



Plano de Actividades 2024

Introdução

Estamos a encerrar um ciclo de investimentos avultados, realizados com a perspectiva de introduzir transformações significativas na qualidade dos serviços prestados pela instituição em três domínios fundamentais: alimentação dos utentes, infra-estrutura administrativa e logística e transportes.

Nestas três áreas, foram investidos, no último ano, mais de setecentos mil euros e, em qualquer uma delas, nunca a instituição dispôs de tão boas condições quanto aquelas de que dispõe na actualidade. E se, esta constatação nos deve deixar satisfeitos, ela também tem de nos responsabilizar ainda mais. Primeiro, porque as obras e as aquisições, efectuadas sem qualquer apoio externo, resultaram do esforço continuado de todos (corpos sociais, funcionários, pais, utentes), ao longo dos últimos anos, ao qual devemos, senão reconhecimento e gratidão, pelo menos respeito; segundo, porque a existência de boas condições, por si só, não oferece garantias de melhores resultados.

Se, desde sempre, a boa utilização dos recursos constituiu uma premissa matricial duma gestão racional e eficiente, ela assume, no actual contexto, uma condição indispensável para a preservação do equilíbrio financeiro, que fomos capazes de construir e consolidar nos últimos vinte anos, mantendo intactas e rejuvenescidas, desse modo, as possibilidades de renovação permanente da perspectiva de desenvolvimento e de aprofundamento do nosso papel indelével e insubstituível no concelho de Setúbal e na região.

Hoje, a APPACDM possui uma capacidade instalada de grande e complexa dimensão, atravessando áreas muito diversas e dispersas, algumas delas aparentemente desconexas das demais, tal a sua natureza, destacando-se, entre as mais valiosas e as mais transversais, mas também as mais exigentes, os nossos recursos humanos e as nossas instalações, que temos de ser capazes de pôr ao serviço das nossas causas e dos nossos objectivos de forma competente, consistente, corajosa e criativa.



Não se apagam os problemas com dinheiro

Perante algum problema ou necessidade, ao invés de solicitar ou reclamar, quase instintivamente, mais recursos ou outras e mais dispendiosas condições, quantas vezes impossíveis ou despropositadas, toda a instituição deve começar por se questionar se estamos, em cada uma das dinâmicas, em cada uma das valências, em cada um dos projectos, a utilizar da melhor forma os recursos que já temos à nossa disposição e nos quais investimos a quase totalidade do nosso orçamento. E se esta tem de ser uma preocupação constante da estrutura dirigente da instituição, ela não pode confinar-se a esse patamar de decisão, sob o risco de se revelar infértil, devendo implicar, na sua consubstanciação, as coordenações e a totalidade da comunidade institucional.

A satisfação dos encargos com pessoal representou sempre uma percentagem elevadíssima do nosso orçamento e não assume qualquer novidade nem surpreende os analistas minimamente informadas o seu peso relevante numa entidade prestadora de serviços aos cidadãos com maiores debilidades e vulnerabilidades; as despesas com o funcionamento e a manutenção registam, porém, uma acentuada tendência de agravamento e podem, muito rapidamente, fazer perigar o equilíbrio e a estabilidade dos últimos anos.

E não cedamos à tentação imediata de imputar aos custos dos combustíveis ou à inflação a totalidade das responsabilidades pelo agravamento desta linha desfavorável. Também o aumento dos nossos edifícios e das nossas viaturas e o envelhecimento de parte destes equipamentos não suporta a totalidade das responsabilidades. O uso que fazemos delas e o modo como organizamos a sua utilização também constituem factores importantes, às vezes até decisivos.

Todas as medidas, todas as decisões que pudermos tomar para atenuar um custo que, sendo, em parte, intrínseco ao funcionamento exigente, ao desgaste e ao envelhecimento, também incorpora alguma má utilização, por desleixo e negligência, devem ser encorajadas, padronizadas e generalizadas.



Já no concernente aos recursos humanos, nunca, tanto quanto agora, os quadros de pessoal estiveram tão ajustados e a existência de redundâncias em algumas valências permitem calibrar e corrigir o absentismo esporádico e irregular.

O que a instituição não pode é gerar insuficiências crónicas através de uma gestão inepta, às vezes a roçar a irresponsabilidade, senão mesmo a fraude. O cumprimento de horas a mais sem critério e sem justificação cabal, com as consequências que acarreta, no futuro imediato ou a prazo mais dilatado, e a permissão para a utilização abusiva de alguns mecanismos, como aconteceu, recentemente, com o plano de formação profissional, em alguns sectores e valências, têm de ser prevenidos e evitados.

Equilíbrio das respostas não suportadas em acordos

A elaboração do orçamento para 2024 deparou-se com dificuldades que nunca, nos anos mais recentes, tinham sido encontradas para satisfazer com as receitas previsíveis as despesas projectadas.

Não é despiciendo enfatizar que os custos com pessoal têm crescido exponencialmente e as receitas que os acompanham e que deveriam acomodá-los nem sempre têm seguido em linha paralela. Acresce ser significativo o número de trabalhadores não enquadrados nos acordos nem suportados em receitas seguras.

A preservação das dinâmicas e das valências que os enquadram só pode ser garantida se conseguirem gerar proveitos canalizáveis para esse efeito específico e o próximo ano é crucial para aferir essa viabilidade.

Não podemos perseguir, sistematicamente, a criação de receitas para podermos fazer novas despesas quando a principal despesa radica nos recursos humanos e essa, que é primordial, não se encontra assegurada nem suscita qualquer inquietação.



Do mesmo jeito, não podemos considerar as pequenas despesas ou os pequenos consumos ou gastos desprezíveis ao mesmo tempo que menosprezamos as pequenas receitas, como se umas e outras, conjugadas, não pudessem gerar fenómenos graves de desequilíbrios e vícios crónicos.

O funcionamento de uma grande organização, como nós somos, assenta numa estrutura sólida de pilares rigorosa e tecnicamente concebidos e sabiamente geridos e monitorizados, mas todos eles só adquirem sentido e resistência numa teia consistente e equilibrada de pequenas forças, concertadas numa função objectiva, potenciadas numa finalidade comum.

A “nossa!” realidade

A “nossa!” realidade presente alargou-se e matizou-se de facetas muito distintas, tornando-nos mais representativos, mais inclusivos, mais dinâmicos. É nesta abertura e pluralidade que reside a nossa força e é nesta modernidade que devemos inspirar e conceber os nossos projectos, os nossos sonhos, o nosso futuro.

Alguns preferiam ver-nos mais fechados, mais isolados, centrados nos nossos propósitos fundadores e confinados ao nosso território específico. Se tivéssemos procedido em conformidade com pressupostos de semelhante jaez, estaríamos, agora, mais sós, mais pobres, com horizontes mais curtos, mais permeáveis a visões tacanhas e aventureiras; se assim quisermos reconfigurar a instituição para o futuro ficaremos condenados à letargia e ao declínio.

Ao contrário do que os arautos desta tese enxergam, amputando e deturpando os factos, os nossos desígnios primordiais não têm sido comprometidos, nem sequer prejudicados. No respeito pelas disposições estatutárias, a promoção dos direitos e da qualidade de vida da população com deficiência intelectual mantém-se como desígnio angular da nossa acção, mas, em seu nome e benefício, integrámo-la no quadro da defesa dos direitos humanos, em geral, e da necessária mobilização de todos os cidadãos, de todas as



entidades, de todos os recursos para a criação de uma sociedade equitativa, fraterna e ecologicamente sustentável.

Constatamos todos os dias, na avaliação rigorosa que fazemos da nossa acção, mas, sobretudo, na comparação que se estabelece, naturalmente, com o que os nossos congéneres fazem, a validade e actualidade das nossas escolhas e, em muitos domínios, o carácter inovador e vanguardista de muitos dos nossos projectos e das nossas soluções, reconhecidos e premiados com alguma frequência. Também constatamos, é certo, não ser uniforme este ritmo e este acerto em todo o espectro da nossa acção, mas o diagnóstico está feito e a correcção está em curso, embora não surta efeito imediato, num processo eivado de constrangimentos e contradições.

Recursos humanos

Já o afirmamos: os nossos recursos humanos constituem o principal factor de desenvolvimento institucional e a expressão do seu desempenho profissional representa a parte mais visível da nossa acção.

Quotidianamente, a APPACDM de Setúbal expressa-se e afirma-se, simultaneamente, em centenas de contextos, tantas e tão variadas se apresentam as áreas e os locais onde os cerca de 250 trabalhadores de várias dezenas de categorias profissionais desenvolvem as suas actividades regulares.

Federar e concertar estes contributos implica, além de um painel claro e harmonioso de referências estruturais, a criação de mecanismos e instrumentos cada vez mais promotores e potenciadores de complementaridades, de subsidiariedades, de solidariedades.

A “wagnerização” de grupos ou categorias profissionais, irresponsavelmente orquestrada em alguns sectores, obedecendo a incapacidades, interesses ou ambições pessoais, pelo potencial de tensão e conflito que incuba, deve ser combatida com sensibilidade e sensatez, mas também com coragem e determinação.



Ao natural e generalizado descontentamento dos trabalhadores portugueses, em geral, e dos trabalhadores das instituições particulares de solidariedade social, em particular, pela desproporcionalidade gritante entre a responsabilidade e exigência profissionais e os depauperados níveis salariais, ainda por cima nivelados, crescentemente, por baixo, não podemos somar focos de descontentamento artificialmente empolado, reflectidos em má vontade e ameaças veladas.

Reforçamos: A consideração das especificidades de algumas carreiras ou cargos não pode comprometer, de modo grave e irreversível, os princípios do equilíbrio e da equidade – não se resolvem os problemas existentes ampliando-os ou tornando-os ainda mais complexos.

Pela primeira vez na vida institucional, somos obrigados, igualmente, a exarar uma recomendação e uma advertência: Ninguém deve tentar a instrumentalização de trabalhadores em favor dos seus interesses particulares. Este intento, independentemente dos seus resultados, causará danos graves a toda a instituição, muito difíceis de reparar, e responsabilizará quem o protagonizar.

Formação profissional

O último ano fica marcado por um investimento sem precedentes na formação profissional dos funcionários da instituição.

A correcção de algumas distorções na aplicação das regras e dos critérios definidos não nos deve afastar deste desiderato, peça chave na sua valorização, essencial para um desempenho qualificado.

Podemos e devemos ponderar sobre as metodologias propostas e sobre as temáticas prioritárias; podemos e devemos procurar soluções mais equilibradas para acomodar os tempos usados na formação no normal funcionamento das valências; podemos e devemos calibrar melhor, também nestas matérias, o balanceamento entre o cumprimento de um dever e o exercício de um direito; podemos e devemos reflectir sobre a legitimidade ou a pertinência da adopção de



uma posição mais directiva na organização de um plano formativo – não podemos nem devemos inverter este percurso, afastarmo-nos dos seus objectivos centrais ou perturbar o seu alcance estratégico.

O aproveitamento das ofertas formativas de entidades externas, um manancial quase inesgotável de oportunidades, apresentadas sob os mais diversos formatos, deverá continuar a ser a nossa principal fonte de utilização, embora usada na obediência a um critério estrutural, do ponto de vista legal, mas também do ponto de vista dos interesses dos funcionários e da própria instituição: a relação entre a formação obtida e o desempenho profissional.

Crescentemente, temos de ser capazes de incrementar a concepção e o ajustamento às nossas realidades de oportunidades formativas, concebidas e estruturadas ou adaptadas por nós às nossas necessidades específicas e que podem, quando desenhadas sob a forma de encontros ou seminários, corresponder a outras preocupações e finalidades.

Este caminho tem sido percorrido com sucesso em áreas como a Intervenção Precoce, o Centro de Recursos para a Inclusão ou a União Desportiva para a Inclusão, a título de exemplo, confirmando a nossa capacidade para a sua realização e a possibilidade de atracção de outros interessados fora do universo institucional.

Equipa Técnica de Apoio à Direcção

A criação da Equipa Técnica de Apoio à Direcção (ETAD), embora ocorrida num contexto de contingência, respondeu a uma preocupação de fundo, há não muito tempo maduramente reflectida no seio da direcção da instituição e, neste plano, em Agosto último enquadrada, defendida e devidamente aprovada.

Com um período de validade definido e com uma metodologia de monitorização programada e calendarizada, este órgão está estatutariamente respaldado e legitimamente mandatado para intermediar as relações entre a



direcção e as unidades operacionais, decidindo sobre matérias de funcionamento, sem incidência orçamental, coordenando, supervisionando e avaliando o seu cumprimento, e assessorando o órgão executivo na definição de orientações e regras de carácter geral.

Este órgão foi ainda mandatado para proceder à elaboração de uma proposta de reestruturação do funcionamento geral da instituição, actualizando e modernizando o seu regulamento e o seu organigrama, ambos obsoletos e completamente desajustados. Esta tarefa hercúlea deverá estar concluída no limite da sua vigência (Julho de 2024) e todo o esforço deve ser mobilizado para a sua conclusão no tempo determinado.

Sem surpresas, o funcionamento da ETAD gerou desconfortos e inquietações, originou focos de tensão, tornou tudo mais presente, mais próximo, mais premente, tendencialmente mais coerente. Ao preencher o largo espaço, vazio e aberto, que separava as decisões da sua concretização, supervisionando-a, questionando-a, avaliando-a, pôs a nu algumas das contradições que começavam a desgastar a arquitectura institucional, identificou e começou a corrigir disrupções graves, paulatinamente começou a influenciar e a orientar também o plano decisório.

Em suma: A ETAD começou a cumprir o seu papel e a direcção da instituição não deve assumir outra atitude que não seja manifestar-lhe total solidariedade e apoio, num clima de cooperação activa, de confiança genuína, de lealdade exigente, mesmo que até a sua acção seja rastreada e escrutinada. Em substancial medida, dependerá do sucesso da sua acção a estabilização e a normalização das relações interinstitucionais, o fortalecimento de um quadro congruente e esclarecido de referências conceptuais e técnicas, a modernização e aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão operacional.

Centro Miguel Simas

Após largos anos de um labor intenso e continuado, está iminente o começo da construção do Centro Miguel Simas.



A sua importância transcende a esfera institucional e devemos ambicionar projectá-lo para além das linhas delimitadoras das nossas responsabilidades, porque estamos perante uma obra de toda a comunidade, do concelho e da região.

Com um investimento público garantido correspondente apenas a cerca de um quarto do seu custo, é imperioso redobrar esforços no sentido de captar novos e mais significativos apoios, sob o risco de ficarem a pesar sobre o futuro da instituição pesados encargos sobre uma dívida que não se desvanecerá tão cedo.

Independentemente do resultado das diligências e dos esforços que temos de protagonizar e impulsionar com um renovado fulgor, manda a prudência preparar a instituição para anos de grandes dificuldades, que irão requerer parâmetros de rigor ainda mais apurados e dinâmicas criativas na renovação dos laços que nos ligam a todos os cidadãos e na frutificação dos compromissos que as entidades públicas com eles estabelecem.

A liderança deste processo complexo e muito exigente tem de ser assumida por uma direcção coesa e concentrada, empenhada e solidária.

Por seu lado, o corpo de funcionários administrativos, uma componente também fundamental neste projecto, já deu provas, em condições adversas, da sua resiliência e da sua capacidade de adaptação a novas circunstâncias, a novos desafios. Reconhecemos e agradecemos o seu exemplo de competência e de dedicação.

Necessidade de uma direcção coesa e solidária

Temos pela frente anos extraordinariamente duros. Pela primeira vez na história da instituição, vamos “dar um passo maior do que a perna” em termos financeiros e a violência e a duração do sacrifício que sobre todos nós impenderá dependerá da capacidade que manifestarmos na agregação de apoios e na reconfiguração da instituição para os novos tempos de grandes e prolongadas dificuldades.



A desistência não é alternativa porque, além do desperdício dos recursos já aplicados e da frustração das expectativas criadas, estaríamos a comprometer a credibilidade da instituição e o seu futuro enquanto espaço de esperança e de sonho que hoje somos.

Fomos arduamente testados nas duas últimas décadas e chegamos onde nos encontramos com rigor, com competência, com coragem, com unidade. Não carecemos de procurar outros ingredientes para a nossa conduta, mas também não podemos pactuar, apoiando ou pecando por indiferença ou omissão, com desavenças vãs, com divisões fratricidas, com usurpação e abuso de poderes ou assalto aos lugares de decisão.

Nos próximos dois anos, tempo de vigência do actual mandato dos órgãos sociais, a instituição precisa de uma direcção coesa e solidária, concentrada neste desígnio crucial, mobilizadora de forças e vontades, agregadora e determinada, ousada e resiliente.

Setúbal, 23 de Novembro de 2024

O Presidente da Direcção

(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 Fialho de Almeida Nº 8 e 8A
2910-403 SETÚBAL
T: 213 782 543