sustentabilidade, o que espelha seriedade e compromisso com as causas a que se propõe. São exemplo disso os últimos dois anos, onde demonstrou a sua capacidade e importância, ao ver aprovados dois projetos financiados, o Literacia para a Democracia e o Literacia no Bairro dos Navegantes, que contribuiram para a sua sustentabilidade financeira e para a concretização de ações concertadas, com maior duração temporal e capazes de provocar maior impacto e mudança nos territórios onde se desenrolam. Dessa forma a APCEP conseguiu, pela primeira vez, ter alocada uma pessoa assalariada, com a função de coordenação dos projetos.

Pela sua estrutura de trabalho em rede, a APCEP apresenta uma grande abrangência territorial, estando presente, através dos Círculos temáticos e regionais e das parcerias estabelecidas, em todas as regiões do país, com especial assento nos distritos de Lisboa e de Coimbra. Além disso, integra algumas redes nacionais na área da educação, do desenvolvimento sustentável e da intervenção social e é o único membro em Portugal da EAEA (European Association for the Education of Adults), o que contribui para aumentar o seu poder de representação junto dos atores políticos.

No trabalho diagnóstico realizado, foram identificadas algumas necessidades por suprimir e que se revelam num conjunto de medidas a adotar ao longo dos próximos 12 meses. Destaca-se, por exemplo, a necessidade de maior envolvimento dos associados, de formular um plano de formação interno e de desenhar uma estratégia de avaliação que permita, numa lógica de investigação-ação, produzir reflexão e conhecimento acerca da intervenção da organização. Serão ainda criados, no sentido de regular as relações internas e garantir a defesa do bom nome da organização, um Regulamento Interno e um Código de Ética e de Boa Conduta, que serão colocados à discussão dos associados.

Não obstante o levantamento de necessidades que podem ser colmatadas e que não afetam seriamente o seu funcionamento interno, a organização reveste-se das condições adequadas e revela o dinamismo necessário para garantir a sua continuidade e o seu crescimento ao longo dos próximos anos.

1. ESTRATÉGIA

1.1. VISÃO

Compreender a visão da APCEP é entender as raízes conceptuais pelas quais se rege, mas também conhecer a sua história, marcada por dois momentos distintos temporalmente, mas com pontos comuns e uma clara influência das circunstâncias políticas vividas ao nível do país.

A visão da APCEP ganha inspiração nas raízes da Educação Permanente, emergida no início da década de 70, sob a alçada da UNESCO, com a publicação do relatório “Aprender a Ser”, de Edgar Faure. Visão essa que partilha das ideias de grandes pedagogos e filósofos que, em diferentes épocas, contribuíram, com os seus pensamentos, para um entendimento do desenvolvimento do ser humano como um processo em *continuum*, com avanços e retrocessos, que se perpetua ao longo da vida. Acresce ainda a ideia de que cada pessoa tem em si competências que, quando desenvolvidas, catapultam o seu crescimento interior.

Esta visão dá o salto do indivíduo para a sociedade, que surge enquanto agente gerador de ambientes educadores, com a responsabilidade de criar espaços e momentos que consigam proporcionar um quadro de estímulos e contributos favoráveis ao desenvolvimento pessoal dos elementos que a integram, em todas as etapas e quadrantes das suas vidas.

Destes princípios, e já num contexto de liberdade pós 25 de Abril, nasce a APCEP (em 1982), por iniciativa de um grupo de cidadãos e de cidadãos comprometidos com esta ideia da Educação Permanente, decididos a que “este conceito e as práticas que ele inspira orientassem o nosso país em direção a uma sociedade mais informada, mais conhecedora, mais solidária, mais criativa e participativa”(APCEP¹).

Lê-se, na sua Declaração de Princípios,

“O conceito de educação permanente e a filosofia que o enforma são assumidos na perspectiva, universalmente consagrada, segundo a qual a plena realização do indivíduo, no contexto de uma sociedade e de um desenvolvimento equilibrados, passa pelo acesso, fruição e participação dos cidadãos – em condições de igualdade de oportunidades – em diversificadas formas de aprendizagem, escalonadas ao longo da vida e abrangendo os diversos níveis, formas e conteúdos da cultura e do saber e, ainda, pelo reconhecimento e valorização da autoformação individual e coletiva.”

Emerge enquanto movimento de resistência ao declínio verificado do interesse público pela educação de adultos e pela educação popular, numa altura em que a vontade política de execução do Plano Nacional de Alfabetização e Educação de Base de Adultos (PNAEBA), elaborado pela DGEP e entregue pelo Governo à Assembleia da República em 1979, perdera força. Com a sua existência, a APCEP reclama por uma educação de adultos norteada para a transformação social, numa perspectiva de construção da

¹In www.apcep.pt

participação e da cidadania. Assume um papel de fomento da formação cívica, do exercício da participação e cidadania, prestando um contributo à construção de cidadãos com uma visão crítica do mundo.

Após quatro anos de atividade, a mesma perde dinamismo por indisponibilidade de alguns dos seus membros fundadores. É reativada décadas depois, com a Assembleia Geral de Junho de 2014, aquando da inquietação que alguns dos seus associados sentem ao verificar um novo rumo da educação de adultos em Portugal, contrário àquilo que tinha sido defendido até então e que se espelha em medidas públicas como o encerramento dos Centros Novas Oportunidades (à data, a única resposta ainda existente no país para validação e certificação de competências de adultos). Novamente, emerge enquanto movimento de resposta à situação vivida, incentivando ligações em rede para manter acesa a visão conceptual da educação permanente e a prática de formas de educação popular. Pretende, assim, fazer lóbi junto dos poderes políticos e difundir socialmente a sua perspetiva sobre a educação permanente, numa lógica de constante atualização de conhecimentos, para uma melhor resposta aos desafios atuais.

1.2. MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A APCEP tem como missão a defesa da democracia cultural e exercer pressão para que a Educação de Adultos seja encarada numa perspetiva da Educação Permanente. Estão definidos um conjunto de objetivos estratégicos, presentes no Artigo 2º do Capítulo I dos Estatutos, nomeadamente:

- a) Proceder à divulgação dos princípios, práticas e realizações da educação permanente e do desenvolvimento cultural;
- b) Dinamizar a participação pública na discussão dos temas da educação eda cultura;
- c) Contribuir para a anulação de desequilíbrios regionais de tipo económico, social, educativo e cultural, designadamente através de uma discriminação positiva das camadas mais desfavorecidas da população;
- d) Fomentar a formação cívica e o exercício da democracia, preparando para o desempenho de novos papeis sociais decorrentes da evolução acelerada da sociedade;
- e) Incrementar a ligação da instrução, da formação e da cultura à realidade produtiva e institucional;
- f) Congregar e reforçar a organização de forças, grupos ou associações localmente empenhadas na educação popular, educação permanente e desenvolvimento cultural;
- g) Colaborar com entidades públicas e particulares na preservação do património ambiental, arquitetónico e arqueológico ou na recuperação de formas de vida comunitária;
- h) Assegurar a prestação de serviços à comunidade, nomeadamente nas áreas da formação de quadros e outro pessoal, da produção de materiais, da realização de estudos específicos e da formulação, acompanhamento e avaliação de projetos de desenvolvimento educativo e cultural;
- i) Prestar apoio a entidades e agências de educação não formal, incluindo programas de desenvolvimento sociocultural realizados ou solicitados por autarquias;
- j) Assumir-se como interlocutor válido e/ou grupo de intervenção junto dos poderes públicos no âmbito específico da atuação desenvolvida ou na esfera dos princípios por que se rege;
- k) Promover a defesa dos interesses dos seus associados.

A concretização dos objetivos estratégicos da APCEP assenta na adoção de uma estratégia que se plantea a dois níveis, nomeadamente:

- i. **Territorial.** A APCEP tem uma estrutura descentralizada. O seu formato organizacional, com implementação de Estruturas Regionais², possibilita, a nível nacional e regional, uma maior abrangência geográfica, fomentando ainda uma articulação efetiva com diversos agentes dos diferentes territórios onde está representada. Além do seu posicionamento estratégico no mapa nacional, tem ainda representação ao nível europeu, enquanto único membro em Portugal da EAEA;
- ii. **Colaborativo.** A sua estrutura assenta no trabalho em rede e nas relações de cooperação. A APCEP aposta no fomento da ligação entre os membros e dos membros com os diferentes agentes externos. Neste sentido, prima: (a) pelo lóbi e pressão junto do poder político; (b) pelo apoio e trabalho em parceria e colaboração com os diversos agentes, formalmente ou informalmente constituídos, públicos ou privados, dos diferentes territórios; (c) pela aposta no fomento de uma rede nacional e internacional, de agentes coletivos e individuais, que partilham da sua visão e se revelam comprometidos com a defesa da democracia cultural e da educação permanente.

A APCEP pretende, durante os próximos 5 anos, aprofundar o conhecimento sobre processos de desenvolvimento da cidadania e sobre literacia comunitária de crianças e adultos e contribuir para o enriquecimento dos processos formativos. Tenciona ainda aprofundar o conhecimento em vários domínios, nomeadamente do desenvolvimento sustentável e economia circular, em contextos de desenvolvimento local.

2. ESTRUTURA, GOVERNAÇÃO E LIDERANÇA

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A caracterização da estrutura organizacional da APCEP tem como base dois pontos: i) Identificação dos elementos que compõem a organização; ii) Perceção da forma como os mesmos se relacionam dentro dela.

Quanto ao primeiro ponto, os elementos constituintes estão presentes nos Estatutos e refletidos no organograma, assentando o mesmo nas figuras dos órgãos sociais. A sua estrutura baseia-se tão somente no que está definido estatutariamente, não tendo sido criados departamentos além disso, uma vez que se trata duma organização assente no trabalho voluntário. Tem, por isso, uma estrutura que serve os seus propósitos atuais. Apenas, ao nível dos cargos, foram acrescentadas figuras que exercem funções remuneradas e que aparecem agregadas ao Conselho Executivo, como veremos adiante. Apesar das Estruturas Regionais existirem, as mesmas não figuram no organograma, surgem apenas listadas abaixo do mesmo, com o nome de Círculos Regionais e de Círculos Temáticos, como são reconhecidas internamente.

Ao nível dos associados e, conseqüentemente, dos órgãos sociais, verifica-se um envolvimento de figuras individuais e coletivas comprometidas com os princípios enformadores da organização. A

²Uma vez que os Círculos Regionais e os Círculos Temáticos são mencionados como “Estruturas Regionais” no Capítulo VI dos Estatutos, serão assim designados no presente documento.

associação tem origem nos associados, que podem ser figuras individuais ou coletivas, ganhando forma na Assembleia Geral.

TABELA 1 - TIPOLOGIAS DE ASSOCIADOS

	DESCRIÇÃO
Associado Fundador	Sócios existentes à data da primeira Assembleia Geral da Associação e ainda as pessoas a quem a Comissão Diretiva vier a entender, justificadamente, atribuir tal qualidade.
Associado Aderente	Sócios que solicitem a sua inscrição posteriormente à data da 1ª Assembleia Geral
Associado Honorário	Pessoas singulares ou coletivas que reconhecidamente tenham prestado uma contribuição especialmente relevante para a realização dos fins da instituição.

Fonte: Elaboração própria com dados dos Estatutos

Estes dividem-se em três tipologias, sendo: (a) **fundadores**, todos os que estiveram implicados até à data da realização da sua primeira Assembleia Geral; (b) **aderentes**, todos os que se inscreverem depois dessa data; (c) **honorários**, todos os que são destacados de forma meritória pelo seu contributo para os fins da associação. De momento a organização é composta por 344 associados aderentes e 19 fundadores.

A APCEP, apesar de na prática funcionar como a maioria das organizações da sociedade civil assentes no voluntariado, difere pela composição dos seus órgãos sociais, que se constituem por um total de 21 pessoas, nomeadamente: 3 na Mesa da Assembleia Geral; 15 na Comissão Diretiva (com mais 5 nomeadas na qualidade de suplentes); 5 no Conselho Executivo (que integram a Comissão Diretiva e são escolhidos pela mesma); 3 no Conselho Fiscal.

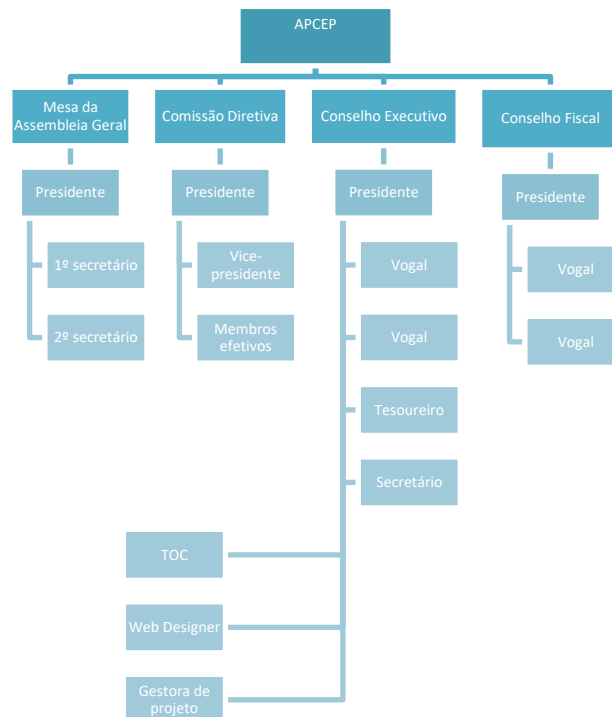
Os membros classificam esta estrutura como “pesada”, pelo elevado número de pessoas que envolve. Embora tal facto resulte duma opção estratégica para garantir a representatividade territorial da organização isso dificulta, no entanto, uma equitativa mobilização, responsabilização e compromisso por parte dos diferentes elementos que compõem os órgãos sociais.

A forma de relacionamento entre os diferentes elementos espelha-se no organograma presente no Anexo I e simplificado na Ilustração 1, destacando-se as seguintes observações:

- I. **Baseia-se no modelo associativo**, com os órgãos sociais alinhados horizontalmente, estando a figura dos Presidentes a ocupar as posições de liderança, seguindo-se abaixo os restantes elementos, sem outra hierarquização;
- II. **Menciona os nomes que ocupam os diversos cargos**, mostrando com transparência quem assume as diversas responsabilidades de gestão da APCEP;

- III. **Refere quem são os elementos remunerados**, que respondem perante o Conselho Executivo: nomeadamente a única colaboradora interna (na coordenação dos projetos “Literacia para a Democracia” e “Literacia no Bairro dos Navegadores”) e os dois prestadores de serviços, considerados apesar da sua posição enquanto elementos externos (o administrador da página Web da APCEP e a Técnica Oficial de Contas).

ILUSTRAÇÃO 1– ORGANOGRAMA DA APCEP (ATUALIZADO EM 13 DE ABRIL DE 2019)



Fonte: Elaboração própria através do organograma da APCEP

Uma análise da estrutura revela que a mesma assenta num modelo não profissionalizado, informal e perspetivado com base nas funções ou seja, ela constrói-se a partir das competências atribuídas aos elementos que ocupam os diferentes cargos nos órgãos sociais. Assim, apresenta as seguintes características:

i. Funções definidas

Existe uma clara atribuição de papéis e competências aos elementos que ocupam os diferentes cargos. As funções são definidas tendo em vista garantir e regular o cumprimento dos princípios organizacionais e garantir a gestão e sustentabilidade da organização;

ii. Informalidade

Não determina o esquema de relacionamento e comunicação entre os cargos, havendo por isso liberdade de encaminhamento e gestão dos assuntos de acordo com as funções atribuídas;

iii. Cooperação

A ausência de uma estrutura hierárquica formal facilita o livre relacionamento entre os elementos, independentemente dos cargos que ocupam, fomentando as relações interpessoais e a cooperação interna, além duma cultura de participação. Apesar de existirem figuras de liderança, os elementos têm igual peso na tomada de decisão dentro de cada cargo;

iv. Simplificação da estrutura de liderança

Existe apenas uma figura de liderança em cada cargo, o que encurta os processos de tomada de decisão e simplifica a estrutura.

A estrutura organizacional da APCEP resulta no seguinte conjunto de vantagens e desvantagens, que devem ser consideradas:

TABELA 2 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA APCEP

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Simplificação da estrutura de comunicação	Menor funcionalidade caso ocorra um crescimento organizacional
Agilidade na tomada de decisão	Propensa a falhas de comunicação, atrasos ou erros na execução de tarefas
Liberdade de relacionamento interpessoal	Menor apropriação e conhecimento da estrutura organizacional e das relações de poder
Definição clara de tarefas e funções	
Livre cooperação e articulação entre os cargos	
Ambiente participativo	

Fonte: Elaboração própria

O atual organograma pode ser revisto, se a APCEP assim o entender, na medida em que na sua composição atual incide sobretudo nos órgãos sociais e com isso não reflete, na íntegra, a estrutura completa da organização, nem a relação entre os diferentes cargos. Uma reformulação do mesmo pode, nomeadamente:

- i. **Considerar os Associados**, que compõem a Assembleia Geral. Estes são elementos essenciais na estrutura, devendo encontrar um lugar na mesma, no topo. Apesar de terem a sua representação nos elementos que compõem a Mesa da Assembleia Geral, este órgão é gerente e não substitui a Assembleia composta por todos os associados e de onde deriva toda a restante estrutura. A distinção entre a Assembleia Geral e a Mesa, com a atribuição das respetivas funções, consta no capítulo III dos Estatutos da APCEP. Propõe-se, portanto, que no lugar de “APCEP”, no topo, conste “Assembleia Geral”.
- ii. **Integrar estruturas regionais**. Apesar da reconhecida autonomia das mesmas em relação à APCEP, estas não são independentes, devendo por isso ter assento no organograma. As mesmas constam reguladas no Capítulo IV, mas não figuram no organograma institucional, aparecendo apenas listadas. Estas integram a estrutura organizacional e são essenciais para o cumprimento dos objetivos estratégicos da APCEP logo, a sua inserção no organograma possibilita uma visão gráfica mais completa da composição da associação. Propõe-se, assim, a sua integração na mesma linha que os órgãos sociais, ou, em alternativa, abaixo daquele que será o principal responsável pela sua monitorização (Comissão Diretiva ou Conselho Executivo).

Sugere-se, ainda, que seja considerada nos mesmos a estrutura que consta nos Estatutos, com um Presidente e dois secretários.

- iii. **Espelhar a relação entre os diferentes órgãos, em particular a Comissão Diretiva.** Esta, como papel de regular o cumprimento dos princípios da organização e de deliberar tanto sobre a eleição e destituição dos membros do Conselho Executivo quanto sobre a constituição das Estruturas Regionais, poderá ser considerada como uma estrutura reguladora destes, passando os mesmos a constar num alinhamento vertical abaixo da mesma.
- iv. **Ponderar a relevância da integração dos prestadores de serviços (TOC e Web designer)** no mesmo, na medida em que estes são externos à organização, contratados para o cumprimento de tarefas definidas, utilizando os seus recursos próprios e exercendo as suas funções de forma independente da APCEP.

2.2. COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

As competências dos órgãos sociais³ estão estatutariamente definidas, distribuindo-se da seguinte forma:

TABELA 3 - COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOSSOCIAIS

ORGÃO GERENTE	FUNÇÕES
Assembleia Geral	<ul style="list-style-type: none"> a) Eleger e destituir, por votação secreta, os membros da Mesa da Assembleia Geral, da Comissão Diretiva e do Conselho Fiscal; b) Definir as linhas essenciais da atuação da Instituição; c) Aprovar as contas de gerência; d) Deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação ou oneração, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento; e) Deliberar sobre a alteração dos estatutos e sobre a dissolução da Associação; f) Fixar os montantes da joia e da quota mínima; g) Autorizar o Conselho Executivo a suspender temporariamente a cobrança da joia fixada nos termos da alínea anterior; h) Deliberar sobre qualquer matéria de competência da Comissão Diretiva e do Conselho Executivo que estes órgãos entendam submeter à sua apreciação.
Mesa da Assembleia Geral	<ul style="list-style-type: none"> a) Dirigir, orientar e disciplinar os trabalhos da Assembleia b) Representar a Assembleia c) Decidir sobre os protestos e reclamações respeitantes aos atos eleitorais, sem prejuízo de recurso, nos termos legais. d) Conferir posse aos membros dos órgãos sociais eleitos
Comissão Diretiva	<ul style="list-style-type: none"> a) Eleger o seu Presidente e Vice-Presidente de entre os seus membros; b) Eleger os membros do Conselho Executivo; c) Administrar os interesses morais e materiais da Associação; d) Tomar as medidas de ordem interna que julgue necessárias ou convenientes à prossecução dos fins da Associação; e) Autorizar a Associação a demandar os membros dos órgãos sociais por factos praticados no exercício das suas funções; f) Deliberar sobre a atribuição da categoria de sócio honorário; g) Deliberar sobre a realização de empréstimos; h) Decidir sobre a admissão de sócios; i) Atribuir, em deliberação aprovada por maioria de dois terços, a qualidade de sócio fundador;

³Em termos de Estatutos os órgãos sociais são designados de Corpos Gerentes.

	<ul style="list-style-type: none"> j) Emitir parecer sobre os planos de atividade e relatórios e contas de gerência; k) Deliberar sobre a aceitação de heranças, legados e doações, com respeito pela legislação aplicável; l) Aprovar a constituição de delegações regionais e confirmar a eleição dos seus membros dirigentes.
Conselho Executivo	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar e apresentar à Assembleia Geral, ouvidos a Comissão Diretiva e o Conselho Fiscal, os planos de atividade e os relatórios e contas de gerência da Associação; b) Submeter ao visto dos serviços oficiais competentes os orçamentos e contas de gerência; c) Manter sob a sua guarda e responsabilidade os bens e valores pertencentes à Instituição; d) Providenciar sobre fontes de receita da Instituição; e) Executar as deliberações da Assembleia Geral e da Comissão Diretiva; f) Assegurar a prática de atos de gestão corrente da Associação; g) Elaborar, submeter a aprovação da Comissão Diretiva e fazer cumprir os regulamentos internos; h) Velar pelo cumprimento dos estatutos; i) Representar a Associação em juízo e fora dele.
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> a) Examinar a escrita da Associação, pelo menos uma vez em cada trimestre; b) Dar parecer sobre relatórios e contas, bem como sobre o plano de atividades e orçamento a apresentar pelo Conselho Executivo; c) Emitir parecer sobre qualquer assunto que lhe seja submetido pela Comissão Diretiva ou pelo Conselho Executivo; d) Requerer a convocação da Assembleia Geral da Associação, sempre que o julgar necessário.

Fonte: Elaboração própria com dados dos Estatutos

Os órgãos sociais têm atribuídas funções de carácter: i) deliberativo, como é o caso da Assembleia Geral, Mesa da Assembleia Geral e a Comissão Diretiva; ii) executivo, a ser realizadas pelo Conselho Executivo e iii) fiscalizador, o que é competência do Conselho Fiscal.

Sumariamente, cabe à **Assembleia Geral** eleger e destituir os membros que integram os restantes órgãos sociais da organização, podendo ainda accessorizar os mesmos nas tomadas de decisão, sempre que estes o solicitem. Cabe-lhe ainda a tomada de decisão sobre o património e os rendimentos, inclusivamente a deliberação sobre os valores mínimos de joia e quota a praticar. Tem poder ainda de decisão sobre questões normativas e reguladoras da associação como é o caso dos Estatutos, cujas alterações têm que ser submetidas à sua consideração.

À **Mesa da Assembleia Geral** cabe-lhe o papel de facilitador das Assembleias decorridas e de decisor sobre protestos ou reclamações que possam ocorrer durante os processos de votação.

A **Comissão Diretiva** é responsável pela eleição da figura do seu Presidente e do Vice-Presidente, por entre os seus membros. Cabe-lhe ainda a eleição dos 5 membros que deverão integrar o Conselho Executivo, ficando os mesmos responsáveis pela operacionalização das questões mais prementes. Este órgão tem um papel sobretudo deliberativo, mas centraliza muitas das decisões com vista a garantir o cumprimento dos princípios reguladores, visão e missão da APCEP, nomeadamente ponderando sobre: i) os associados (aceitação de novos sócios e atribuição das categorias de sócios honorários e fundadores); ii) a aprovação e a constituição das delegações regionais; iii) os planos de atividades e relatórios de contas. Tem, por esse motivo, a função de tomar todas as medidas que sejam necessárias para a garantia do cumprimento dos propósitos morais e estratégicos da associação.

O **Conselho Executivo** deriva da Comissão Diretiva e pode ser instituído e destituído pela mesma. É um órgão com funções de carácter maioritariamente operativo, cabendo-lhe, sumariamente, executar as deliberações da Assembleia e da Comissão Diretiva, garantir a gestão corrente da organização e dos

seus bens, providenciar fontes de receita com vista à sustentabilidade financeira da APCEP e elaborar os documentos que serão sujeitos à deliberação das restantes figuras dos órgãos sociais, como é o caso de planos de atividades, relatórios de contas e regulamentos internos.

As funções deste corpo estão definidas estatutariamente não só ao nível daquelas que são as atribuições gerais do mesmo, mas também de cada um dos elementos que o constitui, nomeadamente:

- i. **O Presidente.** Cabe-lhe gerir a administração da organização, monitorizando os trabalhos realizados, dar despacho a assuntos prementes e, caso necessário parecer ou deliberação da Comissão Diretiva, proceder a essa articulação. Deverá, ainda, promover o cumprimento das decisões provenientes dos restantes órgãos;
- ii. **O Secretário.** Deverá lavrar atas e organizar a informação a ser considerada pelo Conselho executivo;
- iii. **O Tesoureiro.** Responsável pela gestão financeira corrente, cabe-lhe autorizar pagamentos e guias juntamente com o Presidente, proceder ao controlo de despesas e receitas e apresentar ao Conselho Executivo, com uma regularidade mensal, os balancetes analíticos financeiros.

O **Conselho Fiscal** tem o papel de fiscalizar a execução financeira com uma regularidade trimestral e emitir pareceres sobre os relatórios de contas, ou outros assuntos que lhe sejam remetidos pela Comissão Diretiva e/ou pelo Conselho Executivo. Cabe-lhe ainda, no seu papel de fiscalizar o cumprimento do equilíbrio financeiro da organização, a função de convocar a Assembleia Geral sempre que se verifique necessário.

2.3. RELAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES CARGOS

A forma de relação entre os diferentes cargos não está regulada internamente, sendo mesmo omitida no organograma que espelha apenas que os mesmos exercem as suas funções respondendo à Assembleia Geral. O que se verifica é que, pela informalidade que compõe a organização, existe liberdade de relacionamento, o que implica as vantagens e desvantagens já apontadas na caracterização da estrutura organizacional e que vale a pena relembrar:

TABELA 4–VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES CARGOS

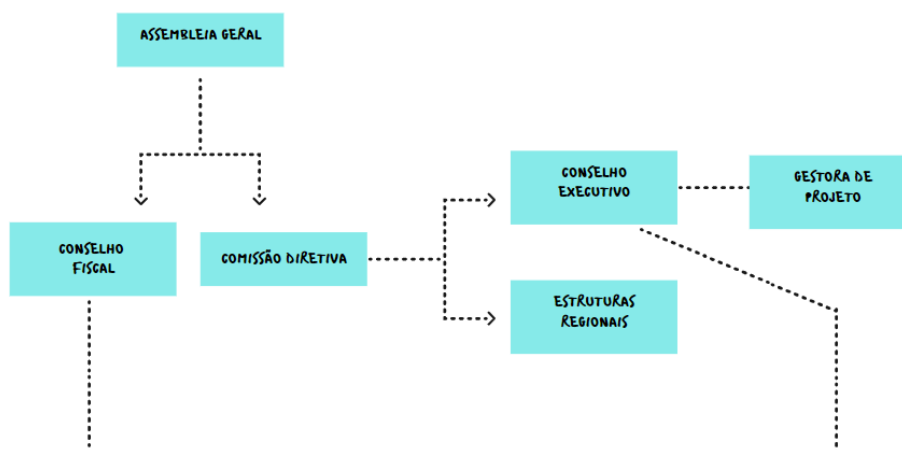
VANTAGENS	DESVANTAGENS
- Simplificação da estrutura de comunicação; - Livre cooperação e articulação entre os cargos; - Liberdade de relacionamento interpessoal.	Propensão a falhas de comunicação, atrasos ou erros na execução de tarefas.

Fonte: Elaboração própria

Entenda-se, no entanto, que isto não anula a existência de relações de liderança ou de interdependência. As mesmas estão explícitas ao nível da atribuição de competências, mencionadas no capítulo anterior, denotando-se a existência de diferentes níveis de poder de decisão, cabendo a alguns cargos, pelas funções atribuídas, a regulação dos outros, nomeadamente: (a) o Conselho Executivo deriva da, e responde à Comissão Diretiva, responsável por regular o cumprimento dos interesses da associação; (b) A Comissão Diretiva responde perante a Assembleia Geral; (c) os polos territoriais

respondem perante a Comissão Diretiva; (d) A gestora de projeto e os prestadores de serviços estão sob a alçada do Conselho Executivo; (e) o Conselho Executivo é monitorizado e necessita de parecer e validação por parte do Conselho Fiscal em assuntos relacionados com a administração financeira.

ILUSTRAÇÃO 2 - ESQUEMA DA RELAÇÃO ENTRE OS CARGOS



Fonte: Elaboração própria, com informação retirados dos Estatutos

Estas relações podem ser consideradas numa futura revisão do organograma, para que o mesmo espelhe a interdependência e a comunicação entre os diferentes cargos, mas apenas se os membros o considerarem relevante. Isto porque, não obstante a relação regulamentada estatutariamente entre os cargos, existe um outro ponto essencial que é a forma como os elementos percebem e aplicam o modelo relacional dentro da organização. Uma análise dos testemunhos recolhidos, revela a predominância de uma relação orgânica, com ausência de dependências hierárquicas, o que se coaduna com os princípios de trabalho em rede e de informalidade da organização e com aspetos presentes na sua estrutura organizacional.

As relações hierárquicas definidas não são o ponto central e regulador do relacionamento entre os diferentes cargos. O militantismo sim, é a cola que une e define essa relação.

Esta forma de estar dentro da organização pode ajudar a perceber porque é que, na análise da estrutura organizacional, nos deparamos com um organograma em que os órgãos sociais são dispostos lado a lado independentemente do cargo ocupado. Este modelo revela que estamos perante uma estrutura não profissionalizada, de pessoas unidas pelo voluntarismo face a uma determinada causa, não sendo por isso necessária uma regulação absoluta ou uma apropriação do esquema de relações entre cargos, importando sobretudo fomentar a participação, a cooperação e o trabalho em rede, num ambiente acima de tudo motivador. A forma de relacionamento assenta numa dinâmica informal e cordial que se estende aos elementos que ocupam os diferentes cargos. As tarefas estão atribuídas, mas se necessário são relegadas para segundo plano para resolver assuntos mais prementes.

Existe, inclusivamente, um acordo entre as partes de ser rotativa a integração nos Órgãos sociais, o que denota que a atribuição de competências e cargos é cumprida:

- i. Por obrigação legal, pela necessidade de garantir a cada dois anos a eleição de órgãos sociais;
- ii. Pela necessidade operativa de existir, efetivamente, uma estrutura diretiva que consiga gerir a Associação, garantir a sua representatividade, o trabalho, o cumprimento dos princípios reguladores e todos os aspetos administrativos necessários para o bom funcionamento e sustentabilidade da mesma.

Isto explica a ausência de apropriação da estrutura hierárquica, visível num exercício que desafiou os membros presentes a desenhar a sua conceção do organograma institucional. Verificaram-se as seguintes situações:

- i. Dificuldade em identificar e/ou nomear todos os órgãos sociais;
- ii. Surgimento de organogramas com feições diversificados, poucos refletindo um modelo relacional *top-down* (de cima para baixo) e nenhum correspondendo ao modelo vigente;
- iii. Dificuldade em identificar o seu posicionamento individual/cargo ocupado dentro do organograma.

Numa organização em que o relacionamento entre os cargos é gerido informalmente, o desapropriamento da estrutura hierárquica pelos diferentes membros é um resultado natural, pois a sua estrutura não é aplicada ou lembrada no dia-a-dia da organização e o modelo relacional é livre. Este facto deverá ser objeto de reflexão, podendo ser tomada uma das duas decisões futuras:

1. Verifica-se que é necessário, para a prossecução dos interesses da associação, que os membros tenham mais presente a estrutura organizacional e a forma como se regula a relação entre os Cargos, devendo isso ser clarificado junto dos mesmos e até mesmo espelhado no organograma;
2. O nível de apropriação da estrutura organizacional pelos membros resulta do modelo de funcionamento da organização e não implica com o cumprimento dos seus princípios reguladores, pelo que não deve ser alvo de trabalho ou revisão.

2.4. MODELO DE FUNCIONAMENTO

A APCEP apresenta um modelo de funcionamento flexível e informal, como resultado natural da estrutura organizacional referida. No modelo aplicado, destacam-se as seguintes características:

i. **Participativo**

É realizado um planeamento anual das ações a implementar, elaborado de forma colaborativa pelos membros que se envolvem mais ativamente na vida da associação. As atividades a implementar são estipuladas com base nas motivações e interesses dos envolvidos e responsáveis pela sua execução, desde que se coadunem com os princípios organizacionais e contribuam para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos;

ii. **Descentralizado**

É uma opção estratégica a extensão da APCEP a diversos territórios, facto conseguido pela criação de polos territoriais (estruturas regionais) e pela alocação de um maior número de associados aos órgãos sociais fomentando, dessa forma, uma maior responsabilização e envolvimento dos mesmos na organização.

iii. **Colaborativo**

O modelo assenta em relações de cooperação e parceria que promovem o desenvolvimento de uma rede de trabalho que mobiliza figuras coletivas e individuais em torno da visão e missão da organização. O seu funcionamento baseia-se em relações de confiança, não estando previstas medidas especiais de controlo ou monitorização dos trabalhos realizados nomeadamente aqueles que se desenrolam no âmbito das estruturas regionais criadas. Apenas foi criada a figura do “Responsável” que exerce funções de coordenação em cada uma das estruturas territoriais e que, pela relação próxima com a APCEP, serve de garantia para o cumprimento dos princípios reguladores da organização.

O modelo de funcionamento resulta de uma estrutura não profissionalizada e altamente orientada para o cumprimento de funções definidas com vista a garantir a execução do plano de atividades anual, o alargamento da rede de contactos (com especial atenção às ações de representatividade onde os membros participam nacional e internacionalmente) e, em último ponto, a sustentabilidade presente e futura da APCEP. Este modelo organizacional cumpre os propósitos necessários e, apesar de terem sido identificados alguns estrangulamentos que resultam do mesmo, que serão identificados ao longo do relatório, a organização revela, sobretudo desde 2019, um grande dinamismo e, acima de tudo, tem conseguido criar estratégias para implementar ações concertadas e duradouras em alguns territórios, nomeadamente através da implementação de projetos.

2.5. TOMADA DE DECISÃO E LIDERANÇA

A tomada de decisão na APCEP nos assuntos que competem à Assembleia geral e à Comissão Diretiva, é regulada por um sistema de **votos por maioria simples na maioria dos casos, ou por maioria absoluta em algumas situações excecionais** (mais de metade do número total de associados presentes votam a favor e cada pessoa tem direito a um voto), o que se coaduna com os princípios de participação democrática.

Existe ainda regulação para outras tomadas de decisão, nomeadamente:

- i. Caso se verifique uma situação de **empate nas votações da Assembleia Geral**, cabe ao Presidente o voto de desempate;
- ii. Para evitar conflitos de interesses, os **membros dos órgãos sociais** não podem votar ou deliberar em assuntos que diretamente lhes digam respeito ou nos quais sejam parte interessada, assim como os seus conjugues, ou familiares;
- iii. **Propostas sobre alteração de estatutos ou dissolução da Associação**, só poderão ser decididas em reuniões extraordinárias da Assembleia Geral. As deliberações sobre este tema só podem ser tomadas mediante voto favorável de três quartos do número total de associados e de, pelo menos, metade dos votos dos sócios fundadores;

- iv. É possível o **voto por representação** a associados que residam fora do distrito onde tem lugar a reunião, devendo o mesmo ser mandatado por correspondência. Este só vigorará quando regulado através de regulamento interno que defina qual a percentagem máxima de votos que cada sócio poderá representar;
- v. **Decisões tomadas em Assembleia e que sejam estranhas à ordem do dia são anuláveis**, a menos que estejam presentes todos os associados e que concordem com as alterações;
- vi. **A Comissão Diretiva poderá delegar, no Conselho Executivo**, o exercício de funções da sua competência;
- vii. Os **atos de gestão corrente** devem ser autorizados pelo Presidente do Conselho Executivo ou por outro elemento do mesmo órgão, que o mesmo designe para o efeito. Outros atos e contratos requerem assinatura do Presidente e de pelo menos dois membros do Conselho Executivo.

Assim, apesar de toda a informalidade que regula na prática a estrutura organizacional e o seu modelo de funcionamento, que foi de resto apropriada por todos, importa considerar que está definida uma estrutura decisória, visível em termos dos estatutos e também nas formas de articulação que ocorrem. A tomada de decisão é maioritariamente democrática, embora se note delegação de competências, nomeadamente ao nível do Conselho Executivo que tem claramente uma função mais operacional e de gestão das questões correntes.

Ainda assim, os órgãos como a Comissão Diretiva e o seu derivado Conselho Executivo fomentam a participação e a concretização de ideias pelos associados o que se verifica, por exemplo, ao nível das estruturas regionais: cada polo tem identificada uma pessoa responsável que pode decidir com autonomia sobre as ações a realizar. A mesma tem sempre que garantir a articulação com os órgãos sociais da APCEP, mas não está dependente dos mesmos para a tomada de decisão sobre as parcerias e atividades a implementar, o que denota flexibilidade e descentralização da tomada de decisão, no que se refere ao planeamento e organização de atividades.

2.6. CONFLITOS

Segundo os dados recolhidos os conflitos resumem-se a pontuais discordâncias de ideias que são resolvidas de forma cordial e imediata. Face ao exposto, não têm um peso significativo, nem influenciam o ambiente institucional.

3. RECURSOS HUMANOS

3.1. REUNIÕES COM COLABORADORES / ASSOCIADOS

As reuniões da organização decorrem maioritariamente de acordo com o que está definido nos Estatutos, à exceção das que envolvem o Conselho Executivo, que foi repensada depois de verificada a inviabilidade da sua concretização numa base mensal, pela dispersão territorial dos membros que nem sempre conseguiam deslocar-se para encontros presenciais. Assim, estas reuniões passaram a ser convocadas sem regularidade prevista, em função dos assuntos que careçam de tomadas de decisão deste órgão. Além disso acrescem, no decorrer do projeto Literacia para a Democracia, encontros operacionais e estratégicos com as entidades parceiras, essenciais para a boa execução e monitorização do mesmo.

Em síntese, as reuniões ocorrem, atualmente, da seguinte forma:

TABELA 5 - REUNIÕES REALIZADAS PELA APCEP

	REGULARIDADE	PROPÓSITOS	ENVOLVIDOS	CUMPRE O DEFINIDO NOS ESTATUTOS
Reuniões ordinárias da Assembleia Geral	Anual	Discussão e aprovação das contas de gerência do ano anterior e do parecer do Conselho Fiscal; Discussão e votação do Plano de atividades e orçamento para o ano seguinte; Outros assuntos.	Associados	Sim
	Bienal	Eleição dos órgãos sociais	Associados	Sim
Reuniões extraordinária da Assembleia Geral	Quando convocadas	Alterações de estatutos; Dissolução da associação, outros assuntos	Associados	Sim
Reunião ordinária da Comissão Diretiva	Trimestral	Assuntos relacionados com as deliberações que competem a este órgão gerente	Membros Comissão Diretiva	Sim
Reunião Extraordinária da Comissão Diretiva	Sempre que convocada pelo Presidente ou pelo vice-presidente (na ausência do primeiro), ou por 5 dos seus membros	Assuntos relacionados com as deliberações que competem a este órgão social	Membros Comissão Diretiva	Sim
Reunião do Conselho Executivo	Quando convocadas	Assuntos relacionados com as deliberações que competem a este órgão social	Membros Conselho Executivo. O Conselho Fiscal pode assistir a estas reuniões sempre que se julgue conveniente.	Estatutariamente está definida uma regularidade mensal que é alterada devido à dispersão geográfica dos membros, decorrendo as reuniões sempre que necessário.
Reuniões do Conselho Fiscal	Quando convocadas	Assuntos relacionados com as competências do Conselho Executivo, sempre que seja necessário o seu parecer	Conselho Fiscal e Conselho Executivo	Sim
	Trimestralmente	Assuntos relacionados com as deliberações que competem a este órgão social	Conselho Fiscal	Sim
Reuniões decorrentes do projeto “Democracia para a Literacia”	Sem informação	Todos os assuntos relacionados com a execução das ações do projeto e articulação necessária com as entidades parceiras	Conselho Executivo, Coordenadora do projeto e Entidades parceiras	Não aplicável.
	Mensal	Todos os assuntos relacionados com a execução financeira do projeto	Coordenadora do Projeto e TOC	Não aplicável

Fonte: Elaboração própria, com dados constantes nos Estatutos

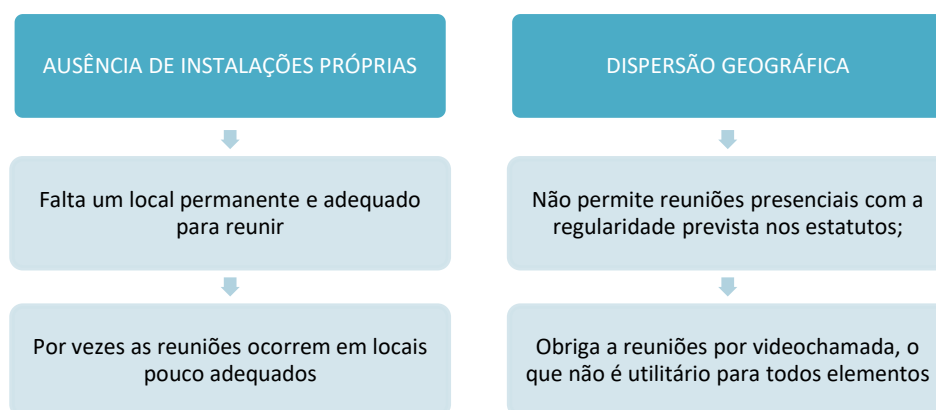
A tabela supra revela um plano de reuniões devidamente regulado e que chama à participação os diferentes elementos constituintes da APCEP, à exceção das estruturas regionais, na figura dos Círculos Temáticos e Regionais. Estes polos territoriais descentralizados são, como se sabe, constituídos por

associados da APCEP, o que significa que os envolvidos nestes núcleos não estão excluídos nem alheados da vida da associação, podendo ter representação nas reuniões da Assembleia Geral. Contudo, não está prevista (ou não foi possível com os dados recolhidos perceber) uma forma de articulação com estes núcleos que poderá ter lugar, nomeadamente, pela realização pontual de reuniões. Assim, importa que a APCEP considere para análise as seguintes hipóteses:

- i. **Não estão previstos momentos de reunião com as estruturas regionais** pois essa articulação é feita com base em contactos informais e que têm servido até agora os propósitos necessários;
- ii. **A ausência de reuniões com as estruturas regionais poderá ser um ponto a reconsiderar** futuramente no sentido de melhorar a ligação e monitorização do trabalho das mesmas.

No que se refere a reuniões com colaboradores, a Coordenadora do projeto Literacia para a Democracia é a única colaboradora interna da organização. Além do cargo remunerado, acumula funções no Conselho Executivo, pelo que toma parte das reuniões do mesmo. Numa estrutura com mais colaboradores, seria benéfico considerar-se também momentos de reuniões com os mesmos.

ILUSTRAÇÃO 3 - DIFICULDADES SENTIDAS RELATIVAMENTE ÀS REUNIÕES



Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao desenvolvimento das reuniões, foram detetados dois fatores que aportam um grau de dificuldade acrescido à concretização desses momentos, nomeadamente:

- i. **A inexistência de instalações próprias.** A APCEP tem como sede registada o Instituto de Educação da Universidade de Lisboa contudo, na prática, não dispõe de instalações próprias dentro do mesmo. Fica, por isso, dependente da disponibilidade dos espaços da universidade, tornando-se por vezes impossível a reserva de salas para esses efeitos. Isto tem levado a que as reuniões decorram por vezes em espaços informais e nem sempre os mais adequados para o efeito.
- ii. **A dispersão geográfica dos membros.** O facto de os membros residirem em diferentes pontos do país resulta num investimento acrescido em termos de tempo e de recursos financeiros, nem sempre comportável. Uma alternativa encontrada foi a decorrência de reuniões por videochamada, mas a utilização dessas ferramentas tecnológicas não se verifica inclusiva pelos diferentes níveis de domínio e de interesse que os membros revelam por esses meios. Dessa

forma, a regularidade de algumas reuniões do Conselho Executivo foi alterada, deixando de ter uma base regular e passando a ser convocadas sempre que existam assuntos que o justifiquem.

Os dois aspetos suprarreferidos devem ser considerados pela APCEP, pois resultam em entraves para o normal funcionamento da organização, sobretudo considerando a sua estrutura descentralizada e de trabalho em rede. Contudo, a sua resolução comporta a existência de condições não imediatas e que podem mesmo fugir ao controlo da organização, nomeadamente: i) A aquisição de uma sede pode representar um custo acrescido, além da necessidade de encontrar um espaço adequado e que seja comportável ou a custo zero; ii) A dispersão geográfica dos membros poderá ser contornada com recurso à realização de reuniões por videochamada, mas tal requer um trabalho junto dos associados, nomeadamente facultando formação para a utilização dos meios digitais ao dispor para esse fim.

3.2. SELEÇÃO DE COLABORADORES / ASSOCIADOS

Tratando-se de uma organização não profissionalizada, a APCEP não dispõe de historial nem método assumido para a seleção de colaboradores, pois o mesmo não se verificou até essa data necessário. A seleção de **colaboradores** só se colocou quando aprovado o projeto Literacia para a Democracia onde está empregada, com funções de coordenação, a única colaboradora da associação. A escolha da funcionária prendeu-se, contudo, com alguns critérios, nomeadamente: i) A sua ligação prévia à APCEP e a familiarização com os princípios reguladores da associação; ii) A sua experiência comprovada na gestão de projetos financiados; iii) A sua participação no desenho do projeto e na formulação da candidatura.

Estes critérios denotam que, ainda que não exista uma estratégia assumida e pensada para a admissão de colaboradores, a seleção dos mesmos não decorre de forma casual. Os dois critérios utilizados garantem proximidade e confiança face à pessoa contratada, tendo resultado na admissão de alguém que, sem necessidade de regulação e de escrutínio apertados, poderá garantir com autonomia a correta execução do projeto e o cumprimento de ações que contribuem para os objetivos estratégicos da organização.

Quanto aos **associados**, a admissão não obedece a princípios pré-definidos, sendo aceites todos aqueles que, de âmbito individual ou coletivo, se inscrevam para o efeito. As inscrições podem ser realizadas através do website, em espaço próprio e que está visível em todas as páginas. São solicitados dados pessoais e contactos assim como, no caso das entidades coletivas, indicação da atividade exercida.

3.3. ACOLHIMENTO DE NOVOS COLABORADORES / ASSOCIADOS

Pelos motivos anteriormente referidos não se verificou, até ao momento, necessidade de definir um modelo para acolhimento dos colaboradores. O mesmo poderá vir a ser necessário se o número de colaboradores aumentar, mas, tendo em conta a familiaridade da colaboradora atual com a organização e o modelo de funcionamento da mesma, não se justifica a existência de regras formais para este efeito.

Quanto aos associados, apesar dos entrevistados terem assumido que não existe um modelo definido para a sua integração na organização, denota-se que há alguns procedimentos que são cumpridos e está, inclusivamente, definida uma pessoa para imprimir alguma dinâmica a essa tarefa. A questão que

se coloca, da análise feita, prende-se não tanto com a existência ou não de um modelo, mas sim com a sua eficácia e com os resultados que permite alcançar.

TABELA 6 - PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA ACOLHIMENTO DOS ASSOCIADOS

Envio de agradecimento	Sempre que se verifique uma nova inscrição, é enviada uma mensagem personalizada de agradecimento ao associado.
Comunicação através de mailing lists	Sem regularidade definida, sempre que se verifique necessário, são enviadas convocatórias, comunicações ou circulares.
Integração em atividades /estruturas regionais	Caso os associados residam próximo das estruturas regionais e manifestem motivação em organizar atividades, são integrados de forma a ter um envolvimento mais ativo.
Comunicação através da página de facebook e website da APCEP	São dois meios de comunicação que disponibilizam informação atualizada em permanência sobre as atividades realizadas pela APCEP.

Fonte: Elaboração própria

Atualmente existe uma pessoa responsável pelo contacto com os novos associados, que é realizado sobretudo por correio eletrónico. Muita da informação que chega aos mesmos é com recurso aos meios digitais, seja através da mailing list dos associados, seja pelas páginas de facebook e internet da APCEP, alimentadas com informação relevante sobre as atividades em curso. Para aqueles associados que se inscrevem apenas por identificação com os princípios da APCEP, não tencionando adotar uma postura mais participativa, estes procedimentos verificam-se suficientes, pois permitem acessibilizar informação que está em constante atualização. Ainda assim, centrar nos meios digitais toda a comunicação pode ser uma estratégia pouco inclusiva para aqueles que não os utilizem com regularidade.

TABELA 7 - PRINCIPAIS LIMITAÇÕES ENCONTRADAS NA GESTÃO DE NOVOS ASSOCIADOS

SITUAÇÃO VERIFICADA	LIMITAÇÕES
Definido um responsável pelo contacto com os associados	A afetação de uma pessoa assalariada à tarefa de acolhimento e dinamização de voluntários não se verifica suficiente para imprimir a dinâmica desejável, por falta de tempo.
Predominância de meios digitais para comunicação com os associados	Os meios digitais podem tornar-se pouco inclusivos se não associados a outras formas/meios de comunicação, nomeadamente por carta, telefone, entre outras.
Dispersão geográfica dos associados	Os associados que residem fora de Lisboa ou das zonas onde estão ativas estruturas regionais, encontram mais dificuldade de participação. A sua presença em reuniões e assembleias fica condicionada pois requer maior investimento de tempo e recursos financeiros para deslocações.
Estruturas regionais	As mesmas não são suficientes para absorver todos os associados, envolvendo apenas os que se encontram

Fonte: Elaboração própria

Os associados que pretendem uma participação mais ativa, nomeadamente organizando ou integrando atividades, são absorvidos pela estrutura central da APCEP em Lisboa, ou pelas delegações regionais, em função da localização geográfica dos mesmos e também dos seus interesses. A este nível, considera-se que a dispersão geográfica dos associados resulta numa limitação para a APCEP, na medida em que se torna mais difícil imprimir uma dinâmica de participação e manter a motivação dos mesmos. Por esse motivo, esta matéria deve ser objeto de reflexão pela Comissão Diretiva e pelo Conselho Executivo, no sentido de perceber que estratégias podem ser adotadas futuramente para resolver as limitações identificadas, ou que condições existem que podem ser potenciadas. Verifica-se que já foram dados alguns passos que podem ser aproveitados, nomeadamente:

- i. **A alocação de uma pessoa ao acolhimento e gestão dos associados**, com a limitação de ser uma tarefa a executar em função da disponibilidade da pessoa. Ainda assim esta pessoa pode ser central no acolhimento e na ligação dos associados com a APCEP. A sua ação será tão mais efetiva quanto melhor estiver definido o procedimento a adotar para integração de associados.
- ii. **A criação de estruturas regionais**, que não chegam a todo o território e que deixam, inevitavelmente, algumas zonas do país sem “cobertura”. Estas estruturas são um apoio, pois possibilitam ligar as pessoas num determinado território e envolver as mesmas nas atividades organizadas, mas é necessário que tenham pessoas responsáveis pelo acolhimento e integração dos novos associados.

Os associados são elementos essenciais da APCEP, não só porque a sua estrutura parte dos mesmos, mas também porque estes contribuem para a arrecadação de verbas, através do pagamento de quotas. Daí que seja extremamente importante para a organização a manutenção da sua bolsa de associados e também o aumento da mesma, nomeadamente definindo e desenvolvendo atividades que, com recurso a meios presenciais e eletrónicos, permitam a ligação e a participação de todos os interessados.

3.4. REGULAMENTO INTERNO E CÓDIGO DE ÉTICA E DE BOA CONDUTA

Não se verifica a existência destes dois documentos internos. Os mesmos poderão ter importância, no sentido em que regulam a forma de relacionamento e os comportamentos a adotar na organização, em respeito pelo bom ambiente e pela defesa dos interesses institucionais.

3.5. AMBIENTE INTERNO

Dos testemunhos que foi possível recolher, denota-se um ambiente interno marcado pela informalidade. Os membros partilham uma visão comum sobre os princípios orientadores da APCEP, o que gera um ambiente de cordialidade e abertura, que resultam como fios condutores para pautar as relações entre todos. Foi descrito que, apesar da distância geográfica entre os membros, que é por vezes uma limitação, estes encontram-se disponíveis por outros meios, nomeadamente correio eletrónico e telefone, o que agiliza os assuntos a tratar e contribui para a manutenção de boas relações em geral.

Em momentos de maior relevo para a instituição verifica-se um acrescido empenho de muitos dos associados, mas na gestão quotidiana não obtém o mesmo nível de resposta e acompanhamento, pois muitos estão envolvidos noutras atividades pessoais e profissionais. Existe por isso um ambiente geral de motivação para as atividades, que perde força quando se trata de resolver assuntos da vida da organização.

3.6. MUDANÇA

Denota-se uma mudança de estratégia da APCEP no sentido de procurar sustentabilidade futura, nomeadamente com recurso a financiamento de fundos comunitários. Contudo, a mudança requer tempo e empenho por parte dos associados, o que atrasa a sua celeridade. Também se verifica alteração no que se refere ao trabalho em rede, nomeadamente na articulação com autarquias e com outras associações, que tem sido objeto de maior esforço. Não foi detetado nenhum discurso de resistência à mudança, muito pelo contrário. As novas ideias não só são bem vistas, como incentivada a sua implementação.

4. PARCERIAS, RELAÇÃO COM A COMUNIDADE E COMUNICAÇÃO

4.1. RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

Devido à sua abrangência territorial e propósitos, a relação da APCEP com a comunidade espelha-se na articulação, cooperação e parceria que concretiza com todos os agentes territoriais (individuais e coletivos) com quem contacta para concretização dos seus projetos e atividades, tendo um âmbito sobretudo nacional.

Assim, a organização beneficia de um envolvimento direto com as comunidades e das aprendizagens subjacentes a esse contacto direto, que são partilhadas com associados e parceiros de todo o país através do trabalho em rede.

4.2. PARCERIAS

O estabelecimento de parcerias formais e informais é essencial para a APCEP devido ao trabalho em rede que desenvolve e à sua estrutura colaborativa. Por isso, a sua rede de parceiros engloba um conjunto de agentes individuais e coletivos, formal ou informalmente constituídos, públicos ou privados, que atuam no território nacional e internacional e que contribuem, através das suas ações, para a defesa da democracia cultural e da educação permanente. Destacam-se, nomeadamente, municípios, organizações da sociedade civil, redes de trabalho, universidades e outros agentes na área da educação formal e não formal. Algumas parcerias são estabelecidas pela integração da entidade nos órgãos sociais da APCEP, outras vezes na sua inscrição enquanto associado, ou então no âmbito de atividades e projetos. À data estão firmados 10 protocolos.

TABELA 8 - LISTAGEM DE ENTIDADES PARCEIRAS DA APCEP, ATÉ JULHO DE 2020

	DESIGNAÇÃO	PROTOCOLO (Sim/Não)
Autarquias	Junta de Freguesia da Ajuda	
	Câmara Municipal de Lagoa	
	Município de Vila Nova de Poiares	Sim

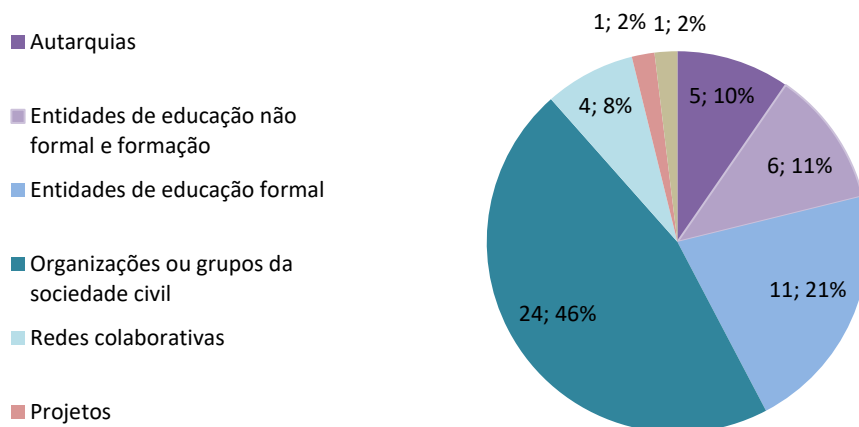
	Município de Condeixa-a-Nova	Sim
	Câmara Municipal de Oeiras	Sim
Entidades de educação não formal e formação	EPATV	
	Centro Qualifica de Grândola	
	Centro Qualifica da Barafunda	
	Centro Qualifica Agrupamento de Escolas de Paço de Arcos	Sim
	Centro Qualifica da Amadora	
	Centro Qualifica de Torres Vedras	
Entidades de educação formal	Instituto de Educação da UL	
	Universidade de Lusófona	
	Universidade Túlio Espanca (Évora)	
	Escola Superior de Educação de Coimbra	Sim
	Escola Superior de Educação de Leiria	
	Escola Superior de Educação de Lisboa	
	Escola Superior de Educação de Setúbal	
	Escola Superior de Educação do Algarve	
	Universidade de Trás os Montes e Alto Douro	
	Escola Superior de Educação do Porto	
	Agrupamento de Escolas da Benedita	
Organizações ou grupos da sociedade civil	Coletivo Trilhos	
	IHumanus	
	Ae2o - Associação Para A Educação De Segunda Oportunidade	
	Inquietações Pedagógicas	
	Letras P'ra Vida	Sim
	Associação para a Promoção Cultural da Criança (APCC)	
	Associação In Loco	
	Associação Letra sNómadas	
	Associação Activar	
	GAF - Grupo aprender em festa	
	Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral	
	Caixa de Mitos	
	Espaço Ulmeiro - Associação Cultural	
	iCreate - Associação para a promoção da criatividade, desenvolvimento pessoal e reabilitação psicológica	Sim
	Associação Barafunda - Associação juvenil de cultura e solidariedade social	Sim
	ALEM - Associação Literatura, Literacia e Mediação	Sim
	Bjerkaker Learning Lab	Sim
	Fundação AgaKhan projeto onOeiras	
	Associação Serve the city	
	Associação Amoreira Team	
	Associação de Moradores do Bairro dos Navegadores	
	Sociomuseologia + Paulo Freire	
	Centro Social e Paroquial de Porto Salvo	
Sapana ONGG		
Redes colaborativas	EAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza	
	EAEA	
	Animar	
	Rede para o Decrescimento	
Projetos	Projeto da Ajuda	
Outras entidades	Conselho Nacional de Educação	

Fonte: Elaboração própria com dados facultados pela APCEP

A maior proporção de parcerias estabelecidas, quase metade, trata-se de organizações da sociedade civil ou grupos (46%; 24). As entidades ligadas à educação e formação perfazem 32% das parcerias,

correspondendo 21% (11) a entidades de educação formal, como universidades, escolas ou institutos de educação, e 11% (6) a entidades de educação não formal ou de formação profissional, como é o caso dos Centros qualifica. A APCEP integra e colabora ainda com 4 redes, das quais 3 são de âmbito nacional e 1 de âmbito europeu. É ainda entidade parceira do Conselho Nacional de Educação.

GRÁFICO 1 - PROPORÇÃO DE PARCERIAS DA APCEP POR TIPOLOGIA DAS ENTIDADES PARCEIRAS, ATÉ JULHO DE 2020

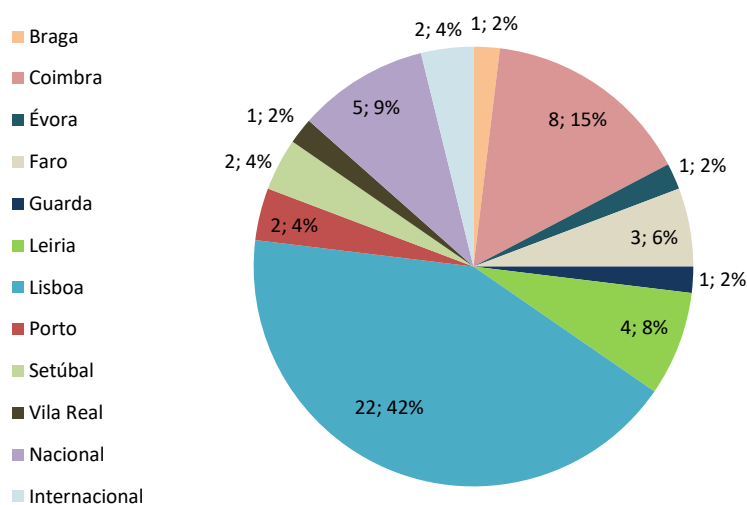


Fonte: Elaboração própria

No que respeita à abrangência territorial das parcerias, com base no distrito onde estão sediadas, é possível aferir que 42% (22) das entidades parceiras da APCEP estão localizadas no distrito de Lisboa, onde está sediada. 46% das entidades parceiras situam-se na região de Lisboa e de Vale do Tejo (além das entidades sediadas em Lisboa, 4% (2) situam-se em Setúbal).

A zona centro reúne 25% das entidades parceiras, sendo a segunda região onde a APCEP tem mais parcerias estabelecidas. Aí, 15% das organizações (8) estão sediadas em Coimbra (o segundo distrito com maior proporção de entidades parceiras), 2% na Guarda e 8% (4) em Leiria. 9% (5) das parcerias são de âmbito nacional, incorporando-se aqui as redes, o Conselho Nacional de Educação e a Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral, com uma intervenção mais abrangente.

GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES PARCEIRAS PELA SUA LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA



Fonte: Elaboração própria

Com menor representatividade na bolsa de parcerias da organização, surgem alguns distritos do Norte (Braga, Vila Real, Porto), que perfazem um total de 6% (4), do Alentejo (Évora, 2%;1) e do Algarve (6%; 3) e 1 entidade de Oslo, identificada como de âmbito territorial internacional, juntamente com a rede EAEA. Traços gerais, não obstante a representatividade maior representatividade de entidades parceiras nas duas regiões mais centrais do país, a APCEP possui relações estabelecidas de trabalho e de cooperação em todas as regiões de Portugal.

As parcerias estabelecidas permitem à APCEP:

- i. Colmatar a ausência de recursos e equipamentos próprios essenciais para a organização de atividades;
- ii. Alcançar uma maior abrangência territorial;
- iii. Dispor de condições para disseminar a sua visão sobre a cultura, a democracia e a educação permanente, com vista à concretização de todos os seus objetivos estratégicos.

As relações de parceria nascem por iniciativa da APCEP, mas também dos parceiros, pelo convite para representações nos seus eventos, nomeadamente realizando comunicações ou moderação de mesas. A decisão sobre a adesão aos convites e formulação da parceria é tomada em função da disponibilidade dos membros para a data proposta, do interesse do evento para a APCEP, dos custos e da forma como serão comportados (como a APCEP tem recursos financeiros escassos, nem sempre consegue comportar despesas de deslocações e estadas, devendo as mesmas ser partilhadas ou ficar totalmente a cargo da entidade parceira).

4.3. MEIOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa é muito centrada nos meios digitais, verificando-se uma utilização mais regular da página de facebook da APCEP, pela facilidade de partilhar e produzir conteúdos, que devem ser mais imediatos, curtos e claros. Isto permite passar informação não só aos associados, mas a todas as pessoas que manifestem algum interesse nas temáticas sob as quais a organização trabalha.

Com menos regularidade é utilizada a página de internet, que congrega a principal informação sobre as ações desenvolvidas pela APCEP e sobre a organização, a sua estrutura, princípios orientadores, documentação, contactos e outra informação. Esta é a principal porta de entrada para a APCEP, daí a importância de se manter atualizada tanto quanto possível. Tem como principal limitação o custo que acarreta e a necessidade de produção de conteúdos bem estruturados, o que requer maior investimento de tempo.

TABELA 9- PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA UTILIZADOS, COM RESPECTIVAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Website oficial da APCEP	<p>Portal que dá visibilidade à APCEP e acessibiliza a informação a todos os que pesquisarem sobre a organização;</p> <p>Permite manter um histórico público das principais atividades</p>	<p>A sua manutenção implica um custo;</p> <p>A produção de conteúdos requer maior investimento de tempo;</p> <p>Os membros não estão capacitados para assumir a tarefa de publicação de conteúdos no website, o que implica a dependência de terceiros;</p> <p>Não acessibiliza a informação às pessoas que não dominam os meios e ferramentas digitais.</p>
Página no facebook	<p>Acessibiliza a informação e dá visibilidade à APCEP;</p> <p>Pode ser dinamizada por qualquer membro que tenha funções de administrador, o que permite maior autonomia;</p> <p>Permite divulgar os conteúdos inseridos no website;</p> <p>Possibilita uma divulgação imediata de conteúdos simplificados, não sendo necessário dispor de muito tempo para os produzir.</p> <p>Permite interação imediata com os seguidores e recolha de feedback relativamente aos conteúdos produzidos.</p>	<p>Exclui aqueles que não utilizam ou constam nesta rede social;</p> <p>Se não utilizado corretamente, pode ter um efeito contraproducente e ser considerado spam pelos seguidores;</p> <p>Para aumentar a sua eficácia requer um domínio mínimo de estratégias de marketing digital.</p>
Mailinglists	<p>Permite agrupar contactos em função da informação a enviar;</p> <p>Possibilita um envio rápido de comunicações sem custos financeiros;</p>	<p>Implica uma seleção da informação a utilizar;</p> <p>Deve ser apelativo e transmitir mensagens claras, sob pena de poder ser ignorado;</p> <p>Pode não ser consultado por todos e com a brevidade desejável.</p>

Imprensa	Acessibiliza a informação, nomeadamente porque permite chegar a outros públicos e por meios como a imprensa escrita não digital (jornais, rádios locais, tv).	Requer a produção de conteúdos bem estruturados e apelativos, o que implica um maior investimento de tempo; A sua publicação foge ao domínio da APCEP, ficando sujeita à decisão e ao enquadramento nas linhas editoriais.
-----------------	---	---

Fonte: Elaboração própria

Também o envio de correio eletrónico para diversas mailing lists é uma estratégia adotada na comunicação externa. Estas opções de comunicação apenas acessibilizam a informação aos utilizadores dos meios digitais, com acesso a internet, pelo que esta estratégia deve ser complementada com outras opções, assumindo aqui importância o reforço da comunicação junto dos meios de comunicação social.

Verifica-se a ausência de uma estratégia de comunicação, que é essencial para melhorar e tornar mais efetiva a passagem de mensagem acerca da APCEP. Delinear um plano para este efeito passa por identificar quais os principais destinatários/recetores da informação e que recursos (físicos, financeiros e humanos) devem ser mobilizados para o efeito, assim como a definição da regularidade dos comunicados a fazer.

4.4. DESTINATÁRIOS, PARTICIPANTES E PÚBLICO

Quando questionados sobre os participantes e público destinatário das suas ações, é consensual a resposta de que a APCEP não tem grupos de destinatários definidos, variando em função dos territórios onde intervém, das ações a realizar e dos parceiros envolvidos. No que se refere à missão global da APCEP, o que se pretende promover é uma educação para todos, seja qual for a idade, o género ou o grupo social. Assim, os participantes das suas atividades e projetos são, nas opiniões recolhidas, os seus associados e todos aqueles que desejem participar livremente, assim como os participantes envolvidos por entidades parceiras, sendo essa a lógica da educação permanente.

Uma análise mais atenta revela que efetivamente existem alguns grupos-alvo definidos, que estão implícitos nos objetivos estratégicos e cujo envolvimento nas ações levadas a cabo pela organização se revelam essenciais para o cumprimento dos mesmos. Assim, poder-se-á enunciar que as ações da APCEP têm como destinatários:

- i. **Associados;**
- ii. **Sociedade civil organizada** (grupos, associações e organizações locais) empenhada na educação popular, educação permanente e desenvolvimento cultural;
- iii. **Entidades públicas e particulares** que atuem ao nível da preservação do património ambiental, arquitetónico e arqueológico, na recuperação de formas de vida comunitária e também ao nível da investigação e produção de conhecimento de desenvolvimento educativo e cultural;
- iv. **Entidades e agências de educação não formal;**
- v. **Grupos pertencentes a comunidades locais** definidos em função das atividades e projetos desenvolvidos pela organização e pelos respetivos parceiros;
- vi. **Interlocutores dos poderes públicos e das forças políticas.**

Independentemente da abrangência de participantes das suas ações, no âmbito dos projetos financiados que desenvolve, nomeadamente os dois que tem de momento a decorrer (Literacia para a Democracia e Literacia no Bairro dos Navegadores), a APCEP, tanto para efeitos de diagnóstico como de intervenção, identifica grupos de participantes a envolver, procurando com ações concretas contribuir para a supressão das necessidades identificadas junto dessas comunidades.

Assim, ao nível do projeto **Literacia para a Democracia**, os participantes a envolver estão claramente definidos, tratando-se de: i) estudantes do ensino básico ou do ensino superior; ii) provenientes de comunidades ciganas ou de famílias originárias de países africanos de língua oficial portuguesa; iii) residentes em zonas rurais de interior, em cidades localizadas em meios rurais, ou em zonas urbanas periféricas. O projeto pretende também abranger as famílias e comunidades onde os jovens se inserem, nomeadamente pessoas com baixas qualificações escolares. No terceiro caso, os participantes são, além dos docentes e estudantes universitários que intervêm, cidadãos e cidadãs seniores com baixa escolaridade.

No **Literacia no Bairro dos Navegantes**, são participantes: i) Pessoas com baixa escolaridade e com necessidades de alfabetização; ii) Pessoas alfabetizadas, sem certificação comprovativa de um grau académico; iii) Animadores/mediadores/voluntários da comunidade; iv) Pessoas que participam em oficinas de formação; v) Moradores que participam em ações de formação parental e em workshops de literacia comunitária; vi) Pais/mães/filhos participantes em Atividades de envolvimento parental e comunitário; vii) Moradores que participam em visitas lúdico/culturais exteriores ao Bairro; ix) Outros moradores do Bairro dos Navegantes (cerca de 1.707 pessoas e respetiva vizinhança).

Uma vez que a associação tem objetivos estratégicos bem definidos e uma visão e missão muito claras que passam pelo fazer lóbi, mas também consistir-se como um apoio junto de algumas organizações e grupos, torna-se essencial que estejam definidos quem são os grupos a envolver para que sejam cumpridos os princípios definidos para a intervenção da organização. Na mesma medida, a definição dos grupos de destinatários pode ajudar a uma comunicação mais eficaz dos propósitos da APCEP, o que é essencial, como veremos, adiante, para o aumento da visibilidade da mesma.

4.5. AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO

Não se identificaram práticas definidas para avaliação de satisfação. Uma vez que a organização não vende serviços ou produtos, uma avaliação de satisfação não deixa de ser necessária, mas deve ser orientada para a medição de resultados e para a perceção do nível de interesse, satisfação e conhecimento que associados, parceiros e participantes têm da APCEP. A ausência de procedimentos definidos e formais não significa, contudo, que sejam completamente descurados procedimentos de avaliação interna essenciais para uma análise crítica às suas ações e cumprimento dos objetivos. O que se denota é uma falta de estruturação e planeamento desses momentos, que decorrem atualmente de duas formas:

- i. Nas atividades realizadas em parceria são frequentemente os parceiros que planeiam e criam os procedimentos para avaliação das ações, não estando esse processo dentro do controlo da APCEP;

- ii. Internamente são realizadas assembleias e reuniões, assim como outros momentos de encontro e debate onde se gera uma dinâmica de reflexão e troca de opiniões construtivas em torno do trabalho realizado;
- iii. A APCEP planeia, pontualmente, momentos de avaliação, nomeadamente com recurso a metodologias de animação socioeducativa.

No âmbito do projeto Literacia para a Democracia, existe, por exigência do programa financiador e por necessidade de proceder a uma medição de resultados de implementação do projeto, um sistema de monitorização e de avaliação, que envolve vários momentos e dos quais se destacam:

- i. Realização regular de reuniões de parceria;
- ii. Avaliação externa, contratualizada a uma instituição do Ensino Superior com o fim de avaliar possíveis alterações quer ao nível dos destinatários do projeto, quer das organizações comunitárias envolvidas. Este processo implica momentos de observação de atividades e aplicação de questionários e entrevistas a interlocutores dos grupos envolvidos no projeto, para recolha de dados e, numa segunda fase, elaboração de um relatório preliminar e de outro final com os resultados da análise e principais conclusões.

Dessa forma será possível à APCEP, pela primeira vez, aferir possíveis impactos da sua ação junto dos territórios e destinatários do projeto, tendo uma análise externa que, com maior distanciamento e objetividade, permite uma visão crítica sobre a intervenção realizada.

A elaboração de um modelo futuro de avaliação de satisfação, ou outro qualquer plano de avaliação, poderá permitir à APCEP: (a) perceber as expectativas que os associados, possíveis clientes ou participantes têm face à organização; (b) perceber a qualidade global da organização e das ações que realiza, ou dos serviços que presta; (c) aferir o grau de satisfação de associados, parceiros e outros face ao trabalho desenvolvido pela associação; (d) compreender qual a imagem externa da APCEP e que contributo presta à sociedade; (e) medir o grau de concretização dos objetivos estratégicos.

5. GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLO E RISCO

5.1. MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA E DE CONTROLO ORÇAMENTAL

A APCEP conta, a cada ano fiscal, com um orçamento que permite calcular os recebimentos e os pagamentos a realizar durante períodos de doze meses. Com verbas orçamentais para gerir rondar os 5 mil euros por ano, o modelo de gestão financeira da associação sempre assentou na administração de despesas e de receitas pelo Tesoureiro, validado por um contabilista certificado contratado. As decisões financeiras são tomadas com o objetivo final de manter o equilíbrio económico da organização, apesar de conhecidas as suas debilidades em termos de sustentabilidade. O relatório financeiro anual é sujeito a parecer do Conselho Fiscal, sendo apresentado em sede de Assembleia Geral.

TABELA 10 - SÍNTESE DO MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA DA APCEP

RESPONSÁVEIS INTERNOS PELA GESTÃO FINANCEIRA	RESPONSÁVEIS EXTERNOS PELA MONITORIZAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA
O Tesoureiro faz a gestão corrente da APCEP, gerindo tesouraria, receitas e despesas	O Técnico Oficial de Contas auxilia, verifica e valida a informação contabilística
O coordenador de projetos gere a verba dos mesmos e presta contas à entidade gestora do programa financiador	Os auditores das entidades gestoras dos projetos financiados, que monitorizam a execução dos mesmos, inclusivamente da parte financeira.

Fonte: Elaboração própria

A aprovação dos projetos financiados Literacia para a Democracia e Literacia no Bairro dos Navegantes, veio trazer algumas alterações no modelo financeiro da APCEP, nomeadamente:

- i. **Maior volume de receitas e de despesas.** Além do orçamento de gastos e despesas correntes da APCEP, passou a existir o dos projetos, num valor total de 164.868,76€ (147.447,30€ do Literacia para a Democracia, num período de maio de 2019 a dezembro de 2020 e 17.421,46€ do Literacia no Bairro dos Navegantes, de novembro 2019 a novembro 2020);
- ii. **Processamento salarial.** Com uma pessoa contratada, a APCEP passou a ter de efetuar processamento de salários, aumentando os custos, os procedimentos a realizar e a carga burocrática;
- iii. **Gestão financeira dos projetos.** Esta tarefa é exigente e requer que seja realizada pela coordenadora do projeto, em estreita articulação com o TOC, pois todos os gastos têm que ser devidamente justificados junto das entidades gestoras do financiamento e corresponder ao plano de ação definido;
- iv. **Acréscimo burocrático.** A APCEP, enquanto entidade promotora, é responsável por reportar às entidades gestoras, com a regularidade definida pelas mesmas em contrato, todos os detalhes da execução financeira realizada por si e pelos parceiros do projeto. Tudo tem que estar documentado e arquivado, além de ser carregado numa plataforma eletrónica disponibilizada para o efeito, no caso do Literacia para a Democracia;
- v. **Auditorias externas.** Para efeitos de monitorização da execução dos projetos, a organização passou a estar sujeita a auditorias pelas entidades gestoras, com um controlo apertado da execução financeira;
- vi. **Abertura de nova conta bancária.** A existência dos projetos obrigou a criação de contas bancárias exclusivas para as movimentações financeiras alocadas aos mesmos.

Assim, a existência de projetos financiados veio imprimir à APCEP uma nova dinâmica no controlo e na gestão orçamental, estando a mesma sujeita a um apertado rigor ao nível da execução, tendo que atentar à elegibilidade de todas as despesas para garantir que os projetos não acarretam desvios em pedido de saldo final. Isto exigiu que fosse alocada uma pessoa à tarefa de gerir todos os procedimentos para a monitorização financeira do orçamento do projeto e requer, também, um acompanhamento mais regular do TOC.

5.2. FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

TABELA 11 - FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA UTILIZADAS

FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA INTERNA	FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA EXTERNA
Excel e Plataforma do programa Cidadãos Ativ@s, gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian	Software contabilístico utilizado pelo TOC e Plataforma do programa Cidadania Ativa, gerida pela Fundação Calouste Gulbenkian

Fonte: Elaboração própria

Ao nível das ferramentas de gestão financeira, o controlo interno é realizado com recurso ao software de folhas de cálculo Excel e, no caso específico dos relatórios financeiros do projeto Literacia para a Democracia, através da plataforma do programa Cidadania Ativa providenciada pela entidade gestora do financiamento do EEA Grants, a Fundação Calouste Gulbenkian. Além disso, é utilizado o software contabilístico do Técnico Oficial de Contas.

5.3. FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE

A questão da sustentabilidade é uma das fragilidades identificadas, nomeadamente porque as fontes de receitas são limitadas, enquanto existem despesas correntes.

TABELA 12 - PRINCIPAIS FONTES DE DESPESAS E DE RECEITAS IDENTIFICADAS

DESPESAS	RECEITAS
Serviços de contabilidade	Jóias e quotas
Deslocações e estadas em representação da APCEP	Prestações de serviços
Correio e comunicações	Projetos financiados (Fundos comunitários)
Consumíveis	Ações organizadas
Despesas bancárias	
Website (Administrador, manutenção e domínio)	
Quotas (EAEA)	
Pagamentos ao Estado	

Fonte: Elaboração própria, com base nos Relatórios de Contas Anuais

O valor arrecadado através do pagamento de quotas é baixo, as prestações de serviços realizadas são pontuais e apenas o orçamento do ano 2019 previa arrecadação de receitas através de financiamento proveniente de fundos comunitários e também de atividades organizadas pela APCEP. Em boa verdade é justamente nesse ano que se verifica uma mudança na estratégia de sustentabilidade da APCEP, que nos dois períodos anteriores tinha passado apenas por arrecadação de verba através de quotas e de prestações de serviços. Em 2019, a APCEP aumentou o seu orçamento com a aprovação de projetos financiados, o que resultou dum esforço do conselho executivo na procura dessas soluções e permitiu à organização obter financiamento para implementação de ações concertadas e com maior duração temporal (logo, maior impacto), nos territórios definidos. Além disso apareceram, pela primeira vez, receitas provenientes de atividades organizadas. Assim, a estratégia de sustentabilidade da APCEP, à data, passa por algumas ações que podem ser mantidas e potenciadas, nomeadamente:

- i. **Recorrer a fundos comunitários para execução de projetos**, imputando aos mesmos a totalidade ou uma parte das despesas com comunicações, consumíveis, promoção, TOC, etc, além de conseguir garantir a afetação de pessoas assalariadas;
- ii. **Organizar atividades com custos assegurados pelos participantes**;
- iii. **Negociar com parceiros a participação em ações de representação**, nomeadamente dividindo custos de deslocação e estadas, ou sendo os mesmos assumidos na totalidade pela entidade que convida;
- iv. **Aumentar a regularidade das prestações de serviços**, nomeadamente em territórios onde a APCEP já é reconhecida e negociando com parceiros de projetos as condições para a sua continuidade futura.

Manter esta aposta na sustentabilidade exige planeamento e uma postura ativa e empreendedora por oportunidades, seja na pesquisa de fontes de financiamento e desenho de candidaturas, seja na abordagem a parceiros para negociação de futuras colaborações e vendas de serviços. Também requer que os elementos da organização estejam cientes das suas competências, do tempo que podem disponibilizar a projetos e serviços e da forma como tudo isto se pode articular e gerir

5.4. RISCO

De entre a avaliação que foi possível realizar, considera-se que os elementos de maior risco na organização são:

- i. **A sua estrutura não profissionalizada, que limita às disponibilidades do capital humano voluntário a execução das tarefas**;
- ii. **A sustentabilidade financeira, que exige uma gestão muito cuidadosa e atenta das despesas e das receitas, de modo a garantir o equilíbrio financeiro.**

Numa apreciação global considera-se que, não obstante os elementos de risco identificados, os mesmos são reconhecidos no seio da organização. Têm sido efetuadas diligências no sentido de contornar e suprimir as dificuldades sentidas, o que resulta que o risco não se torne efetivo e não comprometa o futuro da organização.

6. QUALIDADE E SEGURANÇA

6.1. SISTEMA DE QUALIDADE E SEGURANÇA

Não aplicável à estrutura atual, nem ao âmbito de intervenção da APCEP logo, sem elementos para efetuar esta análise. O mesmo deverá ser considerado caso a organização cresça e ganhe outros contornos.

7. GESTÃO DE OPERAÇÕES

Não aplicável à estrutura atual, nem ao âmbito de intervenção da APCEP logo, sem elementos para efetuar esta análise.

8. GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS, EQUIPAMENTOS E DOCUMENTOS

8.1. GESTÃO DO PATRIMÓNIO / EQUIPAMENTOS

A APCEP apenas dispõe de património financeiro materializado numa conta poupança, assim como antigos certificados de aforro.

8.2. UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

A APCEP não dispõe de outros equipamentos próprios além dos mencionados nos pontos seguintes (documentação e algum equipamento informático), sendo a sua utilização definida em termos das necessidades verificadas. O equipamento existente encontra-se à responsabilidade de membros do Conselho Executivo, que necessitam do mesmo para operacionalizar as suas tarefas. Além disso a organização utiliza, quando necessário, equipamentos cedidos por entidades parceiras aquando da organização conjunta de atividades, ou os equipamentos próprios dos associados.

8.3. REGISTO DE DOCUMENTAÇÃO E DE OFÍCIOS

Não foi identificada a existência de procedimentos formais para registo de documentação e ofícios, sendo essa gestão realizada de forma orgânica. Por esse motivo e por ausência de uma sede, a documentação encontra-se dispersa e encontra-se à responsabilidade de quem trata diretamente dos respetivos assuntos. Assim, foi possível identificar o seguinte:

- i. Documentação financeira está à responsabilidade do TOC;
- ii. Documentação referente ao projeto Literacia para a Democracia e do Literacia no Bairro dos Navegantes encontra-se com a coordenadora dos projetos;
- iii. Documentação enviada para a morada oficial da APCEP encontra-se à responsabilidade de um dos membros da Comissão Diretiva;
- iv. Documentação oficial da APCEP encontra-se disponível para consulta pública no website;
- v. Outra documentação está à responsabilidade de outros associados que integram os órgãos sociais.

Face à dispersão atual da documentação, torna-se essencial encontrar formas de registar a mesma, com vista a ser possível, em qualquer altura que se verifique necessário, rastrear a sua localização e as pessoas responsáveis, nomeadamente no caso de ofícios e de documentação do projeto, que poderá, em qualquer altura, ter que ser consultada devido a autorias pelo programa financiador.

8.4. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO (TI)

As TI utilizadas já foram mencionadas em parágrafos anteriores, tendo aí sido esplanadas em maior detalhe, nomeadamente no que se refere às ferramentas de gestão financeira e de comunicação. Sintetizando, a APCEP recorre às seguintes tecnologias de informação:

- i. **Equipamento informático** (hardware) para concretização de tarefas diversas destinadas à gestão da organização e dos seus projetos, assim como para auxílio na concretização de ações;
- ii. **Bases de dados** compiladas em excel ou mailing lists para efeitos de comunicação, divulgação, promoção e desenvolvimento de trabalho em rede e em parceria;
- iii. **Software específico para gestão financeira** da organização e dos projetos e das ações implementados;
- iv. **Software específico para realização de videochamadas**, para efeitos de reuniões e de webinaries (conta paga no ZOOM);
- v. **Disco rígido, pen e clouds** para armazenamento de informação diversa.

A APCEP dispõe de equipamento informático que de momento está a ser amortizado no âmbito do projeto Literacia para a Democracia e que está a ser utilizado pela coordenadora do mesmo, nomeadamente um computador portátil, 1 impressora e, além do sistema operativo Windows, tem instalado o Microsoft Office.

TABELA 13 - INVENTÁRIO DO EQUIPAMENTO INFORMÁTICO DA APCEP

TIPO	Qty.	DESIGNAÇÃO	MODELO
Software	1	Microsoft Office	2016 Pro
Hardware	1	Impressora	HP Deskjet 2630
Hardware	1	Computador Portátil	Lenovo V130 I3 – 6006U 4GB 500HD 15.6" W10H

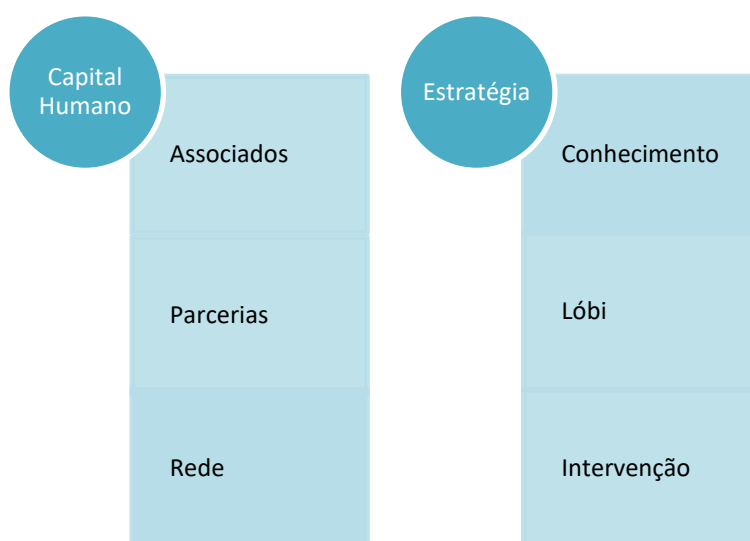
Fonte: Elaboração própria

Fora este equipamento, são utilizados os recursos próprios dos membros sempre que se justifica necessário.

9. MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR

Tratando-se duma organização sem fins lucrativos, a APCEP percebe o seu valor como algo que ultrapassa questões relacionadas com o negócio e o lucro económico, que de resto não encontram fundamento para análise atendendo ao modelo organizacional exposto nos capítulos anteriores. Assim, o modelo de criação de valor da organização assenta em dois aspetos que são: i) o capital humano; ii) a estratégia.

ILUSTRAÇÃO 4 - MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR DA APCEP



Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao capital humano, a APCEP remete o seu valor para:

- i. **Os associados.** O conjunto de associados compõe-se de indivíduos com uma diversidade de experiências profissionais em áreas como o ensino, a formação, a investigação, a política, entre outras, o que enriquece em termos de acumulação de conhecimento e de experiência. Os associados situam-se em patamares etários diversos, o que gera uma vertente intergeracional capaz de acrescentar diferentes dinâmicas à organização. Além disso, o corpo de associados é composto por pessoas de renome na área da educação permanente e da educação de adultos, o que tem peso na representatividade organizacional e na implementação da sua estratégia.
- ii. **As parcerias.** A organização articula-se com inúmeros parceiros institucionais, mais ou menos formais, o que permite a sua intervenção em diferentes territórios, mas também que se constitua como uma entidade de apoio às comunidades, organizações e grupos, em matérias relacionadas com a educação permanente e a cultura. Isso permite-lhe também envolver uma diversidade de entidades da economia social, de decisores e de investidores e imprime-lhe uma maior abrangência territorial, como será expresso no capítulo 7.2.
- iii. **A rede.** Hoje a organização rodeia-se numa rede colaborativa que se estende do âmbito nacional para o europeu e que perpetua a sua mensagem, tornando-se essencial para a sua intervenção. A APCEP contribui, dessa forma, para a promoção de práticas colaborativas entre as organizações do território, para a criação de ações coletivas com maior impacto e consegue desta forma a representatividade política necessária à implementação dessas ações.

A estratégia é o segundo ponto a destacar no modelo de criação de valor desta organização, destacando-se na mesma:

- i. **A produção de conhecimento.** A APCEP contribui, com publicações, artigos de opinião, participação em eventos e ações diversas, para a construção e multiplicação de conhecimento em torno das temáticas que defende e aborda. Além disso a organização procura promover e

- divulgar boas práticas de entidades associadas e parceiras, fomentando assim o impacto do trabalho das entidades da economia social;
- ii. **O lóbi.** Pela pressão política que faz, a APCEP contribui para manter viva a ideia da educação permanente junto dos diferentes intervenientes societais;
 - iii. **A intervenção.** O modelo de intervenção adotado, pela forma forma como implica diferentes grupos de interesse e atores territoriais e pela diversidade das ações organizadas. É exemplo o projeto Literacia para a Democracia, que procura responder a algumas necessidades identificadas no Bairro dos Navegadores, na Quinta do Cabrinha, na Benedita, em Vial Nova de Poiares, entre outros. Além disso, organiza diversas ações como dinamização de grupos de trabalho, eventos de partilha de experiências; ciclos de conferências e webinários públicos sobre educação e literacia.

10. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Não foi possível, dentro do tempo previsto, recolher todos os indicadores necessários para avaliação de impacto da APCEP, nomeadamente porque esse processo requer o envolvimento e consulta de diferentes elementos e agentes das comunidades e parcerias envolvidas nas ações e projetos da organização. Ciente da importância deste processo para a compreensão da realidade, a direção da APCEP reconhece o quanto a medição e a demonstração do impacto social são decisivas. Medir as mudanças ocorridas pelos programas e intervenções e não ficar apenas pela descrição das ações ou pelo número de horas de voluntariado, é uma meta que a entidade pretende atingir.

A avaliação do impacto requer hoje novos modelos de intervenção e a colaboração de todos os sectores da sociedade, sendo necessário pensar em diferentes momentos e estratégias para envolvimento de diferentes atores nesse processo. Nos modelos de intervenção, exemplificam-se algumas das fases a seguir:

- Diagnóstico social;
- Práticas de empreendedorismo social;
- Medição de impacto;
- Sustentabilidade;
- Replicação e aplicação a outros contextos;
- Captação de investidores sociais.

Para tal pode recorrer-se do *Social Return on Investment (SROI)*, um método que compara o valor gerado por uma intervenção (benefícios) com a despesa necessária (investimento) para obtê-lo. Pode assim incluir, além dos impactos sociais, a análise dos impactos económicos e desta forma a avaliação sobre o valor económico gerado (ROI) dos investimentos sociais.

11. NÍVEL DE CRESCIMENTO

O nível mensurável de crescimento da APCEP relaciona-se sobretudo com os seus recursos, mas também com as ações desenvolvidas e a sua capacidade de acrescentar valor às entidades com as quais se relaciona.

Notou-se que, sobretudo a partir de 2019, a organização denota um crescimento que se reflete nos seguintes aspetos:

- Aumento do número e diversidade de associações/instituições parceiras;
- Alargamento do campo de ação a várias regiões do país, desde rurais a urbanas, de interior e de litoral;
- Influência política a nível nacional e internacional, nomeadamente junto da AEAE, assim como na formulação de documentos a nível europeu;
- Contributo para o desenvolvimento sustentável;
- Elevado nível técnico, de especialização e reconhecimento social dos membros das associações parceiras;
- Representatividade e diversidade dos elementos que compõem a direção, os corpos sociais e os associados, desde logo com um elevado número de doutores e investigadores nas áreas da educação e das ciências sociais;
- Aumento do número de projetos, o que contribuiu para ações com maior durabilidade, maior abrangência territorial e logo, com maior impacto nas comunidades.

Este nível de crescimento, baseado no capital humano em torno da organização, representa, para o cumprimento dos seus objetivos, um fator essencial e denota que a APCEP, independentemente das dificuldades sentidas, está orientada no sentido de cumprir a sua missão.

12. NECESSIDADES DE INTERVENÇÃO SENTIDAS

12.1. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Ao longo do levantamento de dados foram diagnosticadas um conjunto de necessidades que se considerou útil destacar, pois refletem aspetos organizacionais que devem ser considerados e corrigidos, nomeadamente:

- Existência de uma sede.** Falta um espaço próprio de reunião tanto dos membros, como da documentação da APCEP. Este facto não é impeditivo do trabalho da organização, mas, por vezes, dificulta a articulação entre os membros. Também cria maior dependência dos parceiros, pela necessidade de usufruir dos seus espaços e equipamentos para realização das ações previstas;
- Estrutura profissionalizada.** A falta de recursos humanos assalariados atrasa por vezes a operacionalização de algumas tarefas, que ficam dependentes da disponibilidade e voluntariedade dos associados. Além disso, impossibilita que algumas ideias venham a ser concretizadas pelo investimento de tempo que requerem;
- Intensificação da comunicação externa.** Idealmente deveria haver uma pessoa contratada afeta à tarefa de produção e disseminação de conteúdos informativos e também de material promocional da organização.
- Melhor acompanhamento e acolhimento de associados.** É necessário um método e uma pessoa para acolhimento e acompanhamento dos associados, de forma a produzir um envolvimento mais efetivo os mesmos na cultura organizacional e nas respetivas atividades.
- Capacitação.** As necessidades formativas levantadas prendem-se sobretudo com o domínio de ferramentas eletrónicas para realização de videochamadas, o que se verifica essencial

atendendo à estrutura e ao modelo de funcionamento descentralizado da APCEP. A capacitação a esse nível poderia contribuir para quebrar algumas resistências existentes relativamente aos meios eletrónicos de comunicação.

- i. **Sustentabilidade financeira.** A APCEP não dispõe de qualquer apoio estatal, considerando que o mesmo lhe devia ser outorgado, já que realiza um trabalho único e socialmente relevante, representando e promovendo a educação de adultos à escala nacional e europeia.

Os aspetos supra identificados foram notados nas entrevistas realizadas e são, portanto, as necessidades mais sentidas pelos membros no quotidiano da organização. Estas foram, portanto, consideradas, a par com outras tantas, como de resolução mais prioritária, vindo a estar refletidas no Plano de Ação a implementar ao longo dos próximos 12 meses, como está expresso no capítulo seguinte.

Não obstante isto, há um conjunto de outros aspetos que foram levantados e que caberá à organização ter em conta futuramente, sendo que a sua resolução não se considera prioritária, embora devam ser notados e possam ser objeto de reflexão interna. Assim, apresenta-se de seguida uma compilação de todas as necessidades identificadas ao longo do diagnóstico organizacional realizado.

TABELA 14 - SÚMULA DE TODAS AS NECESSIDADES IDENTIFICADAS

SITUAÇÃO ENCONTRADA	NECESSIDADES IDENTIFICADAS
Organograma incompleto	Reformulação de forma a refletir toda a estrutura da APCEP e a relação entre os cargos, de acordo com o proposto.
Desconhecimento da estrutura organizacional pelos associados	Apresentação e clarificação da estrutura organizacional aos associados e da forma como está projetada e regulada a relação entre os cargos e os diferentes elementos que dirigem a mesma.
Diferentes níveis de empenho e participação dos associados na vida da associação	Reflexão e planeamento sobre formas de mobilização dos associados.
Ausência de reuniões com as estruturas regionais ou de qualquer procedimento previsto para regulação/monitorização do trabalho realizado pelas mesmas	Reflexão sobre a relação atual com os Círculos (estruturas regionais) e sobre a importância de pensar num modelo de maior articulação e regulação dos mesmos.
Inexistência de uma sede	Ponderação sobre estratégias para aquisição de uma sede, nomeadamente a formulação de algumas parcerias estratégicas que permitam a sua aquisição sem custos adicionais.
Diferentes níveis de literacia informática por parte dos membros	Planeamento de ação formativa para desenvolvimento de competências de literacia digital, nomeadamente pela utilização de meios para realização de videochamadas.
Ausência de procedimentos para seleção e acolhimento de colaboradores	Criar um modelo para acolhimento de colaboradores na instituição, caso o número de colaboradores aumente.
Falta de estratégia para aumentar o número de associados	Desenhar uma estratégia para inscrição de novos associados.
Procedimentos de acolhimento	Criar procedimentos de acolhimento e de dinamização de novos

insuficientes para imprimir a dinâmica necessária e motivação nos novos associados	associados, nomeadamente definindo as formas de contacto, quem contacta, realização de encontros entre associados, etc.
Ausência de regulamento Interno e de Código de Ética e de Boa Conduta	Elaborar estes documentos que são complementares ao que está definido nos Estatutos e que servem para regular tanto as relações internas, como a utilização de recursos da organização, como a forma de relacionamento com o exterior. A elaboração e aprovação dos mesmos pode envolver todos os associados.
Ausência de uma estratégia de comunicação	Definir dum plano de comunicação para a APCEP é essencial. A elaboração de um plano a este nível requer a definição do público a quem comunicar e dos canais adequados para uma comunicação mais eficaz, dos meios a utilizar, da regularidade da comunicação e também da comunicação social a envolver e de outros atores que possam ajudar, em cada território, a dar visibilidade à mensagem.
Não está claro quem são os principais destinatários das suas ações	Ponderar internamente sobre a definição de destinatários, que poderá ser essencial para tornar mais efetivas as comunicações e as atividades. Também poderá ajudar num planeamento estratégico da intervenção da APCEP.
Momentos de avaliação pouco estruturados/planeados	A avaliação permite gerar momentos de reflexão sobre as ações, os seus impactos e mesmo sobre o cumprimento dos objetivos estratégicos, ou, numa lógica de investigação-ação, consiste-se como um momento de reflexão sobre determinadas práticas, numa lógica de produção de conhecimento. Nessa lógica, deverá ser pensada uma estratégia de avaliação que se adeque aos propósitos da APCEP na forma como encara este processo.
Ausência de um Sistema de Qualidade e Segurança	Ponderar sobre a utilidade do mesmo, no presente e no futuro da organização.
Falta de procedimentos para registo de documentação e ofícios	Definir os procedimentos para registo de documentação e ofícios, nomeadamente identificando uma ou mais pessoas responsáveis pela tarefa e também criando ferramentas para proceder ao registo (podendo as mesmas ser eletrónicas e ficar guardadas em espaços partilhados na internet, para mais fácil acesso a todos).
Falta plano de formação interno	Foram diagnosticadas algumas necessidades formativas e também, por obrigação legal, a entidade empregadora deve facultar horas de formação aos seus colaboradores. Dessa forma, torna-se essencial à APCEP definir um plano de formação, nomeadamente podendo recorrer a parcerias com o IEFP ou outras entidades certificadas, possibilitando usufruir de uma oferta sem custos. Isto traz algumas vantagens para a organização: i) colmatar necessidades identificadas; ii) cumprir parâmetros legais; iii) Criar oportunidades de dinamização e de encontro entre os associados.
Ausência de planeamento estratégico a longo prazo	Existe uma clara definição da visão, missão e princípios organizacionais, mas falta, contudo, criar mecanismos que permitam operacionalizar as ações. Criar um plano estratégico a 5 ou 10 anos para a organização poderá ser benéfico e colmatar algumas das necessidades identificadas, nomeadamente ao nível da sustentabilidade financeira, da melhor rentabilização de competências dos associados, assim como das parcerias existentes. O plano poderá e deverá considerar a análise SWOT realizada, com vista a criar estratégias para resolver/contornar as fragilidades e ameaças identificadas e, por outro lado, para potenciar os aspetos internos e externos positivos e que se consistem como forças e oportunidades a considerar. Deverão estar definidos os atores a envolver nos territórios, grupos alvo, assim como áreas temáticas que interessa à organização trabalhar.

Ao longo dos anos a organização tem tentado colmatar algumas das suas necessidades, nomeadamente efetuando diligências para ter uma sede em instalações próprias, o que está em vias de se concretizar através duma parceria realizada com a Fábrica Braço de Prata, em Lisboa. Também, para aumentar a sustentabilidade financeira, têm sido feitas diligências para concorrer a programas de financiamento para concretização de projetos. Aí a organização depara-se com um entrave que está relacionado com a própria fragilidade que representa a sua estrutura para os financiadores, o que já tem sido critério para a não aprovação de candidaturas submetidas. Nesse sentido, os projetos a decorrer vêm fortalecer a imagem da organização, contribuindo para a sua experiência na execução de projetos financiados, o que poderá ser benéfico para futuras candidaturas. Além disso e independentemente das necessidades identificadas, a organização revelou, ao longo dos últimos dois anos, um dinamismo crescente e uma grande abrangência territorial, o que não deixa de ser notório considerando a sua estrutura não profissionalizada e as condições e recursos de que dispõe.

13. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Tendo em vista a recolha de dados para uma avaliação mais completa da APCEP, foi realizada uma análise SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats⁴), com identificação de um conjunto de fatores internos e externos a considerar pela influência que podem exercer no planeamento estratégico da mesma.

Ao nível dos fatores internos, as principais **forças** levantadas estão relacionadas com o capital humano associado, nomeadamente:

- i. Pelo sentido de militância;
- ii. Pela rede de contactos existente e a forma como os membros se articulam na mesma;
- iii. Pelo envolvimento dos membros em organismos nacionais e internacionais, o que dá representatividade à APCEP;
- iv. Pela dispersão geográfica dos mesmos, que consiste numa oportunidade de abranger novos territórios;
- v. Pelo seu saber académico, que garante qualidade científica e diversidade de conhecimentos/opiniões;
- vi. Pelo facto de existirem membros coletivos;
- vii. Pelas parcerias criadas.

No que se refere às **fraquezas**, internamente foram levantadas questões que se prendem com os recursos humanos, com o planeamento, a comunicação e com as condições físico-espaciais da APCEP. Ao nível do capital humano envolvido, apesar das forças previamente identificadas, foram detetados também aspetos que revelam algumas fragilidades subjacentes, nomeadamente:

⁴ Em português, pela mesma ordem: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

- i. A ausência de uma estrutura remunerada que permita uma execução técnica, financeira e administrativa de tarefas em permanência;
- ii. Necessidade de uma maior dinâmica e maior envolvimento dos associados: mais encontros entre os mesmos, maior envolvimento e participação efetiva;
- iii. A dispersão geográfica dos membros que dificulta a sua participação, sobretudo em áreas em que não existem estruturas regionais.

ILUSTRAÇÃO 5 - ANÁLISE SWOT DA APCEP



Fonte: Elaboração própria

Foi referida a falta de planeamento e agenda da APCEP, que resultam tanto num subaproveitamento das competências dos associados, quanto numa certa dispersão ao nível da intervenção. Por outro lado, deveria existir uma estrutura de chefia mais efetiva, com monitorização e atribuição de responsabilidades.

A comunicação, por sua vez, resulta insuficiente tanto na projeção externa da APCEP e na visibilidade do seu trabalho, quanto na angariação de novos associados e demais público.

Aqui existe uma utilização efetiva dos meios de comunicação institucionais, mas é necessária maior disposição de tempo a estas tarefas, nomeadamente no que se refere à produção de notícias sobre as principais atividades e feitos organizacionais e disseminação dessa informação junto de associados e dos demais públicos.

A inexistência de uma sede foi outra condição identificada, pois resulta em dispersão ao nível de documentação existente ena falta de um espaço de reunião e de encontro entre os associados, o que que poderia gerar uma outra dinâmica. Esta limitação também se revela um entrave a receber estagiários ao abrigo de programas diversos, uma vez que não existe um espaço físico onde acolhê-los diariamente.

Uma análise dos fatores externos permite perceber as seguintes **oportunidades**:

- i. O capital humano, com estabelecimento de redes de trabalho e de contactos que possibilitem a imersão em novas formas de pensamento e acresçam diferentes perspetivas sobre os assuntos debatidos ou outros;
- ii. A diversidade de problemáticas da educação permanente;
- iii. O contexto político existente, que pode ser benéfico a colocar determinados assuntos na agenda;
- iv. As relações de proximidade passíveis de se criar com os órgãos de poder local;
- v. O clima generalizado de sensibilidade face à igualdade de oportunidades na educação;
- vi. A existência de ferramentas como as redes sociais, aliadas na visibilidade da organização e na passagem de informação;
- vii. Os programas de financiamento existentes, que possibilitam desenvolvimento de projetos e maior concertação ao nível das ações, assim como oportunidades para alocar e contratar recursos humanos;
- viii. Os novos contextos territoriais;
- ix. As parcerias;
- x. O envolvimento de novos públicos, nomeadamente estudantes, pela energia que podem acrescentar á organização.

Ao nível das principais **ameaças** detetadas, foram levantadas questões relacionadas com o contexto político e socioeconómico do país, que retiram poder tanto ao mundo associativo, quanto à organização e às problemáticas que defende. Tudo isso gera falta de investimento público nas problemáticas da Educação de adultos e, conseqüentemente, dificulta o acesso a financiamento para concretização de ações concertadas. O financiamento existente é limitado e com procedimentos complexos para submissão e aprovação de candidaturas.

14. PLANO DE AÇÃO

A elaboração do Plano de Ação implicou um processo de negociação com a organização, onde foram apresentadas todas as necessidades identificadas e priorizadas aquelas que deveriam constar no mesmo. Assim, as medidas que integram o plano infra foram escolhidas pela sua importância na perspectiva dos órgãos sociais da organização e com vista a traçar um planeamento exequível e realista, que possa imprimir algumas alterações importantes ao longo do próximo ano. A execução do presente plano de ação não exclui que possam vir a ser tomadas outras medidas de futuro no sentido de colmatar outras necessidades identificadas.

14.1. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

TABELA 15 - PLANO DE AÇÃO COM INDICAÇÃO DAS NECESSIDADES IDENTIFICADAS E DAS MEDIDAS A ADOTAR

SITUAÇÃO ENCONTRADA	NECESSIDADES IDENTIFICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	MEMBRO(S) RESPONSÁVEL(IS)	PRIORIZAÇÃO DA MEDIDA (DE 1 A 5, SENDO 1 POUCO PRIORITÁRIO E 5 MUITO PRIORITÁRIO)
Diferentes níveis de empenho e participação dos associados na vida da associação	Reflexão e planeamento sobre formas de mobilização dos associados.	MEDIDA 1: Levantamento de necessidades/interesses/ideias dos associados (ex.: utilização de um questionário Google para aferir os interesses, que áreas temáticas movem mais interesse, que tipologia de atividades, que ideias/sugestões para atividades e que disponibilidade têm para apoiar na organização das mesmas)	Lucília Salgado Alda Bernardes Alberto Melo Ana Benavente	4
		MEDIDA 2. Planeamento de ações para e com os associados (ex.: formações, passeios, atividades culturais...)	Manuela Paulo Helena Cabeçadas Catarina Paulos	3
		MEDIDA 3. Implementação das ações planeadas	Manuela Paulo	3

			Alda Bernardes Catarina Paulos	
Ausência de reuniões com as estruturas regionais ou de qualquer procedimento previsto para regulação / monitorização do trabalho realizado pelas mesmas	Reflexão sobre a relação atual com os Círculos (estruturas regionais) e sobre a importância de pensar num modelo de maior articulação e regulação dos mesmos.	MEDIDA 4. Avaliação do funcionamento/trabalho das estruturas regionais	Dina Soeiro Isabel Rufino Lucília Salgado Sara Mónico Susana Oliveira Liliana Moreira	4
		MEDIDA 5. Realização de reuniões regulares com as estruturas regionais	Dina Soeiro Isabel Rufino Lucília Salgado Sara Mónico Susana Oliveira Liliana Moreira	4
Inexistência de instalações próprias	Ponderação sobre estratégias para aquisição de uma sede em instalações próprias, nomeadamente a formulação de algumas parcerias estratégicas que permitam a sua aquisição sem custos adicionais.	MEDIDA 6. Definição dos propósitos da sede da APCEP e das condições que se verificam essenciais no espaço a adquirir	Lucília Salgado Manuel Lucas Estevão	3
		MEDIDA 7. Decisão sobre a proposta da Fábrica Braço de Prata e a adequação das condições oferecidas às necessidades da APCEP	Lucília Salgado Manuel Lucas Estevão	5
		MEDIDA 8. Levantamento de outras possíveis parcerias a criar para cedência de espaços	Lucília Salgado Manuel Lucas Estevão	3
Diferentes níveis de literacia informática por parte dos membros	Planeamento de ação formativa para desenvolvimento de competências de literacia digital, nomeadamente pela utilização de meios para realização de videochamadas.	MEDIDA 9. Definição do(s) meio(s) a utilizar para realização de videochamadas (ex.: Zoom, Skype, Google meet)	Manuela Paulo Dina Soeiro	4
		MEDIDA 10. Planeamento de uma ação formativa interna sobre a utilização dos meios escolhidos para realização de videochamadas	Manuela Paulo Dina Soeiro	4
		MEDIDA 11. Implementação da ação formativa	Manuela Paulo	4

			Dina Soeiro Tiago Robalo	
Procedimentos de acolhimento insuficientes para imprimir a dinâmica necessária e motivação nos novos associados	Criar procedimentos de acolhimento e de dinamização de novos associados, nomeadamente definindo as formas de contacto, quem contacta, realização de encontros entre associados, etc.	MEDIDA 12. Definir o(s) responsável(is) pelo acolhimento dos associados	Lucília Salgado Alda Bernardes	4
		MEDIDA 13. Estipular que informação deve ser enviada aos associados, a regularidade e os meios de envio	Lucília Salgado Alda Bernardes Manuel Lucas Estevão	4
		MEDIDA 1: Levantamento de necessidades/interesses/ideias dos associados (ex.: utilização de um questionário Google para aferir os interesses, que áreas temáticas movem mais interesse, que tipologia de atividades, que ideias/sugestões para atividades e que disponibilidade têm para apoiar na organização das mesmas)	Lucília Salgado Alda Bernardes	4
		MEDIDA 14. Envolver os associados na execução dos planos anuais de atividades da APCEP	Lucília Salgado Alberto Melo Paula Guimarães	5
Ausência de regulamento Interno e de Código de Ética e de Boa Conduta	Elaborar estes documentos que são complementares ao que está definido nos Estatutos e que servem para regular tanto as relações internas, como a utilização de recursos da organização, como a forma de relacionamento com o exterior. A elaboração e aprovação dos mesmos pode envolver todos os associados.	MEDIDA 15. Elaboração de uma proposta de Regulamento Interno e do Código de Ética e de Boa Conduta	Alberto Melo Paula Guimarães Manuel Lucas Estevão	3
		MEDIDA 16. Discussão interna dos documentos	Alberto Melo Paula Guimarães Manuel Lucas Estevão	3
		MEDIDA 17. Apresentação da versão final aos associados	Alberto Melo Paula Guimarães Manuel Lucas Estevão	3
Ausência de uma estratégia de comunicação	Definir dum plano de comunicação para a APCEP é essencial. A elaboração de um plano a este nível requer a definição do público a	MEDIDA 18. Elaboração de um Plano de Comunicação	Conselho executivo Alberto Melo Carlos Ribeiro	4

	quem comunicar e dos canais adequados para uma comunicação mais eficaz, dos meios a utilizar, da regularidade da comunicação e também da comunicação social a envolver e de outros atores que possam ajudar, em cada território, a dar visibilidade à mensagem.			
Momentos de avaliação pouco estruturados / planeados	A avaliação permite gerar momentos de reflexão sobre as ações, os seus impactos e mesmo sobre o cumprimento dos objetivos estratégicos, ou, numa lógica de investigação-ação, consiste-se como um momento de reflexão sobre determinadas práticas, numa lógica de produção de conhecimento. Nessa lógica, deverá ser pensada uma estratégia de avaliação que se adeque aos propósitos da APCEP na forma como encara este processo.	MEDIDA 19. Desenho de uma estratégia de avaliação, nomeadamente definindo metodologia e instrumentos para avaliar.	Dina Soeiro Sílvia Parreiral	4
		MEDIDA 20. Criação de instrumentos de avaliação, monitorização e de medição de resultados	Dina Soeiro Sílvia Parreiral	3
Falta plano de formação interno	Foram diagnosticadas algumas necessidades formativas e também, por obrigação legal, a entidade empregadora deve facultar horas de formação aos seus colaboradores. Dessa forma, torna-se essencial à APCEP definir um plano de formação, nomeadamente podendo recorrer a parcerias com o IEFP ou outras entidades certificadas, possibilitando usufruir de uma oferta sem custos. Isto traz algumas vantagens para a organização: i) colmatar necessidades identificadas; ii) cumprir parâmetros legais; iii) Criar oportunidades de dinamização e de encontro entre os associados.	MEDIDA 1: Levantamento de necessidades/interesses/ideias dos associados (ex.: utilização de um questionário Google para aferir os interesses, que áreas temáticas movem mais interesse, que tipologia de atividades, que ideias/sugestões para atividades e que disponibilidade têm para apoiar na organização das mesmas)	Lucília Salgado Alda Bernardes	4
		MEDIDA 21. Desenho de um Plano de formação interno anual	Lucília Salgado Joaquim Melro Ana Bettencourt	4
		MEDIDA 22. Implementação do Plano de Formação	Lucília Salgado Catarina Paulos	4
Ausência de planeamento estratégico a longo prazo	Existe uma clara definição da visão, missão e princípios organizacionais, mas falta, contudo, criar mecanismos que permitam operacionalizar as ações. Criar um plano	MEDIDA 23. Criação de um Plano de Desenvolvimento Estratégico	Alberto Melo Lucília Salgado Paula Guimarães	4

estratégico a 5 ou 10 anos para a organização poderá ser benéfico e colmatar algumas das necessidades identificadas, nomeadamente ao nível da sustentabilidade financeira, da melhor rentabilização de competências dos associados, assim como das parcerias existentes. O plano poderá e deverá considerar a análise SWOT realizada, com vista a criar estratégias para resolver/contornar as fragilidades e ameaças identificadas e, por outro lado, para potenciar os aspetos internos e externos positivos e que se consistem como forças e oportunidades a considerar. Deverão estar definidos os atores a envolver nos territórios, grupos alvo, assim como áreas temáticas que interessa à organização trabalhar.

14.2. CRONOGRAMA

TABELA 16 - CRONOGRAMA DAS MEDIDAS A IMPLEMENTAR 2020-2023

	2020					2021					2022					2023																	
MEDIDAS	J U L	A G O	S E T	O T	N O V	D I Z	J A N	F E V	M A R	A B R	M A I	J U N	J U L	A G O	S E T	O T	N O V	D I Z	J A N	F E V	M A R	A B R	M A I	J U N	J U L	A G O	S E T	O T	N O V	D I Z			
1. Levantamento de necessidades/ interesses/ ideias dos associados								X	X												X	X											
2. Planejamento de ações para e com os associados					X	X											X	X															X
3. Implementação das ações planejadas para os associados				X	X	X	X				X		X		X		X	X		X	X	X	X					X		X		X	
4. Avaliação do funcionamento/trabalho das estruturas regionais						X	X										X	X				X	X										
5. Realização de reuniões regulares com as estruturas regionais			X			X									X		X				X									X			
6. Definição dos propósitos da sede da APCEP e das condições que se verificam essenciais no espaço a adquirir	X																																
7. Decisão sobre a	X																																

