



6

## Plano de Actividades 2025

### Introdução

O ano de 2025 constitui a última etapa de um ciclo de 4 anos, correspondente ao actual mandato dos órgãos sociais que termina no final do próximo ano.

Todos os três primeiros anos decorreram sob o signo da construção do Centro Miguel Simas e o ano de 2025 não escapará a esta constante.

Apenas com as obras em fase de arranque, é sintomática a sua presença na vida da instituição num período tão longo da sua existência, considerando que a perspectivação da sua incidência na vida institucional já constou de todos os planos de actividades do ciclo anterior.

De facto, aquela que constituirá uma das principais obras de toda a história da APPACDM de Setúbal permanece envolvida numa intrincada teia de problemas e confusões, que só a nossa competência e resiliência têm impedido de nos desorientar, bloquear e derrubar no propósito da sua concretização.

Se, por um lado, as persistentes e imprevistas barreiras de ordem técnica e logística e os sucessivos e inusitados episódios de condicionamento nos têm fortalecido, elas também nos têm confrontado com um amplo e diversificado leque de obstáculos, impondo-nos uma versatilidade e resistência fora do comum, e adensado o volume de constrangimentos e dificuldades, com implicações graves no plano financeiro e projectando a obra para níveis de risco elevadíssimos.

Não fora a importância crucial da construção deste equipamento para as nossas famílias, para os nossos utentes e para a comunidade em geral, e os investimentos já efectuados, seria prudente e avisado aferir a nossa capacidade



8

para acomodar os esforços requeridos, ponderar sobre os graves riscos que se perfilam e colocar em cima da mesa a hipótese da desistência.

Excluindo esta última hipótese – e propomos que esta opção seja reiterada pelo órgão máximo da instituição -, todos devemos ter presente este quadro de dificuldades e riscos e cada um deve assumir as suas naturais responsabilidade.

Desde logo, cada um dos nossos associados, por dever natural, e todos aqueles que se assumem como nossos amigos, por coerência, devem questionar-se sobre o que podem fazer para contribuir para o cumprimento deste objectivo estrutural. A ninguém faltará meios e oportunidades para ser útil, a ninguém faltará condições para ser consequente.

Ao que tudo indica, fora do enquadramento e do financiamento assumido pelo PARES, mantém-se sem suporte um montante superior a três milhões de euros. Muito provavelmente, nenhuma outra entidade do sector social, no âmbito concelhio ou regional, algum dia foi colocada perante um desafio desta dimensão e, mais provável ainda, nenhuma passará incólume, no tocante à sua sustentabilidade, sujeitando-se à persistência de marcas profundas e indeléveis nos anos subsequentes.

Faremos tudo para vencer este desafio e atenuar os seus efeitos, directos e indirectos, imediatos e a prazo, incluindo a responsabilização dos poderes e entidades a quem compete assegurar as condições que este equipamento suportará para uma população particularmente vulnerável, através da disponibilização de apoios significativos e determinantes para a sua concretização.

## Equilíbrio e rigor



8

O próximo ano, na linha do que aconteceu nos anos precedentes, incluindo este que está prestes a findar, ficará marcado por uma luta constante e incessante para manter equilibradas duas variáveis essenciais: garantir uma solidez e fluidez financeiras compatíveis com as exigências correntes e normais e o investimento avultado previsto; e manter vivos os propósitos e os objectivos de fortalecer e qualificar as dinâmicas de todas as nossas valências.

A APPACDM constitui uma das organizações de âmbito regional, com particular enfoque no plano concelhio, mais eclécticas, mais dinâmicas, mais inovadoras, com intervenções consistentes e criativas em todas as vertentes da realização humana, sem estar confinada ao universo dos cidadãos com deficiências e incapacidades nem remetida a um carácter assistencialista.

Assumindo um forte pendor de agente de desenvolvimento, participa na afirmação das principais tendências na esfera social, entendida em sentido lato, empenha-se na concepção e na realização das acções mais relevantes da sociedade e concorre, com uma visão diferenciada e um trabalho qualificado e maduro, para a sua evolução e para os seus resultados concretos mais positivos e sustentados.

Este perfil traduz um trajecto longo de grande exigência e ousadia e radica em bases materiais, logísticas e humanas que foi capaz de criar, aperfeiçoar e consolidar.

Mesmo dispondo de alicerces sólidos e de perspectivas seguras, qualquer interrupção, desvio significativo ou perda de atenção ou compromisso pode abalar esta realidade multifacetada e aparentemente desligada e dispersa, mas, de facto, conectada com os nossos valores matriciais, e provocar atrasos e danos irreparáveis na sua continuidade e na percepção pública da sua importância.

Dito de forma mais clara e esclarecedora: Deixar o quotidiano para segundo plano rapidamente o condenará ao retrocesso e ao empobrecimento, com

reflexos imediatos em todos os planos e em todas as dimensões da existência institucional.

### Potenciação dos nossos recursos e das nossas parcerias

Mas se as dinâmicas e projectos institucionais, mais do que as respostas protocoladas, em relação às quais estamos vinculados a regras e condições objectivas, não devem ser prejudicadas, este propósito deve inspirar-se e basear-se prioritariamente na potenciação dos vastos recursos que lhes estão adstritos (instalações, meios de transporte, recursos humanos, ...) e na exploração das possibilidades de mobilização de apoios de empresas e entidades, que temos de ser capazes de captar da forma mais eficaz.

Não faltam exemplos, no quadro do nosso funcionamento, de excelentes candidaturas e de processos de execução rigorosos, com parcerias empenhadas e resultados positivos e reconhecidos. O que falta são suficientes e operativos mecanismos de partilha e de trabalho em rede, que conduzam à sua generalização. Falta ainda, às vezes, uma avaliação criteriosa da relação entre os custos e os benefícios e o discernimento e a coragem de nos questionarmos e de procedermos a mudanças em tempo oportuno.

É verdade que esta não representa a vertente mais expressiva do nosso trabalho, mas ela destaca-se pela visibilidade que nos oferece e pelo efeito indutor que exerce sobre as estruturas consolidadas, quantas vezes cristalizadas em procedimentos desajustados e soluções obsoletas.

O arejamento interno, que favorece o desassossego conceptual e a insatisfação sistemática e imperativa, é originado ou, pelo menos, reforçado com acções experimentais, tendencialmente inovadoras, mesmo que de carácter pontual. O ideal, porém, é que elas contenham, na sua génese, a perspectiva de projecção na realidade institucional e a possibilidade de assunção dos seus elementos fundamentais em novas propostas germinadas nas respostas consolidadas.

## Obras e manutenção

No capítulo das obras e dos equipamentos, a construção do Centro Miguel Simas toma, por direito próprio, toda a primeira linha das nossas preocupações e das nossas ambições. Ela não pode nem deve, no entanto, concentrar e esgotar a nossa capacidade de investimento nesta área.

A instituição possui um vasto património, particularmente enriquecido nos anos mais recentes, cuja manutenção normal já seria muito exigente e dispendiosa. Se considerarmos ainda o desgaste provocado por uma utilização intensiva e a média de idade dos edifícios em causa, maior acuidade assume esta asserção.

Este reconhecimento não constitui um facto novo e a sua consideração consequente já foi incorporada noutros documentos similares. A instituição tem-se dotado de meios técnicos, logísticos e humanos e os dois últimos anos já registaram um esforço considerável e resultados assinaláveis em muitas das nossas estruturas.

Este ganho de capacidade de intervenção qualificada na diversidade e na complexidade da manutenção e das obras requeridas foi acompanhada também do aumento de capacidade de o fazer de forma muito mais célere.

Toda a instituição sentiu esta mudança qualitativa e este é o caminho que devemos incrementar ainda mais. Além de estarmos a resolver melhor e mais depressa os problemas surgidos, temos melhorado em muitos aspectos as condições de funcionamento, com reflexos imediatos no conforto e na funcionalidade de vários dos nossos espaços, ainda por cima com vantagens financeiras.

## Recursos humanos

Os recursos humanos constituem o principal capital de todas as entidades do sector social, duma maneira geral, tornando-se isso particularmente evidente entre as entidades que exigem, por natureza das suas funções e das pessoas a quem se destinam em primeira instância, uma dedicação plena, uma disponibilidade de aprendizagem permanente e uma resistência incomensurável a um desgaste sem limites.

É este nível de exigência que oferecemos à larga maioria dos nossos funcionários, propondo-lhes, em troca, um vencimento medíocre, condições de exercício profissional nem sempre razoáveis e uma mão quase vazia de regalias e de compensações.

Questionam-se todos aqueles que, sobre nós, pouco sabem, como é possível expor esta incoerência com tamanha desfaçatez. Como podemos – interpelam – reconhecer a injustiça sem fazer o suficiente para a corrigir?

A nossa resposta é simples, embora não seja linear a sua compreensão: Sem um modelo de financiamento que, tendencialmente, suporte a totalidade dos custos, e uma percentagem elevada destes custos dizem respeito aos recursos humanos, contemplando o pagamento de salários e condições compatíveis com as exigências apresentadas, será praticamente impossível alterar este quadro e inverter as tendências perniciosas que origina e suporta.

Num mundo marcado pela volatilidade do emprego, mercê de uma procura activa e generalizada de melhores condições e salários num mercado que as pode oferecer, afigura-se natural e inevitável a instabilidade que grassa em todas as entidades do terceiro sector e a incapacidade de recrutar técnicos onde a relação entre a oferta e a procura é desequilibrada por via de uma insuficiente formação de profissionais nesses sectores.

A APPACDM de Setúbal padece de ambos os constrangimentos e, isoladamente, pouco pode fazer para os resolver ou sequer atenuar.

Com escassos meios para alterar significativamente o quadro geral de contratação de novos funcionários e estancar as saídas precipitadas de alguns bons quadros sem gerar desequilíbrios e riscos incontroláveis, resta à instituição investir o mais que puder na criação de medidas para mitigar os factores de descontentamento, aprofundando os caminhos já ensaiados.

Só excepcionalmente e só quando suportado numa fundamentação sólida devemos recorrer à diferenciação salarial de funcionários ou grupos profissionais e aumentos generalizados prendem a instituição a patamares de gastos sem sustentação ou com enquadramento pontual, criando riscos graves para o futuro.

Também o recurso a mecanismos de compensação, definidos e tipificados na lei, deve ter um carácter excepcional e uma justificação inequívoca e coerente.



8

Em 2024, conseguimos distender e desanuviar as tensões acumuladas ao longo dos últimos anos, procedendo a aumentos salariais sem aguardar pela portaria de extensão, aplicável à nossa situação, e intensificamos a oferta formativa numa lógica de participação e partilha, qualificando-a e aproximando-a das necessidades dos funcionários. Conseguimos ainda, através da intervenção da ETAD, estabelecer um diálogo interno mais fluido e a definição de mecanismos de promoção e de mobilidade mais objectivos e justos.

Para 2025,-propomo-nos prosseguir o desenvolvimento destas medidas e proceder à ponderação de outras iniciativas cuja incidência orçamental seja suportável no quadro de contenção que somos obrigados a respeitar.

Devemos conceder uma atenção especial ao domínio da formação, esforçando-nos por ampliar o universo considerado a partir da adopção de novos modelos e soluções. Temos de ser ainda mais ambiciosos , quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos.

### Eleições para os órgãos sociais

O ano de 2025 constituirá a derradeira etapa de um ciclo de 4 anos de mandato dos actuais corpos sociais da instituição.

Sem podermos adivinhar as condições em que ocorrerá o próximo acto eleitoral, e sem querermos interferir ilegitimamente no desenvolvimento do processo que a ele conduzirá, cabe-nos, ainda assim, a responsabilidade de expressar algumas notas e vontades.

Contrariando a previsão pessimista e fatalista, tantas vezes apresentada, os actuais corpos sociais não utilizaram a sua longevidade para empobrecer ou



esvaziar eventuais alternativas, desencorajar novos protagonistas, favorecer ou nomear sucessores ou alinhados com as suas ideias e apostados em glorificar o seu legado.

Vincaram-se, nos dois últimos anos, visões distintas sobre a instituição que queremos, sobre a matriz de intervenção dos seus corpos sociais, sobre o modelo de gestão para o seu futuro.

E se elas se apresentaram de forma tão exuberante, ao ponto de ter havido necessidade de refrear e disciplinar a sua exposição, natural se afigura a expectativa da sua afirmação num quadro eleitoral aberto e o seu confronto normal.

É possível augurar, relativamente às próximas eleições, o aparecimento de listas alternativas, o que, a confirmar-se, deve ser apreciado como um elemento positivo de vitalidade democrática e um sinal de interesse consequente pela vida da instituição.

Sem qualquer espécie de paternalismo ou arrogância, assumimos a responsabilidade de definir duas recomendações para os putativos candidatos:

- Devem esforçar-se por conhecer bem a instituição e aferir com rigor se estão preparados para enfrentar os graves e complexos problemas e os desafios que se perfilam;
- Ninguém deve candidatar-se para resolver ou priorizar os problemas pessoais em detrimento dos interesses gerais.

Se, ao arreio destas recomendações, alguém decidir candidatar-se, infringindo qualquer uma delas ou ambas, caberá sempre aos associados avaliar se alguém que as não respeita está em condições de assumir tamanha responsabilidade e a sua vontade terá de ser respeitada.



## Conclusão

Optamos, este ano, por reunir os planos de actividades de todas as nossas valências, integrando-os no Plano de Actividades da instituição, possibilitando, a quem o desejar, obter uma visão global do que somos e do que nos propomos fazer durante 2025.

Quem quiser fazer este exercício, encontrará propósitos e compromissos muito diversificados, aparentemente desligados ou agrupados apenas por sectores. Assim não acontece, de facto, embora a dimensão da instituição e, sobretudo, o seu ecletismo crescente reduzam os eixos comuns a um núcleo muito restrito.

Se definimos a vasta área de intervenção social como o nosso espaço de referência e a construção de uma sociedade inclusiva, equitativa, equilibrada e coesa, como a nossa trave mestra, tudo o que fazemos nos cabe por inteiro e pode concorrer para o mesmo fim.

Se alargarmos, conforme é previsível, a natureza das nossas respostas sociais, das nossas dinâmicas específicas, dos nossos projectos, continuaremos, no respeito por esta visão, a calcorrear um caminho de coerência, fortalecendo cada um dos trilhos e das marcas que o compõem na companhia dos demais.

Setúbal, 29 de Novembro de 2024

O Presidente da Direção

Prof. José Maria da Silva Salazar

APPACDM DE SETÚBAL - ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA PAIS E AMIGOS DO  
CIDADÃO DEFICIENTE MENTAL  
N.I.P.C.: 504 646 869  
Rua Fidalgo de Almeida N.º 8 e 8A  
2910 - 493 SETÚBAL  
Telef.: 265 013 277 - Tlm.: 910 782 543

APPACDM de Setúbal – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

[direcao@appacdmsetubal.pt](mailto:direcao@appacdmsetubal.pt) | [www.appacdmsetubal.pt](http://www.appacdmsetubal.pt) | +351 265 541161

Rua Fidalgo de Almeida, nº8 e 8A, 2910-493 Setúbal

NIF: 504 646 869