



## Relatório de Gestão 2022

### Introdução

Uma vez mais, a APPACDM de Setúbal apresenta um resultado positivo robusto, num exercício difícil, marcado por contingências e vicissitudes, constrangimentos e contradições.

Assim tem acontecido, invariavelmente, nos anos mais recentes, quer quanto às contas exibidas, quer quanto à caracterização da situação que as gerou e acomodou.

Lidos à distância, e a história pode reservar-lhes essa sorte, estes documentos merecerão os epítetos de repetitivos e enfadonhos, teclando, no essencial, equivalentes pressupostos e premissas e similares conclusões.

Confinando o olhar retrospectivo ao ontem e ao anteontem, para mais facilmente convocarmos a memória, a nenhum de nós se oferece, porém, panorama capaz de suscitar outras constatações e reflexões.

### Depois da pandemia, a guerra

Deixando, por enquanto, de parte as especificidades inerentes a uma realidade única, como é, inquestionavelmente, a nossa, sobressaltamos uma pandemia inaudita, com consequências apocalípticas, e, mal esta começa a dissipar-se, cansada de nos desafiar e atormentar, confronta-nos uma guerra devastadora no coração da Europa, arrastando a economia global para disrupções de difícil controlo e a sociedade para o espanto e a incredulidade.



Não sendo paralelas as linhas de interpretação ou de evolução destas duas convulsões civilizacionais, confluem ambas na complexidade das dificuldades geradas e no ambiente de insegurança e de incerteza suscitado, factores mitigados, senão mesmo neutralizados, no que à primeira se reporta, aparentemente muito longe de racionalizados e controlados quanto à segunda é seguro aventar.

Fosse a prudência a única força tutelar da nossa acção e a instituição ter-se-ia remetido a uma posição conservadora, expectante, privilegiando a preservação de meios e energias para investimento em fase mais auspiciosa, reagindo cautelosa às necessidades emergentes, escudando-se por detrás da imperiosa necessidade de protecção dos superiores interesses dos seus utentes e dos seus funcionários.

Sem descurar nenhuma destas preocupações e, na fase mais aguda do período pandémico, ninguém quanto nós esteve na linha da frente com coragem e disponibilidade, nunca perdemos, também, o sentido de futuro, a perspectiva de progresso e transformação, nunca nos entrincheiramos, nunca inibimos os nossos sonhos, nunca abandonamos ou secundarizamos os nossos projectos.

As crises não nos têm enfraquecido

Os primeiros meses de 2022 ainda nos encontraram receosos, tolhidos em processos rígidos e apertados, em diligências laboriosas, condicionados em regulamentos labirínticos, em orientações contraditórias, mas nenhuma dessas barreiras nos tapou a visão do horizonte que perseguimos, na resposta às famílias angustiadas, na construção de alternativas às limitações físicas de uma máquina administrativa cada vez mais aperreada, na assunção de responsabilidades



que, cabendo a muitos e mais fortes protagonistas, nenhum outro escolheu assumir.

Mas se a crise pandémica não nos derrubou nem enfraqueceu, as consequências da guerra, sobretudo o aumento dos custos da energia e dos combustíveis, alterou substancialmente a nossa estrutura orçamental e fez perigar o equilíbrio consolidado nos últimos anos.

Sem enjeitarmos nenhuma das nossas responsabilidades, sem descurarmos nenhuma das nossas vertentes de desenvolvimento e de interação com a comunidade, pontos fulcrais da visão que temos da nossa missão, cada vez mais descentrada de temáticas e perspectivas circunscritas e redutoras, cada vez mais aberta e integradora de todo o complexo espectro de factores sociais, fomos capazes, mais uma vez, de almejar plataformas de compromisso, sólidas e equilibradas, acerto comprovado pelos resultados agora apresentados.

Continuamos a não conseguir alterar, é certo, a excessiva dependência de financiamentos públicos, mas, num período de profundos constrangimentos, ousar soluções de risco elevado podia revelar-se irresponsável, até mesmo aventureiro; continuamos a não ser capazes de inverter, é certo, o crónico desequilíbrio de algumas das nossas valências, mas sempre soubemos da presença desta marca indelével no seu ADN; continuamos a não conseguir captar no universo do poder autárquico, é certo, apoios substanciais, equivalentes àqueles que associações congéneres recolhem noutros pontos do país, mas a responsabilidade por estas opções programáticas alheias, se bem que partilhadas, não nos podem ser imputadas.



## As nossas fragilidades

Mas se estas e outras fragilidades e disfunções buscam responsabilidades maiores fora do universo das nossas responsabilidades intrínsecas, já o mesmo não podemos nem devemos afirmar no concernente a aspectos de cuja responsabilidade não é legítimo ausentarmo-nos, nomeadamente a desarticulação de algumas funções adstritas ao sector dos transportes, gerando redundâncias e perdas de eficiência, o protelamento reiterado e inconclusivo de reparações em equipamentos essenciais, nomeadamente nas estruturas residenciais, a negligência e a desresponsabilização na utilização de recursos por parte de uma percentagem significativa de funcionários, criando e acentuando custos de reposição, de manutenção e reparação, a insuficiente utilização dos mecanismos da contratação pública, inviabilizando a imputação de alguns custos aos organismos de enquadramento e tutela.

Na base de quase todas estas discrepâncias encontramos uma incapacidade de articulação e potenciação de meios, a falta de rigor e determinação no acompanhamento do trabalho de alguns funcionários e a desvalorização de uma pedagogia activa de corresponsabilização na gestão dos recursos comuns.

Apenas as falhas respeitantes ao domínio da contratação pública se podem filiar em razões de ordem circunstancial, cuja correcção já foi iniciada e, paulatinamente, permitirá repor a normalidade.

Todas as demais carecem de uma análise mais aprofundada para a elaboração de diagnósticos claros, que devem suportar acções de correcção céleres e eficazes.



## Reparações e manutenções

A dispersão da vida institucional em vários edifícios e estruturas e as características dos seus utilizadores habituais, coloca, em permanência, as questões da manutenção, da reparação e da reabilitação na ordem do dia.

A contratação de todos os serviços e funções a elas inerentes, além de provocar demoras muito difíceis de suportar e gerir no funcionamento de algumas valências, remeter-nos-ia para um patamar muito elevado de custos e dispêndio de energias na coordenação de todo este complexo processo.

Consciente destas contingências, a instituição mesclou a fidelização de algumas empresas e técnicos com o recrutamento e a acomodação nos seus quadros de pessoal de alguns profissionais, tendencialmente polivalentes e com uma certa dose de disponibilidade e flexibilidade.

A criação da empresa de jardinagem, com extensão funcional ao sector das limpezas e das intervenções mais simples e imediatas nas áreas da construção civil e das instalações de água e saneamento, trouxe alguma capacidade de resposta nestes domínios, aliviando a pressão e a urgência que alguns problemas poderiam suscitar.

Também a contratação de um electricista, embora a tempo parcial, permitiu agilizar respostas e soluções necessariamente urgentes e, também neste domínio, se aliviou alguma pressão sobre os responsáveis das valências, sobretudo das respostas residenciais, tendo em conta a natureza do seu funcionamento.

Ainda assim, a constatação da insuficiência destas soluções, curtas e meramente mitigadoras, justificou a procura da criação de um departamento de manutenção e reparações, ligado à empresa de jardinagem, mas na dependência de uma responsabilidade autónoma,



capaz de assumir intervenções de dimensão mais arrojada em vez de se esgotar na resposta a situações de emergência.

As tentativas ensaiadas não foram coroadas de absoluto sucesso, mas parece ser este o caminho e é na sua construção que a instituição deve investir por forma a recuperar algum tempo perdido e ganhar a dianteira em relação ao desgaste normal dos materiais e aos indícios de ocorrência de males maiores nas suas estruturas físicas. Ela implicará, igualmente, uma mais apurada capacidade de articulação dos diversos intervenientes nesta área, por forma a potenciar ao máximo a participação de cada um deles.

Racionalizar os transportes em vez de os personalizar

Afora este domínio, vital para o funcionamento da instituição, o sector dos transportes perfila-se como mais uma das vertentes que requer uma abordagem multidimensional.

Poupado durante o período da pandemia, mercê da reorganização dos percursos, tendencialmente dedicados, e da diminuição considerável da sua utilização, não cedeu à tentação de aproximar a resposta das necessidades apresentadas pelas famílias no pós-pandemia, estruturando itinerários e horários personalizados, esgotando recursos, encostando os meios disponíveis aos limites da sua utilização plena e regular.

Resultado: qualquer falha, qualquer percalço, desencadeia uma série infindável de perturbações, geradora de desequilíbrios e tensões por incapacidade de promover reajustamentos e ausência de redundâncias e alternativas disponíveis.

Esta tendência tem de ser invertida através da adopção de modelos organizativos racionais, libertos da primazia dos casos isolados,



discrepantes, sobre toda a estrutura. Sem menosprezar ou desvalorizar as necessidades das famílias, o sector não pode centrar no seu funcionamento a sua acomodação, antes deve convocar outros recursos e suscitar a emergência de novas e mais criativas formas de as satisfazer.

Se esta batalha não for travada e vencida, os transportes podem vir a transformar-se num sector afectado por uma doença crónica e incontrolável, num sorvedouro de recursos, num território gerador de tensões, de conflitos, de insatisfações.

A aquisição de novas viaturas, em curso, por si só apenas aliviará o problema e poderá até agudiza-lo se for entendida como mais uma oportunidade para, em abstracto, servir mais e melhor as famílias. Quanto mais elástico e personalizado for apresentado o serviço, mais exigente se tornará e mais recursos consumirá.

## Recursos humanos

Mesmo em relação a estas duas últimas temáticas, é sobretudo de recursos humanos que falamos, mesmo quando nos focamos em vectores tão importantes quanto os equipamentos físicos ou os transportes.

Enfatizamos a sua centralidade no relatório do ano transacto e, embora algumas das suas alíneas tenham perdido força, estas e outras, entretanto surgidas, continuaram a merecer uma atenção redobrada e continuarão a exigir dos vários responsáveis institucionais proximidade e assertividade em doses suficientes.

A volatilidade ocorrida no período pós-pandemia foi-se atenuando e, no segundo semestre de 2022, não registamos qualquer saída do corpo técnico, enquanto as demais categorias regressaram, do mesmo modo, ao seu comportamento normal.



O que se mantém é a dificuldade de contratação de profissionais em determinadas categorias, por se manterem desencontradas as ofertas disponíveis com o caudal de saída das entidades formadoras, continuando esta discrepância a ser particularmente evidente entre as terapeutas ocupacionais, começando a manifestar-se idêntica tendência entre as terapeutas da fala e os psicomotricistas.

O aumento do salário mínimo nacional continua a comprimir níveis salariais e a diluir a diferenciação de categorias funcionalmente distintas e, não sendo um fenómeno novo, continua a gerar incompreensões e indignação, vitimizando, em primeira instâncias, os interlocutores mais directos e acessíveis, fazendo recair sobre os órgãos sociais das instituições particulares de solidariedade social a responsabilidade maior por um nivelamento que não promoveram, não aceitam e não têm como resolver sem pôr em perigo o seu equilíbrio financeiro.

O mesmo pode dizer-se em relação à diferença, que se esfuma, entre as categorias da base e os quadros técnicos, perdendo estes, nos últimos anos, em termos relativos, quer para a inflação quer no exercício comparativo. Por si só, este factor favorece de forma decisiva a procura de outros sectores, menos afectados por estes constrangimentos, e a opção por outros enquadramentos contratuais para o seu exercício profissional, no imediato mais interessantes.

As pessoas mais jovens são especialmente permeáveis a estas tendências, por estarem mais disponíveis e privilegiarem as vantagens remuneratórias, sendo este o grupo mais representativo na instituição.

Sem podermos ser determinantes na evolução destes factores, pouco mais podemos fazer do que oferecer a alguns destes jovens quadros perspectivas de realização pessoal e profissional, apostando na sua qualificação e valorização, atribuindo-lhes responsabilidades para os comprometer e mais facilmente os compensar.





## O crónico défice de investimento nas respostas educacionais

De 2021 para 2022 transitaram as preocupações relativas às valências do universo educacional, acentuando a sua relevância, por agravamento do desajustamento dos seus orçamentos, mas, também, por se instalar uma indiferença irresponsável dos responsáveis políticos e o seu desprezo pelo reiterado incumprimento de compromissos da sua análise, tendo em vista a sua eventual correcção.

Como noutros fóruns se tem feito prova, os alunos das escolas de educação especial ficam mais baratos à administração pública do que a média dos custos despendidos no ensino regular por cada aluno, requerendo e beneficiando estes primeiros de recursos materiais e humanos incomparavelmente mais exigentes.

Já quanto aos Centros de Recursos para a Inclusão, os montantes para o desenvolvimento dos planos de acção protocolados com os agrupamentos escolares não são actualizados há sete anos, embora as escolas reclamem, justamente, o reforço de meios para o cumprimento da sua função e para a construção da escola inclusiva, que a tutela proclama e a sociedade exige.

Em ambas as vertentes, a instituição apresenta crescentes dificuldades em satisfazer as necessidades diagnosticadas, as exigências dos profissionais a elas afectas, e, no segundo caso, as expectativas das escolas, rendidas à pretensa disponibilidade financeira das IPPS para substituir o Estado nas suas obrigações naturais.

Se este quadro de desinvestimento e desrespeito não for rapidamente alterado, a APPACDM de Setúbal deverá não apenas concertar forças e estratégias com as suas congéneres, conforme tem feito com diligência, mas também equacionar a hipótese de destinar a cada



uma das duas vertentes apenas os meios que, para o efeito, lhe são atribuídos pelo Ministério da Educação.

## Conclusão

Durante o ano de 2022, toda a estrutura dirigente da APPACDM de Setúbal mobilizou as suas melhores competências e capacidades e não poupou nos esforços para manter a sua solidez financeira, a sua credibilidade, a sua confiança no futuro, renovando e revitalizando uma perspectiva evolutiva fiável e consistente.

Os resultados e indicadores agora recolhidos, organizados e sistematizados, validam a estabilidade e a vitalidade perseguidas muito acima dos padrões expectáveis.

Já lançados em 2023, não nos animam outras razões, não temos outras capacidades para entregar ao trabalho árduo e dele esperamos equivalentes resultados.

Submete-se a aprovação do Relatório de Gestão para o ano de 2022, com a seguinte proposta: Aplicação de Resultados – transferência do Resultado Líquido positivo no montante de 318.346,91€ para Resultados Transitados:

Setúbal, 23 de Março de 2023

**O Presidente da Direção**



**(Prof. José Maria da Silva Salazar)**

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PAIS E AMIGOS  
DO INSTITUTO DE ENGENHARIA DE SETÚBAL

Cont. nº 504 646 869  
Av. Francisco Xavier, Lote 8 - Cave  
2900-616 SETÚBAL  
Telf.: 265 541 160 Fax 265 541 175