



## PLANO OPERACIONAL E ORÇAMENTO DE 2017

*Tudo parece impossível, até ser feito.*  
Nelson Mandela

O plano operacional e orçamento que apresentamos pretende ser mais um passo na caminhada para o cumprimento dos objetivos e metas a alcançar no âmbito do plano estratégico da Amnistia Internacional – Portugal, no quadriénio de 2016 – 2019.

É nosso objetivo último criar impacto relevante e visível em Direitos humanos e, por isso, todas as nossas ações irão nesse sentido.

Assim, dividimos a nossa atuação em duas grandes áreas que denominámos de (1) projetos específicos e de (2) projetos transversais.

Os **projetos específicos** incluem todos os projetos e atividades que desenvolvermos com o propósito imediato de dar cumprimento a cada um dos objetivos do plano estratégico da AI – Portugal. São estes: que todos conheçam os seus direitos e possam reivindicar liberdades para si e para todas as pessoas, garantir direitos iguais para todos, responder agilmente às crises humanitárias, garantir a responsabilização daqueles que cometem abusos de Direitos humanos e, finalmente, crescermos e maximizarmos os recursos materiais em prol dos Direitos humanos, bem como o envolvimento de cada vez mais pessoas na causa que nos é comum, um mundo onde os Direitos humanos sejam usufruídos por todas as pessoas.

É esta a identidade da Amnistia Internacional, milhões de pessoas mobilizadas para o mesmo impacto: a defesa dos Direitos humanos em todo o mundo, que será mais facilmente conseguida com um trabalho conjunto, integrado e concertado. Será esse o fio condutor da nossa ação.

Os **projetos transversais** incluem todo o trabalho de consolidação da secção portuguesa da Amnistia Internacional, alavancando as condições de trabalho em Direitos humanos da organização.

Dedicar-nos-emos assim a desenvolver ferramentas e estratégias de comunicação e visibilidade que nos permitam comunicar melhor, internamente, e para o exterior; continuaremos a desenvolver trabalho com vista à permanente sustentabilidade financeira; continuaremos a seguir estratégias de gestão organizacional que otimizem e melhorem a qualidade do nosso trabalho de gestão e governança.

Contudo, mais do que tarefas isoladas e responsabilidades estanques, procuraremos, com envolvimento e mobilização, trabalhar de forma integrada e em equipa. Órgãos sociais, membros, apoiantes, estruturas operacionais, equipa executiva, todos, de modo integrado e centrado no impacto em Direitos humanos.

Assim, numa lógica integrada de projetos, todos/as e cada um/a terão contributos a dar.



## 1. Projetos Específicos

Para cada objetivo do plano estratégico, planeamos **projetos específicos** que contribuam para a sua concretização:

### 1.1. Objetivo estratégico I - Reivindicar Liberdades

- *Defensores de Direitos humanos;*
- *Educação para os Direitos humanos.*

A campanha global “Defensores de Direitos humanos” que se inicia em maio de 2017 “devolve” a Amnistia à sua primeira natureza. Não deixar que o mundo se esqueça daqueles que estão em perigo por serem vozes ativas na defesa dos Direitos humanos.

Trabalharemos com o objetivo de divulgar as histórias pessoais de defensores de Direitos humanos em perigo e envolver-nos-emos, ainda mais, no trabalho de pressão mediática (advocacia e *lobby*) para que as pessoas que se viram impedidas de exercer os seus direitos, possam voltar a usufruir dos mesmos. Para que possamos encarar, juntos, a injustiça de que são alvo estas pessoas. Como se de uma afronta pessoal se trate, levaremos a injustiça a peito, projetando a vida destes ativistas na nossa.

Do nosso legado e bom trabalho, dependerá o nosso futuro e o futuro dos Direitos humanos. Para esse efeito, será crucial dar cumprimento à estratégia transversal de Educação para os Direitos Humanos que, no âmbito do objetivo estratégico um, denominaremos como segundo projeto.

Ao capacitarmos o maior número de pessoas, por via da Educação para os direitos humanos, teremos num futuro próximo uma Amnistia Internacional mais forte, com maior capacitação e envolvimento por parte dos seus ativistas. O conhecimento e sensibilização para os direitos humanos é um passo importante para a “garantia” dos mesmos, para que qualquer indivíduo possa reivindicar as suas liberdades, e a de outros.

Este projeto contribuirá ainda para o crescimento, a longo prazo, dos membros e apoiantes da Amnistia Internacional e das organizações de direitos humanos, de forma geral. Investindo em Educação para os direitos humanos, investimos no nosso legado e no nosso futuro.

### 1.2. Objetivo estratégico II - Garantir Direitos Iguais para Todos

- *Maratona de Cartas;*
- *Direitos Humanos para Todos!*



A “Maratona de Cartas” – o maior evento mundial de mobilização em direitos humanos do mundo, constituirá um projeto de mobilização de pessoas em torno de casos concretos que necessitam de ação em massa.

A este projeto, juntaremos outro que denominámos de “Direitos Humanos para Todos!”. Tratam-se de eventos criados para assinalar datas importantes no contexto da história dos DH e que asseguram que mantemos uma memória constante ao longo do ano, sob determinados temas de DH a que a Amnistia Internacional dá destaque. Ao invés de datas isoladas, reunimos estes dias num único projeto com o sentido de reafirmar que os direitos humanos são para todas as pessoas.

Estes dias de celebração ajudam-nos a relembrar assuntos que não podem ser esquecidos: o dia do voluntariado, o dia da abolição da pena de morte, o mês LGBTI, o dia da criança, entre outros.

### **1.3. Objetivo estratégico III - Responder às crises – um mundo onde as pessoas são protegidas durante os conflitos e as crises:**

- *“Eu Acolho”;*
- *Resposta às crises.*

O objetivo estratégico três - Responder às crises – necessita de ser encarado sob dois ângulos: (1) uma resposta efetiva à maior crise mundial que persiste nos dias de hoje – a crise dos refugiados; (2) uma preparação de mecanismos de prevenção e de resposta a crises que possam surgir a qualquer momento.

A necessidade crescente de acolhimento aos refugiados e migrantes que fogem dos cenários de guerra, da crise climática ou crise económica profunda, marca a atualidade. É necessário afirmar a nossa intenção imperativa: “Eu Acolho os Refugiados”.

Trabalharemos de forma holística nas várias frentes em que atuamos, desde as campanhas, à Educação para os Direitos Humanos, às plataformas de comunicação, à imprensa, às redes sociais, à advocacia, com o sentido de sensibilizar a sociedade portuguesa para o acolhimento aos refugiados e, por consequência, pressionar os nossos decisores políticos para que a governação na Europa se torne mais ágil e eficaz na apresentação e execução das soluções para todas as pessoas que em emergência humanitária necessitem de nós.

Para além da pressão e mobilização da opinião pública nos países de acolhimento, faremos o acompanhamento dos conflitos nos países de origem e às violações de direitos humanos que aí ocorrem.

Do mesmo modo, responder às crises é também criarmos mecanismos e modos de trabalho internos que nos permitam estar preparados para agir, com eficiência e eficácia na resposta às crises de direitos humanos que possam eventualmente surgir ao longo do ano que agora planeamos, desde as ações urgentes, a um sistema de queixas mais eficaz



e ao atendimento a outras solicitações que a AI Portugal possa receber, é necessário que estejamos preparados e prontos a agir.

#### **1.4. Objetivo estratégico IV - Garantir a responsabilização:**

- *Investigação e Advocacia.*

A identificação e responsabilização de quem comete abusos de direitos humanos é crucial para que o mundo seja um lugar de maior respeito pelos direitos humanos. Ao denunciar e apelar à responsabilização, ajudamos a garantir que esses atropelos são minimizados e deixam de acontecer.

Iniciaremos, por isso, um novo projeto que juntará na mesma metodologia o trabalho de advocacia e pressão, fundamentada por trabalho de investigação no terreno.

A nível nacional, criaremos ferramentas para colocar questões no terreno, averiguar problemas, perceber a sua origem e providenciar ao Escritório Regional Europeu e ao Secretariado Internacional uma maior informação sobre o estado de DH em Portugal com dados precisos para que a investigação seja feita de modo infalível e em segurança, continuando a assegurar a nossa credibilidade e qualidade de investigação, como é apanágio da AI em todo o mundo. Assim, caminharemos cada vez mais firmes na advocacia que realizarmos em direitos humanos, alicerçados em uma investigação sólida.

Com este projeto, estaremos no terreno com parceiros locais, para responsabilizar e influir o mais que pudermos, num sentido de prevenção de atropelos de direitos humanos no nosso país.

#### **1.5. Objetivo estratégico V - Maximizar os nossos recursos e o nosso envolvimento:**

- *Viagem do Ativista;*
- *Crescimento.*

Quanto maior for a Amnistia Internacional em Portugal, mais oportunidades teremos para causarmos mudança e impacto nos Direitos humanos.

Assim, o nosso contributo para o objetivo estratégico 5 passará pelo nosso crescimento, tanto no número e no envolvimento das pessoas, como em crescimento financeiro, para que com mais pessoas e mais recursos possamos fazer mais e chegar mais longe.

Temos verificado que o número de pessoas que se tornam membros e apoiantes da Amnistia Internacional em Portugal cresce de forma consistente. Para isso tem contribuído a urgência dos direitos humanos e o trabalho que temos desenvolvido para esse crescimento, nomeadamente ao nível da nossa visibilidade e a das causas a que damos voz.



No entanto, verificamos que um número significativo de membros e apoiantes permanecem pouco tempo na nossa organização. Identificamos, igualmente, que o envolvimento das pessoas pode ser mais concreto e melhor potenciado.

Como resposta, apresentamos dois projetos: “viagem do ativista” e ações para o crescimento. No âmbito do primeiro projeto, “viagem do ativista”, procederemos a um estudo de perfis - Quem são as pessoas que se juntam à Amnistia e porquê? Quem são as pessoas que saem e porquê? Quem são as pessoas que se recusam a entrar para a Amnistia e porquê? Que valores têm elas que são divisivos em relação aos nossos valores? E, finalmente, quem são as pessoas a que ainda não chegámos e porquê? O que fazer em relação a isso? - Como segunda e conseqüente etapa, tentaremos identificar os nossos públicos-alvo e envolve-los na sua viagem como ativistas, criando diversos graus de participação e compromisso, todos válidos e importantes, para que cada pessoa possa dar de si como puder, em tempo, em ação, em recursos e capacidades.

Acreditamos que se apresentarmos propostas cada vez mais personalizadas aos diferentes perfis e disponibilidades de cada pessoa, poderemos envolver com sucesso um maior número de pessoas. Com esta adaptação aos diferentes perfis e com propostas concretas de ação e envolvimento, acreditamos que conseguiremos reduzir o número de saídas.

Em combinação com o nosso Plano de Crescimento - aprovado em Assembleia Geral de 2015 – este projeto poderá contribuir significativamente para a nossa parte de, em 2020, a Amnistia Internacional chegar à meta das 20 000 000 de pessoas em todo o mundo.

## **2. Projetos Transversais**

O plano estratégico da Amnistia Internacional – Portugal prevê, ainda, metas estratégicas que contribuam para a consolidação da AI – Portugal enquanto organização e ao nível da sua presença e impacto no nosso país.

Com o crescimento da AI - Portugal necessitaremos de nos tornarmos mais ágeis e eficazes.

Assim, priorizamos, em 2017, três projetos transversais a todas as áreas em que atuamos e que nos darão condições para esse crescimento acontecer em paralelo com o nosso desenvolvimento organizacional e capacitação:

- Projeto para a comunicação e visibilidade, interna e externa;
- Projeto de proteção da sustentabilidade financeira;
- Projeto de capacitação para a gestão organizacional, o pensamento estratégico e desenvolvimento de liderança.



## **2.1. Comunicação e visibilidade**

Na comunicação e visibilidade trabalharemos plataformas de comunicação interna, de modo a agilizar processos de comunicação entre todos os atores da AI – Portugal. Concomitantemente, trabalharemos de forma concertada com as estruturas nas diferentes áreas: comunicação, campanhas, responsabilidades financeiras e EDH, com um maior acompanhamento no planeamento de atividades e execução das mesmas.

Em paralelo, serão criadas e atualizadas plataformas de comunicação externa, aproximando a nossa linguagem e imagem, para que esta seja unida, integrada e impactante em todas as frentes: website nacional, websites integrados das estruturas operacionais, metodologias de comunicação integradas, para que as nossas vozes juntas sejam mais fortes.

Será também desenvolvida uma aplicação móvel, será criado um formato de programa de rádio de Direitos humanos que possa ser difundido a nível nacional, regional e local e será dada continuidade à Revista AGIR, bem como manteremos a nossa presença nos media nacionais, regionais e locais, para continuarmos a chegar a cada vez mais públicos.

## **2.2. Sustentabilidade financeira**

A Amnistia Internacional é sustentada maioritariamente por donativos particulares. Milhões de pessoas que contribuem à medida das suas possibilidades, com maior ou menor sacrifício pessoal, para que possamos prosseguir com o nosso trabalho em Direitos humanos.

No âmbito da nossa preocupação e meta estratégica de garantir a sustentabilidade financeira da organização, será necessária uma utilização responsável e adequada dos nossos recursos, aplicando-os em ações que criem impacto em Direitos humanos, com a máxima responsabilidade face aos nossos doadores particulares.

A prestação de contas continuará a ser uma prioridade e continuaremos a melhorar a nossa transparência, para que as pessoas confiem continuamente em nós e nos apoiem em consequência disso com o seu donativo. Sendo este maior ou menor, multiplicá-lo-emos numa utilização séria, dedicada e responsável.

## **2.3. Gestão organizacional**

Quanto melhor for o nosso nível de organização e gestão, mais ágeis seremos no nosso impacto.

Trabalharemos de modo integrado todos os projetos, cuidando ao mesmo tempo de monitorizar e avaliar continuamente o trabalho que desenvolvemos, para assim o melhorarmos.

Além das rubricas administrativas, tentaremos desenvolver, em espírito de incubação, novos conceitos de trabalho, envolvendo mais voluntários, atribuindo valor às mais-valias de cada um (desde o conhecimento académico a experiências no terreno).



Por outro lado, procuraremos responder às necessidades de formação dos que nos procuram. Está também prevista a criação de uma bolsa de artistas e de embaixadores/as que nos ajudem a multiplicar o nosso impacto e a nossa voz, através da sua própria visibilidade e/ou das suas expressões artísticas.

Também os nossos recursos humanos profissionais continuarão a capacitar-se e preparar-se para os desafios futuros. Para isso, está prevista formação e desenvolvimento de desempenho, monitorização, avaliação de desempenho, bem como uma contínua política que promova a igualdade de oportunidades.

O trabalho de governança e de desenvolvimento de liderança assume também importância estratégica na capacitação contínua dos membros que constituem a AI – Portugal, para que ao nível institucional a nossa secção seja cada vez mais relevante no movimento internacional e para que os nossos órgãos sociais, os do presente e do futuro, estejam cada vez melhor preparados para os desafios que o mundo nos trará.

## **Encarar a injustiça como uma afronta pessoal (2016 - 2019)**

Num mundo em constante mudança, necessitamos de estar à altura dos seus desafios.

Os Direitos humanos podem ser a parte mais frágil da equação da História, se as organizações como a Amnistia Internacional não estiverem focadas no essencial da sua Visão e Missão.

O plano operacional e orçamento que se apresenta, procura contribuir para esse foco no essencial, para nos centrarmos no que para nós se constituem como valores absolutos, os ideais gravados nos 30 artigos da Declaração Universal dos Direitos humanos.

Indo ao encontro dos objetivos do plano estratégico e na procura de um caminho de construção para sermos uma Organização cada vez mais sólida, mais unida e mais eficaz, trabalharemos em respeito pelos *Core Standards* internacionais e no espírito da *One Amnesty*. Assim seremos cada vez mais a reivindicar os Direitos humanos em todos os cantos do mundo.

A Amnistia Internacional são pessoas. E é de forma pessoal, pertencentes a um coletivo, que trabalharemos. Esse será o nosso legado.







Objetivos Estratégicos	Projetos Específicos	Resultados	Outputs (produtos) e Atividades	Orçamento	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	JAN.18		
5. Maximizar os nossos recursos e o nosso envolvimento - Um movimento verdadeiramente global formado por pessoas que defendem os direitos humanos para todos e todas	Crescimento	A Amnistia Internacional é um movimento mais amplo, forte e diverso e possui uma capacidade reforçada para causar impacto em matéria de direitos humanos.	Campanha IRS 2018 (planeamento)																
			Trabalho com Heranças (promoção, materiais, consultoria)	750,00 €							M		M						
			Encontro/evento para potenciais interessados em heranças	750,00 €															
			Trabalho com Grandes Doadores	400,00 €															
			Direct mail para os manuais de EDH ou refugiados (avaliação)																
			Direct mail Natal	1 000,00 €															
			<b>FIDELIZAÇÃO / ENVOLVIMENTO</b>	<b>7 400,00 €</b>															
			V2V in-house - Chamadas de Boas-Vindas		M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
			V2V in-house - Campanha de correção de dados		M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
			V2V in-house - Inserção de formulários F2F				M	M	M	M	M	M				M	M	M	M
		V2V in-house - Incompletos F2F				M	M	M	M	M	M	M			M	M	M	M	
		V2V in-house - Upgrade	3 000,00 €	M	M														
		Produção e envio de kits de Boas-vindas	4 000,00 €																
		Envio de sms de Boas-Vindas	200,00 €																
		Inquérito de satisfação V2V																	
		Avaliação do Impacto do pack de Boas-Vindas																	
		Revisão de emails, cartas, sms do V2V																	
		Carta de regularização de quotas	200,00 €																
		<b>CONCEPÇÃO DE MERCHANDISING</b>	<b>3 900,00 €</b>																
		Pack Merchandising	3 000,00 €																
		Nova loja online (a par com o novo website + merchandising)	750,00 €																
		Negociação de pontos de venda físicos																	
		Promoção do novo merchandising	150,00 €																
		<b>CRESCIMENTO DAS ESTRUTURAS</b>	<b>22 415,89 €</b>																
		Manuais para Estruturas	500,00 €																
		Acompanhamento e Formação de Estruturas - campanhas, comunicação, financeiro, DH e envio de novos membros																	
		FAE - CANDIDATURAS (1ª e 2ª Fase)	16 065,89 €																
		Programa de criação de novas Estruturas (formação inicial)	250,00 €																
		Visita às Estruturas	400,00 €																
		Recenseamento das Estruturas																	
Sistema de monitorização das Estruturas (e simplificação de relatórios)																			
Produção de materiais para Estruturas e distribuição	2 000,00 €																		
Wrap-up 2017 e Prep. Plano Operacional 2018																			
Encontro de Estruturas	3 200,00 €																		
<b>COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO - ESTRUTURAS</b>	<b>1 200,00 €</b>																		
Plano de comunicação/ formação de Estruturas																			
Formação a Estruturas - Campanhas e EDH	400,00 €																		
Formação a Estruturas - Comunicação Digital e Imprensa	400,00 €																		
Formação a Estruturas (utilização site e intranet)	400,00 €																		
<b>JUVENTUDE - REAJ</b>	<b>7 000,00 €</b>																		
Plano para o crescimento e expansão da REAJ	500,00 €																		
Encontro de Jovens (e Jovens Ativistas)	6 500,00 €																		

219 970,89 €





Projetos	Metas Estratégicas	Outputs (produtos) e Atividades	Orçamento	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	JAN.18
		<b>GOVERNANÇA</b>	<b>127 000,00 €</b>													
	14. Melhoramos os processos de Boa Governança interna.	Lançamento do Relatório Anual <i>Self Assessment Report</i>														
		CADF (1 e 2 de abril)	1 500,00 €													
	15. Criamos espaços de consulta prévia sobre temas prioritários na secção e no movimento internacional, de forma a agirmos em tempo útil.	ICM (10 a 15 de agosto)	20 000,00 €													
		Preparação do Relatório Anual	91 500,00 €													
		Quota IS	7 000,00 €													
		Quota EIO	4 000,00 €													
		Reuniões de Direção	3 000,00 €													
		Assembleias Gerais														
		Conselhos Gerais														
		<b>PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA</b>														
	16. Existe um programa de desenvolvimento de liderança que garante uma liderança de qualidade na Secção, com vista à promoção de continuidade estratégica.	Governança: papéis e responsabilidades dos órgãos sociais														
		Governança: Elaboração de plano de transição e indução à Direção														
		Programa de desenvolvimento em liderança: Direção, Mesa da Assembleia Geral; Conselho Fiscal e														
		Programa de desenvolvimento em liderança: envolvimento e capacitação de membros para futuros papéis de governança														
		Governança: Elaboração de um manual da Direção														
		Gestão: Indução e programa de mentoria ao DE														
		Gestão: Organização do escritório da secção; desenvolvimento de programa de avaliação e desenvolvimento da equipa executiva														
		Gestão: Implementação da Política de Recursos Humanos da AI - Portugal														
		Gestão: Elaboração de um manual do colaborador " <i>staff handbook</i> "														
		Gestão: Planeamento e Estratégia														
		Gestão de conflitos: Reforçar a competência da secção na resolução de conflitos														
		Resolução de conflitos atuais														
		Elaboração de Política de gestão de conflitos e boas práticas														
		Apoio e mentoria a outras secções do movimento internacional - gestão de conflitos e boas práticas														

998 081,15 €



## ORÇAMENTO 2017

Moeda: Euros

Rendimentos e Gastos	Notas	Prev. 2016	Orç. 2017
Vendas		280,46	4.500,00
Donativos / Quotas		809.872,31	890.859,54
Consignação 0,5% IRS		148.696,27	145.000,00
Heranças		155.254,84	12.600,00
Donativos Corporate		7.214,00	7.500,00
Eventos e Outros Serviços		5.650,92	4.000,00
Subsídios à Exploração		34.481,88	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-1.500,00	-3.000,00
Fornecimentos e Serviços Externos		-362.203,21	-437.267,90
Despesas Bancárias		-18.473,00	-19.200,00
Gastos com Pessoal - Equipa Executiva		-453.424,49	-525.582,04
Gastos com Pessoal - Equipa F2F / D2D		-77.985,00	-109.005,18
Gastos com Pessoal - Comuns		-3.640,16	-4.346,92
Outros rendimentos e ganhos		8.607,42	3.000,00
Quotizações Internacionais		-86.222,06	-98.500,00
Outros gastos e perdas		-977,39	-1.500,00
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		165.632,79	-130.942,50
Gastos / reversões de depreciação e de amortização		-12.750,00	-18.600,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		152.882,79	-149.542,50
Juros e rendimentos similares obtidos		7.465,87	3.600,00
Juros e gastos similares suportados		-337,62	-150,00
Resultado antes de impostos		160.011,04	-146.092,50
Impostos sobre o rendimento do período		-350,00	-900,00
Resultado líquido do período		159.661,04	-146.992,50

	Prev. 2016	Orç. 2017
Total Receitas	1.177.523,97	1.071.059,54
Total Despesas	-1.017.862,93	-1.218.052,04
	159.661,04	-146.992,50

Nota Explicativa:

As rubricas 'Fornecimentos e Serviços Externos' e 'Custos com Pessoal' incluem despesas com:

FAE (1,5%)	16.065,89
Plano Crescimento / Investimento:	
D2D	40.850,90
V2V	25.919,69
IRS	25.000,00
Carrinha	20.000,00
Visibilidade	34.000,00
	145.770,59