



## Plano de Actividades - 2022

A pandemia (ou o que resta dela...) persiste no ensombramento dos nossos dias –destes dias e dos que, neste documento, tomamos, de forma adiantada, por referência e queremos influenciar ou determinar.

No concernente ao plano de actividades da instituição, pelo terceiro ano consecutivo, a velha senhora assina uma marca indelével e incontornável: em 2020, não se fez anunciada e rasgou todos os planos traçados; em 2021, já sentada à nossa mesa, destruiu ou condicionou, pela virulência e pela imprevisibilidade, todos os cenários esboçados; em relação a 2022, temos por certa a sua companhia, mas não almejamos adivinhar ou antecipar o seu comportamento e os seus caprichos.

Ainda sob o signo da incerteza e da volatilidade, cumprimos o dever de programar o próximo ciclo anual e é-nos imposto o direito de, sobre as circunstâncias que o acomodarão, congeminar os prognósticos que suportam e justificam as medidas e as opções perspectivadas.

E se, por si só, este paradoxo já seria factor assaz perturbador, temos no acumulado para aduzir muitas feridas ainda a sangrar, em termos financeiros e emocionais, um ambiente geral menos favorável às nossas causas e um descontentamento interno latente, motivado por graves desequilíbrios nas tabelas remuneratórias.

### Tensões internas

O aumento constante do salário mínimo nacional, nos últimos anos, não foi acompanhado por aumentos proporcionais nos restantes níveis de vencimentos, discrepância sublinhada por uma incompreensível regulação

da aplicação da actualização das tabelas negociada para o sector por algumas estruturas sindicais.

As tabelas em vigor, que não podemos distorcer nem devemos procurar melhorar de forma isolada, já são responsáveis pelas dificuldades sentidas em contratar funcionários de algumas categorias e ameaçam transformar-se em foco de profundo descontentamento generalizado e bloqueio à contratação de alguns profissionais.

Evitar repercussões graves no funcionamento da instituição deverá mobilizar os melhores recursos e os maiores esforços, nomeadamente nas valências onde é mais gritante a erosão da diferenciação salarial e onde as tensões contidas podem evoluir mais facilmente para conflitos abertos entre funcionários e entre estes e a sua entidade patronal.

Esta batalha não se afigura fácil, mas não pode deixar de ser travada com tenacidade, sensatez e criatividade. As razões mais profundas deste mau estar não nos implicam directamente, mas o nosso posicionamento no primeiro plano dos potenciais protagonistas das transformações ansiadas torna-nos particularmente vulneráveis, porque mais expostos.

## Resistência às mudanças

A gestão do conturbado período pandémico testou a resiliência e a capacidade de adaptação e de resposta da instituição a novos e mais complexos ambientes, a inusitados e exigentes desafios.

Como hoje já podemos concluir com segurança, independentemente do que o futuro ainda nos possa reservar, passamos em todos os testes com distinção: estivemos sempre presentes e organizados na primeira linha e, quando confrontados com as mais adversas condições e as mais dramáticas consequências (e fomo-lo bastas vezes), nunca vacilamos na assunção das nossas responsabilidades. Os nossos utentes, as nossas famílias, a comunidade em geral, puderam

sempre contar com a nossa determinação, a nossa coragem, a nossa competência.

E se reconhecê-lo e agradecer aos seus principais responsáveis é um acto da mais elementar justiça e rigor histórico, é igualmente avisado identificar algumas contradições que emergiram deste processo e se mantém vivas e activas: não foi equivalente o contributo de todos os funcionários e a sua constatação não será desvalorizada nem esquecida no seio institucional; algumas das medidas adoptadas, por se terem revelado acertadas, independentemente do contexto que as motivou, não deverão ser revertidas, não obstante concitarem importantes oposições; a estrutura de custos, em algumas áreas, foi profundamente alterada e, agora, quando se procura reajustá-la, tal propósito desperta um cortejo de incompreensões e resistências.

### Gestão inclusiva

Também nestes domínios, todas estas dificuldades e constrangimentos requerem uma atitude afirmativa e firme, mas também apaziguadora e pedagógica. Somos uma instituição inclusiva, aberta e democrática e a forma como a gerimos deve constituir a sua primeira demonstração, a mais concludente e significativa prova.

Desde logo, aprofundando o caminho de qualificação e valorização do quadro de coordenadores, pilares essenciais da nossa estrutura técnica e reguladores do funcionamento dos vasos capilares que a nutrem, dinamizadores do espírito de equipa nas valências e elementos fundamentais para a coesão institucional e a preservação de um ecossistema de entreatajuda e cooperação entre todas as nossas unidades funcionais.

O investimento considerável aplicado nos últimos dois anos nestes domínios, com destaque para a área da formação e da clarificação e aperfeiçoamento de mecanismos de decisão e concertação, deve prosseguir, tendo em vista a sua permanente avaliação e renovação.

Depois, afigura-se igualmente importante a consolidação e a criação de novos espaços de diálogo e articulação e o acolhimento e enriquecimento dos projectos que convoquem valências distintas para a sua operacionalização e assumam a diversidade como condição indispensável para o seu êxito.

Com a gradual normalização da vida social urge, também, conceber novos modelos e estratégias de relação com as famílias e com a sociedade. Aprendemos a utilizar e a potenciar os meios e as plataformas de comunicação digital e este é um património que não podemos menosprezar ou desperdiçar e, concomitantemente, temos de ser capazes de o combinar, de forma equilibrada e versátil, com a necessária personalização e afectividade que todas as relações humanas requerem e as mais complexas ainda mais.

## Novos desafios

A vida da sociedade apresenta, na actualidade e com um vigor surpreendente, cambiantes disruptivas e desequilíbrios que ameaçam os seus fundamentos mais sólidos e fragilizam de modo particular alguns dos seus grupos mais vulneráveis.

O aumento da esperança média de vida, a dissipação das redes informais de suporte familiar e comunitário, o apelo à predominância dos valores da economia de mercado no sector social, constituem, entre outros, factores determinantes de mudanças profundas no quadro de necessidades das famílias que almejamos servir e representar.

À proverbial inexistência de vagas em respostas residenciais, em sentido lato, causadora de dores e angústias, acrescentamos, com uma acutilância crescente, a necessidade de proporcionar condições que assegurem o direito ao trabalho, à vida social e ao descanso dos cuidadores e o combate ao isolamento e à exaustão emocional de cidadãos em situação de fragilidade.



O quadro pandémico interrompeu, relativamente a alguns destes tópicos, ensaios iniciados de forma auspiciosa. Com a prudência que nos caracteriza e à qual estamos responsabilmente obrigados, devemos retomar, reanimar e impulsionar, com ambição e criatividade, estes e outros projectos de natureza e alcance similares.

Para o conseguirmos, temos de ser capazes de os fundamentar, de os valorizar, de os promover, a fim de podermos conceber e exhibir enquadramentos teóricos consistentes e mobilizar parcerias que lhes confirmem sustentabilidade e dimensão.

### Renovar energias

Após o alargamento das fronteiras da nossa intervenção, essencial para uma relação saudável com a sociedade, com os seus novos paradigmas, desafios e sonhos, é dentro delas que devemos identificar as causas menos visíveis, mas igualmente importantes, e os seus problemas emergentes.

A efervescência do quotidiano tende a monopolizar a nossa atenção, a exaurir as nossas energias; a presença avassaladora das áreas de maior representatividade (as que têm mais utentes, as que têm mais funcionários) encobre, vezes de mais, os segmentos de visibilidade reduzida, de lugar aparentemente secundário – embora muitos deles asseverem sinapses e impulsos vitais para uma comunidade de interesses abrangente, coerente, desperta e equilibrada.

A perda deste relevante ponto cardeal pode, a prazo, condenar a instituição ao comodismo, à estagnação, ao amorfismo.

A nossa grandeza não nos pode tornar pesados, adormecidos, lentos e desajeitados; deve, ao invés, até por uma simples questão de escala, tornar mais fácil dar guarida à inovação, estimular a ousadia e o atrevimento criativo, aproximar, conjugar e interseccionar realidades de natureza e dimensão distintas.

## Avançar sem desequilibrar

Os últimos anos têm sido caracterizados por uma incessante procura de novos caminhos, de novas respostas, de novas abordagens. Não temos arriscado para além das linhas da prudência e da sensatez, mas, ainda assim, somos, justificadamente, considerados uma instituição dinâmica e inovadora.

Esta vocação, estrategicamente assumida e perseguida, confronta-nos, crescentemente, com a insuficiência de espaços físicos para o seu desenvolvimento sem constrangimentos.

Já não conseguimos albergar a totalidade dos sectores e projectos em curso e muitos deles estão deficientemente instalados. Esgotamos as possibilidades de optimização dos equipamentos existentes, esgotamos o processo de reafecção e reformulação de espaços – a própria direcção, há muitos anos prescindiu do seu gabinete e a assembleia geral nunca dispôs de um auditório para o seu funcionamento normal.

Não podemos esticar mais esta corda e também não podemos, com receio de ela rebentar, ficar tolhidos, em matéria de crescimento e inovação, pela falta de condições físicas. Do mesmo jeito, é tempo de repor as condições de funcionalidade para o sector administrativo, que cresceu e assumiu novas responsabilidades, e devolver as condições mínimas de funcionamento aos órgãos sociais da instituição.

A sinalização e proposta de aquisição de um edifício, que reúne as condições para a satisfação de todas estas necessidades, constitui o passo que à direcção competia dar. Que a assembleia geral, no uso de todos os seus poderes estatutários, decida em conformidade.

## Fortalecer para vencer

A cumprir-se a vontade expressa pela direcção e sendo concluídas as diligências e procedimentos indispensáveis em tempo razoável, em 2022 a instituição pode acolher uma transformação substancial, com reflexos significativos na sua relação com todos os seus interlocutores naturais e com a sociedade em geral.

Todas as mudanças com implicações desta grandeza geram muitas dúvidas e incompreensões. Ainda por cima, a decisão é tomada no dealbar de uma fase de candidaturas a eventuais investimentos e a situação financeira da instituição sai enfraquecida deste processo.

Sendo esta constatação evidente, não é menos expressiva e porventura inadiável a necessidade de fortalecer alguns dos sectores chave do funcionamento da instituição. Esta pode ser até uma condição indispensável para a continuação do seu desenvolvimento sustentado e equilibrado.

Se, no imediato, as consequências adversas parecem sobrepor-se às demais, dificilmente podemos antever o futuro sem uma estrutura desta natureza e a oportunidade agora surgida pode não mais repetir-se.

Acresce a incerteza, por enquanto por dissipar, relativamente aos eixos considerados para os apoios públicos e comunitários, sem os quais muito dificilmente conseguiremos concretizar os investimentos previstos, nomeadamente a construção do Centro Miguel Simas.

À luz das regras orientadoras do PARES e dos compromissos por nós assumidos em sede da candidatura submetida a este programa, preservaremos, mesmo com a consumação deste investimento, a capacidade financeira para levar a bom porto este desígnio institucional.

Fazer ainda mais

Estamos a dois passos do acto eleitoral para os órgãos sociais da instituição e a única lista apresentada a sufrágio consubstancia uma linha de continuidade.

É possível alinhar uma mão cheia de vantagens respeitantes a esta perspectiva, mas é, igualmente, legítimo elencar uma série extensa de riscos, à cabeça dos quais devem ser enunciados, ponderados e sublinhados os perigos de acomodação, de cansaço, de rotina e de autocontemplação.

Uma equipa que, maioritariamente, se mantém e é responsável pelos últimos anos da gestão institucional não pode abordar aquele que pode ser o seu último mandato com displicência ou resignação.

Ninguém pode antecipar os próximos quatro anos, mas todos devem exigir a uma equipa experiente e com provas dadas ainda mais e, sobretudo, melhor trabalho.

Podemos especular sobre o perfil do próximo ciclo e sobre ele tecer as mais díspares considerações. Independentemente do cenário escolhido, a maturidade e competência dos órgãos sociais perpassa por todos eles como uma marca de segurança e estabilidade.

Não estamos autorizados a defraudar estas expectativas. Temos de continuar desassossegados, ambiciosos, ágeis e criativos, além de competentes, responsáveis e determinados.

É pedir muito, mas menos do que isso é pedir nada.

A APPACDM de Setúbal tem de continuar a ser uma instituição de grandes e pequenas causas, de grandes e pequenos projectos, de grandes e pequenas ambições – tem de continuar a ser uma instituição de todos (de toda a comunidade) e para todos (atenta a todos os seus problemas).



Somos, hoje, uma referência regional e nacional em muitos domínios, como recentemente tem sido reconhecido. À sombra destes êxitos, temos de ser capazes de reflectir, de problematizar, de conceber e concretizar novos e mais ousados projectos, novas e mais ambiciosas soluções; novas e mais rápidas e personalizadas respostas.

A realidade não nos exige menos; temos de ser capazes de fazer ainda mais!

Setúbal, 25 de Novembro de 2021

**O Presidente da Direção**



(Prof. José Maria da Silva Salazar)

**ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PAIS E AMIGOS  
DO CIDADÃO DEFICIENTE MENTAL DE SETÚBAL**

Cônt. nº 504 646 889  
Av. Francisco Xavier, Lote 8 - Cave  
2900-616 SETÚBAL  
Telf.: 265 541 160 Fax 265 541 175