



Departamento de Economia

Centro Infantil Olivais Sul – Um estudo de caso sobre o processo  
de transferência de um centro de educação de infância público  
para gestão privada solidária

Prity Ranchordas

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador:

Doutor João Formosinho, Professor Catedrático,  
Universidade do Minho

Setembro, 2010

## **Resumo**

A prestação de serviços de educação de infância de qualidade é um dos grandes desafios das sociedades actuais. Num contexto de progressiva retirada do Estado na prestação directa de serviços às populações, as propostas da Terceira Via têm-se revelado uma alternativa viável para a conciliação das necessidades de desenvolvimento económico e segurança social, sendo que as parcerias entre o Estado e a Sociedade Civil assumem particular relevância nesse capítulo. Ao abrigo dos princípios da descentralização, o Estado tem vindo a conduzir uma progressiva transferência de responsabilidades da Administração Central para entidades locais, mais próximas da população. Esta descentralização acontece não apenas entre organismos públicos mas também entre Estado e entidades privadas com fins públicos, como é o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que, apesar de terem uma gestão privada, estão sujeitas à tutela administrativa do Estado.

O presente estudo pretende descrever e analisar o caso da transferência de um dos estabelecimentos integrados do Instituto da Segurança Social – o Centro Infantil Olivais Sul – para gestão da Fundação Aga Khan (AKF) que tem também o estatuto de IPSS.

Este estudo recorreu às metodologias de estudo de caso e de investigação-acção. Como principais conclusões temos a da necessidade de envolver os directamente afectados pela transferência no processo de transição, a criteriosa selecção das instituições a assumirem a responsabilidade por esses serviços, preferencialmente as que demonstrem ter um projecto educativo pautado por critérios de elevada qualidade.

Palavras-chave: Descentralização, Externalização, Administração Pública, Serviços de Educação de Infância

## **Abstract**

The provision of quality early childhood education services is one of the major challenges of current societies. In a context of progressive State retreat from the direct service provision, the Third Way proposals have shown to be a viable alternative for the reconciliation of economic performance and social security, and the partnerships between the State and Civil Society are particularly relevant in that chapter. Within the principles of decentralization, the State has been conducting a progressive transfer of responsibilities from the Central Administration to local entities, closer to the population. This process occurs not only between public institutions but also between State and private institutions with public purposes, as in the case of Private Institutions of Social Solidarity, which have private management but are subject to the State administrative supervision.

The purpose of this study is to describe and analyze the case of the process of transfer of one of the early childhood integrated centers managed by the Institute of Social Security – the Centro Infantil Olivais Sul - to Aga Khan Foundation management.

The case study research and the action-research were the two methodologies used in this study. Main conclusions of the study are the need to involve the directly affected by the transition process, the importance of selecting the organizations that will assume the responsibilities for the services provision based on specific criteria, preferably the ones that prove to have a high quality educational project.

Key-words: Decentralization, Externalization, Public Administration, Early Childhood Education Provision

## **Agradecimentos**

Aos meus filhos, que me proporcionaram a vivência da maternidade e cujo nascimento tornou mais consciente em mim a importância dos primeiros anos de vida na formação do Ser Humano.

À Fundação Aga Khan e à Associação Criança, por me terem proporcionado muitas aprendizagens do ponto de vista profissional e pessoal.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Formosinho, cujo apoio e paciência foram fundamentais para a concretização de um projecto que parecia não ter fim.

À Kathy Bartlett, Directora de Educação da Fundação Aga Khan, pela abertura e partilha, pela clareza, pela visão inspiradora.

Às minhas colegas, Maria João Marques e Mónica Mascarenhas, cujo incentivo e apoio foram absolutamente imprescindíveis.

Por fim, ao meu marido, pela paciência, generosidade, capacidade de escuta e apoio, sem as quais não teria sido possível concretizar mais esta etapa.

## Índice

Lista de Abreviaturas.....	VIII
Introdução.....	IX
1. As propostas da Terceira Via.....	1
1.1 O contributo de Giddens.....	1
2. Um Processo de Descentralização Cooperante – o caso da transferência de um equipamento de infância para gestão privada solidária.....	4
2.1 Descentralização.....	4
2.2 Tipos de Administração Pública.....	7
2.3 As IPSS como parceiros do Estado para uma Administração Mista.....	8
2.4 Prioridades definidas pelo Governo Português para a Infância.....	14
2.5 O Instituto da Segurança Social.....	18
2.5.1 A cooperação com as IPSS.....	19
2.5.2 Os Estabelecimentos Integrados.....	21
3. Opções Metodológicas.....	25
3.1 Metodologias utilizadas.....	25
3.2 Objectivos.....	26
3.3 Técnicas de Recolha de Dados.....	26
3.4 Tratamento dos dados.....	28
3.5 Procedimentos.....	30
3.6 Papel do investigador – o investigador como participante activo no desenvolvimento do caso.....	31
4. O Contexto.....	33
4.1 A emergência do projecto.....	33
4.2 A parceria com a Segurança Social.....	37

4.3 O Centro Infantil Olivais Sul.....	39
4.4 A cronologia da transferência.....	41
5. O Processo .....	43
5.1 O Período de preparação e transição .....	43
5.1.1 Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos e Formação Inicial .....	43
5.1.2 Relação com Pais e Comunidade.....	47
5.2 Primeiros desenvolvimentos.....	60
5.2.1 Saúde, Bem-Estar e Alimentação .....	60
5.2.2 Políticas e procedimentos .....	65
5.2.3 Contratação de bens e serviços.....	66
Conclusões.....	69
Bibliografia.....	73
Anexos.....	75
Anexo 1 – Guião de Entrevista a Pais .....	76
Anexo 2 – Guião de Entrevista a Membros do ISS.....	77
Anexo 3 – Levantamento e Resumo de Legislação Relevante.....	78
Anexo 4 – Análise de conteúdo das entrevistas .....	81
Anexo 5 – Pedido de Autorização para Realização de Entrevista (Exemplo Pais).....	116
Anexo 6 – Resumo de notícias da comunicação social e convocatória da Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública.....	117
Anexo 7 – Resumo das Descrições de Funções dos colaboradores necessários para a concretização de um projecto na área da infância .....	118
Anexo 8 – Mais-Valias identificadas pelos pais após um ano de projecto.....	119

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Vantagens de Desvantagens da Centralização e Descentralização.....	15
Quadro 2 - Tipos de Administração Pública .....	17
Quadro 3 – Níveis de autonomia e sujeição à tutela administrativa das IPSS ligadas à infância .....	20
Quadro 4 – Tipologia de serviços prestados e entidades proprietárias/tutelares.....	25
Quadro 5 – Documentos analisados .....	38
Quadro 6 – Categorias Emergentes .....	39
Quadro 7 – Acordos celebrados entre a AKF e o ISS .....	48
Quadro 8 – Cronologia da transferência.....	51
Quadro 9 – Fases do Recrutamento e Selecção .....	53
Quadro 10 – Perfil das funções necessárias à execução de um projecto educativo na área da infância.....	54
Quadro 11 – Meios de Divulgação das vagas em aberto.....	55

### **Lista de Abreviaturas**

AKF – Fundação Aga Khan

AKDN – Rede Aga Khan para o Desenvolvimento

MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

ME – Ministério da Educação

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

## **Introdução**

Num contexto em que o Estado-Providência apresenta fragilidades, em que a social-democracia da Europa, ainda que com diferentes tipologias, se encontra em renovação, as propostas da Terceira Via parecem ser uma alternativa viável para a conciliação das necessidades de desenvolvimento económico e segurança social, com o objectivo de atingir qualidade de vida e clarificando o papel do Estado. Na política da Terceira Via, as parcerias entre o Estado e a Sociedade Civil assumem particular relevância na prestação de serviços à população.

As teorias da descentralização da Administração Pública enquadram-se naquilo que parece ser uma progressiva transferência de responsabilidades da Administração Central do Estado para entidades locais, mais próximas da população. Este estudo procura estabelecer uma relação desta realidade com a política de Terceira Via, na medida em que esta transferência acontece não apenas entre organismos públicos mas também entre Estado e entidades privadas com fins públicos, como é o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que, apesar de privadas, estão sujeitas à tutela administrativa do Estado.

A área da infância é particularmente favorável para o estabelecimento dessas parcerias. Os serviços para a infância são assegurados por três redes, a rede pública, a rede privada solidária e a rede privada lucrativa. Se nos serviços para as crianças dos 3 aos 6 anos, a tendência tem sido a de alargamento da rede pública, sob a responsabilidade do Ministério da Educação (ME), já nos serviços para as crianças dos 0 aos três anos, sob a tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), a tendência parece ser a de gradual transferência dessa responsabilidade para a rede solidária, conforme se constata no Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) desenvolvido em 2006 que propõe a gradual externalização dos equipamentos integrados actualmente sob gestão do Instituto da Segurança Social com o objectivo de aproximar os serviços às comunidades e às pessoas.

O presente estudo pretende descrever e analisar o caso da transferência de um dos estabelecimentos integrados do Instituto da Segurança Social – o Centro Infantil Olivais Sul – para gestão da Fundação Aga Khan (AKF).

O primeiro capítulo dedica-se à explicação breve das propostas da Terceira Via, tendo como base o contributo de Anthony Giddens. O segundo capítulo pretende analisar a teoria da descentralização, os diferentes tipos de administração pública e como, neste âmbito, se enquadram as parcerias entre o Estado e as IPSS, em particular no que diz respeito aos serviços para a infância. O terceiro capítulo consiste na apresentação das opções metodológicas utilizadas e recolha e tratamento de dados. Este estudo recorreu às metodologias de investigação-acção e estudo de caso, sendo que a recolha e tratamento de dados baseou-se na realização de entrevistas e análise documental. O quarto capítulo apresenta o contexto do estudo de caso, isto é, apresenta a Fundação Aga Khan e os programas desenvolvidos, designadamente o Programa de Educação e Desenvolvimento da Infância, a emergência do projecto e o estabelecimento da parceria incluindo a cronologia dos acontecimentos. Por último, o quinto capítulo aborda os primeiros desenvolvimentos na gestão do Centro Infantil Olivais Sul no que diz respeito ao recrutamento e selecção do pessoal, à relação com os pais e a comunidade, às questões relacionadas com a saúde, bem-estar e alimentação, às políticas e procedimentos e à contratação de bens e serviços.

## **1. As propostas da Terceira Via**

### **1.1 O contributo de Giddens**

Num contexto de constantes mudanças sociais, tecnológicas e económicas, de falhanço do comunismo e de gradual questionamento do Estado-Providência, muitos acreditam que a resposta vai para além da dicotomia esquerda-direita e das visões ideologicamente mais radicais. Anthony Giddens tem sido precursor desta ideia de encontrar uma terceira via, um novo posicionamento das políticas de centro-esquerda face aos novos desafios que se colocam num mundo em constante mudança.

Segundo o autor, a Terceira Via apresenta-se como uma forma de renovação da social-democracia. Embora em muitos aspectos o comunismo tenha sido posto de lado, o autor defende que os seus valores e ideais intrínsecos não devem se ignorados, sobretudo num contexto em que o fosso entre os ricos e os pobres aumenta, em que o Estado-Providência parece estar abalado, em que os princípios morais parecem estar em declínio. O desafio, segundo o autor, é o de conciliar solidariedade social e prosperidade.

Com o declínio do Marxismo e a queda da União Soviética, o período pós-Guerra na Europa foi dominado pela social democracia, centrada na consolidação do Estado-Providência. A emergência das visões neo-liberais, embora mais influentes nos países Anglo-Saxónicos do que na Europa, obrigou a uma revisão da visão social-democrata mais tradicional (a velha esquerda), sobretudo a partir dos anos 80.

Os regimes social-democratas são variados, bem como os sistemas de Estado-Providência a eles associados. Os Estados-Providência Europeus podem ser agrupados em quatro grupos distintos que partilham das mesmas origens históricas, propósitos e estruturas:

- O sistema inglês, que reforça os serviços sociais e o sistema de saúde mas também inclui benefícios associados aos rendimentos;
- O sistema nórdico ou Escandinavo, com taxas de impostos muito elevadas, universal, proporcionando generosos benefícios e serviços estatais bem estruturados, incluindo cuidados de saúde;

- Os sistemas da Europa Central, com um nível baixo de serviços sociais mas benefícios a outros níveis, financiados sobretudo pelo emprego e contribuições para a segurança social;
- Os sistemas do Sul, semelhantes aos sistemas da Europa Central, embora menos compreensivos e com níveis de apoio mais baixos.

Os partidos social-democratas Europeus têm estado muito conscientes dos problemas e das questões resultantes da visão mais tradicional da esquerda e têm procurado encontrar respostas. Alguns exemplos dessas mudanças são as revisões políticas do Partido Trabalhista na Grã-Bretanha e outras reformas que tiveram lugar nos partidos da Europa continental, assentes numa crescente preocupação com questões como a produtividade, políticas participativas, desenvolvimento comunitário e ecologia.

Tem havido um reconhecimento da necessidade de reduzir a intervenção do Estado, mas a grande questão tem sido como conciliar o aumento do consumo privado e a intervenção do Estado para atingir o objectivo da qualidade de vida, isto é, como conciliar desempenho económico com segurança social? Nesta perspectiva, tem havido uma maior consciência de que individualismo e solidariedade não devem ser considerados como princípios opostos.

Por outro lado, a bipolaridade existente entre as visões da esquerda tradicional e dos neo-liberais tem-se vindo a esbater com a emergência de novos valores na sociedade assentes na criatividade (*self-expression*) e no desejo de desenvolver um trabalho com significado em detrimento dos valores assentes no desempenho e crescimento económico.

Todas estas mudanças sociais, económicas e políticas não têm significado um posicionamento minoritário dos partidos social-democratas. Pelo contrário, muitos países europeus são governados por partidos social-democratas ou coligações centro-esquerda. Qual deve ser a sua orientação num mundo em que não existe alternativa ao capitalismo? É neste contexto que a Terceira Via tem surgido, um conceito do início do século XX, muito utilizado pelos social-democratas e socialistas no período pós-Guerra numa tentativa de se distanciarem do Capitalismo Americano e do Socialismo Soviético. Ao longo do século a expressão tem sido usada em diferentes contextos com significados distintos. O termo tem sido mais recentemente utilizado no âmbito das

políticas de Bill Clinton e Tony Blair. Muitos críticos vêm estas políticas como um disfarce para políticas neo-liberais. Mais do que questionar estas diferentes posições o autor lança o debate sobre o novo enquadramento da social-democracia num mundo em constante mudança, apresentando a Terceira Via como um caminho que transcende a tradicional social-democracia e o neo-liberalismo, que procura associar a procura da justiça social com o desenvolvimento económico e a eficiência.

O conceito de Terceira Via defendido por Anthony Giddens apresenta-se como um enquadramento teórico muito relevante no contexto da presente dissertação, na medida em que permite posicionar as medidas do Estado no que diz respeito à prestação de serviços na área social e educação, em particular na primeira infância, e ao papel da Sociedade Civil.

Segundo o autor, a promoção de uma Sociedade Civil activa é parte integrante da Terceira Via, sendo que “Estado e Sociedade Civil devem agir em parceria, cada um para facilitar, mas também para agir como sistema de controlo sobre o outro”. Os governos podem intervir directamente nas áreas de intervenção da Sociedade Civil ou podem retirar-se, embora continuando a disponibilizar recursos para actividades desenvolvidas por associações ou grupos informais.

Numa palestra<sup>1</sup>, o autor partilha algumas das ideias apresentadas no seu livro, desmistificando-as. Nessa palestra, o autor refere Portugal como uma das experiências bem sucedidas da política da Terceira Via. Outras referências ao Governo Português e ao seu sucesso na Terceira Via são feitas no *Washington Post* num artigo publicado a 6 de Maio de 2009<sup>2</sup>, referindo os esforços de redução do peso do Estado, de investimento nas energias renováveis, e comparando as medidas políticas do Governo Português com as de Barack Obama nos Estados Unidos da América.

---

<sup>1</sup> <http://www.fathom.com/feature/121949/index.html>. Nesta palestra, Giddens procura clarificar o conceito da Terceira Via, desmistificando percepções incorrectas. Refere que a Terceira Via não corresponde a uma via centralista, entre a esquerda e a direita, mas antes a um conceito mais abrangente onde se inserem os debates sobre a renovação da social-democracia. Na era da globalização e da economia do conhecimento, a esquerda tradicional deve repensar o seu posicionamento político e procurar soluções para questões como a desigualdade, a exclusão social e a boa governância. Giddens argumenta que a Terceira Via é uma forma eficaz de abordar estas questões.

<sup>2</sup> <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/05/05/AR2009050503772.html>.

## **2. Um Processo de Descentralização Cooperante – o caso da transferência de um equipamento de infância para gestão privada solidária**

### **2.1 Descentralização**

O conceito de descentralização define-se por oposição ao de centralização. São conceitos que se aplicam à organização da administração pública, designadamente à relação que se estabelece entre as várias pessoas colectivas públicas, e têm definições diferentes consoante estejam a ser analisados no plano jurídico ou no plano político-administrativo.

No plano jurídico, um sistema é centralizado quando “todas as atribuições administrativas de um dado país são por lei atribuídas ao Estado, não existindo, portanto, quaisquer outras pessoas colectivas públicas incumbidas do exercício da função administrativa” (Freitas do Amaral, 1988: 686). Por oposição, um sistema é descentralizado quando a função administrativa está confiada ao Estado e a outras pessoas colectivas territoriais.

No plano político-administrativo, a maior ou menor descentralização depende do grau de autonomia dos órgãos descentralizados em relação ao Estado e à maior ou menor intensidade de tutela administrativa do Estado, sendo que há descentralização do ponto de vista político-administrativo quando os órgãos são eleitos pelas populações e há uma tutela administrativa atenuada.

Vulgarmente, o conceito de centralização diz respeito às pessoas colectivas públicas (criadas por iniciativa pública, para assegurar a prossecução necessária de interesses públicos, e por isso dotadas em nome próprio de poderes e deveres públicos), isto é, o Estado, os institutos públicos, as associações públicas, as autarquias locais e as regiões autónomas. Contudo, há pessoas colectivas privadas que também prosseguem interesses públicos, mas podem fazê-lo ou deixar de o fazer e, quando o fazem, podem simultaneamente prosseguir interesses privados. Quando exercem funções de interesse público, fazem-no sempre sob a fiscalização, maior ou menor, da Administração Pública, sendo que é a esta que compete, institucionalmente, velar pela satisfação das necessidades colectivas e garantir a prossecução dos interesses públicos. Ao fazer a distinção entre pessoas colectivas públicas e pessoas colectivas privadas, não se

pretende dizer que umas estão sob a égide do direito público e outras agem apenas e sempre à luz do direito privado. É sabido que algumas pessoas colectivas públicas actuam segundo o direito privado e que algumas instituições particulares de interesse público actuam nos termos do direito público. Conforme refere Freitas do Amaral “a Administração Pública não se limita ao Estado: inclui-o, mas comporta muitas outras entidades e organismos. (...) Ao lado do Estado ou sob a sua égide, há muitas outras instituições administrativas que não se confundem com ele: têm personalidade própria, e constituem por isso entidades política, jurídica e sociologicamente distintas. É o caso dos municípios, das freguesias, das regiões autónomas, das universidades, dos institutos públicos, das empresas públicas, das associações públicas, e das pessoas colectivas de utilidade pública, entre outras.” (Freitas do Amaral, 1988: 35). João Formosinho acrescenta que “Também exercem administração pública (...) as ordens profissionais e até entidades particulares, como os colégios privados” (Formosinho, 2005: 21).

É necessário sublinhar a relevância da explicitação destes conceitos no âmbito da presente dissertação. Embora sejam definições que se aplicam à administração pública e ao sistema de funcionamento do Estado, são utilizados comumente para a compreensão de diferentes realidades organizacionais, quer públicas quer privadas. A análise das suas vantagens e desvantagens é passível de extrapolação para contextos diferenciados que envolvam entidades de natureza distinta, como é o caso das instituições que, embora privadas, prossigam interesses públicos.

Neste contexto, a centralização e a descentralização apresentam algumas vantagens e desvantagens que se apresentam no quadro seguinte:

**Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens da Centralização e Descentralização**

	<b>Vantagens (técnicas e políticas)</b>	<b>Desvantagens (técnicas e políticas)</b>
<b>Centralização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegura homogeneidade e unidade da acção política e administrativa do Estado;</li><li>• Promove maior coordenação e racionalização da actividade administrativa;</li><li>• Garante maior impessoalidade das decisões devido à distância entre os órgãos de decisão e o contexto onde elas vão ter efeito (contribui para</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparelho administrativo central é dispendioso, gera ineficácia e morosidade nas tomadas de decisão;</li><li>• Multiplicidade de problemas de uma sociedade diversificada já não se coaduna com soluções uniformes e pré-definidas;</li><li>• Dificulta a avaliação dos efeitos das decisões tomadas;</li><li>• Impotência dos serviços locais para</li></ul>

	<p>maior racionalidade administrativa);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante uniformidade (contribui para maior racionalidade administrativa);</li> <li>• Permite também avanços rápidos em períodos de mudança social ou política.</li> </ul>	<p>resolverem problemas leva a progressiva desresponsabilização perante o serviço e os utentes o que promove atrofiamento e paralisa dos serviços;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provoca o afastamento dos cidadãos da participação na gestão da actividade pública.</li> </ul>
<b>Descentralização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta a adequação da administração pública às especificidades locais;</li> <li>• Introduce a lógica de prestação de contas e avaliação dos resultados;</li> <li>• Proximidade entre decisor e as pessoas a quem se aplica a decisão permite a verificação do cumprimento das orientações;</li> <li>• Promove uma maior participação do cidadão e influência na gestão da administração pública;</li> <li>• Promove o equilíbrio de poderes ao respeitar direitos e liberdades locais e impondo limites ao poder do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode gerar alguma descoordenação no exercício da função administrativa;</li> <li>• Abre a possibilidade de mau uso de poderes da Administração por parte de pessoas menos bem preparadas.</li> </ul>

Fonte: Organizado pela autora a partir de Formosinho, J., Fernandes, A. Sousa, Machado, J. Ferreira, F. I., Administração da Educação – Lógicas burocráticas e lógicas de mediação, 2005, Edições ASA e Amaral, Diogo Freitas do, Curso de Direito Administrativo, Livraria Almedina, 1988

Hoje em dia, “na generalidade dos países do mesmo tipo de civilização e cultura que o nosso, o debate não é entre centralização e descentralização – porque quase toda a gente aceita a descentralização – mas sim, no quadro de um sistema juridicamente descentralizado, entre um sistema mais ou menos descentralizador do ponto de vista político-administrativo e do ponto de vista financeiro” (Freitas do Amaral, 1988: 689). Segundo João Formosinho “(...) a centralização tem outras facetas que se têm revelado tão inaceitáveis como a da ineficácia – do ponto de vista político, o controlo excessivo do Estado sobre a sociedade civil e o atrofiamento da vida local, o desprezo pela dinâmica e os interesses das comunidades locais, provoca o afastamento dos cidadãos da participação na gestão da actividade pública, o que é pernicioso para a democracia (...)”

Face à realidade complexa da Administração Pública, João Formosinho define uma tipologia que “procura representar a dinâmica evolutiva da realidade administrativa através de um “continuum” de progressiva menor dependência do Estado e de maior participação da sociedade civil na administração pública.” (Formosinho, 2005: 22).

## 2.2 Tipos de Administração Pública

Segundo João Formosinho, existem cinco tipos de Administração Pública que se resumem no quadro seguinte:

**Quadro 2 – Tipos de Administração Pública**

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>
Administração estatal directa	Integração no Estado e total dependência em relação ao governo. Ex: Direcções Gerais
Administração estatal indirecta	Individualidade social e jurídica dos seus agentes em relação ao Estado, o qual lhes concede uma autonomia técnica no desempenho das suas funções. Ex: empresas públicas, organismos de coordenação económica, fundações públicas, hospitais do Estado, entre muitos outros.
Administração estatal participada	Quando o Estado apela à sociedade civil para participar na administração de actividades a cargo do Estado. Ex: modelo de administração das escolas que determine a participação dos pais, dos alunos, das autarquias, das associações. Participação é deliberativa e não consultiva.
Administração mista (estatal e não estatal)	Estado e entidades estatais colaboram no mesmo projecto, de iniciativa conjunta. O Estado colabora, quer financeiramente, quer fiscalmente, quer tecnicamente, através de orientações normativas, prestação de serviços ou consultoria. Implica uma natureza contratual nas relações entre o Estado e as entidades co-criadoras.
Administração autónoma	Tem uma área de actuação própria que não é a do Estado. É completamente independente em relação ao Estado.

Fonte: Organizado pela autora a partir de Formosinho, J., Fernandes, A. Sousa, Machado, J. Ferreira, F. I., Administração da Educação – Lógicas burocráticas e lógicas de mediação, 2005, Edições ASA

Destes cinco tipos de administração pública destacam-se a administração estatal participada e a administração mista, tipos de administração que respondem à necessidade e interesse por parte do Estado em associar-se a outra entidade não estatal (pública ou privada) para o desenvolvimento de um determinado projecto de iniciativa da sociedade civil ou conjunta. No caso da administração mista está subjacente uma independência por parte da entidade não estatal em relação ao Estado do ponto de vista administrativo e de sustentabilidade financeira. Aqui se enquadram as parcerias que o Estado estabelece com as IPSS. Poder-se-á dizer que tem havido uma tendência para a transferência de áreas da total responsabilidade do Estado, isto é, sob administração estatal directa, para a esfera de responsabilidade partilhada, isto é, para regimes de administração estatal participada ou administração mista. Esta tendência insere-se numa política de Terceira Via, em que o Estado e a Sociedade Civil actuam como parceiros na prestação de serviços sociais.

### 2.3 As IPSS como parceiros do Estado para uma Administração Mista

As IPSS são pessoas colectivas de utilidade pública que do ponto de vista jurídico assumem a forma de associações ou fundações que prosseguem fins não lucrativos de interesse geral, cooperando com a Administração central e local. Embora não deixem de ser entidades privadas, o seu fim de interesse geral justifica um reconhecimento por parte do Estado da sua utilidade pública, na medida em que se assumem como parceiros do Estado na prossecução de fins públicos, estatuto que lhes confere direito a apoio financeiro e exige sujeição a uma tutela administrativa. São entidades privadas que desenvolvem tarefas de interesse geral, numa base voluntária e que co-existem com actividades semelhantes desenvolvidas pela Administração Pública. Segundo Diogo Freitas do Amaral, são instituições que, sendo particulares, sujeitam-se à regulamentação administrativa e dão corpo a uma forma de **descentralização funcional** do sector público, por “transferência de poderes próprios deste (Estado) para a órbita do sector privado ou por autorização da concorrência dos particulares com a Administração no desempenho de certas tarefas comuns”. (Freitas do Amaral, 1988: 552). São entidades que vêm preencher lacunas da Administração Pública e por essa razão a intervenção e o controle por parte do Estado são fundamentais. João Formosinho, numa caracterização de cariz sócio-jurídica, define vários tipos de descentralização, dos quais destacamos a **descentralização funcional** que, segundo o autor, refere-se à “criação de organizações, distintas do Estado, com individualidade jurídica e autonomia, mas sujeitas aos poderes de superintendência e tutela do Estado, para a realização de tarefas que exigem especialização técnica” e a **descentralização cooperante** que consiste na “junção de esforços do Estado ou de organismos públicos (institutos públicos, associações públicas) com organizações privadas, cooperativas ou autárquicas, traduzida na criação de organizações mistas, para a prossecução de fins do Estado”. Ainda segundo ao autor, esta última deriva do desejo (do Estado) de promover a participação da sociedade civil ou apenas por reconhecimento da incapacidade financeira ou logística do Estado (Formosinho, 2005: 26-28). A este tipo de descentralização corresponde uma Administração mista em que o Estado colabora, quer financeiramente, quer fiscalmente, quer tecnicamente, através de orientações normativas, prestação de serviços ou consultoria ao passo que àquele corresponde uma Administração indirecta do Estado, pelo que a descentralização cooperante é aquela que

melhor se adequa à natureza e tipo de parceria estabelecida entre o Estado e as IPSS, considerando a natureza privada destas instituições.

A este propósito torna-se relevante definir o conceito de tutela administrativa. Segundo Freitas do Amaral, “consiste no conjunto dos poderes de intervenção de uma pessoa colectiva pública na gestão de outras pessoa colectiva, a fim de assegurar a legalidade ou mérito da sua actuação”. Ainda segundo ao autor, “dessas duas entidades, uma é necessariamente uma pessoa colectiva pública. A segunda – a entidade tutelada – será igualmente, na maior parte dos casos, uma pessoa colectiva pública. (...) Mas, (...) a entidade tutelada pode ser, pois, uma pessoa colectiva privada.”

O ponto seguinte pretende explorar a relação que se estabelece entre o Estado e as IPSS e os diferentes contextos em que ela acontece, especificamente, o contexto de transferência de gestão de um equipamento público para uma entidade privada e as razões que lhe estão subjacentes.

No entanto, ainda antes de prosseguir, considera-se oportuno fazer uma análise das várias áreas de actuação das IPSS que prestam serviços de educação de infância, identificando as que se sujeitam à tutela administrativa do Estado e as que são de maior autonomia.

**Quadro 3 – Níveis de autonomia e sujeição à tutela administrativa das IPSS ligadas à infância**

Áreas	Sub-áreas	Autonomia		Sujeitas a tutela administrativa	
		Total	Relativa	Tutela MTSS	Tutela ME
Gestão Estratégica	Definição da missão e visão da instituição		Cada IPSS tem autonomia para criar os seus estatutos livremente desde que estes estejam enquadrados com o Estatuto Geral das IPSS. <u>Instrumento concretizador</u> : Dec. Lei 119/83 de 25 de Fevereiro	X	
	Estabelecimento de Parcerias	Para além das parcerias estabelecidas com o próprio Estado, as IPSS são livres de formalizarem quaisquer parcerias para o desenvolvimento da sua actividade.			
Gestão de Rec. Humanos	Perfis dos colaboradores	As instituições podem complementar as descrições de funções, de acordo com os objectivos do projecto que desenvolvem. Para outras funções que não tenham perfis definidos, a instituição tem liberdade de desenvolvê-los em função das necessidades.	Os perfis das funções de carácter técnico estão definidos legalmente (Director Pedagógico, Educador, Auxiliares, Psicólogo, Assistente Social, entre outros). <u>Instrumento concretizador</u> : Boletim do Trabalho e Emprego (MTSS) n°32 de 2008, Perfil do Educador (DL n°240 e 241 de 2001) e DL n°147/97	X	X
	Recrutamento e Selecção	As IPSS têm autonomia total para desenvolver um sistema de recrutamento e selecção dos seus quadros de pessoal.			
	Formação dos Recursos Humanos	Os conteúdos da formação não são definidos, pelo que há liberdade para que esses conteúdos sejam definidos em função das necessidades e objectivos da instituição.	A legislação define obrigatoriedade por parte da IPSS em disponibilizar 35 horas anuais de formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores com contrato sem termo. <u>Instrumento concretizador</u> : Regime Geral do Código do Trabalho e Boletim do Trabalho e Emprego (MTSS) n°32 de 2008	X	

Centro Infantil Olivais Sul – Um estudo de caso sobre a transferência para gestão privada solidária

Áreas	Sub-áreas	Autonomia		Sujeitas a tutela administrativa	
		Total	Relativa	Tutela MTSS	Tutela ME
	Desenvolvimento Profissional e de Carreira	A instituição é livre de definir sistemas de desenvolvimento profissional, com base nos planos de formação definidos, no sistema de avaliação de desempenho e nas oportunidades de progressão que oferece aos seus colaboradores.	Para o pessoal técnico, docente e auxiliar, a progressão na carreira em termos remuneratórios é definida pelas tabelas salariais. <u>Instrumento concretizador:</u> Tabelas salariais das IPSS incluídas no Contrato Colectivo de Trabalho de cada ano	X	X
	Remuneração dos colaboradores		As remunerações do pessoal técnico, docente e auxiliar estão tabeladas e definem o valor mínimo de remuneração. <u>Instrumento concretizador:</u> Tabelas salariais das IPSS incluídas no Contrato Colectivo de Trabalho de cada ano	X	X
	Avaliação de Desempenho		A avaliação de desempenho das funções docentes rege-se pelas orientações do Ministério da Educação. Para as outras funções, a instituição é livre de definir o sistema e critérios mais adequados. <u>Instrumento concretizador:</u> Normativos em vigor.		X
Prestação de Serviços	CrITÉrios de admissão de crianças	A ponderao a atribuir a cada critério  da responsabilidade da instituio, sendo possível adicionar critérios, desde que coerentes com definidos por lei.	As IPSS devem reger-se pelos critérios definidos pelos normativos em vigor, sendo que devem priorizar as famílias de baixos recursos, cumprindo o que está subjacente  sua natureza de IPSS. <u>Instrumento concretizador:</u> Guião Técnico n 4 de Creche, Direco Geral de Aco Social, 1996	X	

Centro Infantil Olivais Sul – Um estudo de caso sobre a transferência para gestão privada solidária

Áreas	Sub-áreas	Autonomia		Sujeitas a tutela administrativa	
		Total	Relativa	Tutela MTSS	Tutela ME
	Rácios adulto-criança		No caso da creche, os normativos definem que cada grupo de crianças deve ter um educador e um ou dois auxiliares adstritos. No caso do Pré-Escolar, cada grupo deverá ter um educador e um auxiliar por cada duas salas. <u>Instrumento concretizador</u> : Guião Técnico nº 4 de Creche, Direcção Geral de Acção Social, 1996, DL nº147/97	X	X
	Higiene e Segurança		As IPSS devem reger-se pelos critérios definidos pelos normativos em vigor. <u>Instrumento concretizador</u> : Guião Técnico nº 4 de Creche, Direcção Geral de Acção Social, 1996, Despacho Conjunto 268/97	X	X
	Perspectivas/orientações pedagógicas	Existe liberdade para a adopção de um modelo pedagógico desde que cumpra as orientações definidas.	As instituições devem guiar-se pelos respectivos normativos, em função dos serviços. <u>Instrumento concretizador</u> : Guião Técnico nº 4 de Creche, Direcção Geral de Acção Social, 1996 e Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar, Ministério da Educação	X	X
Organização Interna	Contratação de fornecedores de bens e serviços	A selecção e contratação de fornecedores de bens e serviços é da total responsabilidade das IPSS.			
	Políticas e Procedimentos	Outras políticas e procedimentos poderão ser definidos pela instituição para regular o seu funcionamento (gestão de recursos humanos, avaliação de desempenho, recrutamento e selecção, marcação de férias, faltas, procedimentos em caso de acidentes, entre outros), dentro dos limites previstos na lei geral.	Cada IPSS deverá elaborar um Regulamento Interno que define as normas de funcionamento da instituição e que é disponibilizado a colaboradores e encarregados de educação. <u>Instrumento concretizador</u> : Modelo de Regulamento Interno de Funcionamento	X	

Áreas	Sub-áreas	Autonomia		Sujeitas a tutela administrativa	
		Total	Relativa	Tutela MTSS	Tutela ME
Financiamento		A instituição é livre de procurar outras fontes de financiamento.	O financiamento das respostas sociais por parte do Estado é atribuído mediante celebração de acordos de cooperação com as tutelas e é definido anualmente através de dos Protocolos de Cooperação estabelecidos entre o Estado e a CNIS - Confederação Nacional das instituições de Solidariedade. O financiamento dos pais é definido pelo Estado que estabelece as regras de cálculo das mensalidades. <u>Instrumento concretizador</u> : Protocolos de Cooperação, Circular nº3 e Despacho Conjunto nº300/97	X	X

Fonte: Organizado pela autora com base na informação dos normativos referenciados na tabela.

#### **2.4 Prioridades definidas pelo Governo Português para a Infância**

A educação de infância começa a ser uma preocupação na Europa no séc. XIX, no contexto da revolução industrial em que ambos os pais tinham necessidade de trabalhar. As primeiras iniciativas de institucionalização da educação pré-escolar surgem da iniciativa privada de cariz social.

A intervenção do Estado surge mais tarde, igualmente durante o séc. XIX e expressa nas primeiras medidas legais e regulamentares sobre o tema, nos seguintes países: em França em 1837, em Espanha em 1857, na Bélgica e no Luxemburgo em 1880 e na Grécia em 1895. No séc. XX e na primeira metade, surgem algumas iniciativas estatais na Dinamarca, Alemanha, Itália e Reino Unido e mais tarde na Holanda, em 1956, em Portugal em 1973 e por fim, mais recentemente na Irlanda.

Em Portugal, os serviços de apoio à criança, embora com pouco intervenção do Estado, têm uma história longa, que remonta ao séc. XIX (apesar de assegurarem uma cobertura muito reduzida). Os jardins Escola João de Deus surgem como rede privada de apoio às crianças dos 4 aos 7 anos e suas famílias. Instituições de solidariedade como a Sociedade das Casas de Asilo de Infância Desvalida, asseguravam igualmente apoio às crianças provenientes de famílias desfavorecidas.

Só em 1973 a educação pré-escolar (e apenas a este nível) volta a ser considerada como parte integrante do sistema de educação público, sob a alçada do Ministério da Educação. Em 1974, o Ministério assume ainda maiores responsabilidades ao nível da administração do sector público da educação e ao nível do apoio pedagógico, que passou a prestar a todos os estabelecimentos pré-escolares privados, com ou sem fins lucrativos.

As mudanças sociais ocorridas desde 1973 até à data foram determinantes para a formulação das políticas a este nível, mas desde o início do século a sociedade portuguesa conheceu importantes factores que influenciaram igualmente essas políticas, designadamente:

- A gradual industrialização do país, com as conseqüentes migrações para os centros urbanos e suburbanos;

- O aumento da participação da mulher na vida activa: Portugal apresenta uma das taxas mais elevadas no contexto dos países da União Europeia;
- A emigração, em especial a que ocorreu a partir da década de 60 e a guerra colonial;
- A valorização da criança na sociedade e na família e a crescente preocupação com a sua educação.

A migração dos meios rurais para os meios urbanos, em especial, protagonizada por jovens em busca de melhores condições de vida, resultou numa elevada procura de serviços de apoio à infância, o que colocou alguma pressão sobre o Estado para o desenvolvimento de uma rede de educação pré-escolar.

Face a este contexto, as importantes transformações sociais iniciadas com o 25 de Abril deram origem a movimentos que exigiram ao Estado um auxílio de qualidade na educação dos seus filhos. Através dessas lutas, para além do aparecimento de inúmeras instituições de acolhimento de crianças (creches, jardins de infância e outras situações), conseguiu-se que fosse consagrada na lei a Educação Pré-Escolar como um direito da criança, um dever do Estado e uma opção da família, tirando-lhe assim a conotação meramente assistencial, típica dos momentos anteriores.

A prestação de serviços na área da infância é assegurada por três redes, a rede privada lucrativa, a rede solidária e a rede pública. O quadro seguinte apresenta a tipologia de serviços prestados e as respectivas entidades proprietárias ou tutelares.

#### Quadro 4 – Tipologia de serviços prestados e entidades proprietárias/tutelares

**QUADRO 3**

**Diversidade sociopedagógica e diversidade sóciojurídica dos serviços de atendimento à criança em Portugal**

Entidade proprietária Tipos de atendimento	Administração Pública			Administração privada				
	Estado		Autarquias	Colégios EEPC	IPSS	Est. fins lucrativos	Empresas	Cooperativas/ Associações
	Ministério da Educação	MESS-CRSS	Municípios					
Amas .....		X						
Creches .....		X	X					
Minicreches .....		X			X	X	X	X
Creches familiares .....		X						
Jardim-de-infância-Centros de dia Centros de actividades de tempos livres .....		X	X	X	X	X	X	X
Animação infantil e comunitária .....	X			X	X	X	X	X
Educação de infância itinerante .....	X							X
Jardins infantis e escolas infantis .....	X		X	X	X	X	X	X

Fonte: Parecer nº1/94 do Conselho Nacional de Educação sobre a educação pré-escolar em Portugal

Há serviços que podem ser da responsabilidade de várias entidades públicas ou privadas, como é o caso do pré-escolar. As creches estão sob a administração directa do Ministério do Trabalho e da Segurança Social ou de entidades privadas solidárias ou lucrativas. As responsabilidades do Ministério da Educação e do Ministério do Trabalho e da Solidariedade são compartilhadas. O ME assume a responsabilidade pela qualidade pedagógica e pela orientação do desenvolvimento da criança e o MTSS a responsabilidade pelo apoio social à família, incluindo o alargamento do horário e seu preenchimento com actividades extra-curriculares e serviço de refeições. Nesse sentido, e tendo em conta que a Lei de Bases do Sistema Educativo considera a educação pré-escolar como a primeira etapa da educação básica, é o MTSS que tutela a oferta de educação e cuidados de infância a crianças do 0 aos 3 anos de idade, com o apoio de várias entidades parceiras. A educação pré-escolar destina-se a crianças dos 3 aos 6 anos de idade e é da responsabilidade do ME.

Este contexto histórico explica que a área da infância seja uma área privilegiada de actuação das organizações da Sociedade Civil, com o apoio do Estado.

As prioridades definidas pelo Governo Português para a infância são apresentadas numa publicação emitida pelo Instituto da Segurança Social em Setembro de 2009. Resumem-se aqui algumas das principais propostas do Governo relativamente a esta matéria:

- Promover a cidadania activa e a inclusão social
- Promover a conciliação da vida profissional e familiar
- Apoiar as famílias no exercício das funções parentais
- Agilizar a adopção
- Promover a desinstitucionalização de crianças
- Qualificar as respostas sociais
- Qualificar o sistema de protecção das crianças e jovens em perigo

De entre as prioridades referidas, destacam-se a promoção da conciliação da vida profissional e familiar e a qualificação das respostas sociais. Ambas incidem sobre a rede de respostas sociais e educativas disponibilizadas às crianças pequenas, em

particular as creches, as creches familiares e o pré-escolar. Como referido, esta rede de apoio é oferecida por entidades públicas, privadas e solidárias, sendo o sector solidário o mais expressivo, actuando através da celebração de acordos de cooperação com a Segurança Social. As instituições da rede solidária são organizações sem fins lucrativos que numa lógica de subsidiariedade têm como principal missão “prevenir situações de carência, disfunção e marginalização social, assegurando uma especial protecção quer às crianças oriundas das famílias mais vulneráveis, quer às oriundas de famílias em situação de maior carência económica ou social.”<sup>3</sup>. Neste âmbito, o Governo propôs-se alargar a rede de equipamentos disponíveis por forma a aumentar as taxas de cobertura a nível nacional, sobretudo em territórios com baixa taxa de cobertura (um dos instrumentos foi o Programa PARES<sup>4</sup>), e a melhorar a qualidade das mesmas, desenvolvendo manuais da qualidade e criando um sistema de certificação da qualidade.

Numa entrevista a um dos membros do Instituto da Segurança Social sobre as prioridades em matéria de infância, são referidos os seguintes aspectos:

*“(...) É preciso dividir as prioridades em dois grandes grupos. O primeiro grupo é aquele que se dirige às crianças todas de uma forma geral, o segundo é aquele que se dirige em particular as crianças de risco, às crianças cujos direitos possam estar ameaçados ou oprimidos. No primeiro grupo as nossas prioridades têm que ver com o combate à pobreza infantil, através dos instrumentos de que dispomos, das prestações que pagamos, nomeadamente as pequenas prestações familiares, as prestações que são pagas às famílias mas que são direitos das crianças, quer prestações que têm que ver com o reforço dos rendimentos das famílias, sejam elas através do rendimento social de inserção, subsídio de desemprego, tudo aquilo que são prestações substitutivas dos rendimentos de trabalho (...)”*

*“(...) o alargamento da rede de equipamento sociais, nomeadamente ao nível das creches e a disponibilização de lugares em creche às crianças e suas famílias de modo a cumprir o que é não só um objectivo político que estava traçado mas deve ser um objectivo das políticas sociais neste domínio.(...)”*

*“(...) Depois, naquilo que diz respeito às crianças de risco, a prioridade tem que ver com a melhoria continuada e sustentada da qualidade das respostas que prestamos, ao nível do acolhimento, seja ele familiar, seja ele o acolhimento institucional, quer ao nível, e*

---

<sup>3</sup> ISS, Políticas para a Infância em Portugal na área da infância, 2007

<sup>4</sup> O Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES) tem como objectivo a ampliação da Rede de Equipamentos Sociais, constituindo-se como um dos pilares da estratégia de desenvolvimento integrado das políticas sociais do país. Este alargamento da rede de equipamentos incide na criação de novos lugares em respostas sociais nas áreas da infância e juventude (aumento da capacidade em 50%), pessoas idosas (aumento da capacidade em 30% e pessoas com deficiência (aumento da capacidade em entre 10 a 30%).

*talvez seja aí a nossa maior intensidade de trabalho, daquilo que chamamos de medidas em meio natural de vida e que tem que ver com o apoio junto dos pais, ou apoio de outro familiar, ou apoio junto de pessoa idónea.(...)*

Fonte: Entrevista a membro do ISS, Julho de 2010

## **2.5 O Instituto da Segurança Social**

Um dos instrumentos do Estado para o desenvolvimento das políticas para a infância é o Instituto da Segurança Social (ISS). O ISS I.P., é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com natureza de Instituto Público, sob a tutela do MTSS.

Foi criado em Janeiro de 2001 com o objectivo de instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional.

Desenvolve a sua actividade em todo o território nacional continental através dos Serviços Centrais, dos 18 Centros Distritais, do Centro Nacional de Pensões, do Centro Nacional de Protecção Contra os Riscos Profissionais e conta com uma rede alargada de Serviços de Atendimento Permanentes.

De entre as suas diversas atribuições, destacam-se as seguintes<sup>5</sup>:

(...)

*m) Desenvolver a cooperação com as instituições particulares de solidariedade social e exercer, nos termos da lei, a sua tutela, bem como desenvolver a cooperação com outras entidades;*

*o) Desenvolver e apoiar iniciativas que tenham por finalidade a melhoria das condições de vida das famílias e a promoção da igualdade de oportunidades, designadamente as dirigidas à infância, à juventude, ao envelhecimento activo, dependência, imigração, minorias étnicas e outros grupos em situação de vulnerabilidade;*

*q) Promover o licenciamento dos serviços e estabelecimentos de apoio social;*

*r) Celebrar e homologar acordos ou protocolos de cooperação;*

(...)

---

<sup>5</sup> Atribuições conforme o art. n.º 3 da Lei Orgânica do Instituto da Segurança Social, I.P. (Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29 de Maio).

Em entrevista a um dos membros do ISS sobre as tipologias de respostas sociais e as responsabilidades do ISS através do Departamento de Desenvolvimento Social, é referido que:

*“(...) neste sector nós temos a responsabilidade de apoiar os centros distritais em tudo o que diz respeito às respostas sociais. E relativamente às respostas sociais existem 3 tipologias que podem ser enquadradas em 3 redes, a rede solidária, aquela que é a mais numerosa, corresponde sensivelmente a 90% das respostas sociais que existem, é aquela que é desenvolvida pelas IPSS ou entidades equiparadas a IPSS, através de acordos de cooperação entre a segurança social e cada uma destas IPSS. Desenvolvem-se respostas sociais na área da infância, na área dos idosos, na área das pessoas com deficiência. Estas respostas compõem a rede solidária. Depois existe a segunda tipologia que é a rede lucrativa que são respostas desenvolvidas por entidades privadas, entidades lucrativas, empresas ou pessoas singulares, desenvolvem creches, lares de idosos, ATL, em que a segurança social tem tutela sobre essas respostas, ou seja, estas respostas só podem começar a funcionar com uma licença de funcionamento que é passada pela Segurança Social. Nesta lógica não existe financiamento em termos do desenvolvimento da resposta mas existe uma tutela, existe um papel de acompanhamento que a segurança social tem também sobre estas respostas sociais. E finalmente existe a terceira tipologia de respostas sociais que são as respostas públicas que são directamente desenvolvidas pelo Estado e, neste caso, directamente pela Segurança Social. Correspondem sensivelmente a 2% a 3% do total das respostas. São as menos frequentes. Aqui estamos a falar dos estabelecimentos integrados. Aqui existem alguns estabelecimentos integrados, são 74 estabelecimentos integrados que a Segurança Social gere directamente. Quando falo em gerir directamente significa que o pessoal que está nesses estabelecimentos são funcionários da Seg. Social, todo o funcionamento, a logística é assegurada pela Seg. Social e existe também aqui obviamente o papel de acompanhamento a essa gestão por parte das estruturas descentralizadas, os centros distritais. E o nosso papel aqui no departamento, nesta unidade de respostas sociais, é actuar nestes 3 vectores apoiando os centros distritais através da emanção de orientações, de manuais, de procedimentos, de manuais da qualidade, dando formação, sempre com a perspectiva de melhorar a qualidade destas respostas sociais, qualquer que seja a tipologia” (...)*

Fonte: Entrevista a membro do ISS, Julho de 2010

### **2.5.1 A cooperação com as IPSS**

Para levar a cabo os objectivos da segurança social e de acordo com as necessidades locais, os Centros Distritais de Segurança Social/ISS, podem celebrar Acordos de Cooperação com as IPSS ou equiparadas, através dos quais garantem a concessão

directa de prestações em equipamentos e serviços à população, ou Acordos de Gestão através dos quais transferem a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado.

Além dos apoios financeiros previstos nestes acordos, que concorrem para o funcionamento dos equipamentos sociais, são-lhe ainda concedidos apoio técnico específico e outros apoios financeiros destinados a investimentos na criação ou remodelação dos estabelecimentos, através de vários programas e medidas.

O Despacho Normativo nº 75/92 define o regime jurídico da cooperação e da celebração dos acordos de gestão, designadamente:

***Norma II***

***Finalidade da Cooperação***

*A cooperação entre os centros regionais e as instituições tem por finalidade a concessão de prestações sociais e baseia-se no reconhecimento e valorização, por parte do Estado, do contributo das instituições para a realização dos fins da acção social, enquanto expressão organizada da sociedade civil.*

***Norma III***

***Objectivos dos Acordos de Cooperação***

*Os acordos de cooperação entre os centros regionais e as instituições têm por objectivo:*

- *A prossecução de acções, por parte das instituições, que visem o apoio a crianças, jovens, deficientes, idosos e à família, bem como a prevenção e a reparação de situações de carência, de disfunção e marginalização social e o desenvolvimento das comunidades e a integração e a promoção social;*
- *O apoio e o estímulo às iniciativas das instituições que, sem fins lucrativos e numa base de voluntariado social, contribuam para a realização dos fins da acção social.*

***Norma IV***

***Objectivos dos Acordos de Gestão***

*Os acordos de gestão visam confiar às instituições a gestão de instalações, serviços e estabelecimentos que devam manter-se afectos ao exercício das actividades do âmbito da acção social, quando daí resultem benefícios para o atendimento dos utentes, interesse para a comunidade e um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.*

*Os acordos referidos no número anterior só podem ser celebrados com as instituições em cujos objectivos estatutários se enquadrem as actividades desenvolvidas ou a desenvolver nas instalações e estabelecimentos que sejam objecto dos acordos. “*

## 2.5.2 Os Estabelecimentos Integrados

Os estabelecimentos integrados “são estabelecimentos de acção social que apoiam as populações, nomeadamente nas áreas da infância, juventude, reabilitação, idosos e família. Estão na dependência do ISS e são geridos directamente pelo ISS ou por outras entidades (por exemplo, IPSS) com as quais o ISS tem acordos de gestão”<sup>6</sup>.

Segundo o Artº4 da Portaria n.º 1460-A/2009 de 31 de Dezembro que republica os Estatutos do ISS aprovados pela Portaria n.º 638/2007, de 30 de Maio,

### ***Artº4 Estabelecimentos Integrados***

*1 — A actividade do ISS, I. P., pode desenvolver-se, também, através de estabelecimentos integrados que prosseguem modalidades de acção social integrada, visando o apoio às populações, nomeadamente nas áreas da infância, juventude, reabilitação, idosos e família.*

*2 — Os estabelecimentos integrados encontram-se na dependência do ISS, I. P., sob a sua gestão directa ou sob a gestão de outras entidades, designadamente de instituições particulares de solidariedade social, através de acordos de gestão.*

*3 — Os estabelecimentos integrados sob gestão directa do ISS, I. P., são dirigidos por um director de estabelecimento, na dependência do centro distrital da área geográfica onde se inserem, sendo identificados no anexo n.º 1 aos presentes Estatutos os estabelecimentos sob gestão actual do ISS, I. P.*

*4 — Os estabelecimentos integrados sob a actual gestão de outras entidades são identificados no anexo n.º 1 aos presentes Estatutos, observando-se o disposto no número anterior quando, por qualquer motivo, regressem à gestão directa do ISS, I. P.*

*5 — Por motivos devidamente fundamentados, os estabelecimentos integrados podem ser temporariamente encerrados por deliberação do conselho directivo. (...)*

Como refere em entrevista um dos membros do ISS:

*“ (...) o ISS tem ainda um conjunto alargado de estabelecimentos integrados, e neste momento existem estabelecimentos integrados que nós dividimos em dois grupos, por um lado aqueles que são ainda estabelecimentos integrados mas que são de gestão indirecta por parte do ISS, porque já temos um conjunto de acordos de gestão que vêm de anos anteriores. Durante os anos 90, início de 2000, foram celebrados variadíssimos acordos de gestão. E existem depois os estabelecimentos integrados de gestão directa, que são estes setenta e quatro que falava há pouco, que é o ISS que continua a geri-los directamente. E uma preocupação que existe por parte da estrutura dirigente do ISS é a de melhorar a qualidade desses estabelecimentos integrados, no entanto, estamos, de facto, confrontados com a situação que muitos desses estabelecimentos integrados têm*

---

<sup>6</sup> Guia Prático - Estabelecimentos Integrados, Instituto da Segurança Social, IP, Abril 2009

*necessidades ao nível dos Recursos Humanos e por limitações orçamentais, de gestão, que são comuns a toda a administração pública, mas que neste aspecto nos afecta de uma forma muito particular, o ISS vê-se impossibilitado de contratar pessoal e então, em muitas situações, tem sido decidido e é, de facto, uma estratégia que é assumida, nalgumas situações, essas respostas sociais, esses estabelecimentos integrados poderem ser objecto de transferência da gestão para outras entidades, entidades particulares como as IPSS. Porque as IPSS, através dos acordos de cooperação que são celebrados complementarmente aos acordos de gestão, podem, elas próprias, contratar pessoal e garantir a qualidade desses estabelecimentos integrados. (...)*

Fonte: Entrevista a membro do ISS, Julho de 2010

O Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), criado através da Resolução de Conselho de Ministros n.º124/2005, de 4 de Agosto de 2005, visou, através de processos de avaliação organizacional, concretizar os objectivos definidos no Programa do XVII Governo Constitucional e, mais especificamente, melhorar a qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência que permitissem a diminuição do número de serviços e dos recursos a ele afectos.

Nos relatórios referentes à reestruturação do MTSS são feitas propostas concretas relativamente aos estabelecimentos integrados, designadamente a externalização da gestão dos mesmos – “Os Centros Distritais de Segurança Social tutelam a gestão de um conjunto de equipamentos sociais públicos – estabelecimentos integrados – que incorporam diversas valências sociais, nomeadamente lares, centros de dia, etc. Com efeito, dos 160 estabelecimentos integrados, 70 a ser geridos pelo ISS, pelo que se propõe esta gestão seja externalizada, possibilidade que, aliás, mereceu acolhimento entre os membros do Conselho Directivo do ISS”<sup>7</sup>

Num outro relatório do PRACE<sup>8</sup> é referido que:

“Nos termos do nº1 do artº85 da Lei de Bases da Segurança Social, “o Estado deve promover e incentivar a organização de uma rede nacional de serviços e equipamentos sociais de apoio às pessoas e às famílias, envolvendo a colaboração dos diferentes organismos da administração central, das autarquias locais, das instituições particulares de solidariedade social e outras instituições públicas, públicas ou privadas, de

---

<sup>7</sup> PRACE, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Relatório Sectorial Final, Janeiro 2006

<sup>8</sup> PRACE, V Micro-Estruturas, 11-Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Relatório Final, Julho 2006

reconhecido interesse público sem fins lucrativos”. Assim, e tendo presente que o exercício da acção social se rege pelo princípio da subsidiariedade, uma vez que se considera prioritária a actuação/intervenção das entidades com maior relação de proximidade com as comunidades e com as pessoas, propõe-se que a gestão dos estabelecimentos integrados a cargo do ISS seja progressivamente externalizada.

Sem prejuízo da proposta apresentada, e tendo presente que a gestão de alguns dos estabelecimentos integrados será de difícil transferência, em função da problemática a que dão resposta (ex. ao nível da saúde mental, etc.) defende-se que deverão ser mantidos na esfera gestonária do ISS alguns dos estabelecimentos integrados (cobrindo diferentes valências) de modo a implementar projectos-piloto ao nível da respostas, de novas formas de intervenção, assegurando-se ainda ao nível da Administração Central uma reserva de colocação.”

Os principais desafios enfrentados pelos estabelecimentos integrados são resumidos em resposta a uma entrevista por parte de um dos membros do ISS:

*"(...) Os Centros Integrados têm actualmente pela frente grandes desafios. Grandes desafios porque temos graves problemas ao nível dos recursos humanos. Todos os meses temos colaboradores que se aposentam e que não podem ser substituídos. Não há concursos, não há possibilidade de substituímos esses colaboradores. Esse é um dos grandes desafios que é conseguir ir adaptando cada um dos estabelecimentos às necessidades das crianças e famílias mas de acordo com os recursos de que dispomos. Isso já nos obrigou a estabelecer um protocolo com o Ministério da Educação em que o ME nos cede através desse protocolo alguns educadores. Mas esse protocolo tem uma cláusula que de alguma forma é limitativa porque os educadores que poderão vir para os nossos estabelecimentos só podem ir trabalhar na resposta de pré-escolar. Como sabe, a resposta de pré-escolar é da responsabilidade do ME, a nossa é creche. Portanto para a creche dispensamos tudo o que é pessoal nosso, são educadores nossos.(...)"*

*"(...) Um outro desafio que se coloca aos estabelecimentos integrados tem muito a ver com a implementação do sistema de gestão da qualidade das respostas sociais. Se, por um lado, naquilo que é o trabalho em sala e naquilo que depende directamente dos educadores, dos auxiliares, da própria intervenção dos directores, da participação dos pais, temos conseguido ir implementando alguns processos, por outro lado confrontamos às vezes com um problema ao nível das instalações, portanto não corresponde, esta implementação da qualidade não é verdadeira.(...)"*

*"(...) Um terceiro desafio assenta no facto de haver a consciência de que os estabelecimentos integrados não são uma missão do instituto e portanto serão para passar para gestão privada a curto ou médio prazo. Isto tem vindo a ser falado há alguns anos e de alguma forma também cria alguma instabilidade nas próprias equipas. Temos tentado gerir isto o melhor que nos é possível e o melhor que sabemos mas é realmente um desafio conseguirmos manter estas equipas empenhadas, a tentar desenvolver o seu*

*melhor, a desenvolver um trabalho com a máxima qualidade dentro das limitações que eu já referi, para as crianças, no fundo, servir as crianças e responder às suas necessidades. Eu considero estes 3 aspectos os maiores desafios do momento.(...)"*

Fonte: Entrevista a membro do ISS, Julho de 2010

Nesse contexto, em 2009, o ISS procedeu à externalização de dois dos seus estabelecimentos integrados, o Centro Infantil Olivais Sul e o Centro Infantil A-da-Beja. O primeiro passou para gestão da AKF e o segundo para gestão da Câmara Municipal da Amadora. Ambos continuam a fazer parte da orgânica do ISS, embora como estabelecimentos sob gestão indirecta do ISS, conforme Anexo nº1 da Portaria n.º 1460-A/2009 de 31 de Dezembro. O capítulo quarto apresenta o contexto particular deste estudo de caso, ou seja, a transferência do Centro Infantil Olivais Sul para gestão da AKF.

### 3. Opções Metodológicas

#### 3.1 Metodologias utilizadas

O presente estudo recorreu a duas metodologias de investigação de forma combinada, a investigação-acção e o estudo de caso.

Relativamente à metodologia de estudo de caso, utilizou-se como referência Stake<sup>9</sup>. Segundo o autor, “espera-se que um estudo de caso consiga captar a complexidade de um caso único. (...) O estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias importantes”.

A presente dissertação constitui-se como um estudo de caso instrumental, na medida em que o seu estudo permite um conhecimento mais profundo de uma realidade global, através da compreensão de um caso particular, sendo possível a extrapolação e as generalizações para uma realidade mais global.

A autora desta investigação é também uma das actoras sociais do processo de transferência em análise, pelo que se aplica também o enquadramento metodológico da investigação-acção.

Para a aplicação dos métodos de investigação-acção, utilizou como referência Lúcia Máximo-Esteves<sup>10</sup>. Segundo a autora, são várias as definições desta metodologia e é “impossível compreender a complexidade implícita no conceito de investigação-acção através da definição de um só autor”. Um conceito chave da investigação-acção é que a mesma resulta da participação activa do sujeito da acção na investigação.

As várias definições dos diferentes autores remetem para as seguintes características da investigação-acção:

- Trata-se de um estudo de uma determinada situação no sentido de melhorar a sua qualidade e pressupõe o envolvimento dos que intervêm na acção;

---

<sup>9</sup> STAKE, Robert E. (2009). A Arte da Investigação com Estudos de Caso. 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

<sup>10</sup> MÁXIMO-ESTEVEES, Lúcia (2008). Visão Panorâmica da Investigação-Acção. Porto: Porto Editora.

- Promove o desenvolvimento profissional dos investigadores;
- Permite o cruzamento da teoria com a prática, da acção e da reflexão;
- Deve ser conduzida com rigor metodológico com recurso aos mesmos procedimentos que conferem validade a qualquer investigação científica;
- Apoiar-se em estratégias de avaliação e reflexão individual e conjunta.

### **3.2 Objectivos**

O presente estudo tem os seguintes objectivos:

- Analisar a parceria e o processo de transição da gestão do Centro Infantil Olivais Sul para a AKF Portugal;
- Identificar os desafios que se colocam às IPSS na gestão de um equipamento de infância;
- Extrair aprendizagens desse processo que possam ser relevantes para o ISS, para a AKF e para outras IPSS.

### **3.3 Técnicas de Recolha de Dados**

A recolha de dados foi efectuada com recurso a diferentes instrumentos, designadamente, entrevistas semi-estruturadas, observação participante e respectiva análise das notas de campo.

#### Entrevistas

As entrevistas foram realizadas a alguns dos intervenientes no objecto do estudo no sentido de retratar as múltiplas perspectivas sobre o processo de transição e a forma como ele foi vivido por esses mesmos intervenientes. Foram realizadas entrevistas a três pais e a quatro elementos da Segurança Social. Foram construídos guiões de entrevista diferenciados para os pais e para os membros do ISS, os quais são apresentados nos Anexos 1 e 2, tendo havido uma preocupação em contemplar diferentes tipologias de questões nos guiões de entrevistas (questões de introdução, de seguimento, de aprofundamento e especificadoras). A selecção dos entrevistados foi efectuada tendo por base os seguintes princípios:

Relativamente aos pais:

- Os critérios para a selecção dos pais a entrevistar foram dois, o primeiro e principal foi os entrevistados serem pais que passaram pelo processo de transição, isto é, pais cujos filhos já frequentavam o Centro Infantil Olivais Sul. O segundo critério considerado foi esses pais terem um envolvimento no Centro e terem opiniões fortes relativamente ao processo manifestadas em reuniões e contactos diversos. Essas opiniões não são necessariamente representativas da opinião da maioria dos pais;
- Não tendo sido uma selecção aleatória, a investigadora seleccionou três dos pais que se manifestaram em relação ao processo de transição, quer positiva, quer negativamente.

Relativamente a membros do ISS:

A selecção dos entrevistados pautou-se por dois critérios, o envolvimento directo ou indirecto no processo de estabelecimento da parceria e de transição e a existência de perspectivas diferentes, umas de cariz mais técnico, outras de cariz mais político, sendo que, por esse motivo, as entrevistas foram realizadas a pessoas que trabalham no ISS a diferentes níveis, a saber:

- Presidente do Conselho Directivo do ISS;
- Chefe de Sector da Cooperação e Estabelecimentos Lucrativos dos Serviços Centrais do ISS;
- Director da Unidade de Respostas Sociais do Centro Distrital da Segurança Social de Lisboa;
- Anterior Director do Centro Infantil Olivais Sul.

#### Análise documental

A análise documental incidiu sobre diversos documentos desenvolvidos, disponibilizados e recolhidos ao longo do processo, conforme tabela seguinte:

### Quadro 5 – Documentos analisados

Documentos	Análise
Actas de Reunião	Foram analisadas 17 Actas de reunião
Legislação	Foi analisada legislação referente a (ver Anexo 3): <ul style="list-style-type: none"><li>- Creche (4 diplomas)</li><li>- JI (22 Diplomas)</li><li>- Creche Familiar (5 Diplomas)</li><li>- IPSS/Cooperação (7 Diplomas)</li><li>- ISS (5 Diplomas)</li></ul>
Acordos	Foram analisados os 5 Acordos Celebrados com a Segurança Social
Descrições de Funções	Foram analisadas 11 Descrições de Funções
Documentos Internos	Foram analisados os seguintes documentos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Regulamento Interno</li><li>- Plano de Contingência da Gripe A</li><li>- Plano Higio-Sanitário</li><li>- Plano de Segurança</li><li>- Projecto de Segurança</li><li>- Manual de Procedimentos (versão preliminar)</li><li>- Caracterização do Centro infantil Olivais Sul</li></ul>
Notícias/anúncios	3 notícias sobre a “privatização” de equipamentos sociais e 1 anúncio de greve da Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública
Documentos Oficiais do Governo e da Segurança Social	5 Guiões Práticos (Amas, Políticas da Infância, Estabelecimentos Integrados, Orçamento e Contas das IPSS, Respostas Sociais) e o Relatório Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado)

#### Análise das notas de campo

Para além das entrevistas, também foram usados como instrumentos de recolha de dados as notas de campo da investigadora que serviram de suporte ao processo de triangulação dos dados.

#### **3.4 Tratamento dos dados**

As entrevistas foram conduzidas pela autora da dissertação, foram realizadas individualmente, gravadas em áudio e transcritas na íntegra. Depois de transcritas foram devolvidas aos entrevistados dando oportunidade para a revisão do seu conteúdo.

O *corpus* resultante foi sujeito a uma análise de conteúdo contemplando a exploração do referido *corpus* e operações de codificação. Com base nos objectivos do estudo, identificaram-se cinco categorias de análise que serviram de base à apresentação dos dados ao longo do estudo.

Categorias pré-estabelecidas para a análise documental das entrevistas:

- Prévia relação com o Centro
- Receios / Expectativas
- Mais-valias / Modificações / Melhorias identificadas
- Transição
- Admissões

Começou-se por fragmentar as transcrições de acordo com os temas abordados, em unidades de sentido idêntico. Foi formada uma unidade sempre que existia evidência suficiente de que um particular significado completo havia sido expresso. A cada unidade atribuiu-se um código correspondente às categorias definidas. O processo de codificação incluiu ainda a refinação das categorias e a identificação de eventuais categorias ou subcategorias emergentes, as quais se apresentam de seguida:

#### Quadro 6 – Categorias Emergentes

<b>Categorias pré-estabelecidas</b>	<b>Categorias/subcategorias emergentes</b>
Prévia relação com o Centro	Incluiu as Admissões, enquanto sub-categoria
Receios / Expectativas	Foi desdobrada em Receios (antes da transição) e Expectativas (antes da Transição). Foi incluída outra categoria de Expectativas em relação ao futuro
Mais-valias / Modificações / Melhorias identificadas	Manteve-se
Transição	Manteve-se
Admissões	Passou para sub-categoria da categoria Relação Prévia com o Centro

Outras categorias emergentes que resultaram das entrevistas a membros do ISS foram:

- Prioridades do ISS na área da Infância;
- Desafios das Respostas Sociais para a Infância;
- Desafios da Cooperação com as IPSS;
- Desafios dos Estabelecimentos Integrados;
- Desafios da gestão do Centro Infantil Olivais Sul;
- Objectivos da transição;
- Desafios do processo de transição;
- Vantagens e inconvenientes dos processos de transição.

Por constrangimento de tempo e de recursos, o número de pais entrevistados foi três e o número de membros do ISS entrevistados foi quatro, embora ao longo da realização das entrevistas se tenha constatado que em muitos aspectos as respostas às entrevistas foram sendo redundantes e repetitivas, tendo-se atingido um ponto de saturação, pelo que entendeu-se não se justificar a realização de entrevistas adicionais. A análise de conteúdo de todas as entrevistas é apresentada no Anexo 4.

Relativamente aos documentos e às notas de campo, estes foram lidos, sistematizados e resumidos, dando suporte ao texto do estudo. São incluídos no Anexo 3 resumos da legislação relevante para as IPSS que operam na área da infância.

### **3.5 Procedimentos**

“A consistência e a validade dos conteúdos dependem das decisões relativas aos procedimentos, mas também de outros aspectos, como a adequação das questões colocadas, a importância das competências de entrevista, da reflexividade, ou a possibilidade de o investigador recorrer a procedimentos metodológicos como a triangulação ou a análise de consistência interna” (Formosinho et al. 2008: 22).

Num primeiro momento, foi solicitada autorização à AKF para a realização do estudo, bem como ao ISS, tendo sido partilhados a natureza e objectivos do estudo. De seguida, foram contactados os pais e os membros do ISS para a realização das entrevistas. A recolha de dados decorreu ao longo do período de Abril de 2009 e Julho de 2010. Previamente à realização das entrevistas, foi pedida a autorização e a colaboração aos diferentes entrevistados, conforme pedido de autorização apresentado no Anexo 5, sendo que as entrevistas foram realizadas entre Maio e Julho de 2010.

Na condução das entrevistas, a investigadora procurou ter em atenção alguns aspectos que poderiam afectar a qualidade das respostas:

- Respeito pelas pessoas envolvidas no processo de recolha de dados: procedimentos como o consentimento informado de todos os entrevistados e a garantia da não exposição (anonimato) no momento da divulgação dos resultados da investigação;

- Houve a preocupação de explicar as intenções subjacentes à investigação, nomeadamente através da leitura dos pedidos de autorização aos diferentes entrevistados e, no final de cada entrevista, foram transmitidos os agradecimentos pela colaboração na entrevista;
- As entrevistas nunca excederam os 30 minutos;
- Embora já houvesse uma relação estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado, houve a preocupação em criar um clima de confiança e de empatia que facilitasse a fluidez da entrevista.

### **3.6 Papel do investigador – o investigador como participante activo no desenvolvimento do caso**

Um dos maiores dilemas da investigação-acção é a duplicidade de papéis assumidos pela mesma pessoa – o papel de actor, de participante activo na acção e de investigador do seu próprio contexto de trabalho. Para muitos, esta situação coloca em causa a objectividade da investigação e inviabiliza o distanciamento entre investigador e investigado (ver Lídia Máximo-Esteves, 2008). Outros autores, embora reconhecendo estes constrangimentos, identificam vantagens nesta duplicidade, designadamente o conhecimento mais profundo da realidade e uma vivência das problemáticas que porventura poderiam ficar ocultas para um investigador externo. Face a esta realidade, algumas questões se colocam sobre como conferir validade científica a um estudo em que o investigador faz parte do contexto que investiga. O debate e a diversidade de opiniões persistem em torno desta questão fundamental, embora seja consensual que as ideias tradicionais de validade não se adequam a investigações qualitativas, a investigações nas ciências sociais, em que o foco é a individualidade, a particularidade da realidade estudada.

Neste caso em particular, importa referir que o investigador e narrador do estudo de caso teve uma participação activa no desenrolar do caso, enquanto colaborador de uma das entidades envolvidas na parceria – a AKF. Embora se reconheça que a metodologia de estudos de caso e de investigação-acção assumem como válida a existência da subjectividade, o investigador procurou recolher dados, informações e perspectivas múltiplas sobre as questões centrais do caso através da realização de entrevistas a alguns dos intervenientes e participantes no processo, num esforço de triangulação e de

validação dos dados apresentados. Em partes da narrativa que descrevem episódios particulares que resultam de observações da investigadora, recorreu-se à verificação por outros intervenientes ou observadores dos mesmos episódios.

## 4. O Contexto

### 4.1 A emergência do projecto

A AKF é uma agência de desenvolvimento privado, sem fins lucrativos, que é parte integrante da Rede Aga Khan para o Desenvolvimento (AKDN), um grupo de instituições privadas, internacionais, não-confessionais, que operam no sentido de melhorar as condições de vida e o acesso a oportunidades por parte de populações vulneráveis. As organizações da AKDN têm mandatos individuais que abarcam desde os campos de saúde e educação à arquitectura, ao desenvolvimento rural e à promoção do empreendedorismo no sector privado. Juntas, colaboram num trabalho que tem um objectivo comum – criar instituições e programas que possam responder, com continuidade, aos desafios resultantes das mudanças sociais, culturais e económicas. A AKDN está presente em mais de 25 países e é presidida por Sua Alteza o Aga Khan, que é simultaneamente o líder espiritual da Comunidade Muçulmana Ismaelita. Actua independentemente do credo, da origem, das convicções políticas.

A AKDN conta com uma presença activa de várias décadas no país, tendo iniciado a sua actividade com a AKF Portugal, que actua desde 1983, tendo sido em 1996 oficialmente reconhecida, por decreto-lei, como uma Fundação Portuguesa. As actividades da Fundação em Portugal vão desde a investigação à intervenção inovadora nas áreas da educação de infância e nas respostas à exclusão social e pobreza urbana.<sup>11</sup>

Segundo o *Chief Executive Officer* (CEO) da AKF em Portugal:

*“(...) AKF Portugal is aiming to scale-up its engagement in Portugal by addressing social exclusion, with a particular focus on three constituencies, namely: i) immigrants and minority communities; ii) young children and the family; and iii) senior citizens. AKF is working in close partnership with government, the Catholic Church and its organisations and local authorities to develop and test its approaches and achieve relevant impact, drawing out lessons for possible engagement that could be applied to elsewhere in Europe and also potentially to other urban contexts outside Europe.(...)”*

Fonte: Informação disponibilizada pelo CEO da AKF Portugal

---

<sup>11</sup> Retirado do sítio da internet [www.akdn.org/Portugal](http://www.akdn.org/Portugal)

A intervenção na educação de infância centrou-se durante muitos anos no apoio a grupos de profissionais, professores universitários e a associações no desenvolvimento de projectos inovadores. Neste contexto, apoiou na década de 90 a adaptação e experimentação do Modelo Pedagógico High Scope em Portugal, através do apoio ao Projecto Infância – Contextualização de modelos pedagógicos construtivistas para a educação de infância, desenvolvido no seio da Universidade do Minho. No âmbito desse trabalho, foi criada a Associação Criança<sup>12</sup> (sigla de Criando Infância Autónoma numa Comunidade Aberta) ”uma associação privada de profissionais de desenvolvimento humano – professores, educadores de infância, formadores, psicólogos, investigadores - que tem como missão promover programas de intervenção para a melhoria da educação das crianças pequenas nos seus contextos organizacionais e comunitários” (Oliveira Formosinho, J e Formosinho, J, 2002). A Associação surgiu em 1995 com o objectivo de dar apoio a contextos de infância públicos e privados no norte de Portugal e mais recentemente em Lisboa, no âmbito do K’CIDADE, enquanto parceira da AKF. Com base nesta experiência e tendo sempre como preocupação a disseminação, a partilha das aprendizagens e a replicação das iniciativas bem sucedidas, a AKF desde 2005 que tem vindo a repensar a sua estratégia de intervenção nesta área no sentido de alargar o alcance das suas iniciativas. É neste contexto que, em 2009, é aprovado o Programa de Educação e Desenvolvimento da Infância, um programa que visa dar um contributo para a melhoria da qualidade da educação de infância em Portugal, em parceria com a Associação Criança, através de uma intervenção integrada nas seguintes áreas<sup>13</sup>:

- **Dimensão Pedagógica:** com base nas mais relevantes experiências nacionais e internacionais, disponibilizar serviços de creche e jardim-de-infância, que se pretendem demonstrativos de práticas de elevada qualidade e outros serviços de apoio às famílias e crianças, particularmente no que concerne à conciliação da vida pessoal, familiar e profissional e à superação de especiais vulnerabilidades, no

---

<sup>12</sup> OLIVEIRA-FORMOSINHO, Júlia, FORMOSINHO, João (Orgs.) (2002). Associação Criança. Um Contexto de Formação em Contexto. Braga: Livraria Minho.

<sup>13</sup> Esta conceptualização é inspirada em FORMOSINHO, João, OLIVEIRA-FORMOSINHO, Júlia (2008). Childhood Association Pedagogical Perspective for Early Childhood Education. Lisboa: Fundação Aga Khan.

sentido de contribuir para o exercício pleno e positivo das responsabilidades e direitos parentais. O Programa pretende, igualmente, apostar no desenvolvimento de serviços holísticos que integrem dimensões pedagógicas, psicológicas, da saúde, da nutrição, apoiando as respostas informais e alternativas, com especial ênfase para a faixa etária dos zero aos três anos (incluindo o período pré-natal). A este nível, pretende-se reforçar a resposta de creche familiar, adaptando e experimentando um modelo de acompanhamento e formação das amas que assegure um serviço integrado e de qualidade.

- **Dimensão Profissional:** o Programa pretende promover o desenvolvimento profissional dos educadores e outros profissionais, bem como a melhoria dos contextos organizacionais em que trabalham, como forma de garantia de uma educação de qualidade para as crianças, integrada com as necessidades das famílias e das comunidades em que vivem. O Programa aposta, transversalmente, na formação de técnicos e líderes de instituições educativas, através de uma rede de centros associados, no desenvolvimento e publicação de materiais curriculares e pedagógicos e na condução de investigações assentes na prática pedagógica. Adicionalmente, pretende desenvolver um centro de recursos que sirva de catalisador de processos de disseminação na área da educação de infância, promovendo o diálogo e a partilha de experiências.
- **Dimensão Organizacional:** através da gestão directa de um equipamento de infância, pretende-se testar um modelo organizacional de funcionamento que potencie as restantes áreas e que permita uma gestão eficiente dos recursos. A este nível, incluem-se todas as questões relacionadas com o financiamento, com a organização dos serviços e o cumprimento da lei e das orientações normativas, com as políticas e os procedimentos, com o recrutamento e a gestão dos recursos humanos, com o estabelecimento das parcerias. Espera-se que desta experiência possam resultar aprendizagens relevantes passíveis de serem partilhadas com outras organizações.

- **Dimensão Comunitária:** embora centrado na educação das crianças, pretende-se que o Programa seja um espaço de suporte às famílias na sua função parental, e que, em colaboração com outras organizações locais se possa promover uma intervenção integrada de apoio às famílias. Procurar-se-á igualmente explorar outras formas de apoiar as famílias com crianças pequenas, com especial ênfase para as crianças entre os zero e os três anos, e as mulheres grávidas, designadamente através do desenvolvimento/adaptação de um modelo de visitas domiciliárias que apoie as famílias mais vulneráveis durante o período de gestação e durante os primeiros meses de vida dos seus filhos.

Esta intervenção enquadra-se nos objectivos gerais da AKDN. Como refere a Directora de Educação da AKF Internacional,

“(…)

*Internationally, ECD programmes are defined as covering the years zero to eight. ECD programmes promote a good start in life and to do this must address issues of health, nutrition, protection, learning, identity and a sense of self-worth.*

*(…) there is the need for relevant ECD resource centres and training institutions. They are critical to develop local leadership, catalyse and nurture early childhood efforts and play a crucial role in enabling expansion and achieving sustained quality improvements. The aim will be to ensure that there is at least one in each of the Network’s key regions of work. At present, the AKDN-supported ECD resource centres can be categorised into three types:*

- Resource institutions, such as the MRC, provide training, mentoring and research primarily in their country and region and even beyond depending on demand and interest;*
- Newer ones in Portugal and Dubai offer services for children and families, and also reach out to others across government or private settings. As such, their ECD offerings must be seen as replicable exemplars of good practices and form the basis for their professional development and support offered;*
- Tertiary education and research institutions (e.g., AKU) offer courses that in turn build capacities in the other resource centres.*

Fonte: Retirado de “Princípios Orientadores e Objectivos Gerais da AKDN para a Educação”

Em linha com estes princípios e objectivos definidos internacionalmente, o CEO acrescenta:

*The Early Childhood Development Programme in Portugal aims at developing a national quality reference model of services for children and families and influencing both policy and practice in the field of ECD (particularly for children from zero to three years old).*

Fonte: Informação disponibilizada pelo CEO da AKF Portugal

## **4.2 A parceria com a Segurança Social**

A AKF tem como parceiro privilegiado da sua intervenção em Portugal o ISS. Esta parceria justifica-se pela natureza do trabalho desenvolvido pela AKF e surge no contexto de projectos de desenvolvimento comunitário actualmente em curso no âmbito do K'CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano ([www.kcidade.com](http://www.kcidade.com)). Adicionalmente, em 2005, a AKDN e o Governo Português assinaram um Protocolo de Cooperação que prevê a colaboração e a partilha de experiências nas áreas do combate à pobreza, da infância, do envelhecimento, do micro-crédito, entre outras, áreas que estão, na sua maioria, sob a alçada do MTSS.

Neste contexto, surgiu a oportunidade de colaboração na área da infância, no âmbito do Programa de Educação e Desenvolvimento da Infância, através da transferência da gestão de um equipamento de infância para a AKF, ao abrigo do plano de externalizações previsto para os Estabelecimentos Integrados sob gestão directa da Segurança Social (descrito no Capítulo 2). Sendo a AKF uma instituição reconhecida como de utilidade pública e equiparada a IPSS<sup>14</sup>, a formalização deste processo foi efectuada mediante a assinatura e de um acordo de gestão e acordos de cooperação para cada uma das respostas sociais associadas ao Estabelecimento a ser transferido – o Centro Infantil Olivais Sul. Como refere um dos entrevistados:

*"(...) A legislação em vigor permite a transferência de estabelecimentos integrados para gestão de IPSS, através de acordos de gestão, que estão definidos no Despacho Normativo 75/92, existiu essa experiência, mas durante uma série de tempo a transferência era um pouco casuística relativamente a qual seria a instituição que ficava*

---

<sup>14</sup> Conforme Decreto-Lei n°27/96 de 30 de Março e Decreto-Lei n°377/97 de 24 de Dezembro

*a gerir o estabelecimento integrado. (...)"*

*"(...) Relativamente a este processo concreto do Centro Infantil Olivais Sul, foi um processo que, se bem me recorde, começou no final de 2008, e de facto houve todo esse trabalho e toda essa negociação com a Fundação que é uma instituição que o ISS conhece bem de outros projectos, relativamente à qual existia uma percepção de grande qualidade, no âmbito de outras parcerias que existem com o ISS, nomeadamente o K'CIDADE e outros projectos. Portanto, desse ponto de vista, quando o Conselho Directivo tomou a decisão de transferir a gestão desse estabelecimento, existiam várias possibilidades, mas a Fundação Aga Khan, pela qualidade que é reconhecida, garantia de facto a manutenção da qualidade do funcionamento daquele estabelecimento integrado.(...)"*

Fonte: Entrevista a membro do ISS, Julho de 2010

A tabela seguinte resume os acordos celebrados e os objectivos de cada um:

#### **Quadro 7 – Acordos celebrados entre a AKF e o ISS**

<b>Acordos celebrados</b>	<b>Objectivos</b>
Acordo de Gestão	Transfere para a Fundação Aga Khan a gestão dos estabelecimentos em funcionamento durante um período limitado no tempo devendo manter-se afectos ao exercício das actividades do âmbito da acção social.
Contrato de Comodato	Procede à entrega das instalações (bem imóvel) para uso pela Fundação Aga Khan durante um período limitado no tempo, findo o qual deverá ser restituído.
Acordo de Cooperação – Creche Familiar	Assegura o financiamento anual da resposta social de Creche Familiar.
Acordo de Cooperação – Creche	Assegura o financiamento anual da resposta social de Creche.
Acordo de Cooperação – Pré-Escolar	Assegura o financiamento anual da resposta social de Pré-Escolar.

Os objectivos deste processo de transferência identificados pelo ISS são:

*"(...) Qualquer processo de transição desta gestão pública para a gestão privada, tem atrás de si uma preocupação central que é assegurar que estas respostas continuam a funcionar em boas condições, num quadro em que administração pública está muito limitada naquilo que é a sua flexibilidade de gestão, nomeadamente ao nível do recrutamento dos recursos humanos.(...)"*

*"(...) O caso dos Olivais Sul cumpre este objectivo também mas tem um outro objectivo do nosso lado que é o teste de novas metodologias de trabalho e que nos pareceu interessante até do ponto de vista da possível replicação dessas metodologias noutros contextos (...)"*

Fonte: Entrevista a membro do ISS, Julho de 2010

Os principais desafios enfrentados no processo de transferência identificados por membros do ISS foram:

*"(...) No início, foi uma surpresa ser precisamente o primeiro (o Centro Infantil Olivais Sul) a passar e isso colocou alguns constrangimentos ao nível, não sei se é correcto dizer isto, até sentimental porque foi um estabelecimento onde sempre se apostou muito, precisamente pelas condições que tinha e não estávamos de facto à espera. Não foi muito fácil gerir aquele primeiro embate.(...)"*

*"(...) Exigiu um esforço substancial em tentar procurar a melhor solução para cada pessoa, ouvir individualmente cada um dos trabalhadores, tentar colocá-los no sítio mais adequado ao seu perfil, tendo em consideração a sua área de residência, muitas vezes, os seus problemas pessoais, porque moravam perto de Olivais Sul, porque tinham familiares em casa, idosos que dependiam deles.(...)"*

*"(...) Depois, o desafio que se nos colocou foi tentar passar para gestão privada, depois de assumido que era assim, da forma que fosse menos prejudicial para os trabalhadores, as crianças e famílias, da forma que fosse mais facilitadora do relacionamento depois com a instituição, tentar criar o mínimo de ruído, quer ao nível da comunidade, quer ao nível da comunicação social, que adora pegar nestas coisas e desvirtuar os princípios que estão subjacentes, quer ao nível dos próprios sindicatos, portanto, foi um desafio muito grande.(...)"*

Fonte: Entrevista a membro do ISS, Julho de 2010

Relativamente ao último desafio referido pelo entrevistado, apresenta-se no Anexo 6 um resumo das notícias que saíram em jornais e na internet sobre este processo de transferência, bem como uma convocatória da Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública, informações que remetem para as preocupações existentes por parte ISS em avançar neste processo com cautela e tranquilidade, respeitando os direitos do trabalhadores, as crianças e famílias.

#### **4.3 O Centro Infantil Olivais Sul<sup>15</sup>**

O Centro Infantil Olivais Sul é um equipamento de infância que até Julho de 2009 foi gerido directamente pela Segurança Social e que oferece serviços de creche, jardim-de-infância e creche familiar a cerca de 230 crianças. Foi construído de raiz em 1976 para

---

<sup>15</sup> Informação retirada de apresentação disponibilizada pelo Instituto da Segurança Social – Caracterização Centro Infantil Olivais Sul, Lisboa, 2009

cumprir a vocação de Centro Infantil. Dependeu no período entre 1978 (data da sua abertura) a 1981 do Instituto de Obras Sociais, posteriormente, do Centro Regional de Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo e, mais recentemente, do Centro Distrital da Segurança Social de Lisboa. A partir de 1989, o edifício passou a albergar também um Centro de Actividades Ocupacionais da Cooperativa Labor ao abrigo de um protocolo celebrado com a Segurança Social e desde 1997 a Academia, uma das valências do Centro Social e Paroquial Olivais Sul, também através de protocolo. Em Julho de 2008 o Centro Infantil Olivais Norte encerrou, sendo que a equipa que aí trabalhava foi integrada no Centro Infantil Olivais Sul.

O Centro Infantil Olivais Sul funcionava 11 meses por ano entre as 8h15 e as 18h45 e encerrava durante o mês de Agosto.

O Centro tinha 58 funcionários afectos, nos quais se incluíam 18 amas, cinco funcionários em baixa prolongada e quatro funcionários a aguardar aposentação. Um dos maiores constrangimentos que a Direcção do Centro enfrentava era a gradual aposentação dos seus funcionários sem que houvesse a sua substituição.

O edifício do Centro Infantil tem dois pisos, sendo que o primeiro piso inclui seis salas de creche, três salas de pré-escolar, nove casas-de-banho, a zona administrativa com seis gabinetes, a secretaria, o refeitório, a cozinha, a lavandaria e zonas de armazém e arrumos. O piso inferior inclui um ginásio, uma casa-de-banho, uma sala de pré-escolar, uma oficina de encadernação cedida à Labor e duas salas cedidas à Academia. O edifício é circundado por um espaço exterior amplo com árvores e vegetação e com duas zonas de recreio, uma das quais com piso próprio para crianças.

A alimentação das crianças era assegurada por uma empresa do ramo, através do sistema de Cook/Chill, um sistema de confecção que consiste em cozinhar e arrefecer alimentos com rigoroso controlo de temperatura. Os alimentos são confeccionados numa cozinha central, são colocados em recipientes adequados, transportados para o local de consumo, armazenados em frigoríficos próprios e aquecidos em fornos, à medida das necessidades. As refeições têm uma validade de cinco dias.

A limpeza era também subcontratada a uma empresa do ramo e era assegurada por cinco funcionárias, de segunda-feira a sábado, das 18h às 21h, e um piquete diário, das 10h às 18h.

#### 4.4 A cronologia da transferência

Como referido anteriormente, a AKF já há alguns anos que planeava uma intervenção na área da infância através da gestão directa de um Centro, embora não tivesse ainda identificado um espaço adequado para esse efeito. Em 2008, o ISS partilhou com a AKF a informação de que existiam orientações para a transferência gradual da gestão dos estabelecimentos integrados sob a alçada do ISS para outras entidades. Nesse contexto, a AKF visitou alguns equipamentos de infância com o objectivo de avaliar a possibilidade de algum desses espaços poder albergar o Programa de Educação e Desenvolvimento da Infância (atrás descrito). Apresenta-se de seguida um resumo das diversas fases que corresponderam à transição da gestão do equipamento, a partir do momento em que o Centro Infantil Olivais Sul foi identificado pela AKF como o espaço que reunia as condições ideais em termos de localização, espaço físico e infra-estrutura para o desenvolvimento do Programa.

**Quadro 8 – Cronologia da transferência**

<b>Datas</b>	<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
Agosto de 2008	Prospecção	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visita da AKF a diversos estabelecimentos integrados, incluindo o Centro Infantil Olivais Sul</li></ul>
Setembro de 2008 a Março de 2009	Negociação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esclarecimentos relativamente ao melhor figurino para formalização da parceria.</li><li>• Preparação e formalização da parceria. Assinatura de acordo de parceria para a preparação da transição.</li></ul>
Março a Julho de 2009	Transição	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realização de reuniões com a Direcção do Centro Infantil Olivais Sul para partilha de informação e preparação da transição</li><li>• Formação dos profissionais do Centro em DQP – Desenvolvendo Qualidade em Parceria, pela Associação Criança</li><li>• Reunião Geral de Pais para comunicar a decisão de transferência da gestão do Centro</li><li>• Reuniões de Pais em grupos para esclarecimento de dúvidas e planeamento do ano lectivo</li><li>• Visitas de Pais aos Centros apoiados pela AKF (Centro Social da Musgueira e Centro Social Paroquial de Sintra)</li></ul>

Centro Infantil Olivais Sul – Um estudo de caso sobre a transferência para gestão privada solidária

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião com as amas da Creche Familiar (que continuaram com o Centro)</li> <li>• Admissões das crianças para o ano lectivo seguinte</li> <li>• Recrutamento e selecção da equipa</li> </ul>
Agosto de 2009	O arranque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização da parceria e da transferência da gestão através da assinatura do Acordo de Gestão, dos Acordos de Cooperação, do Contrato de Comodato e do Acordo de Parceria</li> <li>• Realização de Obras no Centro</li> <li>• Contratação dos serviços de alimentação, limpeza, desinfectação, alarmes e segurança, manutenção de central térmica, manutenção da electricidade, entre outros</li> <li>• Enquadramento e formação da equipa contratada</li> <li>• Limpezas gerais, arrumações e organização dos serviços</li> <li>• Elaboração do Regulamento Interno do Centro</li> <li>• Elaboração dos formulários e documentação a ser preenchida e assinada pelo Encarregados de Educação</li> <li>• Encomendas de mobiliário e materiais</li> </ul>
Setembro a Dezembro de 2009	Primeiros passos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano de Contingência da Gripe A</li> <li>• Elaboração do Plano Higio-Sanitário</li> <li>• Mobilização de recursos para a aquisição de mobiliário e equipamento</li> <li>• Reuniões de Pais em grupo e individuais para integração das crianças admitidas</li> <li>• Cálculo das comparticipações das famílias</li> <li>• Organização dos serviços</li> <li>• Formação da equipa</li> </ul>

## 5. O Processo

Este capítulo pretende relatar os primeiros passos relativos ao início de actividade do Centro Infantil Olivais Sul dados durante o período de Abril a Dezembro de 2009. Estes passos compreendem todas as áreas de intervenção de um projecto desta natureza, desde o recrutamento e selecção dos recursos humanos, relação com os pais e a comunidade, a organização dos serviços, o estabelecimento das medidas de segurança e higiene, a contratação de serviço e a definição de políticas e procedimentos internos.

### 5.1 O Período de preparação e transição

#### 5.1.1 Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos e Formação Inicial

O desenvolvimento de um projecto educativo de qualidade não é possível sem a contratação de profissionais qualificados, empenhados e responsáveis. Dada a natureza especializada dos serviços prestados, revela-se como crucial um esforço de recrutamento e selecção com vista à integração de profissionais que apresentem as competências técnicas e pessoais e sociais necessárias para as funções a desempenhar. Um processo de selecção e recrutamento exige tempo, sobretudo quando é necessário recrutar 36 profissionais especializados, como foi o caso. Apresenta-se de seguida uma tabela resumo das fases de recrutamento e do tempo necessário para a concretização de cada fase.

**Quadro 9 – Fases do Recrutamento e Selecção**

<b>Fases do Recrutamento e Selecção</b>	<b>Duração prevista</b>	<b>Datas de Realização</b>
Elaboração dos perfis de cada função	1 semana	1 a 7 de Maio
Anúncio das vagas em aberto	2 dias	Dias 8 e 9 de Maio
Recepção de candidaturas	2 semanas	10 a 30 de Maio
Análise de candidaturas	1 semana	1 a 7 de Junho
Marcação de entrevistas	1 semana	8 a 14 de Junho
Realização das entrevistas e verificação das referências	1 mês	15 Junho a 15 de Julho
Entrega de documentação, elaboração e assinatura dos contratos	2 semanas	15 a 30 de Julho

Neste caso e por razões óbvias só foi possível iniciar o recrutamento após o anúncio público da transferência que ocorreu no dia 7 de Maio de 2009 (ver Ponto 5.1.2.1 - Descrição da Reunião Geral de Pais). Como se pode constatar na tabela apresentada, o cumprimento estrito dos tempos necessários em cada fase foi fundamental sem o que não teria sido possível reunir a equipa necessária para o arranque do projecto.

#### 5.1.1.1 Perfis de Funções

De seguida, apresentamos um resumo das funções necessárias para a concretização de um projecto desta natureza, uma breve descrição do seu papel e os regimes jurídicos a considerar obrigatoriamente na definição dessas funções:

#### Quadro 10 – Perfil das funções necessárias à execução de um projecto educativo na área da infância

Função	Resumo da Descrição de Funções	Fontes
Director/Coordenador Pedagógico	Coordenar a aplicação do projecto educativo, coordenar a actividade educativa (orientações curriculares e actividades da componente de apoio à família), orientar tecnicamente a acção do pessoal docente, técnico e auxiliar, organizar, de acordo com as normas da instituição, o serviço docente e não docente, estabelecer o horário de funcionamento, de acordo com as necessidades das famílias)	Definidas no DL nº147/97 Cada instituição pode adicionar/especificar responsabilidades, em função do projecto que pretende desenvolver.
Educador	Concebe e desenvolve o respectivo currículo, através da planificação, organização e avaliação do ambiente educativo, bem como das actividades e projectos curriculares, mobiliza o conhecimento e as competências necessárias ao desenvolvimento de um currículo integrado, no âmbito da expressão, da comunicação e do conhecimento do mundo.	DL nº 240/200 e DL nº24. Cada instituição pode especificar algumas áreas, em função do projecto educativo que pretende desenvolver e modelo pedagógico.

Fonte: Termos de Referência das Funções, Boletim do Trabalho e Emprego (MTSS) nº32 de 2008, Perfil do Educador (DL nº240 e 241 de 2001) e DL nº147/97

Para informação sobre as restantes funções, ver o Anexo 7. Para algumas funções, a AKF considerou nas Descrições de Funções outras áreas de responsabilidade para além das exigidas por lei, por forma a assegurar o cumprimento dos objectivos estabelecidos.

Para cada função foram também definidos requisitos ao nível das habilitações académicas, nível de formação e anos de experiência. Para além das funções apresentadas na tabela, foram ainda contratados profissionais para as funções de Responsável de Segurança e Manutenção, Responsável de Limpeza e Zelador, funções associadas às responsabilidades de gestão e manutenção do espaço e infra-estruturas.

#### **5.1.1.2 O anúncio das vagas**

O anúncio para cada função continha a descrição de funções, os requisitos exigidos e o pedido de apresentação de três cartas de referência. O anúncio das vagas em aberto foi efectuado com recurso a vários meios dos quais destacamos:

**Quadro 11 – Meios de Divulgação das vagas em aberto**

<b>Meios de divulgação das vagas em aberto</b>
Jornais
Correio Electrónico (lista de contactos)
Organizações locais (parceiros locais, supermercados, centro paroquial, igreja, junta de freguesia)
Site de internet
Centro de Emprego
Universidades

O método de divulgação que se revelou mais eficaz foi o envio de correio electrónico a uma lista de contactos de pessoas ligadas à área do desenvolvimento social e infância na medida em que teve um efeito multiplicador através do “boca-a-boca” que se vai gerando junto de um grupo de pessoas pertencentes ao mesmo meio profissional. No que diz respeito às funções mais técnicas, as universidades foram a fonte de divulgação e recrutamento privilegiada. A divulgação local junto de organizações parceiras foi também um meio privilegiado, tendo sido mais eficaz para as funções auxiliares.

#### **5.1.1.3 A Selecção**

As candidaturas recebidas foram analisadas à luz das Descrições de Funções e dos requisitos definidos para cada função. Verificou-se que a grande maioria das candidaturas recebidas eram de pessoas desempregadas ou à procura do primeiro emprego e muitas não preenchiam os requisitos exigidos. Foram poucas as candidaturas

de profissionais com anos de experiência. A selecção foi efectuada com base em entrevistas e verificação de referências. Para algumas funções foram realizadas entrevistas em grupo. No que se refere às educadoras, a selecção foi efectuada pela Associação Criança, com base em critérios definidos como essenciais para a prática da Pedagogia-em-Participação. Nas restantes entrevistas foram colocadas várias questões de ordem prática do quotidiano de um Centro de Infância, no sentido de aferir a reacção do candidato à situação descrita. Alguns dos temas abordados foram o trabalho em equipa, as questões de confidencialidade, como lidar com conflitos entre crianças, como lidar com pais, entre outros. Nas funções de índole mais técnica foi solicitado aos candidatos que estudassem determinado tema para mais tarde poderem responder a questões relacionadas com esse tema. Em média, cada candidato seleccionado passou por três entrevistas, a primeira para um contacto inicial, a segunda para colocação de questões técnicas ou concretas relativamente à função e a última para esclarecimento de dúvidas e para comunicação da decisão de contratação.

#### **5.1.1.4 A Formação Inicial**

O Centro Infantil Olivais Sul assume um compromisso com os seus colaboradores na disponibilização de formação contínua e em contexto, com vista ao seu desenvolvimento profissional e melhoria contínua da qualidade dos seus serviços. Na fase de arranque, a formação inicial da equipa foi crítica para o início e primeiros meses de actividade e centrou-se nas seguintes áreas:

- Apresentação do Programa de Educação e Desenvolvimento da Infância e seus objectivos;
- Definição dos princípios do Centro;
- Partilha e co-construção do Regulamento Interno do Centro;
- Apresentação da Pedagogia-em-Participação;
- Organização das rotinas de sala;
- Música para crianças pequenas;
- Dança e Movimento.

## **5.1.2 Relação com Pais e Comunidade**

### **5.1.2.1 Relação com os Pais**

O estabelecimento de relações de confiança e a criação de um ambiente de promoção da participação dos pais e encarregados de educação na educação dos seus filhos revela-se como essencial considerando que os pais são os responsáveis primordiais pela educação dos seus filhos e são também "interessados e afectados pela educação na escola de interesse público; não sendo destinatários, são decerto beneficiários dessa educação e como tal têm o direito de ser informados e de participar nas orientações educativas da escola" (Formosinho, 2005). Num contexto de mudança, em que a escola dos filhos sofre alterações organizacionais, de gestão, de equipa, de modelo pedagógico e de funcionamento, essa participação e esse envolvimento tornam-se ainda mais prementes.

Considerando o contexto descrito no Capítulo 3, um dos maiores desafios do projecto foi lidar com as reacções de descontentamento e revolta dos pais relativamente à mudança que se previa. Muitas questões e dúvidas se colocaram aos pais relativamente ao que seria a educação dos seus filhos no Centro.

Para ilustrar o ponto de partida da relação entre os pais e a AKF, apresenta-se de seguida um relato da primeira reunião de pais havida em Maio de 2009.

#### ***Reunião geral de pais no dia 7 de Maio de 2009***

*Todos os pais e encarregados de educação do Centro Infantil Olivais Sul foram convocados para uma reunião no dia 7 de Maio pelas 19h, com a presença do Presidente do Conselho Directivo do Instituto da Segurança Social, da Directora do Centro Distrital da Segurança Social de Lisboa e outros elementos dos serviços centrais e distritais da Segurança Social. Estiveram igualmente presentes membros da Fundação Aga Khan Portugal com o propósito de clarificarem dúvidas e partilharem o projecto que se previa desenvolver naquele Centro. A reunião teve lugar no ginásio do Centro Infantil Olivais Sul e contou com a presença de mais de duzentos encarregados de educação das crianças que se encontravam a frequentar o Centro. Importa referir que a convocatória para a reunião foi remetida pela Direcção do Centro no dia anterior à data proposta para a realização da mesma. O objectivo da reunião era o de comunicar a transferência do Centro Infantil Olivais Sul para gestão da Fundação Aga Khan e partilhar as razões subjacentes a essa decisão. Outro objectivo era o de responder às questões colocadas pelos pais e tranquilizá-los relativamente ao futuro da educação dos seus filhos. A reunião começou num clima de alguma tensão. O Presidente do ISS começou por comunicar a decisão de transferência da gestão daquele Centro para outra entidade, referindo que o principal objectivo era o de assegurar a continuidade de funcionamento do Centro com melhores condições.*

*Referiu como exemplo o encerramento do Centro Infantil Olivais Norte que teve lugar na*

sequência da entrada na reforma de muitos dos seus funcionários, os quais a Segurança Social não teve condições de substituir por limitação legal para a contratação de novos colaboradores. Nesse contexto, de gradual reforma dos funcionários dos Centros Infantis sob gestão da Segurança Social, referiu a importância de criar condições para que o Centro continuasse a funcionar para as crianças e famílias.

Muitos dos presentes reagiram com alguma animosidade às afirmações do Presidente do ISS e colocaram diversas questões que se resumem no quadro seguinte, bem como as respostas que a Segurança Social e a Fundação Aga Khan procuraram dar:

<i>Questões</i>	<i>Respostas</i>
<i>Reconhecendo o Centro Infantil dos Olivais como um Centro Infantil de qualidade e inovador, desde há largos anos, porquê mudar o que está bem? Porque não optar por outro cujo modelo de funcionamento seja de menor qualidade?</i>	<i>Muitos dos funcionários entraram na reforma, sem que a Segurança Social tenha tido condições de os substituir. Nesse contexto, e para assegurar a continuidade do Centro, foi necessário avançar para uma solução deste tipo, no interesse das crianças e das famílias.</i>
<i>Porque razão o Estado não assume a responsabilidade de resolver o problema de insuficiência dos Recursos Humanos, porque não recruta novos colaboradores?</i>	<i>Existe uma lei que impede o recrutamento para a Função Pública. Nestas circunstâncias, as alternativas são deixar fechar este equipamento ou encontrar uma solução que assegure a continuidade e a melhoria do serviço.</i>
<i>De experiências anteriores semelhantes a esta que agora se propõe, verifica-se que as mensalidades aumentaram. O que vai acontecer neste caso em particular?</i>	<i>As regras relativamente à comparticipação das famílias são definidas em função dos rendimentos e essas não vão mudar.</i>
<i>O modelo pedagógico Movimento da Escola Moderna aplicado até aqui vai continuar? Se não, qual o modelo pedagógico que vai ser utilizado?</i>	<i>O modelo pedagógico a utilizar será a Pedagogia-em-Participação, desenvolvido pela Associação Criança, parceira da Fundação Aga Khan. É também um modelo construtivista.</i>
<i>A Fundação Aga Khan está associada ao Aga Khan, um líder espiritual islâmico. Que garantias existem de que a educação ministrada não será influenciada pelos princípios religiosos islâmicos?</i>	<i>A maior parte das instituições que prestam serviços sociais são organizações ligadas à Igreja Católica mas esse facto nunca impediu o Estado de reconhecer a laicidade do ensino. O que queremos é aumentar a qualidade da pedagogia e a salvaguarda do direito a uma educação livre. Quem determina as opções religiosas são os pais e nunca a instituição de ensino.</i>
<i>Mantêm-se os horários e os rácios adulto-criança, um dos garantes de qualidade?</i>	<i>Os horários mantêm-se e a serem alterados, será sempre em função das necessidades dos pais. Os rácios adulto-criança estão definidos na lei e serão respeitados.</i>
<i>A qualidade da alimentação mantém-se?</i>	<i>Haverá um esforço no sentido de voltar a ter confecção local na cozinha do Centro. Actualmente, o Centro fornece as refeições no sistema cookchill.</i>

<p><i>Os critérios para a permanência das crianças mantêm-se?</i></p>	<p><i>Os critérios de admissão são os definidos por lei e mantêm-se. Relativamente à continuidade das crianças na passagem da creche para o pré-escolar, continua a haver necessidade de as crianças serem inscritas na rede pública. Será feito um esforço no sentido de alargar a oferta de pré-escolar para 100 vagas no sentido de assegurar alguma continuidade mas ainda assim essas vagas não serão suficientes para todas as crianças que em cada ano transitam da creche para o pré-escolar.</i></p>
<p><i>Esta mudança inclui também a creche familiar, as amas?</i></p>	<p><i>Esta mudança inclui também as amas da creche familiar. As amas continuarão a exercer a sua actividade com a Fundação Aga Khan pois não estão vinculadas à Segurança Social, uma vez que têm contratos de prestação de serviços.</i></p>
<p><i>O acompanhamento da Segurança Social será como é habitual nos acordos típicos e atípicos que celebra com as instituições, isto é, pouco presente?</i></p>	<p><i>Ao abrigo dos acordos de cooperação, a Segurança Social prevê acompanhamento e fiscalização da actividade. A maioria dos factores que garantem qualidade estão legislados e serão respeitados.</i></p>
<p><i>Como será feita a transição? A equipa actual permanece ou não?</i></p>	<p><i>Quanto aos funcionários actuais, o que vai acontecer é o seguinte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>até ao final deste ano lectivo nada se altera;</i></li> <li>• <i>no próximo ano lectivo, poderá haver continuidade em cada sala, caso os funcionários assim o pretendam. Caberá sempre ao funcionário decidir se quer permanecer. A acontecer, a lei permite que seja por dois anos no máximo;</i></li> <li>• <i>os colaboradores que não quiserem ficar serão colocados noutros serviços da Segurança Social onde existe falta de pessoal.</i></li> <li>• <i>Serão também recrutados novos colaboradores para assegurarem a qualidade do serviço.</i></li> </ul>
<p><i>Relativamente às admissões, neste momento existem famílias com rendimentos cujos filhos tiram lugar aos das famílias com baixos rendimentos. Como vai ser feito doravante?</i></p>	<p><i>O processo de selecção das crianças pautar-se-á por critérios de justiça social e serão vistas todas as situações, sendo dada prioridade às crianças que tenham irmãos já a frequentar o Centro.</i></p>
<p><i>Houve ou não concurso para a entrega deste equipamento?</i></p>	<p><i>A Fundação Aga Khan e a Rede Aga Khan para o Desenvolvimento têm um protocolo assinado com o Governo Português para a realização de projectos conjuntos. Existe já uma experiência de trabalho conjunto no âmbito de outros projectos e um saber técnico que permite salvaguardar que existem todas as condições para assegurar serviços de qualidade.</i></p>
<p><i>Qual passa a ser o regime jurídico da instituição?</i></p>	<p><i>A segurança social gere directamente cerca de 70 estabelecimentos integrados em todo o país. Todos eles enfrentam enormes dificuldades na manutenção de um quadro de pessoal adequado no contexto em que não é possível admitir ninguém. No</i></p>

	<i>caso da transferência da gestão ocorrer existem duas alternativas: a) um acordo de gestão - a Seg. Social continua a assegurar a manutenção e cede a gestão a uma entidade privada sem fins lucrativos; b) contrato de comodato – a Seg. Social cede as instalações à Fundação que assegura a sua gestão. Não está ainda definido o modelo que vai se aplicado neste caso. Em qualquer dos casos, o edifício continua a ser propriedade da Segurança Social embora gerido por uma entidade privada que tem maior facilidade no recrutamento e na gestão.</i>
<i>Que tipo de recrutamento será feito?</i>	<i>O recrutamento de novos elementos para a equipa será feito com base em perfis de funções definidos de acordo com as necessidades. A selecção será feita de acordo com a formação e experiência dos candidatos.</i>
<i>A mensalidade corresponde ao horário total ou haverá pagamento de um prolongamento?</i>	<i>A mensalidade inclui todos os serviços actualmente disponíveis, o prolongamento, a alimentação, etc.</i>

*Para além das questões colocadas, que foram sendo respondidas quer pela Segurança Social quer pela Fundação Aga Khan, os pais fizeram alguns comentários que importa ressaltar:*

- a pouca antecedência com que foi convocada a reunião para comunicação da decisão;*
- a falta de envolvimento dos pais na tomada de decisão;*
- a comunicação tardia da decisão, não permitindo aos pais encontrar alternativas para a educação dos seus filhos em outras instituições;*
- a existência de rumores e boatos há vários meses de que esta mudança iria ocorrer, sem que houvesse qualquer comunicação formal por parte da Seg. Social;*
- a elevada qualidade dos serviços prestados e a relação de confiança existente entre os funcionários do Centro sob gestão da Segurança Social e as famílias;*
- considerações de ordem política relativamente aos objectivos deste processo, ao papel do Estado na prestação de serviços educativos e ao direito universal a uma educação de qualidade.*

*Ao longo da reunião e à medida que as questões foram sendo esclarecidas e respondidas, os pais foram se acalmando, sendo que alguns manifestaram disponibilidade para colaborar na transição, em benefício das crianças. Muitos pais quiseram conhecer o trabalho da Fundação Aga Khan, em particular a intervenção ao nível pedagógico desenvolvida através da Associação Criança. A Fundação Aga Khan convidou todos os pais a conhecerem as intervenções desenvolvidas em Centros de Infância em Lisboa e Sintra, em visitas a organizar. A reunião prolongou-se até às 22h30.*

(Descrição baseada em Actas de Reunião e Notas de Campo)

#### 5.1.2.1.1 Os receios dos pais

As mudanças são sempre processos complexos que geram ansiedade e incerteza em relação ao futuro. Como referiu uma mãe:

*"(...) Claro que pensando na adaptação, as mudanças são sempre difíceis, existem sempre aspectos positivos e negativos, mas olhei sempre com bons olhos a mudança.(...)"*

(Fonte: Entrevista a uma mãe, Junho, 2010)

Nem todos os pais tinham uma expectativa positiva em relação à mudança, eram muitos os receios, sobretudo considerando que se tratava de uma transição de um contexto público para um contexto privado (ainda que sem fins lucrativos), ao que estavam associadas percepções negativas decorrentes de experiências passadas menos bem sucedidas. Apresentam-se de seguida alguns dos receios transmitidos pelos pais e por membros da Segurança Social nas entrevistas realizadas.

- **Receio de aumento das mensalidades e de alteração das regras de admissões**

Uma das maiores preocupações era a possibilidade de aumento das mensalidades e de alteração das regras de cálculo das mesmas, bem como redução do número de vagas ou alteração dos critérios para a selecção das crianças. Constatou-se igualmente, sobretudo na reunião geral de pais atrás descrita, que havia algum desconhecimento sobre o papel das IPSS, a natureza de interesse público inerente aos serviços prestados por estas organizações, a sua relação de parceria com o Estado e as regras que regem essa mesma relação.

*"(...) Depois não se sabia nada, pois claro que há logo aqueles comentários, “ah, isto agora vai-se pagar x”(...)"*

(Fonte: Entrevista a um pai, Junho, 2010)

*"(...) Os receios eram a questão monetária de aumento das mensalidades, eu acho que passava por, nos mais pequenos, na creche, (...) o medo das mensalidades (...) porque tinham medo que isto se transformasse num privado e houvesse um aumento. (...)"*

(Fonte: Entrevista a um membro do ISS, Junho, 2010)

"(...) (dizia-se) “Ah, agora os miúdos não vão ter vaga” (...)"

"(...) E eu vi muitos pais nervosos, muitos pais a pensarem que isto ia ser privatizado, que as crianças já não podiam ficar mais, ou seja, existiam muitos rumores (...)"

(Fonte: Entrevista a pais, Junho, 2010)

- **Receio de ligação à Religião**

Outro receio manifestado foi a ligação da AKF à religião Islâmica e os efeitos que esse facto poderia ter no modelo pedagógico, na educação ministrada no centro. Esse receio resultava de algum desconhecimento do trabalho desenvolvido pela AKF e dos princípios que o norteiam. Esta questão surgiu igualmente na reunião geral de pais, tendo nesse momento, sido explicada a natureza da AKF e o objecto do seu trabalho. Pelas entrevistas realizadas aos pais, constata-se que esse receio foi-se dissipando à medida que os pais foram estreitando a relação com a AKF.

"(...) não tinha muita informação da Fundação Aga Khan. Confesso, e pronto, acho que esta entrevista também serve para isso, para falar com total clareza, confesso que fiquei com a ideia de algumas ideologias, alguma coisa que pudesse haver da parte religiosa. Confesso que, na altura, sem vos conhecer, e uma pessoa não conhecendo, não tendo informação nenhuma pode, às vezes, criar uma ideia ou mistificar uma coisa que depois não corresponde à realidade. Mas na altura, basicamente esse era o meu único receio. (...)"

"(...) E depois acho que também houve uma comunicação informal entre os vários pais, assustando um pouco para a transição e o método pedagógico que viria a ser utilizado, enfim, atendendo a que a AKF é uma instituição que tem as suas ligações religiosas. (...)"

(Fonte: Entrevista a pais, Junho, 2010)

"(...) Falar com os pais explicando só o projecto não é fácil porque temos pais com vários níveis académicos e falar numa Fundação Aga Khan, de alguma forma ligada a uma religião que não é a deles, causou-lhes imensas dúvidas, causou-lhes imensas suspeitas e foi preciso desmistificar isso e nós não fizemos isso atempadamente. (...)"

"(...) e passava um bocadinho pela religião. (...) era a questão da religião, da liberdade religiosa, uma vez que a Fundação Aga Khan está ligada à comunidade ismaelita. (...)"

"(...) Receios dos pais, essencialmente, o desconhecido. O desconhecido assusta. Muitos deles nunca tinham ouvido falar na Fundação. O que é isto de Fundação Aga Khan que ainda por cima, não tem o nome de uma IPSS que nós conhecemos, ou de uma instituição que nos é muito próxima, que trabalha aqui connosco na comunidade, qual é a intenção deles, porque é que eles querem este estabelecimento, porque é que o ISS vai entregar este

*estabelecimento a esta instituição? (...)"*

(Fonte: Entrevistas a membros do ISS, Junho, 2010)

- **Receio de falta de solidez da AKF (face à dimensão do projecto)**

Dada a dimensão do Centro, sendo uma estrutura grande que exige capacidade de gestão organizacional e pedagógica, havia também o receio de que a AKF não tivesse a solidez necessária para poder abarcar este projecto.

*"(...) O único receio que eu tinha era que, eu não conhecia a Fundação, não tinha qualquer referência da Fundação, o meu único receio era a Fundação não estar bem constituída, não ter uma base sólida e no final o objectivo não ser conseguido. Ou seja, que comessem bem, que fizessem uma boa gestão, mas que, não tendo uma base sólida, não tendo uns pilares bem edificados, fosse difícil depois um projecto tão grande ser positivo e ter vantagens. O meu único receio era esse. Porque eu verifiquei que era um projecto bastante grande, não é uma simples creche, é uma creche com grandes dimensões, não só ao nível de espaço mas também a nível de alunos, ou seja, teria de ser uma grande organização, muito bem estruturada e organizada para poder realmente fazer frente e conseguir levar a cabo todos os actos para poder chegar ao objectivo.(...)"*

(Fonte: Entrevista a uma mãe, Junho, 2010)

#### **5.1.2.1.2 As expectativas (antes da transição)**

Para a maioria dos pais eram maiores os receios que as expectativas, como se depreende da reacção dos pais, relatada por uma mãe:

*"(...) Na altura da reunião, os pais estavam praticamente todos contra a passagem da Seg. Social para a Fundação. (...)"*

(Fonte: Entrevista a uma mãe, Junho, 2010)

Contudo, apesar desse facto, alguns pais identificavam possíveis áreas a melhorar e tinham expectativa de que a mudança representasse algumas alterações face à gestão anterior, designadamente no que diz respeito aos pontos seguintes.

- **Que tipo de resposta aos mais vulneráveis**

*"(...) E quando ouvi falar na Fundação Aga Khan e ouvindo depois os primeiros objectivos da Fundação, achei interessante e achei que seria útil e vantajoso para as crianças. E eu senti uma grande dificuldade, sendo mãe de 3 filhos, senti uma grande dificuldade em encontrar creche com um valor de prestações que correspondesse à minha situação financeira.(...)"*

*"(...) Eu identificava que muitas famílias pertenciam à classe média-alta e à classe alta. Na altura (antes da transição) surgiu uma polémica porque mães com posses identificadas diziam que tinham a opção de escolher uma escola pública, porque preferiam uma escola pública. Eu disse que não deveria ser assim porque eu não tenho opção, a minha situação económica só me dá opção para que os meus filhos frequentem uma escola pública, eu não tenho opção de escolher uma escola pública ou privada. E nessa altura, surgiu um conflito porque pais com possibilidades, ao pôr numa pública estão a tirar vagas a pais que não têm essas possibilidades, e eu disse que se fosse para isso, então que viesse a Fundação, que seria bem-vinda para que existissem mais vagas e os pais não fossem prejudicados, esses pais com menos posses, porque eu com grande dificuldade tenho 3 filhos e não me tinha sido dada nenhuma garantia de que os meus filhos entrariam e eu precisava das vagas para poder trabalhar, como é óbvio.(...)"*

(Fonte: Entrevista a uma mãe, Junho, 2010)

- **Melhoria da gestão/rentabilização dos espaços**

*"(...) Bom, a educação da filha, aquilo que eu entendi foi que, de facto, havia coisas a melhorar em termos da gestão nesta escola, nomeadamente, de proporcionar mais actividades. E apesar de tudo isso, o projecto era bom, projecto educativo era bom"*

*"(...) Eu sabendo qual era o objectivo da comunicação (reunião geral de pais), fiz pesquisa na internet sobre a Fundação. Do que consegui identificar na internet, pareceu-me que a Fundação tinha bons objectivos e boas ideias para desenvolver e uma das mais-valias, que depois também foi identificada na reunião, foi que existiriam mais vagas, rentabilizariam mais o espaço, existiriam mais funcionários. (...)"*

*"(...) Na altura, a Seg. Social indicou-me sempre que não sabiam se existiam vagas para os meus filhos. Eu na reunião deixei bem clara a minha posição, contrária à maioria dos presentes, de que estava de total acordo com a mudança, uma vez que entendia que Seg. Social não estaria a desenvolver um bom trabalho, não em relação ao pessoal mas sim em relação à rentabilização do espaço, à preservação do edifício, às condições, (...)"*

(Fonte: Entrevista a uma mãe, Junho, 2010)

- **Mais vagas**

*"(...) Eu manifestei-me, existia uma certa divergência, foi uma reunião muito conflituosa, muito quente, porque as pessoas estavam bastante exaltadas, não queriam a passagem, viam a passagem com maus olhos. Eu dei a minha opinião, deixei a minha opinião bastante explícita, que estava a favor da mudança, porque queria que os meus filhos entrassem, queria mais vagas, porque, como eu, existem muitas mães na mesma situação que eu, que têm de optar ou pelo emprego ou por ficar com os filhos, e hoje em dia isso não é possível, temos de optar pelos dois, pelo emprego e pela vida familiar, porque sem um o outro também é difícil de gerir.(...)"*

*"(...) o poder integrar mais crianças, que acho que isso teria sido possível com uma gestão mais eficiente.(...)"*

(Fonte: Entrevista a pais, Junho, 2010)

- **Abertura à diversidade**

*"(...) Para além disso, eu identificava que eram raras as crianças que não fossem da raça branca, ou que não fossem de origem portuguesa. Não existia diversidade cultural na escola. 98% das crianças, senão mais, eram crianças da raça branca.(...)"*

(Fonte: Entrevista a uma mãe, Junho, 2010)

### 5.1.2.1.3 Envolvimento dos pais

Relativamente à forma como os pais foram envolvidos, apresenta-se de seguida um quadro resumo com as opiniões dos pais entrevistados e de alguns membros do ISS. É consensual entre os dois grupos de entrevistados que porventura a vertente menos bem conseguida do processo de transição foi o nível de envolvimento dos pais, designadamente no diz respeito ao prazo da comunicação aos pais, à falta de informação relativamente ao que iria acontecer, à falta de informação sobre a entidade que iria assumir a gestão do equipamento.

<b>O que pensam os pais sobre o seu envolvimento</b>	<b>O que pensam os membros do ISS sobre o envolvimento dos pais</b>
<i>"(...) O processo de transferência acho que foi demasiado abrupto. Deveriam, na minha opinião, ter ocorrido reuniões prévias com os encarregados de educação, dando a conhecer o processo que estava em preparação porque havia muitos pais, eu por acaso só tive conhecimento um dia ou dois antes da</i>	<i>"(...) Com os pais, a falha foi muito maior, foi muito mais grave. Nós deveríamos ter informado os pais e chamado os pais, eventualmente, a participar em alguns momentos da negociação e não o fizemos.(...)"</i>

*reunião que ocorreu aqui já com a comunicação de que a gestão seria transferida para a AKF, acho que aí se deveria ter actuado com mais antecedência informando os pais e, enfim, para não serem apanhados de surpresa. (...)"*

*"(...) mas havia pessoas que já tinham conhecimento do processo, do estudo da transferência da gestão há um ano atrás a essa data. Quer dizer que as pessoas já conheciam o processo e os pais foram avisados à última hora. (...)"*

*"(...) Na altura da reunião, os pais estavam praticamente todos contra a passagem da Seg. Social para a Fundação. (...)"*

*"(...) Não, acho que à parte deste início da transferência, a própria preparação do processo de transferência com os pais, na medida do possível, foi bem preparado. Foi mais uma questão de prazo em si. Acho que o processo correu bem. (...)"*

*"(...) E acho que para mim a transição da parte da Segurança Social correu francamente mal. Eu pessoalmente acho que eles poderiam ter feito as coisas de uma forma completamente diferente, forma essa para evitar as pessoas ficarem com a ideia errada que se calhar muita gente ficou. De repente vocês aparecem aqui como os maus da fita que agora vão ficar com os nossos filhos. (...)"*

*"(...) Fizemo-lo muito tarde o que provocou uma reacção por parte dos pais, de alguns pais sobretudo, muito agressiva, muito reactiva, não sabiam o que era a Fundação, quais eram as intenções da Fundação. (...)"*

*"(...) Penso que isso (desmistificar a Fundação) já foi um trabalho que teve de ser a Fundação a fazer. Teria sido desnecessário, poderíamos tê-lo feito nós, deveríamos tê-lo feito nós. Nós também aprendemos com os erros. (...)"*

*"(...) As famílias, como isto são meios pequenos, é Lisboa, mas é periferia, ouvia-se muita coisa, as famílias iam-me questionando. A partir do momento em que foi oficializado houve uma reunião com o Presidente do ISS, com a Fundação Aga Khan e mais membros do Centro Distrital, com as famílias, onde foi oficializado e afirmado que se iria passar a gestão para a Fundação Aga Khan. (...)"*

*"(...) Eu diria que o mais complicado foi a gestão de todo este processo com as famílias, que decorreu, inclusivé, com a presença do Senhor Presidente do Conselho Directivo nessas reuniões, tentando passar a mensagem de que seria um processo relativamente pacífico, que os direitos dos trabalhadores estavam assegurados, que a qualidade do serviço se iria manter, portanto, mas houve algumas questões que foi necessário ter em conta. E por outro lado, também a gestão de algumas preocupações por parte dos pais das crianças deste centro infantil porque estavam habituados ao quadro de pessoal que já existia, estavam habituados às rotinas que já estavam instituídas, existia uma percepção, representação social naquela comunidade de que era um centro infantil de referência, que as coisas funcionavam bem. (...)"*

*"(...) Visto hoje, eu diria que talvez a única coisa que pudéssemos ter feito de forma diferente teria sido dar mais atenção ao processo de transição, nomeadamente no que tem que ver com a relação com as crianças que lá estavam, com os pais e com o pessoal. (...)"*

Fonte: Entrevistas a pais e a membros do ISS, Junho, 2010

#### 5.1.2.1.4 As aprendizagens

Quando pais e membros do ISS são questionados sobre as aprendizagens que resultam desta experiência, a grande maioria das respostas remete para aspectos relacionados com o envolvimento dos pais, a necessidade de comunicação das decisões antecipadamente, dando tempo e oportunidade aos pais de fazerem escolhas, de participarem, de questionarem e de verem esclarecidas as questões que os preocupam. Os pais entrevistados também referem que havendo obras, como foi o caso, haveria a necessidade de mais tempo para a sua realização e para a montagem e organização dos espaços, de forma a que o início do ano lectivo tivesse sido mais tranquilo e acolhedor para as crianças do que foi. Mais uma vez, resumem-se no quadro seguinte as respostas dos dois grupos entrevistados, verificando-se novamente convergência nas respostas.

Que aprendizagens os pais retiram	Que aprendizagens os membros do ISS retiram
<p><i>“(...) Acho que a Segurança Social poderia ter feito as coisas atempadamente, ter avisado os pais que por uma questão de gestão iriam passar, que as coisas se mantinham, ... porque, de repente, uma pessoa vai para uma reunião em que leva com a avalanche toda. (...)”</i></p> <p><i>“(...) Se calhar um mês, dois meses antes dessa reunião porque, repare, as pessoas de repente vão ali e levam com tudo de “chofre”. E tudo isto provocou um mau estar muito grande.(...)”</i></p> <p><i>(...) se fizessem reuniões por sala, se calhar, em vez de aparecer uma pessoa da Segurança Social, se calhar o Director se estivesse a par seria uma pessoa com discernimento suficiente para conduzir essa reunião. E dizer aos pais, “isto a partir de agora (...) calma, não se assustem, as coisas irão continuar” (...) e as pessoas em vez de terem ido para uma reunião, sem saberem nada, ou com informações que não abonavam, talvez fosse preferível as pessoas terem ido para uma reunião com a ideia do que de facto ia acontecer. Inclusivamente até para vocês, para a vossa entrada.(...)”</i></p> <p><i>“(...) Em relação só à parte das obras, acho que deveria ter sido com mais tempo para que</i></p>	<p><i>“(...) Hoje penso que deveríamos ter de imediato explicado muito bem aos pais e aos familiares o que era a Fundação, qual era o trabalho que a Fundação vinha fazendo em Portugal e no mundo, tínhamos dados para isso. Mas a in experiência também conta nestas situações. Não estávamos muito habituados a este tipo de processos e obviamente que há falhas que se fosse hoje não cometeríamos.(...)”</i></p> <p><i>“(...) E penso que isso obrigou a um esforço suplementar por parte da Fundação no trabalho com as famílias que teve de fazer, que teve de demonstrar que efectivamente não havia ali nenhuma intenção que não fosse um projecto educativo, a resposta às crianças, famílias e comunidade.(...)”</i></p> <p><i>“(...)A partir do momento que têm certezas daquilo que se vai passar, então aí deve-se começar, primeiro uma reunião com os funcionários, depois propor-se uma comissão de pais para acompanhar o processo, para deixar as coisas muito mais tranquilas, para não se entrar num diz que disse, depois envolve os sindicatos, depois os sindicatos sabem de coisas que chegam às famílias, depois chegam aos funcionários e isto torna-se numa grande bola que acho que é desnecessário. Portanto, eu acho que aqui</i></p>

<p><i>quando iniciassem o ano lectivo, iniciassem já com tudo equipado, com paredes compostas, para que quando os meninos entrassem se sentissem mais identificados.(...)"</i></p> <p><i>"(...) Depois em Setembro, deu-se início às aulas e eu acho que foi muito pouco tempo para a organização conseguir logo um bom resultado. Como é óbvio, em Setembro faltavam muitos materiais didácticos, muitos materiais essenciais para o desenvolvimento cognitivo das crianças, para a adaptação, as salas estavam muito vazias, muito brancas. Ou seja, no momento de adaptação, no momento em que as crianças entram e não conhecem ninguém, não tinham um espaço tão acolhedor. (...)"</i></p> <p><i>"(...) Eu julgo que a antecedência seria pelo menos 6 meses, seria o mínimo. E depois, esses 6 meses teriam de ter em conta o início das datas de inscrição noutras escolas, para dar possibilidade às pessoas de escolherem, de arranjam alternativas, etc.(...)"</i></p> <p><i>"(...) Eu penso que poderia ter sido evitado o facto de há muito tempo existir um rumor no ar que a instituição ia deixar de ser da Seg. Social. Isso gera sempre nervosismo nos pais e tudo o que implica mudanças é muito complicado as pessoas aceitarem. (...)"</i></p>	<p><i>uma mais-valia seria certamente constituir uma comissão de pais que acompanhasse o processo de forma a tranquilizá-los nesta transição e nesta mudança e então posteriormente fazer uma grande reunião de pais. Com as famílias também, mas acho que com as famílias já foi no final, deveria ter sido antecipado no tempo, como já referi, com uma comissão de pais.(...)"</i></p> <p><i>"(...) É possível que se essa mudança tivesse sido assegurada um pouco mais cedo, durante talvez um pouco mais de tempo, talvez tivesse sido benéfico e essa é uma experiência para utilizar, do ponto de vista do ISS, para futuras transições. Talvez alguns meses mais cedo, para que a transição seja o mais pacífica possível. Que, num modelo ideal, os pais quase não notassem essa transição, isso seria o ideal, tem prós e contras, mas seria uma estratégia a estudar.(...)"</i></p> <p><i>"(...) Provavelmente iniciámos tarde esse processo portanto, eventualmente do ponto de vista da metodologia, teríamos feito algumas alterações.(...)"</i></p> <p><i>"(...) Poderia ter sido feito de uma forma mais participada, menos tensa do que acabou por ser por força de uma menor atenção ou desatenção ao período da transição.(...)"</i></p>
--	--

Fonte: Entrevistas a pais e a membros do ISS, Junho, 2010

#### **5.1.2.1.5 Mais-valias identificadas após um ano de projecto**

Após um ano de intervenção com muitos desafios, é interessante constatar que muitos dos receios se foram dissipando e que foi sendo construída uma relação de confiança e de diálogo que permite aos pais identificar mais-valias mas também fazer sugestões, propor melhorias num projecto educativo que se pretende co-construído. Para informação mais detalhada sobre as mais-valias identificadas pelos pais entrevistados, ver Anexo 8.

#### **5.1.2.2 Relação com a Comunidade**

A freguesia de Santa Maria dos Olivais é uma freguesia de grande dimensão e o Centro serve famílias que residem ou que trabalham nesta freguesia (com prioridade para a zona de Olivais Sul). Nesta freguesia operam diversas instituições parceiras, sendo que

várias são ligadas à infância. O Centro Infantil Olivais Sul é uma das duas instituições sem fins lucrativos da freguesia que oferece serviços de creche, pelo que sempre ocupou uma posição de relevo no panorama institucional da freguesia. Em 2006 foi criado o grupo de parceiros da freguesia no qual estão presentes cerca de 25 instituições. Desde o início que o Centro faz parte desse grupo e sempre manifestou disponibilidade para reflectir sobre as problemáticas da freguesia em rede e pensar nas possíveis soluções de forma integrada. Ainda na fase de preparação da transição a AKF apresentou-se (por intermédio da anterior Direcção do Centro) ao grupo de instituições parceiras manifestando total disponibilidade para um trabalho em parceria, tendo integrado o grupo logo após o início da intervenção, em Setembro de 2009. Durante esse ano, participou activamente nas reuniões e actividades desenvolvidas pelo grupo, designadamente nas sessões de formação interna organizadas em parceria e numa actividade comunitária dirigida à população em geral em torno da infância.

Paralelamente, encetou diálogo com as duas instituições parceiras que ocupam desde há longos anos uma parte das instalações do Centro, procurando estreitar os laços e a interacção. Com a Labor, desenvolveu ao longo do ano algumas actividades conjuntas e criou oportunidades de actividades socialmente úteis para dois dos seus utentes, uma no trabalho directo com as crianças e outra na recepção do Centro. Com a Academia (uma das valências do Centro Social e Paroquial) procurou igualmente estreitar a colaboração, tendo surgido a oportunidade de algum envolvimento de voluntários membros da Academia na formação da equipa e na organização de sessões para pais na área da saúde, embora ainda sem concretização. O contacto com o Centro Social Paroquial assumiu particular relevância na medida em que esta instituição é vizinha do Centro e muitos dos seus membros têm uma ligação ao Centro enquanto pais ou avós de crianças utentes. Dar a conhecer a AKF e partilhar o trabalho desenvolvido no sentido de tranquilizar e passar uma mensagem de confiança relativamente às intenções da AKF a esta instituição parceira assumiu particular relevância pelas razões referidas.

## 5.2 Primeiros desenvolvimentos

### 5.2.1 Saúde, Bem-Estar e Alimentação

O edifício onde o Centro Infantil Olivais Sul funciona há mais de 30 anos é um edifício de grande porte, com um espaço considerável que exige manutenção contínua. Embora reunindo as condições necessárias para o seu funcionamento, necessitava de intervenções que a Segurança Social não tinha condições de assegurar. Como diz o seu anterior Director

*“(...) a nível de edificado, porque a casa tem 30 anos, e ao fim de 30 anos há algumas coisas que devem ser remodeladas, renovadas e por aí forma. Apesar de haver acesso dos serviços para solicitar obras e tudo o mais. E tudo era feito todos os anos mas, como equipamento público, estava sempre dependente de concursos, tinha que ir tudo a concurso. Coisas urgentes, aí os serviços davam resposta imediata, como foi a questão do telhado, alguns canos, e por aí, mas o resto tinha de ser por concurso o que tornava as coisas mais difíceis(...)”*

(Fonte: Entrevista ao anterior Director do Centro, Junho, 2010)

Um dos principais objectivos a alcançar numa primeira fase era assegurar a saúde e bem-estar das crianças, garantindo as condições necessárias ao funcionamento do Centro em cumprimento com o previsto na legislação. Nesse sentido, e na sequência de um processo de mobilização de recursos realizado pela AKDN e pela AKF e com o apoio do ISS, foi possível reunir recursos para a realização de uma pintura do interior e exterior do edifício, a qual teve lugar nas duas últimas semanas de Agosto de 2009. Em paralelo, foram efectuadas obras de adaptação na zona da creche, com vista à abertura de uma sala de pré-escolar com o objectivo de assegurar a continuidade de mais crianças na transição da creche para o pré-escolar (numa lógica de minimização das transições das crianças), tendo sido igualmente renovadas as casas de banho dessa ala. Outras pequenas intervenções nas restantes casas de banho, nas janelas, nos estores, nas portas e respectivos vidros foram efectuadas com o objectivo de reduzir os riscos de acidentes e promover o bem-estar das crianças. Na zona exterior, foi colocada uma rede à volta do gradeamento do Centro para prevenir a saída não autorizada de alguma criança (quer por iniciativa da criança, quer por iniciativa de um possível agressor).

Foi efectuado um investimento considerável na renovação do mobiliário do Centro, incluindo o mobiliário das salas de actividades das crianças, e em materiais pedagógicos consonantes com o modelo pedagógico a desenvolver no Centro – Pedagogia-em-Participação – pela Associação Criança.

As intervenções referidas só foram possíveis de concretizar após a formalização da parceria com o ISS e assegurados os financiamentos solicitados, pelo que tiveram lugar em data muito próxima do início do ano lectivo. Por esse motivo, na primeira semana de abertura do Centro, as casas de banho ainda não estavam totalmente operacionais, o berçário ainda estava a ser terminado, o mobiliário das salas de actividades ainda não tinha sido entregue e muitos materiais pedagógicos não estavam ainda disponíveis. Contudo, e apesar de ter sido um momento de integração difícil para as crianças, foi possível funcionar com alguma tranquilidade e mantendo um diálogo muito próximo com os pais. Como refere uma mãe:

*"(...) Depois em Setembro, deu-se início às aulas e eu acho que foi muito pouco tempo para a organização conseguir logo um bom resultado. Como é óbvio, em Setembro faltavam muitos materiais didácticos, muitos materiais essenciais para o desenvolvimento cognitivo das crianças, para a adaptação, as salas estavam muito vazias, muito brancas. Ou seja, no momento de adaptação, no momento em que as crianças entram e não conhecem ninguém, não tinham um espaço tão acolhedor. (...) As crianças tinham paredes brancas, tinham poucos brinquedos, faltava muito material para que eles pudessem se identificar e relacionar. (...)"*

(Fonte: Entrevista a uma mãe, Junho, 2010)

Outra das áreas que mereceu a atenção da AKF nos primeiros meses foi a elaboração de um Projecto de Segurança e de um Plano de Segurança. O Projecto de Segurança<sup>16</sup> elaborado tem como objectivo propor alterações estruturais a desenvolver no edificado, designadas de medidas de compensação, no sentido de minorar riscos em caso de incêndio, como por exemplo, a colocação de portas que isolem o primeiro piso do segundo piso, o isolamento das zonas de risco como a cozinha, através da colocação de portas anti-fogo, entre outras. Tratando-se de alterações estruturais ao edificado, a

---

<sup>16</sup> Com base em Projecto de Segurança desenvolvido pelo Centro Infantil Olivais Sul sob a actual gestão da AKF em parceria com o ISS

implementação deste Plano é da total responsabilidade da Segurança Social, enquanto proprietária do edifício.

O Plano de Segurança<sup>17</sup> é um documento cuja elaboração e implementação é da responsabilidade da entidade gestora e inclui um plano de prevenção e um plano de emergência. Esse Plano foi elaborado com recurso ao apoio técnico de uma empresa da especialidade e com a participação de todos os utilizadores do Centro (AKF, Labor e Academia). No âmbito desse plano, foram definidos planos de evacuação e locais para ponto de encontro, que foram devidamente sinalizados, e foram efectuados simulacros com toda a equipa e crianças. Foram também ministradas formações em segurança contra incêndios (a todos os colaboradores das três instituições) e em primeiros socorros (a um grupo de 12 colaboradores da AKF).

Adicionalmente, foi elaborado um Plano Higio-Sanitário<sup>18</sup> que prevê todas as medidas de limpeza e desinfeção do equipamento. No âmbito desse documento, foram definidos sub-planos para as salas de actividade e um plano para os espaços comuns onde estão previstas as áreas e materiais a serem limpos e desinfectados, a periodicidade com que são limpos e os materiais/produtos utilizados.

O início do ano lectivo de 2009/2010 foi assolado pelo vírus da Gripe A sendo que o Ministério da Saúde exigiu que todos os equipamentos escolares e de infância tivessem um Plano de Contingência da Gripe A, tendo proposto medidas concretas a serem incluídas no referido Plano<sup>19</sup>. Algumas das medidas incluíam maior regularidade na limpeza de materiais (de 2 em 2 horas nas salas de creche), a criação de uma sala de isolamento para crianças ou funcionários que apresentassem sintomas, o desenvolvimento de acções de sensibilização junto dos pais e das crianças para as medidas de prevenção, entre outras. As medidas de limpeza e higiene foram reflectidas

---

<sup>17</sup> Com base em Plano de Segurança desenvolvido pelo Centro Infantil Olivais Sul sob a gestão da AKF

<sup>18</sup> Com base em Plano Higio-Sanitário desenvolvido pelo Centro Infantil Olivais Sul sob a gestão da AKF

<sup>19</sup> Com base em Plano de Contingência da Gripe A desenvolvido pelo Centro Infantil Olivais sul, sob gestão da Fundação Aga Khan

no Plano-Higio Sanitário acima referido. A elaboração deste Plano contou com o apoio do Centro de Saúde local e da Delegada de Saúde.

O período da infância é de importância vital para a criação de hábitos de alimentação saudáveis. Segundo o Manual para uma Alimentação Saudável em Jardins-de-Infância<sup>20</sup> “a educação alimentar pode ter resultados extremamente positivos, em especial quando desenvolvida com grupos etários mais jovens, no sentido da modelação e da capacitação para escolhas alimentares saudáveis”. É hoje sabido que muitas das doenças das sociedades modernas (obesidade, cancro, doenças cardiovasculares, entre outras) estão directamente relacionadas com os hábitos alimentares. Se, por um lado, uma alimentação saudável desde o início de vida (idealmente desde o período de gestação) ajuda a enraizar hábitos saudáveis que se prolongam ao longo da vida, por outro, essa alimentação saudável durante a infância é fundamental para um normal desenvolvimento e crescimento e para a prevenção de problemas de saúde ligados à alimentação como a anemia, a malnutrição, a obesidade, entre outras. As famílias têm um papel primordial na educação alimentar das crianças mas os equipamentos de infância assumem um papel particularmente relevante e complementar ao das famílias na medida em que oferecem um contexto formal favorável para a aprendizagem e modelação de comportamentos. Nos contextos urbanos e, em particular, no caso de crianças de famílias vulneráveis e desestruturadas, muitas vezes o equipamento de infância é o contexto privilegiado para a ingestão de grande parte dos nutrientes de que necessitam para o seu crescimento saudável e para o estabelecimento das bases para uma alimentação saudável. Neste contexto, O Centro Infantil Olivais Sul reactivou o funcionamento da cozinha, passando a confeccionar as refeições diariamente para as crianças do Centro e para as crianças a frequentarem a resposta social de Creche Familiar (assegurando o transporte nas condições exigidas legalmente).

A alimentação fornecida pelo Centro Infantil Olivais Sul baseia-se nos seguintes princípios:

- Utilização de produtos locais e da época;

---

<sup>20</sup> NUNES, E., BREDA, J., Manual para uma Alimentação Saudável em Jardins-de-Infância, Direcção Geral de Saúde

- Utilização de produtos frescos preparados no momento anterior à sua confecção (evitando os congelados, enlatados e os produtos já preparados e descascados);
- Ementas equilibradas e diversificadas (alternado entre carne e peixe) incluindo sempre saladas ou vegetais cozidos ou estufados, adaptadas às necessidades nutricionais das crianças, considerando a sua fase de desenvolvimento;
- Utilização de leguminosas, fonte de proteína vegetal;
- Utilização de métodos de confecção saudáveis privilegiando os cozidos, estufados e grelhados, os assados, com menor frequência, e evitando os fritos;
- Valorização dos hábitos de alimentação da cultural local;
- Valorização dos hábitos e culturas alimentares das crianças oriundas de outros contextos, como é o caso das crianças emigrantes, de origem Africana ou Oriental, através da introdução de menus “Sabores do Mundo”;
- Sensibilização para outros hábitos alimentares como a alimentação vegetariana, através da introdução de um menu vegetariano quinzenalmente e para as crianças de 3-6 anos;
- Não utilização de doces como sobremesa, à excepção da gelatina (ocasionalmente) e dos bolos de aniversário, confeccionados no centro (secos, sem creme, como o Pão-de-Ló, Bolo de Laranja, de Canela ou de Maçã).

Refere um dos pais quando questionado sobre as mais-valias identificadas após um ano de intervenção:

*"(...) Também achei muito importante o cuidado que vocês deram ao facto de terem agora a alimentação aqui cozinhada. Que acho que é importantíssimo. Eles tinham aquela coisa do cook chill e acho muito importante e foi mais um esforço muito grande que vocês fizeram. O facto é que a cozinha está a funcionar, as refeições são servidas e isso é uma mais-valia. (...)"*

(Fonte: Entrevista a pai, Junho, 2010)

Para além dos princípios referidos, e com base nos estudos mais recentes que remetem para os benefícios para a saúde e para o ambiente resultantes da produção e consumo de

produtos de cultivo biológico<sup>21</sup>, o Centro introduziu a utilização de produtos de cultivo biológico uma vez por mês para a confecção da refeição desse dia. Associada a esta iniciativa e com o apoio de um voluntário e o envolvimento das crianças, o Centro criou uma horta biológica no seu espaço exterior, onde diversos hortícolas são cultivados tendo igualmente organizados algumas vendas de produtos de cultivo biológico na entrada do Centro dirigidas aos pais e encarregados de educação.

### **5.2.2 Políticas e procedimentos**

Políticas são princípios, regras e orientações desenvolvidas ou adoptadas por uma organização para o seu funcionamento e para a prossecução dos objectivos de longo-prazo a que se propõe. As políticas são desenvolvidas para influenciar a determinar as decisões e acções dessa organização sendo que as actividades desenvolvidas têm lugar dentro dos limites definidos por essas políticas. Os procedimentos são os métodos utilizados para traduzir as políticas em acções concretas que regem o quotidiano da actividade da organização.

No caso do caso objecto deste estudo, houve a necessidade de definição das políticas e procedimentos de funcionamento do centro, no sentido de assegurar uma actuação coerente e consistente.

As seguintes áreas foram objecto de definição de procedimentos, reunidas num Manual ainda em fase de aprovação<sup>22</sup>:

- Procedimentos de Recursos Humanos
- Recrutamento e Selecção
- Início de Funções
- Indução à Profissão
- Formação
- Avaliação de Desempenho

---

<sup>21</sup> Para mais informações ver informação disponível no sítio de internet da Agrobio - Associação Portuguesa de Agricultura Biológica - [www.agrobio.pt](http://www.agrobio.pt) e da *Food and Agriculture Organization* das Nações Unidas - [www.fao.org/organicag](http://www.fao.org/organicag)

<sup>22</sup> Com base em Manual de Procedimentos – versão *Draft* desenvolvido pelo Centro Infantil Olivais Sul sob gestão da Fundação Aga Khan Portugal

- Estágios
- Postura e Profissionalismo
- Procedimentos e Regras no Exercício das Funções
- Faltas
- Pausas
- Marcação de Férias
- Procedimentos em Caso de Acidentes
- Procedimentos de Segurança
- Plano de Segurança Contra Incêndios
- Entrega de crianças e autorizações
- Outros procedimentos de segurança
- Procedimentos de higiene (Plano higio-sanitário)

### **5.2.3 Contratação de bens e serviços**

Outra das áreas de investimento da AKF no arranque do projecto foi a selecção dos fornecedores dos serviços necessários ao funcionamento do Centro. Os critérios de selecção foram a experiência das empresas fornecedoras, o custo e a qualidade do serviço. A tabela seguinte apresenta uma lista de todos os serviços que foram necessários contratar. Para além destes, existem outros serviços necessários ao funcionamento do centro como o gás, a electricidade, a água, o telefone e a internet. No caso destes serviços, foi necessário proceder à alteração do contrato para o nome da AKF.

<b>Serviços a contratar</b>
Fornecimento de refeições
Limpeza diária dos espaços
Desinfecção
Manutenção do alarme de intrusão e de incêndios
Manutenção de Central Térmica
Manutenção do software de gestão de utentes
Controlo de ponto
Manutenção de Electricidade

Os serviços que representam o custo mais elevado são o da alimentação e o da limpeza. Nestes dois casos, a opção poderia ter sido a AKF assumir a responsabilidade directa pela realização dos mesmos internamente, contratando o pessoal necessário. Contudo, existem diversas vantagens na subcontratação ou no recurso ao *outsourcing*<sup>23</sup> destes serviços, das quais se destacam:

- Cumprimento de todas as regras de higiene na preparação e confecção dos alimentos é bastante exigente. A subcontratação, desde que a empresa contratada apresente garantias de cumprimento dessas regras, torna esse processo bastante mais simples, uma vez que a empresa é especialista na área;
- A gestão do pessoal, das férias, das faltas e da substituição dos trabalhadores é da total responsabilidade da empresa fornecedora, custos difíceis de quantificar mas que existem e comprometem o funcionamento dos serviços;
- Permite uma maior concentração na actividade principal, recorrendo a especialistas externos para assegurar a realização desses serviços.

A contratação destes serviços e a relação estabelecida com o fornecedor deve ser entendida como uma relação de parceria estratégica, de médio e longo prazo, com a assumpção de compromissos conjuntos. Exige um acompanhamento e uma fiscalização muito próximas para se assegurar o cumprimento dos objectivos estabelecidos.

Face ao exposto, os serviços de fornecimento de refeições e de limpeza das instalações foram subcontratados. A selecção dos fornecedores foi efectuada por concurso, tendo sido analisadas 3 propostas para cada um dos serviços. No caso das refeições, a proposta seleccionada não foi a que apresentava custos mais baixos, na medida em que era necessário o cumprimento de critérios de qualidade (ver ponto 5.1) incompatíveis com um custo demasiado baixo que só é possível comprometendo a qualidade dos ingredientes utilizados. Ainda assim, em ambos os serviços foi possível a redução de custos em cerca de 20% face aos custos incorridos pelo ISS para os mesmos serviços.

---

<sup>23</sup> *Outsourcing* é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias actividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista. – definição retirada de [www.pmelink.pt](http://www.pmelink.pt)

No que diz respeito ao fornecimento de refeições, a razão principal para esta redução substancial de custos tem a ver com o facto do sistema de Cook chill comportar custos elevados relacionados com o sistema de arrefecimento, com a embalagem e transporte dos alimentos, sendo mais barata a confecção local.

Relativamente aos restantes serviços, foi igualmente feita uma análise de mercado e foram seleccionadas as propostas mais competitivas. Nalguns casos, os fornecedores mantiveram-se mas os preços, na maioria dos casos, foram renegociados e foi possível a sua redução. Esta experiência contesta a teoria de que a centralização da contratação de serviços confere maior poder negocial ao contratante. Neste caso, a consulta de mercado, a procura de propostas competitivas e a condução da negociação localmente revelou-se mais benéfica.

## **Conclusões**

Os objectivos que conduziram a realização da dissertação foram a análise da parceria e do processo de transição, a identificação dos desafios que se colocam às IPSS na gestão de um equipamento de infância e a extracção de aprendizagens que possam ser relevantes para o ISS, para a AKF e para outras IPSS sobre este processo e transição. Não é a intenção deste estudo avaliar os benefícios e inconvenientes de processos de transferência de equipamentos da gestão pública para a gestão privada e, muito menos, o de avaliar os benefícios pedagógicos em termos de aprendizagem das crianças deste processo.

Processos de transferência como o analisado são complexos e envolvem muitas variáveis difíceis de controlar. Naturalmente que este processo em particular tem especificidades que outros não terão. Enquadra-se numa parceria mais ampla com o Estado, visa o desenvolvimento de um modelo de serviços para a infância que possa ser partilhado com outros, pretende apoiar outros Centros e outros profissionais no processo de construção da qualidade.

Apesar disso, há aspectos que são comuns a outras transições. Uma das grandes aprendizagens que se pode retirar é a importância de envolver os directamente afectados por decisões como esta, como é o caso das crianças e famílias. O estabelecimento de uma comunicação e diálogo abertos, a informação atempada e a disponibilidade para ouvir os pais são condições necessárias (mas não suficientes) para o sucesso da transição.

Outra lição que se revela crucial é a necessidade da existência de um projecto educativo por parte da instituição que assume a gestão que seja visionário e que se pautar por critérios de elevada qualidade. Havendo essa orientação, com resultados que se tornam visíveis e evidentes no curto ou médio prazo, todos os actores-chave percebem e valorizam o esforço e as conquistas alcançadas. Assim se conseguirá garantir uma educação de infância de qualidade nas instituições de solidariedade social que forem assegurar a gestão destes estabelecimentos de educação de infância.

Como referem membros do ISS quando questionados sobre as vantagens percebidas:

*"(...) Há certamente vantagens se tivermos a sorte de passar para uma boa instituição, que tenha um bom projecto, que saiba trabalhar naquela área, traz muitas vantagens, podem responder a mais crianças e mais famílias e adaptar-se às necessidades deles de uma forma muito mais flexível do que nós enquanto Estado (...)"*

*"(...) Eu diria que a vantagem é garantir que a qualidade do serviço se mantém. A Seg. Social mantendo a tutela sobre esses estabelecimentos, por um lado, porque o estabelecimento continua a ser propriedade da Seg. Social e por outro lado, mediante o quadro de cooperação, (...) consegue garantir essa manutenção da qualidade. (...)"*

Fonte: Entrevista a membros do ISS, Junho, 2010

Trata-se da transferência da gestão de um centro de educação e não apenas de um equipamento social de cuidados infantis. Assim, o grande desafio para o Estado num processo de transferência de um centro de educação de infância público para a gestão privada solidária é o da criteriosa selecção das instituições a assumirem a responsabilidade por esses serviços. Como diz um dos entrevistados:

*" (...) Acho que tem sobretudo vantagens a passagem para privados, mas que privados, não pode ser qualquer privado porque também temos a experiência de trabalho com privados que não são gratificantes de forma nenhuma, que não são cumpridores, e a prova disso são as reclamações que eu tenho. (...)"*

Fonte: Entrevista a membros do ISS, Junho, 2010

Uma terceira lição é a de que a educação de infância numa instituição de solidariedade social é, efectivamente, um serviço público, com uma tutela administrativa pública. É mais rigoroso classificar este processo de descentralização do que de mera externalização, como aparece referido em documentos oficiais. Se considerarmos este processo como de descentralização, ele configura a passagem de uma administração directa do Estado para uma administração pública mista.

Relembrando as vantagens e inconvenientes dos processos de descentralização apresentados no Capítulo 2, pode-se dizer que, neste caso particular, algumas dessas vantagens foram alcançadas, designadamente: a maior adequação da administração pública às especificidades locais, a proximidade entre o decisor e as pessoas a quem se aplica a decisão que permite a verificação do cumprimento das orientações; a introdução de uma lógica de prestação de contas e de avaliação dos resultados e a promoção de uma maior participação do cidadão e influência na gestão. Estas vantagens concretizam-se, na prática, em aspectos muito simples como uma maior flexibilidade na contratação de serviços mais competitivos e adequados às necessidades, na rapidez de resposta a essas necessidades, na avaliação do trabalho desenvolvido, na mobilização de recursos e na participação dos pais.

Assegurando uma tutela e supervisão eficazes por parte do Estado, havendo respeito pelas orientações delineadas para as IPSS, designadamente, o garante do fim público, é possível prestar um serviço de qualidade. Essa parece ser também a opinião do ISS que se consubstancia no esforço de melhoria da qualidade e de acompanhamento às instituições.

*“(...) Neste momento, a grande preocupação do ISS, ou as duas prioridades são, por um lado, sistematizar e aumentar cada vez mais o nível de acompanhamento das respostas sociais que conseguimos fazer. O objectivo seria acompanhar cada uma das respostas sociais da rede solidária pelo menos uma vez por ano. Quando falo em acompanhar, é uma visita de acompanhamento em que existe um guião de visita com um conjunto exaustivo de aspectos que são analisados, do quadro de pessoal, do seu funcionamento, do edificado, digamos que tudo o que diz respeito àquela resposta social e essa resposta é objecto desta visita de acompanhamento sistematizada. Este ano temos um objectivo que é acompanhar 50% das respostas sociais a nível nacional, o ano passado conseguiu-se acompanhar cerca de 45%. Para este ano temos o objectivo de 50%, mas pensamos ultrapassar este objectivo, sendo que daqui a 3, 4 anos pensamos conseguir atingir os 100% de visitas de acompanhamento.*

*(...) A outra prioridade é no âmbito da certificação da qualidade. Como sabe, o ISS tem manuais de qualidade relativamente a muitas respostas sociais. Começámos com a creche, serviço de apoio domiciliário e o centro de dia. Neste momento, já temos as estruturas residenciais para idosos, o CAT, o lar residencial e o CAO. E estamos a trabalhar noutras, neste momento. E a ideia será que o maior número possível de IPSS, mas também lucrativos, porque é uma certificação que não se restringe só às IPSS mas também a qualquer tipo de resposta social, o objectivo será sempre a certificação da qualidade. (...)”*

Fonte: Entrevista a membros do ISS, Junho, 2010

Concluindo, pretende-se com este estudo relatar uma experiência muito específica mas que pode ter traços comuns com outras experiências que se venham a realizar, de “desvinculação” da gestão directa por parte do Estado para uma administração mista sujeita a critérios de qualidade.

## **Bibliografia**

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (1994). A Educação Pré-Escolar em Portugal – Parecer nº1/94 (Relator João Formosinho. Pareceres e Recomendações 1994-Vol. 1). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA / MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2000). A Educação Pré-escolar e os Cuidados para a Infância em Portugal – Relatório Preparatório. Lisboa: Ministério da Educação.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA / MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2000). Educação Pré-escolar e os Cuidados para a Infância em Portugal – Estudo Temático da OCDE. Lisboa: Ministério da Educação.

FORMOSINHO, João, SOUSA FERNANDES, A., MACHADO, Joaquim, ILÍDIO FERREIRA, Fernando (2005). Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação. Porto: Edições ASA

FORMOSINHO, João, OLIVEIRA-FORMOSINHO, Júlia (2008). Childhood Association Pedagogical Perspective for Early Childhood Education. Lisboa: Fundação Aga Khan.

FREITAS DO AMARAL, Diogo (1988). Curso de Direito Administrativo, Vol. I. Coimbra: Livraria Almedina

GIDDENS, Anthony (1988). The Third Way. The Renewal of Social Democracy. Cambridge: Polity Press.

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL (2009), Guia Prático - Estabelecimentos Integrados, Lisboa: ISS, IP

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL (2010), Guia Prático - Orçamento e Contas de Instituições Particulares de Solidariedade Social, Lisboa: ISS, IP

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL (2007), Políticas para a Infância em Portugal na Área da Segurança Social, Lisboa: ISS, IP

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL (2009), Guia Prático – Respostas Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais, Lisboa: ISS, IP

MÁXIMO-ESTEVEES, Lúcia (2008). Visão Panorâmica da Investigação-Acção. Porto: Porto Editora.

NUNES, E., BRENDA, J.. Manual para uma Alimentação Saudável em Jardins-de-Infância, Direcção Geral de Saúde

OLIVEIRA-FORMOSINHO, Júlia, FORMOSINHO, João (Orgs.) (2002). Associação Criança. Um Contexto de Formação em Contexto. Braga: Livraria Minho.

STAKE, Robert E. (2009). A Arte da Investigação com Estudos de Caso. 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, Relatório Sectorial Final, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Janeiro 2006

Nota de imprensa sobre os estabelecimentos da Segurança Social geridos por instituições sociais, Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança Gabinete do Ministro, 2005-01-26

**Anexos**

## **Anexo 1 – Guião de Entrevista a Pais**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA A PAIS**

Data de Realização da Entrevista:

Local da Entrevista:

Duração da Entrevista:

Nome do Entrevistado:

Instituição a que pertence:

---

1. Fale-me da sua experiência / envolvimento com o Centro. Quando teve início?  
(...)
2. Como pai, como viveu este processo de transição do Centro Infantil Olivais Sul para gestão da Fundação Aga Khan?
3. Que receios e expectativas tinha?
4. Que aspectos considera não terem corrido bem e como poderiam ter sido evitados?  
["Pode dizer algo mais sobre isso? Tem mais exemplos disso? Pode descrever o que aconteceu em mais detalhe?"]
5. Como se sente agora e que mais-valias identifica?
6. Que expectativas tem para o futuro?

## **Anexo 2 – Guião de Entrevista a Membros do ISS**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA A MEMBROS DO ISS**

Data de Realização da Entrevista:

Local da Entrevista:

Duração da Entrevista:

Nome do Entrevistado:

Instituição a que pertence:

---

1. Quais os objectivos do ISS na área da infância? (apenas para Presidente do ISS)
2. Que desafios considera que as respostas sociais ligadas à infância enfrentam actualmente, nas diferentes tipologias (Centros Integrados do ISS, IPSS e privados)? (apenas para Presidente do ISS)
3. Fale-me um pouco da história deste Centro e da sua experiência / envolvimento com o Centro. Quando teve início? (...)
4. Como membro do ISS, que desafios considera que os Centros Integrados enfrentam actualmente?
5. Como Director do Centro, que desafios tinha no exercício das suas funções? (apenas para anterior Director do Centro)
6. Na sua opinião, quais os objectivos do ISS com este processo de transição da gestão?
7. Que dificuldades / desafios encontraram neste processo?
8. Em que medida os pais e a equipa anterior do Centro foram envolvidos no processo de transição?
9. Que receios e expectativas existiam?
10. Que potencialidades vêm nesta parceria?
11. Até que ponto o modelo de financiamento das respostas sociais, que compreende os financiamentos da Segurança Social e das famílias, é compatível com uma resposta de qualidade para os mais desfavorecidos?
12. Que vantagens e desvantagens vê nestes processos de transição face aos desafios que os centros enfrentam?

### Anexo 3 – Levantamento e Resumo de Legislação Relevante

#### RESUMO DE LEGISLAÇÃO CRECHE

<b>Designação</b>	<b>Data</b>	<b>Conteúdo</b>
Orientação Normativa Circular nº3	02-05-1997	Modelo de Regulamento das Comparticipações dos utentes e seus familiares pela utilização dos Serviços e Equipamentos Sociais das IPSS
Despacho Normativo nº99/89	11-09-1989	Normas Reguladoras das condições de Instalação e Funcionamento das Creches com Fins Lucrativos
Creche - Guião Técnico nº4	1996	Condições de implantação, localização, instalação e funcionamento da creche
Creche - Orientação Técnica nº11		Modelo de Acordo de Cooperação para Creche

#### RESUMO DE LEGISLAÇÃO CRECHE FAMILIAR

<b>Designação</b>	<b>Data</b>	<b>Conteúdo</b>
Decreto de Lei nº 158/84	17-05-1984	Estabelece e define o regime jurídico aplicável à actividade que, no âmbito da segurança social, é exercida pelas amas e as condições do seu enquadramento em creches familiares.
Despacho Normativo nº5/85	26-11-1984	Estabelecimento de normas de regulamentação técnica que permitam às amas e às instituições de enquadramento adoptarem os procedimentos adequados à maior eficácia desta modalidade de acção social.
Guião de Procedimentos no Âmbito do Processo de Licenciamento da Actividade de Ama	Dez-08	Traça as linhas fundamentais dos procedimentos a ter em conta nos processos de licenciamento e funcionamento da Actividade de Ama, contribuindo igualmente com um conjunto de instrumentos julgado útil para o apoio e acompanhamento dos técnicos a esta resposta social.

#### RESUMO DE LEGISLAÇÃO IPSS E COOPERAÇÃO ENTRE IPSS E ESTADO

<b>Designação</b>	<b>Data</b>	<b>Conteúdo</b>
Decreto de Lei nº 119/83	25-02-1983	Define um novo estatuto das IPSS que contém normas respeitantes à constituição, modificação, extinção e organização interna das instituições, bem como a enunciação dos poderes de tutela atribuídos ao Estado.
Decreto de Lei nº402/85	11-10-1985	Dispensa as IPSS de realização de escritura pública

Centro Infantil Olivais Sul – Um estudo de caso sobre a transferência para gestão privada solidária

Decreto de Lei nº89/85	01-04-1985	Revoga o artigo 32º do Decreto de Lei nº 119/83 que impedia a aquisição de bens imóveis a título oneroso e a alienação de bens a qualquer título por parte das IPSS.
Despacho Normativo nº75/92	17-05-1984	Regula a cooperação entre os centros regionais de segurança social e as instituições particulares de solidariedade social e outras organizações não lucrativas que prossigam idênticos fins
Portaria nº139/2007	29-01-2007	Aprova o Regulamento de Registo das IPSS

**RESUMO DE LEGISLAÇÃO PRÉ-ESCOLAR**

<b>Designação</b>	<b>Data</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Tutela</b>
Decreto-Lei nº 542/79	31-12-1979	Estatuto dos Jardins-de-Infância do sistema público de educação pré-escolar	ME
Lei nº 5/97	10-02-1997	Lei Quadro da Educação Pré-Escolar - consagra o ordenamento jurídico da educação pré-escolar	ME
Decreto-Lei n.º 379/97	27-12-1997	Aprova o Regulamento que Estabelece as Condições de Segurança a Observar na Localização, Implantação, Concepção e Organização Funcional dos Espaços de Jogo e Recreio, Respectivo Equipamento e Superfícies de Impacte.	
Despacho Conjunto nº 258/97		Definição de princípios pedagógicos, organizacionais e de segurança relativamente ao equipamento para o pré-escolar	ME e MTSS
Despacho Conjunto nº 268/97		Definição de requisitos pedagógicos e técnicos para a instalação e funcionamento de estabelecimentos de educação pré-escolar	ME e MTSS
Despacho Conjunto nº 300/97		Normas reguladoras das comparticipações familiares pela utilização de serviços de apoio à família em estabelecimentos de educação pré-escolar	ME e MTSS
Despacho nº 5220/97		Aprovação das Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar	ME
Portaria nº 583/97	01-08-1997	Termos do estabelecimento de um horário de funcionamento superior a quarenta horas semanais nos estabelecimentos de educação pré-escolar	ME e MTSS
Decreto-Lei nº 147/97	11-06-1997	Estabelece o regime jurídico do desenvolvimento e expansão da educação pré-escolar e define o respectivo sistema de organização e financiamento	ME

Centro Infantil Olivais Sul – Um estudo de caso sobre a transferência para gestão privada solidária

<b>Designação</b>	<b>Data</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Tutela</b>
Despacho Conjunto nº 413/99		Aprovação do Fundo de Compensação Sócio-económica tendo em vista garantir às instituições em contexto de carência económica e social o apoio financeiro que constitua uma compensação complementar à comparticipação das famílias, sempre e nos casos em que, por insuficiência de comparticipações familiares recebidas para o apoio à família, possa resultar a inviabilização financeira da instituição	ME e MTSS
Decreto-Lei nº 240/2001	30-06-2001	Aprovação do perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário, publicado em anexo ao presente diploma e que dele faz parte integrante	ME
Decreto-Lei nº 241/2001	30-08-2001	Aprovação dos perfis de desempenho específicos de cada qualificação profissional para a docência, começando pelos relativos ao educador de infância e ao professor do 1º ciclo do ensino básico	ME
Despacho Conjunto nº 200/2006		Apoios financeiros às IPSS no âmbito do pré-escolar - componente educativa, componente sócio-educativa, compensação de remuneração de educadores e fixação de valor no âmbito do Fundo de Compensação Sócio-Económica	ME e MTSS
Despacho nº 20 463/2006		Apoios financeiros aos estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública para aquisição de material didáctico	ME
Despacho nº 12 591/2006 Despacho n.º 14460/2008		Aplica-se aos estabelecimentos de educação e ensino público nos quais funcione a educação pré-escolar e o 1º ciclo do ensino básico e define as normas a observar no período de funcionamento dos respectivos estabelecimentos bem como na oferta das actividades de animação e de apoio à família e de enriquecimento curricular	ME

**Anexo 4 – Análise de conteúdo das entrevistas**

<b>ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS A MEMBROS DO ISS</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Unidade de Registo / Sentido (expressões-chave)</b>	<b>Unidade de Código</b>
Relação prévia com o Centro	Historial	"(...) Sei que ele (o Centro) tem uma história antiga em termos de educação das crianças. Era um dos poucos equipamentos da Segurança Social que foi construído de raiz para esse fim porque a grande maioria do que temos são instalações adaptadas, portanto este foi construído de raiz para ser um centro infantil(...)"	ISS1_#2
	Qualidade do serviço prestado	"(...) Era um projecto muito bem aceite na comunidade, tinha muito bons resultados e que respondia a um número significativo de crianças, (...)"	ISS1_#3
Prioridades do ISS	Combate à pobreza infantil	"(...) É preciso dividir as prioridades em dois grandes grupos. O primeiro grupo é aquele que se dirige às crianças todas de uma forma geral, o segundo é aquele que se dirige em particular as crianças de risco, às crianças cujos direitos possam estar ameaçados ou oprimidos. No primeiro grupo as nossas prioridades têm que ver com o combate à pobreza infantil, através dos instrumentos de que dispomos, das prestações que pagamos, nomeadamente as pequenas prestações familiares, as prestações que são pagas às famílias mas que são direitos das crianças, quer prestações que têm que ver com o reforço dos rendimentos das famílias, sejam elas através do rendimento social de inserção, subsídio de desemprego, tudo aquilo que são prestações substitutivas dos rendimentos de trabalho (...)"	ISS2_#1
	Alargamento da rede de equipamentos sociais com creche	"(...) Essa é a nossa grande prioridade nesse domínio que tem que ver com todas as crianças, a que se associa o alargamento da rede de equipamento sociais, nomeadamente ao nível das creches e a disponibilização de lugares em creche às crianças e suas famílias de modo a cumprir o que é não só um objectivo político que estava traçado mas deve ser um objectivo das políticas sociais neste domínio(...)"	ISS2_#2

	Apoio às crianças em risco	"(...) Depois, naquilo que diz respeito às crianças de risco, a prioridade tem que ver com a melhoria continuada e sustentada da qualidade das respostas que prestamos, ao nível do acolhimento, seja ele familiar, seja ele o acolhimento institucional, quer ao nível, e talvez seja aí a nossa maior intensidade de trabalho, daquilo que chamamos de medidas em meio natural de vida e que tem que ver com o apoio junto dos pais, ou apoio de outro familiar, ou apoio junto de pessoa idónea. Portanto, são as duas grandes áreas que têm prioridades distintas e, como digo, nesta segunda área das crianças em risco, aquelas que têm que ver com a protecção do risco e os mecanismos de prevenção. (...)"	ISS2_#3
Desafios das respostas sociais para a infância	Harmonização territorial	"(...) A resposta do Estado é marginal em termos de escala quantitativa. Nós temos desafios importantes naquilo que são responsabilidades da Seg. Social porque o grande número de responsabilidades neste domínio pertence ao sistema de educação, não à Seg. Social. Mas no que nos diz respeito a nós, o desafio mais importante é a harmonização territorial das respostas, ou seja, fazer coincidir a existência das respostas, nomeadamente para primeira infância, fazê-las coincidir com as necessidades das famílias em termos da sua distribuição territorial. Nós temos muitos desequilíbrios deste ponto de vista, portanto, tem havido aqui a preocupação de equalizar um bocadinho esta cobertura e estamos a consegui-lo a partir da fixação que foi feita de um objectivo médio e termos todos os pontos do território do país em cima deste objectivo médio ou acima. Este é um desafio que temos em cima da mesa e que estamos a levar por diante.(...)"	ISS2_#4
	Qualidade das respostas	"(...) Outro desafio, ainda no domínio do que tem que ver com as responsabilidades da Seg. Social, é o que se prende com a qualidade das respostas sociais, quer as respostas sociais, temos vindo sucessivamente a intervir nesse domínio, quer nas respostas tipo creche, onde aí temos menos problemas porque no fundo tem havido uma grande renovação desse tipo de soluções, quer nas respostas de tipo acolhimento institucional onde de facto aí os problemas são mais sensíveis. Nós temos respostas muito antigas, antigas do ponto de vista do seu funcionamento, como das instalações que as albergam e portanto, precisamos muito de melhorar, quer a atitude em relação ao acolhimento, quer o modo como tecnicamente essas respostas são suportadas e isso tem sido um desafio permanente que temos pela frente.(...)"	ISS2_#5

	<p>Combate à pobreza infantil</p>	<p>"(...) Depois um terceiro, que se calhar é o primeiro porque é o que serve de chapéu a tudo, é o de assegurar que nenhuma criança sofre qualquer espécie obstáculo ao seu desenvolvimento por força das condições em que vive a sua família. Isto significa não só apoio material quando isso se justifica como, fundamentalmente, apoio e acompanhamento dos pais, formação dos pais, qualificação dos pais e das famílias e, no que diz respeito à dimensão institucional, melhoria permanente da qualidade das instituições. Eu diria que são desafios que andam muito à volta destes três eixos. Depois todos os outros têm que ver mais com a área da educação. (...)"</p>	<p>ISS2_#6</p>
	<p>Intervenção precoce</p>	<p>"(...) Há depois uma quarta dimensão que talvez valha a pena sublinhar que é a que tem que ver com a intervenção precoce, nomeadamente quando são detectadas circunstâncias físicas ou psíquicas da criança que podem significar obstáculos ou entraves ao seu desenvolvimento, portanto essa é uma área a que estamos a dar particular atenção, sempre em consonância, neste caso da intervenção precoce, com a educação e com a saúde e nas restantes respostas, muito em ligação directa com o sistema de educação. Por exemplo, no caso do pré-escolar, está a haver uma progressiva responsabilização das autarquias e da educação do pré-escolar e uma progressiva transferência também desta tutela, das respostas, por exemplo, das IPSS que ainda há neste domínio, através da sua integração plena naquilo que é a resposta global do sistema às necessidades do pré-escolar. Eu diria que são basicamente estes os desafios mais importantes que temos por diante.(...)"</p>	<p>ISS2_#7</p>

<p>Desafios do ISS na Cooperação</p>	<p>Acompanhamento das respostas sociais</p>	<p>"(...) Relativamente à área da rede solidária, relativamente aos acordos de cooperação, existe uma perspectiva de qualidade. Neste momento, a grande preocupação do ISS, ou as duas prioridades são, por um lado, sistematizar e aumentar cada vez mais o nível de acompanhamento das respostas sociais que conseguimos fazer. O objectivo seria acompanhar cada uma das respostas sociais da rede solidária pelo menos uma vez por ano. Quando falo em acompanhar, é uma visita de acompanhamento em que existe um guião de visita com um conjunto exaustivo de aspectos que são analisados, do quadro de pessoal, do seu funcionamento, do edificado, digamos que tudo o que diz respeito àquela resposta social e essa resposta é objecto desta visita de acompanhamento sistematizada. Este ano temos um objectivo que é acompanhar 50% das respostas sociais a nível nacional, o ano passado conseguiu-se acompanhar cerca de 45%. Para este ano temos o objectivo de 50%, mas pensamos ultrapassar este objectivo, sendo que daqui a 3, 4 anos pensamos conseguir atingir os 100% de visitas de acompanhamento. Na sequência dessa visita de acompanhamento, é emitido um relatório de visita com recomendações que devem ser cumpridas por todas as IPSS relativamente aos aspectos que podem não estar a ser cumpridos integralmente. Nós analisamos tudo o que diz respeito à lei e aos regulamentos que enquadram o funcionamento dessa resposta. Tudo aquilo que não está a ser cumprido devidamente é objecto de uma recomendação com prazos concretos para o seu cumprimento. Diria que é uma das prioridades.(...)"</p>	<p>ISS3_#1</p>
--------------------------------------	---	--	----------------

	<p>Certificação da qualidade</p>	<p>"(...) A outra prioridade é no âmbito da certificação da qualidade. Como sabe, o ISS tem manuais de qualidade relativamente a muitas respostas sociais. Começámos com a creche, serviço de apoio domiciliário e o centro de dia. Neste momento, já temos as estruturas residenciais para idosos, o CAT, o lar residencial e o CAO. E estamos a trabalhar noutras, neste momento. E a ideia será que o maior número possível de IPSS, mas também lucrativos, porque é uma certificação que não se restringe só às IPSS mas também a qualquer tipo de resposta social, o objectivo será sempre a certificação da qualidade. Esta certificação não é determinada e emitida pelo ISS, é uma entidade externa, porque a certificação é assegurada por uma entidade externa que está devidamente certificada, ela própria, para emitir esses certificados pelo instituto da qualidade. Mas estamos a trabalhar nesse sentido, com os centros distritais, temos feito imensas apresentações junto das IPSS, o ISS tem trabalhado com a Confederação nacional das IPSS, com a União das Misericórdias Portuguesas e com a União das Mutualidades Portuguesas, portanto temos esse objectivo de assegurar que o maior número de instituições tenha certificado da qualidade. O Sistema de Qualificação das Respostas Sociais promovido pelo ISS, IP tem 3 níveis de certificação, o nível C que é o nível mínimo em termos de legislação, é um pouco mais que a legislação, já é um nível de qualidade que consideramos bastante razoável. Temos depois o nível B que é um nível intermédio e o nível A que é um nível de excelência. De facto, tem sido gratificante este processo, os últimos dois anos, concretamente, e este mês de Junho vão ser atribuídas as primeiras certificações às primeiras respostas sociais no distrito de Braga e Coimbra, serão as primeiras. Portanto, acreditamos que a partir de agora, até ao final deste ano e 2011, será o momento de muitas instituições terem o processo de certificação, de ter a certificação atribuída, que é uma marca, é um momento importante na vida de uma instituição, que é ver a qualidade do seu trabalho ser reconhecida formalmente e ser-lhe atribuída esta marca, que é a marca do ISS, que vai para além da certificação em termos da ISO 9001, porque tem aqui um trabalho muito mais ao nível do modelo de intervenção, com aspectos que não são analisados em termos de certificação ISO. É muito mais exigente. Eu diria que estes dois vectores são as grandes preocupações, em termos de cooperação, relativamente à rede solidária. (...)"</p>	<p>ISS3_#2</p>
--	----------------------------------	---	----------------

Desafios dos Equipamentos Integrados	Recrutamento	"(...) Os Centros Integrados têm actualmente pela frente grandes desafios. Grandes desafios porque sobretudo temos graves problemas ao nível dos recursos humanos. Todos os meses temos colaboradores que se aposentam e que não podem ser substituídos. Não há concursos, não há possibilidade de substituímos esses colaboradores. Esse é um dos grandes desafios que é conseguir ir adaptando cada um dos estabelecimentos às necessidades das crianças e famílias mas de acordo com os recursos de que dispomos. Isso já nos obrigou a estabelecer um protocolo com o Ministério da Educação em que o ME nos cede através desse protocolo alguns educadores. Mas esse protocolo tem uma cláusula que de alguma forma é limitativa porque os educadores que poderão vir para os nossos estabelecimentos só podem ir trabalhar na resposta de pré-escolar. Como sabe, a resposta de pré-escolar é da responsabilidade do ME, a nossa é creche. Portanto para a creche dispensamos tudo o que é pessoal nosso, são educadores nossos(...)"	ISS1_#4
	Serviço de Pré-Escolar	"(...) Não deveríamos sequer responder em termos de pré-escolar, não é essa a nossa missão, mas porque a rede pública não dá resposta acontece que muitos dos meninos que seguimos em creche não encontram resposta nem na rede pública nem muitas vezes nas IPSS e temos sempre um núcleo, um grupinho de 3 anos que nunca entra em lado nenhum e que não conseguimos deixar de atender. Esse é um desafio muito grande porque o caminho é deixar de ter pré-escolar. Por isso já orientamos todos os pais todos os anos no sentido inscreverem os seus filhos em tudo o que são respostas da rede pública e IPSS que desenvolvam o pré-escolar mas mesmo assim nem sempre conseguem obter resposta. Isto faz-se sentir com maior intensidade em determinadas zonas. Por exemplo, em Odívetas temos 6 salas de pré-escolar e não temos conseguido reduzir, pelo contrário, cada vez temos mais pedidos(...)"	ISS1_#5
	Gestão da qualidade	"(...) Um outro desafio que se coloca aos estabelecimentos integrados tem muito a ver com a implementação do sistema de gestão da qualidade das respostas sociais. Se, por um lado, naquilo que é o trabalho em sala e naquilo que depende directamente dos educadores, dos auxiliares, da própria intervenção dos directores, da participação dos pais, temos conseguido ir implementando alguns processos, por outro lado confrontamo-nos às vezes com um problema ao nível das instalações, portanto não corresponde, esta implementação da qualidade não é verdadeira(...)"	ISS1_#6
	Transferência para gestão privada	"(...) Um terceiro desafio assenta no facto de haver a consciência de que os estabelecimentos integrados não são uma missão do instituto e portanto serão para passar para gestão privada a curto ou médio prazo. Isto tem vindo a ser falado há alguns anos e de alguma forma também cria alguma instabilidade nas próprias equipas. Temos tentado gerir isto o melhor que nos é possível e o melhor que sabemos mas é realmente um desafio conseguirmos manter estas equipas empenhadas, a tentar desenvolver o seu melhor, a desenvolver um trabalho com a máxima qualidade dentro das limitações que eu já referi, para as crianças, no fundo, servir as crianças e responder às suas necessidades. Eu considero estes 3 aspectos os maiores desafios do momento(...)"	ISS1_#7

		"(...) Relativamente aos estabelecimentos integrados, o ISS tem ainda um conjunto alargado de estabelecimentos integrados, e neste momento existem estabelecimentos integrados que nós dividimos em dois grupos, por um lado aqueles que são ainda estabelecimentos integrados mas que são de gestão indirecta por parte do ISS, porque já temos um conjunto de acordos de gestão que vêm de anos anteriores. Durante os anos 90, início de 2000, foram celebrados variadíssimos acordos de gestão. E existem depois os estabelecimentos integrados de gestão directa, que são estes setenta e quatro que falava há pouco, que é o ISS que continua a geri-los directamente. E uma preocupação que existe por parte da estrutura dirigente do ISS no sentido de melhorar a qualidade desses estabelecimentos integrados, no entanto, estamos, de facto, confrontados com a situação que é o facto de muitos desses estabelecimentos integrados terem necessidade ao nível dos RH e por limitações orçamentais, de gestão, que são comuns a toda a administração pública, mas que neste aspecto nos afecta de uma forma muito particular, o ISS vê-se impossibilitado de contratar pessoal e então, em muitas situações, tem sido decidido e é, de facto, uma estratégia que é assumida, nalgumas situações, essas respostas sociais, esses estabelecimentos integrados poderem ser objecto de transferência da gestão para outras entidades, entidades particulares como as IPSS. Porque as IPSS, através dos acordos de cooperação que são celebrados complementarmente aos acordos de gestão, podem, elas próprias, contratar pessoal e garantir a qualidade desses estabelecimentos integrados. Portanto, essa é uma preocupação que existe também, neste momento. (...)"	ISS3_#3
Desafios da gestão do Centro Infantil Olivais Sul	Áreas de autonomia	"(...) A nível de organização, de funcionários, dinâmica de casa, em si, RH, organização de RH, a autonomia era total. (...)"	ISS4_#3
	Edificado/Manutenção	"(...) A nível de edificado em si, aí havia bastantes obstáculos porque tinha de ser tudo remetido superiormente, como também a nível de funcionários, mas a dinâmica aí era mais de informar, a nível de edificado, alterações, (...)"	ISS4_#4

		"(...) A nível de prestação de qualidade do serviço a nível pedagógico, não porque, de facto, a equipa transformava aquilo que era menos bom em bom. Agora a nível de edificado, porque a casa tem 30 anos, e ao fim de 30 anos há algumas coisas que devem ser remodeladas, renovadas e por aí forma. Apesar de haver acesso dos serviços para solicitar obras e tudo o mais. E tudo era feito todos os anos mas, como equipamento público, estava sempre dependente de concursos, tinha que ir tudo a concurso. Coisas urgentes, aí os serviços davam resposta imediata, como foi a questão do telhado, alguns canos, e por aí, mas o resto tinha de ser por concurso o que tornava as coisas mais difíceis. Portanto, a nível de dificuldades, digamos assim, a nível da gestão, era mesmo a falta de autonomia e de resposta pronta, directa da parte do serviços, uma vez que tudo ía a concurso.(...)"	ISS4_#7
	Gestão Financeira	" (...) compras, a gestão económica não passava pelo Director da casa mas sim pelos serviços centrais. (...)"	ISS4_#5
		"(...) Portanto, as dificuldades que existiam eram a falta de autonomia, no sentido de contactar os fornecedores, de saber gastos de casa, portanto, não havia essa noção porque era tudo remetido para os centrais, nunca passava pelo Director da casa.(...)"	ISS4_#6
	Contratação de Serviços	"(...) Eu não contactava os fornecedores. No âmbito da cozinha, era a empresa, havia uma responsável com quem eu negociava a parte da alimentação ou alguma coisa que não estivesse bem. Agora negociar a nível de preços, nesse campo não me cabia mim fazer esse tipo de negociação mas sim aos serviços centrais.(...)"	ISS4_#8
		"(...) Isso tinha, para manifestar o meu desagrado, da mesma maneira que informava os meus superiores. Agora o que depois saíria dali ao nível de negociação, já não passava por mim, eu tinha uma opinião sobre a prestação de serviço mas não sobre a negociação do serviço. A minha opinião era ouvida a nível superior mas não estava envolvido em negociações que envolviam valores e por aí fora.(...)"	ISS4_#9
Objectivos da transição	Tansferência para gestão privada	"(...) Primeiro porque o ISS não tem por missão gerir directamente estabelecimentos. E nesse sentido, portanto, há que passar, foi uma decisão política, mas foi entendido como não fazendo parte dessa missão a gestão directa dos diversos estabelecimentos que tem a seu cargo que ainda são num número significativo, porque estamos só a cingir-nos aos centros infantis mas temos ainda outras respostas de gestão directa como lares de idosos.(...)"	ISS1_#8

		"(...) Este é o grande objectivo desta externalização que assenta na convicção de que não é vocação da Segurança Social gerir ela própria directamente equipamentos sociais. Portanto, e a partir daqui, num quadro de complexidade de gestão da administração pública, naturalmente que faz todo o sentido externalizar a gestão desses equipamentos de forma a assegurar que eles continuam a funcionar e continuam a funcionar sem perdas significativas de qualidade. ambientes. E portanto o Centro cumpre aqui dois objectivos principais enquanto que o conjunto das nossas respostas sociais, pelo menos aquelas que são na nossa opinião externalizáveis na sua gestão, cumprem fundamentalmente esse objectivo de assegurar que não há perdas de qualidade por força das alterações na administração pública.(...)"	ISS2_#8
	Aumento da resposta mantendo a qualidade	"(...) Por outro lado, procurar responder cada vez melhor às necessidades das crianças e famílias, não porque não o fizéssemos ou achássemos que trabalhávamos mal, mas porque neste momento de dificuldades que o país atravessa e que todos sentimos, não nos é possível a contratação de pessoal, há um número significativo de colaboradores a aposentarem-se mensalmente e já não conseguimos manter os rácios necessários para ter as respostas em funcionamento em pleno. Isto significa que em alguns estabelecimentos já tivemos de fechar salas. Ora, não faz muito sentido haver necessidade de resposta, ela depender do instituto e não podermos responder. Será muito mais fácil a uma entidade privada que não tem estes problemas de contratação poder responder a um maior número de crianças. Nós estamos a fechar salas por falta de colaboradores, sejam eles educadores ou auxiliares de acção educativa. Acho que é fundamentalmente um dos aspectos que pesa nesta decisão do ISS passar para gestão privada.(...)"	ISS1_#9
		"(...) Qualquer processo de transição desta gestão pública para a gestão privada, tem atrás de si uma preocupação central que é assegurar que estas respostas continuam a funcionar em boas condições, num quadro em que administração pública está muito limitada naquilo que é a sua flexibilidade de gestão, nomeadamente ao nível do recrutamento dos recursos humanos.(...)"	ISS2_#9

		"(...) É de facto isso, é garantir que essas respostas sociais, porque um estabelecimento integrado é um conjunto de respostas sociais, temos centros infantis que têm creche e pré-escolar, alguns também têm ATL, temos estabelecimentos integrados na área dos idosos que têm normalmente um lar de idosos, um centro de dia, alguns têm o SAD acoplado, e, de facto, garantir que a qualidade do serviço se mantém. Se a Seg. Social tem dificuldade ao nível da contratação do pessoal e isso é uma limitação grande porque sem o quadro de pessoal não se consegue garantir um serviço de qualidade, tem que ser encontrada uma alternativa à gestão directa dos estabelecimento integrados, sendo que as pessoas que integram o quadro de pessoal, à medida que o tempo vai passando, vão se aposentando, vão saindo e não existe a possibilidade de repor esse pessoal, tem de se encontrar uma estratégia de garantir a qualidade. Portanto, um dos objectivos passa por aí e uma das propostas que está em cima da mesa será eventualmente o lançamento de concursos públicos para a transferência dos estabelecimentos integrados, faseadamente, num plano mais estruturado, tornar público que a Seg. Social pretende transferir a gestão de determinados estabelecimentos integrados e poderão concorrer entidades que, mediante o que estiver no caderno de encargos do concurso público, com os critérios que forem definidos, serão objecto de uma selecção e será essa entidade que passará a gerir o estabelecimento, sempre nesta perspectiva que o estabelecimento integrado enquanto figura jurídica continua a ser propriedade da Seg. Social mas a gestão é passada a uma entidade por um período, por um número de anos que vier a ser definido. (...)"	ISS3_#4
	Experimentação de novas metodologias	"(...) O caso dos Olivais Sul cumpre este objectivo também mas tem um outro objectivo do nosso lado que é o teste de novas metodologias de trabalho e que nos pareceu interessante até do ponto de vista da possível replicação dessas metodologias noutros (...)"	ISS2_#10
Desafios do processo de transição	Relação sentimental da equipa com o Centro	"(...) Para ser honesta, todos sabíamos que iria dar-se início à passagem dos estabelecimentos para gestão privada mas, como o Centro Infantil Olivais Sul era precisamente aquele que nós considerávamos em termos de edificado, de espaços exteriores, o melhor, pensámos sempre que seria dos últimos a passar ou que seria algum que poderia ficar como modelo para a Segurança Social(...)"	ISS1_#11
		"(...) No início, foi uma surpresa ser precisamente o primeiro a passar e isso colocou alguns constrangimentos ao nível, não sei se é correcto dizer isto, até sentimental porque foi um estabelecimento onde sempre se apostou muito, precisamente pelas condições que tinha e não estávamos de facto à espera. Não foi muito fácil gerir aquele primeiro embate(...)"	ISS1_#12

	Passagem com tranquilidade	"(...) Depois, o desafio que se nos colocou foi tentar passar para gestão privada, depois de assumido que era assim, da forma que fosse menos prejudicial para os trabalhadores, as crianças e famílias, da forma que fosse mais facilitadora do relacionamento depois com a instituição, tentar criar o mínimo de ruído, quer ao nível da comunidade, quer ao nível da comunicação social, que adora pegar nestas coisas e desvirtuar os princípios que estão subjacentes, quer ao nível dos próprios sindicatos, portanto, foi um desafio muito grande.(...)"	ISS1_#13
	Colocação da equipa noutros serviços	"(...) Exigiu um esforço substancial em tentar procurar a melhor solução para cada pessoa, ouvir individualmente cada um dos trabalhadores, tentar colocá-los no sítio mais adequado ao seu perfil, tendo em consideração a sua área de residência, muitas vezes, os seus problemas pessoais, porque moravam perto de Olivais Sul, porque tinham familiares em casa, idosos que dependiam deles.(...)"	ISS1_#14
		"(...) A partir daí a Directora da Unidade de Respostas Sociais da Distrital de Lisboa ouviu individualmente cada membro da equipa e começou-se a organizar a passagem e a colocação da equipa noutros equipamentos de infância, mediante as necessidades e os interesses das próprias pessoas. (...)"	ISS4_#13
		"(...) Com a equipa acho que as coisas correram bem e acho que isso deve-se muito à Directora da Unidade de Respostas Sociais e também à sua disponibilidade e seu empenhamento em vir a esta casa não sei quantas vezes para estar com cada funcionário, individualmente ouvi-lo e conversar um pouco com ele, perceber o que é que eles pretendiam, o que é que não pretendiam, para onde é que gostariam (de ir), para depois tomar as decisões e as diligências necessárias. (...)"	ISS4_#30
	Seleção da AKF	"(...) A legislação em vigor permite a transferência de estabelecimentos integrados para gestão de IPSS, através de acordos de gestão, que estão definidos no Despacho Normativo 75/92, existiu essa experiência, mas durante uma série de tempo a transferência era um pouco casuística relativamente a qual seria a instituição que ficava a gerir o estabelecimento integrado. (...)"	ISS3_#5

		"(...) Relativamente a este processo concreto do C. I. Olivais Sul, foi um processo que, se bem me recordo, começou no final de 2008, e de facto houve todo esse trabalho e toda essa negociação com a Fundação que é uma instituição que o ISS conhece bem de outros projectos, relativamente à qual existia uma percepção de grande qualidade, no âmbito de outras parcerias que existem com o ISS, nomeadamente o K'CIDADE e outros projectos. Portanto, desse ponto de vista, quando o Conselho Directivo tomou a decisão de transferir a gestão desse estabelecimento, existiam várias possibilidades, mas a Fundação Aga Khan, pela qualidade que é reconhecida, garantia de facto a manutenção da qualidade do funcionamento daquele estabelecimento integrado(...)"	ISS3_#6
Transição	Envolvimento da equipa	"(...) A própria equipa foi envolvida tardiamente(...)"	ISS1_#16
		"(...) No início das negociações, claro, nem eu fui envolvido. Posteriormente sim, quando ficou assente que o Centro Infantil iria passar para a Fundação, sob a gestão da Fundação Aga Khan, aí sim, fui envolvido para dar a minha opinião sobre como funcionava a casa, sobre como as coisas deveriam ser passadas ou não. A partir do momento em que fui informado superiormente e oficialmente que a Fundação Aga Khan iria assumir a gestão da casa a partir do próximo ano lectivo, foi-me autorizado informar a equipa(...)"	ISS4_#10
		"(...) E, até que as negociações tivessem alguma definição, não foi comunicado aos trabalhadores e considero que tardiamente foram chamados, foram informados do que se iria passar. Mas os trabalhadores não foram, de facto, o principal problema porque como esses já há tempos que ouviam falar que os estabelecimentos iriam passar, ficaram surpreendidos, como referi, por ser Olivais Sul logo um dos primeiros mas acho que isso lhes trouxe algum sofrimento, sei de casos em que as pessoas sofreram profundamente porque já lá estavam há 30 anos ou desde que o estabelecimento entrou em funções e há uma ligação afectiva de ver crescer, de construir, no fundo, todo um projecto, de participar nele, de ver o desenvolvimento, a relação com as famílias, com as parcerias, com a comunidade e isso para os trabalhadores não foi fácil mas penso que com muita dignidade a grande maioria, e foi isso que sempre pedimos, que mantivessem o mesmo nível de empenhamento e de dinamismo e tratamento com as crianças até à passagem para a Fundação. Eu penso que eles conseguiram fazer isso. (...)"	ISS1_#18
		"(...) A partir do momento em que foi oficializada a situação, que foi assumida publicamente a situação da passagem, a equipa foi informada, houve reunião com os superiores e com a equipa(...)"	ISS4_#12

		"(...) Se formos falar em datas, a vossa primeira visita a esta casa foi em Agosto de 2008, se não estou em erro. Aí fui informado da vossa visita. Eu penso que superiormente, oficialmente, digamos assim, devo ter sido informado em Janeiro, Dezembro, não, foi mais para Janeiro. Deve ter sido lá para Janeiro que me comunicaram que a Fundação estava interessada no equipamento e que a Segurança Social iria entrar em negociações com a Fundação. (...)"	ISS4_#11
		"(...) Algum mérito, para não dizer muito, do seu Director (do Centro), que foi uma pessoa de quem eu estive sempre muito próxima, que sofreu muito com todo o processo, porque tinha que, por um lado, trabalhar com a Fundação o melhor que sabia, o melhor que era capaz, com toda a disponibilidade mas tinha que segurar a equipa, motivar a equipa e isso não foi fácil. Como não foi fácil, por sua vez, eu apanhava o embate dele e de elementos da equipa.(...)"	ISS1_#19
		"(...) Mas penso que, em conjunto, todos conseguimos ultrapassar isto. Não vou dizer que foi um momento agradável, foi difícil. Olhando para trás, hoje, acho que valeu a pena. As pessoas estão praticamente todas bem integradas nos estabelecimentos para onde foram, o próprio Director ultrapassou isto com muita dignidade, acho que ele foi um senhor neste processo.(...)"	ISS1_#20
		"(...) Aqui a colega X (do apoio técnico da Distrital) também foi um pólo muito importante. Era ela que nos dava o acompanhamento técnico e pedagógico. Foi muito importante o papel dela. Ela era o nosso elo entre a Directora da Distrital, a equipa, entre nós Directores, era aqui um grande elo de ligação, até mesmo com as famílias também. Portanto acho que com os funcionários, não deixa de ser uma grande dor, mas acho que o processo correu bem. (...)"	ISS4_#31
		"(...) A nível da equipa, a equipa soube por mim, através de uma reunião geral de equipa, soube por mim e acho que soube com antecedência. Acho que com a equipa houve um cuidado, é verdade. (...)"	ISS4_#32
		"(...) Da minha parte enquanto Director, oficialmente é verdade que fui avisado em reunião com a Directora do Centro Distrital. Portanto, acho que estive sempre envolvido no processo, não digo desde de Agosto do ano anterior mas pelo menos a partir do momento que as coisas se começaram a delinear, foram-me solicitados vários documentos e várias informações, acho que para com o Director da casa, acho que foi correcto.(...)"	ISS4_#33

		"(...) Relativamente às dificuldades, eu diria que são as dificuldades típicas neste tipo de processo, que têm a ver com o quadro de pessoal, com algumas preocupações, ansiedades que acabam por ser normais. Sempre que se muda, há sempre coisas que se vão alterar na vida das pessoas, na vida das pessoas que trabalhavam no Centro Infantil, que eram colaboradores do ISS, a passagem da gestão é sempre um processo que envolve alguma ansiedade, envolve preocupações.(...)"	ISS3_#5
		"(...) Esta experiência acabou por ser interessante, principalmente pela metodologia implementada que me pareceu adequada, que foi envolver o quadro técnico e o director técnico que já estava a trabalhar anteriormente no centro infantil, com a equipa que neste momento da Fundação Aga Khan garante essa continuidade. Durante algum tempo foi possível trabalhar essa mudança.(...)"	ISS3_#9
	Envolvimento da Distrital de Lisboa	"(...) Foi um processo que começou a um nível acima do Centro Distrital, em que o Centro Distrital inicialmente não participou directamente. Depois começa a participar, não nas negociações, mas no processo de transferência em si.(...)"	ISS1_#17
	Envolvimento dos pais	"(...) Com os pais, a falha foi muito maior, foi muito mais grave. Nós deveríamos ter informado os pais e chamado os pais, eventualmente, a participar em alguns momentos da negociação e não o fizemos.(...)"	ISS1_#21
		"(...) Fizemo-lo muito tarde o que provocou uma reacção por parte dos pais, de alguns pais sobretudo, muito agressiva, muito reactiva, não sabiam o que era a Fundação, quais eram as intenções da Fundação.(...)"	ISS1_#22
		"(...) Penso que isso (desmistificar a Fundação) já foi um trabalho que teve de ser a Fundação a fazer. Teria sido desnecessário, poderíamos tê-lo feito nós, deveríamos tê-lo feito nós. Nós também aprendemos com os erros.(...)"	ISS1_#24
		"(...) As famílias, como isto são meios pequenos, é Lisboa, mas é periferia, ouvia-se muita coisa, as famílias iam-me questionando. A partir do momento em que foi oficializado houve uma reunião com o Presidente do ISS, com a Fundação Aga Khan e mais membros do Centro Distrital, com as famílias, onde foi oficializado e afirmado que se iria passar a gestão para a Fundação Aga Khan.(...)"	ISS4_#14
		"(...) Oficialmente, digamos assim, com comunicado, foi nessa altura. Isto foi em Maio e depois a partir daí, a Fundação começou a ter reuniões com os pais.(...)"	ISS4_#15

		"(...) Sim, tendo estado na reunião, sim, foi comunicado dessa forma. E explicado o porquê dessa decisão. De facto, o envolvimento das famílias foi a partir desse momento, do momento da comunicação. Começou-se a envolver as famílias em todo o processo.(...)"	ISS4_#18
		"(...) Eu diria que o mais complicado foi a gestão de todo este processo com as famílias, que decorreu, inclusivé, com a presença do Senhor Presidente do Conselho Directivo nessas reuniões, tentando passar a mensagem de que seria um processo relativamente pacífico, que os direitos dos trabalhadores estavam assegurados, que a qualidade do serviço se iria manter, portanto, mas houve algumas questões que foi necessário ter em conta. E por outro lado, também a gestão de algumas preocupações por parte dos pais das crianças deste centro infantil porque estavam habituados ao quadro de pessoal que já existia, estavam habituados às rotinas que já estavam instituídas, existia uma percepção, representação social naquela comunidade de que era um centro infantil de referência, que as coisas funcionavam bem. (...)"	ISS3_#7
		"(...) Visto hoje, eu diria que talvez a única coisa que pudéssemos ter feito de forma diferente teria sido dar mais atenção ao processo de transição, nomeadamente no que tem que ver com a relação com as crianças que lá estavam, com os pais e com o pessoal.(...)"	ISS2_#14
	Aprendizagens	"(...) Hoje penso que deveríamos ter de imediato explicado muito bem aos pais e aos familiares o que era a Fundação, qual era o trabalho que a Fundação vinha fazendo em Portugal e no mundo, tínhamos dados para isso. Mas a inexperiência também conta nestas situações. Não estávamos muito habituados a este tipo de processos e obviamente que há falhas que se fosse hoje não cometeríamos.(...)"	ISS1_#25
		"(...) E penso que isso obrigou a um esforço suplementar por parte da Fundação no trabalho com as famílias que teve de fazer, que teve de demonstrar que efectivamente não havia ali nenhuma intenção que não fosse um projecto educativo, a resposta às crianças, famílias e comunidade.(...)"	ISS1_#26
		"(...) Secalhar o envolvimento das famílias, aqui teria sido importante haver uma comissão de pais em todo este processo. De tal maneira que se calhar com as famílias, faria uma comissão de pais, não digo que participassem nas negociações, mas que fossem atendidos tanto pela Fundação como pelo ISS em conjunto e que lhes fosse explicado aquilo que se estava a passar.(...)"	ISS4_#26
		"(...) Eu acho que a nível da equipa, a equipa foi tratada com uma grande dignidade e isto seria de manter.(...)"	ISS4_#27
		"(...) Se calhar eu apostaria em antecipar os tempos, tanto com a equipa como com os pais. (...)"	ISS4_#28

		<p>"(...) Eu acho que a partir do momento que está decidido pelos dois organismos, pelo ISS e pela IPSS, ou a Fundação, ou que for (a comunicação aos pais). A partir do momento que têm certeza daquilo que se vai passar, então aí deve-se começar, primeiro uma reunião com os funcionários, depois propor-se uma comissão de pais para acompanhar o processo, para deixar as coisas muito mais tranquilas, para não se entrar num diz que disse, depois envolve os sindicatos, depois os sindicatos sabem de coisas que chegam às famílias, depois chegam aos funcionários e isto torna-se numa grande bola que acho que é desnecessário. Portanto, eu acho que aqui uma mais-valia seria certamente constituir uma comissão de pais que acompanhasse o processo de forma a tranquilizá-los nesta transição e nesta mudança e então posteriormente fazer uma grande reunião de pais. Com as famílias também, mas acho que com as famílias já foi no final, deveria ter sido antecipado no tempo, como já referi, com uma comissão de pais. No caso das famílias, é como digo, deveria ter sido antecipado e feita uma comissão de pais para acompanhar o processo. (...)"</p>	ISS4_#29
		<p>"(...) É possível que se essa mudança tivesse sido assegurada um pouco mais cedo, durante talvez um pouco mais de tempo, talvez tivesse sido benéfico e essa é uma experiência para utilizar, do ponto de vista do ISS, para futuras transições. Talvez alguns meses mais cedo, para que a transição seja o mais pacífica possível. Que, num modelo ideal, os pais quase não notassem essa transição, isso seria o ideal, tem prós e contras, mas seria uma estratégia a estudar(...)"</p>	ISS3_#10
		<p>"(...) Provavelmente iniciámos tarde esse processo portanto, eventualmente do ponto de vista da metodologia, teríamos feito algumas alterações(...)"</p>	ISS2_#15
		<p>"(...) Do ponto de vista dos conteúdos, não vejo nada que nos permita dizer que poderíamos ter feito de outra maneira com benefício(...)"</p>	ISS2_#16
		<p>"(...) Penso que de alguma maneira não demos toda a atenção que deveríamos ter dado ao processo de transição(...)"</p>	ISS2_#17
		<p>"(...) Poderia ter sido feito de uma forma mais participada, menos tensa do que acabou por ser por força de uma menor atenção ou desatenção ao período da transição(...)"</p>	ISS2_#18

	Processo	"(...) Eu diria que as maiores dificuldades foram a esse nível porque tirando o facto de ser sempre um processo algo burocrático e com uma série de formalismos que têm de ser assegurados e que são algo demorados, o processo foi relativamente tranquilo. Foi necessário celebrar um contrato de comodato, um acordo de gestão e depois 3 acordos de cooperação, creche, creche familiar e pré-escolar, os acordos com o pré-escolar, uma vez que são tripartidos, entre a instituição, a Seg. Social e o Ministério da Educação, por vezes são mais demorados e, se bem me recordo, foi um processo que teve alguns atrasos também por essa via, mas também de resto, o processo por esta via, decorreu dentro do que é normal(...)"	ISS3_#8
Receios	Religião	"(...) Falar com os pais explicando só o projecto não é fácil porque temos pais com vários níveis académicos e falar numa Fundação Aga Khan, de alguma forma ligada a uma religião que não é a deles, causou-lhes imensas dúvidas, causou-lhes imensas suspeitas e foi preciso desmistificar isso e nós não fizemos isso atempadamente(...)"	ISS1_#23
	Desconhecimento	"(...) Receios dos pais, essencialmente, o desconhecido. O desconhecido assusta. Muitos deles nunca tinham ouvido falar na Fundação. O que é isto de Fundação Aga Khan que ainda por cima, não tem o nome de uma IPSS que nós conhecemos, ou de uma instituição que nos é muito próxima, que trabalha aqui connosco na comunidade, qual é a intenção deles, porque é que eles querem este estabelecimento, porque é que o ISS vai entregar este estabelecimento a esta instituição? (...)"	ISS1_#27
		"(...) Relativamente às famílias, as famílias estavam receosas, demonstravam isso e acho que foram importantes aquelas reuniões por cada grupo etário, entre a Fundação e as famílias, nas quais eu também estive presente, porque desmistificou um bocadinho a situação de “quem são estes que vêm para uma escola onde o meu filho já andou e o meu neto, e por aí fora?”. (...)"	ISS4_#22
	Aumento de mensalidades	"(...) Os receios eram a questão monetária de aumento das mensalidades, Eu acho que passava por, nos mais pequenos, na creche, o medo dos pais era esse, o medo das mensalidades (...) porque tinham medo que isto se transformasse num privado e houvesse um aumento. (...)"	ISS4_#23
	Perda de referências para as crianças	"(...) era a questão de os meninos perderem as referências, a nível de adultos, porque inicialmente foi pensada uma transição um bocadinho diferente do que depois acabou por acontecer. (...)"	ISS4_#24
	Ligação à Religião	"(...) e passava um bocadinho pela religião. (...) era a questão da religião, da liberdade religiosa, uma vez que a Fundação Aga Khan está ligada à comunidade ismaelita. (...)"	ISS4_#25

Centro Infantil Olivais Sul – Um estudo de caso sobre a transferência para gestão privada solidária

	Alteração do quadro de funcionamento profissional da equipa	"(...) pelo que receios não tínhamos nenhuns para além daquilo que pudessem ser manifestações epidérmicas como foi o caso dos pais, como poderia ser eventualmente o receio de alguns técnicos que viram ameaçado ou, se não ameaçado, viram muito alterado o seu quadro de funcionamento profissional e isso poderia significar alguma perturbação inicial.(...)"	ISS2_#11
Expectativas	Manutenção da qualidade do serviço	"(...) assegurar que aquele Centro continuava a prestar um serviço de qualidade através da externalização da gestão para uma entidade com uma outra flexibilidade de gestão, coisa que está a conseguir, essa era uma expectativa, Portanto, expectativas altas e eu diria que, até agora, cumpridas.(...)"	ISS2_#12
	Experimentação de novas metodologias	"(...) e a segunda expectativa era que a esse processo correspondesse um alargamento dos objectivos pedagógicos daquele Centro testando novas metodologias, testando novas abordagens, e com isso ganhando, quer o sistema todo, quer a nossa própria capacidade interna de acompanhar estes assuntos.(...)"	ISS2_#13
Vantagens dos Processos de Transição	Flexibilidade para responder às crianças e famílias	"(...) Há certamente vantagens se tivermos a sorte de passar para uma boa instituição, que tenha um bom projecto, que saiba trabalhar naquela área, traz muitas vantagens, podem responder a mais crianças e mais famílias e adaptar-se às necessidades deles de uma forma muito mais flexível do que nós enquanto Estado (...)"	ISS1_#32
	Recrutamento	"(...) podem contratar o pessoal que necessitam em cada momento, enquanto nós não o podemos fazer, (...)"	ISS1_#33
		"(...) Uma IPSS consegue contratar e garantir o quadro de pessoal que o ISS, por via das limitações que eu já referi, não consegue, existindo igualmente vantagens do ponto de vista da gestão e manutenção do edificado.(...)"	ISS3_#16
	Edificado/Manutenção	"(...) podem fazer a obra que necessitam de repente e que nós não podemos.(...)"	ISS1_#34
		"(...) E nas instalações, estamos sempre dependentes de abertura de concurso para comprar o que quer que seja, para fazer qualquer obra, coisa que as instituições podem de uma forma muito mais fácil fazer. (...)"	ISS1_#35
		"(...) A nível de vantagens, de facto, o não ser uma gestão pública, digamos assim, há uma maior autonomia da parte da instituição que assume as instalações, tem maior autonomia em todas as áreas. Acho que grande problema desta casa era mesmo a manutenção do edificado. Uma mais-valia é mesmo a manutenção da casa, a manutenção do edificado, para dizer a verdade, acho que não há mais-valia, sinceramente, porque do resto não há mais-valia. Tudo o resto, não acho, não acho, nós tínhamos um bom modelo pedagógico, fazíamos um bom trabalho, portanto não vejo aqui qual foi a vantagem. (...)"	ISS4_#34

		"(...) A vantagem só se for ao nível do custo e da não responsabilidade da tutela perante o edifício, os gastos, por aí fora. Será essa vantagem porque do resto não vejo qual foi a vantagem. Se me disser que o espaço está pintado, está bonito, está agradável, coisa que uma IPSS tem autonomia para o fazer e condições imediatas e enquanto Estado não tinha essa autonomia, claro, neste aspecto sim acho que é uma mais- valia. (...)"	ISS4_#36
	Informação	"(...) Acho que tem sobretudo vantagens a passagem para privados, mas que privados, não pode ser qualquer privado porque também temos a experiência de trabalho com privados que não são gratificantes de forma nenhuma, que não são cumpridores, e a prova disso são as reclamações que eu tenho.(...)"	ISS1_#38
	Manutenção da qualidade / aumento da resposta	"(...) Eu diria que a vantagem é garantir que a qualidade do serviço se mantém. A Seg. Social mantendo a tutela sobre esses estabelecimentos, por um lado, porque o estabelecimento continua a ser propriedade da Seg. Social e por outro lado, mediante o quadro de cooperação, a Seg. Social tem a tutela sobre o financiamento da resposta via acordos de cooperação, consegue garantir essa manutenção da qualidade.(...)"	ISS3_#15
	Aquisição de materiais	"(...) É claro que tínhamos a questão do equipamento que já tínhamos solicitado aos serviços e que estaria previsto no ano lectivo seguinte ser entregue, material ao nível pedagógico, equipamento de móveis e por aí fora.(...)"	ISS4_#35
	Demonstrar vantagens da externalização	"(...) Potencial de demonstrar que a externalização é vantajosa para a prestação do serviço, na perspectiva dos utilizadores daquele serviço, sejam as crianças, sejam as suas famílias,(...)"	ISS2_#19
	Redução de custos do Estado	"(...) Vocês fazem um bom trabalho, a nível pedagógico têm um modelo diferente do nosso, mas não deixa de ser o vosso, portanto não vejo aqui vantagens a não ser o corte a nível de gastos para o Estado. (...)"	ISS4_#37
	Experimentação de novas metodologias	"(...) Esta parceria parece-me que tem corrido muito bem. Simultaneamente à celebração do acordo de gestão, dos acordos de cooperação, existe um acordo de parceria, para o desenvolvimento de um programa específico de intervenção, com a colaboração do Dr. Formosinho e mais alguns técnicos. Recentemente tivemos oportunidade de realizar uma reunião para fazermos um ponto de situação de como está a correr e o que é que se perspectiva em termos de futuro. Para mim foi interessante estar presente nessa reunião para perceber o contexto e como o projecto está a ser desenvolvido em termos práticos. (...)"	ISS3_#11

		"(...) Parece-me um projecto interessante, é um modelo de intervenção com bastantes virtudes, o que me parece bastante adequado e talvez mais adequado ainda noutros contextos, com populações mais desfavorecidas ou mais fragilizadas do que aquelas que existem concretamente no centro infantil. (...)"	ISS3_#12
		"(...) o potencial de percebermos como é que podemos melhorar o nosso próprio modelo de funcionamento, quer nos estabelecimentos que estão ainda na órbita de gestão da Segurança Social, quer fundamentalmente, nos estabelecimentos que sendo de entidades privadas podem beneficiar das aprendizagens que este processo também vos permite. Esses são os dois potenciais mais importantes neste processo.(...)"	ISS2_#20
	Potencial de partilha com outros	"(...) Poderá ser um projecto interessante para o ISS divulgar no sentido das instituições que queiram, estabelecer elas próprias parcerias com a Fundação Aga Khan. Neste sentido, o ISS tem um papel de tutela sobre as instituições, mas do ponto de vista legal, cada instituição tem autonomia para desenvolver o seu modelo e nós não temos propriamente um modelo que achamos que seja o modelo de referência. Existem vários, este de facto é um dos modelos que funciona e funciona bem mas nós podemos não impor este modelo como sendo o melhor modelo e que toda a gente tem de seguir, isso não é possível. Mas dentro do que é o nosso papel, acho que faz sentido divulgar junto das instituições que este é um modelo que está a funcionar bem, que é um modelo de sucesso e as instituições que assim queiram, que assim tenham disponibilidade, colaborarem com a Fundação Aga Khan e ser a Fundação a estabelecer parcerias com outras instituições, no sentido de apoiar, dar formação, generalizar o modelo, isso parece-me que faz todo o sentido. Eu vejo o nosso papel mais nesta perspectiva.(...)"	ISS3_#13
Inconvenientes dos processos de transição	Relação sentimental das equipas com os centros	"(...) Inconvenientes, se as minhas colegas me ouvissem matavam-me, eu não vejo nenhum. A não ser o facto de entrar aqui muito um factor sentimental, profissional, há profissionais nesta área há 30 anos, mais, desde que existem estabelecimentos, há 33 já eu estou na segurança social e eles já existiam. Há aqui profissionais que dedicaram toda uma vida. Inconveniente, será que no fim de passarmos...(...)"	ISS1_#36
	Centros Integrados como referência numa comunidade	"(...) Do ponto de vista da desvantagem, é que, durante bastante tempo, os estabelecimentos integrados eram vistos como estabelecimentos de referência numa determinada comunidade, num determinado contexto, onde foram desenvolvidas experiências piloto, projectos muito interessantes. E de facto, o estabelecimento integrado conseguia funcionar como a referência para as outras entidades. Se a Seg. Social deixar de desenvolver essas respostas directamente, digamos que se perde essa dimensão. Tem estas vantagens e estas desvantagens, de qualquer forma, o balanço pende claramente para a transferência, para a continuidade da transferência dos estabelecimentos integrados, o balanço é mais do ponto de vista das vantagens relativamente à manutenção das transferências. (...)"	ISS3_#17

	Colocação das equipas noutros serviços	<p>"(...) Neste momento nós temos pessoal a menos e precisamos rapidamente que alguns estabelecimentos passem para gestão privada mas quando passarem todos, vai sobrar pessoal. Será que essas pessoas vão acabar num sistema de mobilidade? Qual é o futuro? Isso angustia. Angustia as pessoas, obviamente que angustia quem está à frente dos serviços porque tem de securizar essas pessoas para que o trabalho delas continue a ser o melhor possível em prol das crianças. E aquilo que tenho defendido sempre nas reuniões e que tem sido consensualizado nas reuniões é que vamos trabalhar como se nada existisse, como se não soubéssemos de nada, para dar o nosso melhor, o máximo que podemos, com os meios que temos. À medida que forem passando, não sabemos se passam todos de uma vez, se vão passar gradualmente, logo se vê, um dia de cada vez. Para já a nossa preocupação são as crianças e as famílias e vamos tentar responder o melhor (...)"</p>	ISS1_#37
--	--	--	----------

<b>ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS RESPOSTAS DOS PAIS</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Unidade de Registo / Sentido (expressões-chave)</b>	<b>Unidade de Código</b>
Relação prévia com o Centro	Como foi feita a admissão dos filhos	"(...) Nós actualmente temos 4 filhos por clara opção nossa, o facto de termos 4 filhos faz com que nos seja quase impossível tê-los em instituições ou no ensino particular. E então, não era para fazer pressing nenhum mas sei que é diferente uma pessoa vir e deixar uma inscrição do que falar com as pessoas. E então eu telefonei para cá e pedi para marcar uma entrevista com a responsável e viemos cá, a pessoa foi bastante acessível, colocámos a nossa situação, que na altura tínhamos o Gonçalo e o João...(...)"	P1_#1
		"(...) A minha filha X, eu já a tinha inscrito há bastante tempo, não entrou logo no primeiro ou segundo ano da inscrição. Foi um processo difícil porque eu achava que a escola tinha muito poucos alunos para a dimensão em termos de espaço, das salas de aulas, do espaço envolvente, etc, e como a X não foi admitida logo na altura em que a inscrevi e que precisava que ela ficasse aqui, fiz uma exposição, penso que para o Centro Regional da Segurança Social, expondo a situação, A exposição penso que foi mais ou menos nesse sentido e a X acabou por entrar, não sei se na sequência dessa exposição, eu também fui falando várias vezes com a Directora da altura, aqui do centro e acabou por ser admitida, agora não consigo precisar o ano lectivo (...)"	P2_#1
	Opinião sobre os critérios de admissão	" (...) até porque sabia que aqui os critérios de admissão tinham a ver com o nível de rendimentos do agregado familiar, a área de residência, etc, o número de elementos do agregado familiar e eu, de facto, havia um ponto em que não satisfazia os critérios de admissão que era o dos rendimentos. (...)"	P2_#2
		"(...) Se bem que nessa exposição contestei que acho que não são só as pessoas de baixo nível de rendimento que devem ter acesso aos serviços públicos porque, ao fim ao cabo, se as pessoas têm um nível de rendimento já um pouco mais elevado, também se deve ao esforço que fizeram na sua própria vida para conseguirem esse rendimento e já pagam um montante significativo de impostos para que os serviços públicos sejam disponibilizados. E como tal, se contribuem para os mesmos, têm de usufruir dos mesmos e acho que não faz sentido um sistema em que os que têm maiores rendimentos financiam os serviços públicos e depois não podem ter acesso a eles. (...)"	P2_#3

	Documentos exigidos para as admissões	"(...) Na altura a documentação que pediam era uma documentação que para mim não definia o tipo de família, o tipo de necessidade das pessoas. Por exemplo, havia lá um item que era para a pessoa apresentar o passe. A minha mulher na altura estava a dar aulas em Pinhal de Frades e o facto de ela ir de carro não era um luxo mas era praticamente uma necessidade. Ela tinha dias de entrar às oito e um quarto da manhã, para chegar a Pinhal de Frades em transportes públicos, tinha de sair de casa às quatro da manhã, ou assim(...)"	P1_#2
	Vagas disponíveis	"(...) Nunca percebi mas todas as pessoas aqui do bairro, quando se falava aqui neste Centro, porque este Centro tinha um potencial muito grande, as pessoas diziam “Ah, isso não vale a pena lá ir inscrever porque não há vaga, não vale a pena”, pronto, ou seja, as pessoas que viviam aqui em redor por e simplesmente não vinham aqui inscrever as crianças(...)"	P1_#3
		"(...) porque era afamado aqui no bairro a dificuldade em haver aqui vagas para as pessoas. Havia muita gente que comentava que é só cunhas e etc. (...)"	P1_#5
	Relacionamento existente com a equipa	" (...) Nós com as auxiliares e com as educadoras, apesar de ser o nosso primeiro filho, sempre nos esforçámos nós por ter o melhor relacionamento possível porque acabam por estar imenso tempo com os nossos filhos e acho que é muito importante termos um bom relacionamento. E, por acaso, sempre tivemos aqui um bom relacionamento, não tivemos problemas nenhuns. (...)"	P1_#6
	Opinião sobre a qualidade do serviço prestado	"(...) Foi um ano lectivo sereno, tranquilo, em que os resultados foram positivos, a adaptação da Dânia foi bastante positiva. As pessoas tinham bastante experiência, eram muito cuidadosas, prestativas, estavam sempre preocupadas com o ensino, aquilo que faziam, faziam bem. (...)"	P3_#1
		"(...) a Y foi admitida à data de início do ano lectivo, em Setembro e, o processo educativo era bastante satisfatório, aliás, posso dizer que bom porque, de facto, as crianças ficavam sem chorar, andavam felizes, etc, sem dúvida que posso dizer que o método pedagógico que utilizavam era bom e estava satisfeita. Aliás, eu já tinha tido boas referências do Centro. Era pena que havia uma lista de espera enorme. (...)"	P2_#5

Transição	Opinião sobre o processo de transição	"(...) Acho que correu, e como já tive oportunidade de dizer, horrorosamente mal e acho que a Segurança Social conduziu este processo muito mal. É a minha opinião. A Segurança Social conduziu este processo muitíssimo mal. As coisas poderiam ter sido feitas não da maneira que foram feitas. Ou seja, não houve transição, ou seja, numa reunião de uma hora dizem, de repente, tudo. E acho que para mim a transição da parte da Segurança Social correu francamente mal. Eu pessoalmente acho que eles poderiam ter feito as coisas de uma forma completamente diferente, forma essa para evitar as pessoas ficarem com a ideia errada que se calhar muita gente ficou. De repente vocês aparecem aqui como os maus da fita que agora vão ficar com os nossos filhos. (...)"	P1_#7
		"(...) A transição para mim foi positiva e foi passada normalmente, sem qualquer dificuldade, porque, desde o início, eu sempre achei que as mudanças, se forem para melhor, são sempre bem-vindas. (...)"	P3_#2
		"(...) Na altura da reunião, os pais estavam praticamente todos contra a passagem da Seg. Social para a Fundação. (...)"	P3_#19
		"(...) Aquilo que me preocupou de facto na altura foi o facto de estar no Governo o partido socialista, do qual sou militante já há algum tempo e simpatizante em termos de valores e princípios, se bem que por vezes as conjunturas levam a que não sejam seguidos determinados princípios de actuação para com a sociedade, mas temos que entender essas coisas. Mas na altura aquilo que eu achei é que o Governo deveria ter implementado um processo mais transparente, ter feito um concurso público, etc. Porque de facto pode existir um protocolo, pode a intenção ser esplêndida, pode o Estado não ficar prejudicado em termos financeiros ou o que seja, mas perante a opinião pública, fica sempre a imagem que é um contrato particular entre amigos, que não houve transparência, que não houve isenção, que houve ali alguma espécie de favor. Foi um bocado isso. E eu sinceramente, se eu tivesse influência directa, eu teria suspenso o processo na altura conforme ele estava agilizado, enfim, e teria feito um concurso público. (...)"	P2_#9
		"(...) Não, acho que à parte deste início da transferência, a própria preparação do processo de transferência com os pais, na medida do possível, foi bem preparado. Foi mais uma questão de prazo em si. Acho que o processo correu bem. (...)"	P2_#14

Nível em que os pais foram envolvidos	"(...) E lembro-me dessa primeira reunião em que de repente vocês aparecem, sem culpa nenhuma, sem nada, de repente aparecem como os, entre aspas, os “maus da fita”. Para mim, por culpa da Segurança Social. Porque começou-se a ouvir um zum-zum de que isto ia mudar, entretanto havia aí algumas funcionárias que começaram a ver, ah, isto vai mudar, isto vai mudar, ou seja, não houve nenhuma comunicação, as coisas sempre ali no ar e depois há ali aquela reunião em que... Acho que a Segurança Social poderia ter feito um processo, e teria sido evitada aquela “peixeirada” toda. Vocês aqui também têm pais de todo o tipo, não é? Eu no vosso lugar, eu com aquela primeira reunião tinha-me assustado porque acho que correu francamente mal. (...)"	P1_#8
	"(...) O processo de transferência acho que foi demasiado abrupto. Deveriam, na minha opinião, ter ocorrido reuniões prévias com os encarregados de educação, dando a conhecer o processo que estava em preparação porque havia muitos pais, eu por acaso só tive conhecimento um dia ou dois antes da reunião que ocorreu aqui já com a comunicação de que a gestão seria transferida para a AKF, acho que aí se deveria ter actuado com mais antecedência informando os pais e, enfim, para não serem apanhados de surpresa. (...)"	P2_#6
	"(...) mas havia pessoas que já tinham conhecimento do processo, do estudo da transferência da gestão há um ano atrás a essa data. Quer dizer que as pessoas já conheciam o processo e os pais foram avisados à última hora. (...)"	P2_#7
Aprendizagens	"(...) Acho que a Segurança Social poderia ter feito as coisas atempadamente, ter avisado os pais que por uma questão de gestão iriam passar, que as coisas se mantinham,... porque, de repente, uma pessoa vai para uma reunião em que leva com a avalanche toda. (...)"	P1_#9
	"(...) A única coisa que eu acho é que deveriam atempadamente ter reunido com os pais por sala, (...)"	P1_#10
	"(...) Se calhar um mês, dois meses antes dessa reunião porque, repare, as pessoas de repente vão ali e levam com tudo de “chofre”. E tudo isto provocou um mau estar muito grande.(...)"	P1_#11
	"(...) E acho que a Segurança Social com tempo podia ter reunido com os pais por sala, ou comunicava, talvez nem fosse necessário vir ninguém da Segurança Social. Se calhar até poderiam ter falado com o Director, o Director reunir por salas e dizer, atenção, de facto isto vai-se concretizar, isto é uma verdade, não vejam isto com maus olhos, pronto.(...)"	P1_#13

	(...) se fizessem reuniões por sala, se calhar, em vez de aparecer uma pessoa da Segurança Social, se calhar o Director se estivesse a par seria uma pessoa com discernimento suficiente para conduzir essa reunião. E dizer aos pais, “isto a partir de agora (...) calma, não se assustem, as coisas irão continuar” (...) e as pessoas em vez de terem ido para uma reunião, sem saberem nada, ou com informações que não abonavam, talvez fosse preferível as pessoas terem ido para uma reunião com a ideia do que de facto ía acontecer. Inclusivamente até para vocês, para a vossa entrada.(...)”	P1_#14
	"(...) Eu penso que na altura da transição, foi muito pouco tempo, porque foi praticamente o mês de férias, em que a Fundação tomou as instalações, para fazer as obras e fazer todas as modificações.(...)”	P3_#8
	"(...) Depois em Setembro, deu-se início às aulas e eu acho que foi muito pouco tempo para a organização conseguir logo um bom resultado. Como é óbvio, em Setembro faltavam muitos materiais didáticos, muitos materiais essenciais para o desenvolvimento cognitivo das crianças, para a adaptação, as salas estavam muito vazias, muito brancas. Ou seja, no momento de adaptação, no momento em que as crianças entram e não conhecem ninguém, não tinham um espaço tão acolhedor. (...)”	P3_#9
	"(...) As crianças tinham paredes brancas, tinham poucos brinquedos, faltava muito material para que eles pudessem se identificar e relacionar. (...)”	P3_#10
	"(...) Nessa altura, também penso que os pais poderiam ter ajudado mais um pouco também, também foi falta de comunicação, porque também não existia tanta comunicação da nossa parte com a instituição, as relações ainda não estavam muito fortes, não estavam fortalecidas, porque eu penso que os pais, por exemplo, nessa altura, poderiam ter trazido brinquedos, até para os filhos se identificarem com esses brinquedos e relacionarem a casa com a escola. Penso que a adaptação poderia ter sido mais rápida e melhor. Mas estamos sempre a aprender. Isto é uma opinião minha. (...)”	P3_#12
	"(...) Eu penso que poderia ter sido evitado o facto de há muito tempo existir um rumor no ar que a instituição ía deixar de ser da Seg. Social. Isso gera sempre nervosismo nos pais e tudo o que implica mudanças é muito complicado as pessoas aceitarem. (...)”	P3_#13

		"(...) Em relação só à parte das obras, acho que deveria ter sido com mais tempo para que quando iniciassem o ano lectivo, iniciassem já com tudo equipado, com paredes compostas, para que quando os meninos entrassem se sentissem mais identificados(...)"	P3_#16
		"(...) Eu julgo que a antecedência seria pelo menos 6 meses, seria o mínimo. E depois, esses 6 meses teriam de ter em conta o início das datas de inscrição noutras escolas, para dar possibilidade às pessoas de escolherem, de arranjam alternativas, etc. Em relação ao concurso público, eu não prescindiria. Eu compreendo que, por vezes, se torna um processo pesado em termos da gestão da administração pública o ter de fazer concursos. Também sei que por vezes os concursos até conduzem a soluções que não são as melhores em termos de gestão da administração pública, mas julgo que quando há uma visão estratégica e quando há sinceros objectivos de melhoria da gestão pública, que acredito que tenha sido aqui o caso, acho que deve ser pensado um concurso público que cumpra os objectivos que estão preconizados. E aí era um processo transparente, era um processo que não punha em causa o que quer que fosse e para mim teria sido essa a melhor solução(...)"	P2_#13
	Nível em que a equipa anterior foi envolvida	"(...) Depois notava-se, e é natural, eu percebo também, que as pessoas que aqui trabalhavam, também se notava uma instabilidade porque ninguém sabia nada. E depois acaba por ser um mau estar que, quer queiramos ou não, contágia. Depois, o próprio Director “Oh, Dr, então, desculpe lá, sei que isto vai mudar” e ele “Pois, olhe, não sei”. O Director não sabia, às tantas as funcionárias, também percebo, é a profissão delas, é a vida delas, não sabiam qual é que seria o seu futuro, se ficariam, se não ficariam. (...)"	P1_#12
		"(...) Houve na altura um assunto que as pessoas, por que isto é uma entrevista pessoal a mim, e houve na altura uma coisa que as pessoas comentavam muito - o facto de na transição, quando os miúdos vieram em Setembro, não haver cá ninguém da antiga instituição. Eu, muito honestamente e por mim falo, não ligo muito a esse aspecto, porque, de repente imagine se eu tiver de mudar, por uma questão profissional ou algo do género e tiver de mudar o meu filho de creche, também não acho que vá haver funcionários (do antigo centro). No fundo, têm o mesmo espaço que também acaba por ser importante. Pessoas diferentes, eu no meu caso não considero que seja um aspecto assim tão relevante que quando comessem em Setembro devessem ter cá as mesmas pessoas, porque também percebo que do ponto de vista técnico também não seria uma solução fácil de agilizar(...)"	P1_#18

Receios (antes da mudança)	Aumento de mensalidades	"(...) Depois não se sabia nada, pois claro que há logo aqueles comentários, “ah, isto agora vai-se pagar x”(...)"	P1_#15
	Admissões	"(...) (dizia-se) “Ah, agora os miúdos não vão ter vaga” (...)"	P1_#16
		"(...) E eu vi muitos pais nervosos, muitos pais a pensarem que isto ia ser privatizado, que as crianças já não podiam ficar mais, ou seja, existiam muitos rumores (...)"	P3_#14
	Ligação à religião	"(...) não tinha muita informação da Fundação Aga Khan. Confesso, e pronto, acho que esta entrevista também serve para isso, para falar com total clareza, confesso que fiquei com a ideia de algumas ideologias, alguma coisa que pudesse haver da parte religiosa. Confesso que, na altura, sem vos conhecer, e uma pessoa não conhecendo, não tendo informação nenhuma pode, às vezes, criar uma ideia ou mistificar uma coisa que depois não corresponde à realidade. Mas na altura, basicamente esse era o meu único receio. (...)"	P1_#19
		"(...) E depois acho que também houve uma comunicação informal entre os vários pais, assustando um pouco para a transição e o método pedagógico que viria a ser utilizado, enfim, atendendo a que a AKF é uma instituição que tem as suas ligações religiosas. (...)"	P2_#8
	Outros receios	"(...) Não, eu por acaso não fiquei. Eu não sei qual foi a experiência dos outros pais mas eu também desde muito cedo comecei a falar com vocês. Por acaso, de facto, criou-se uma empatia entre nós e desde cedo também percebi, no fundo, quais é que eram as vossas intenções. E portanto, sinceramente fiquei completamente descansado. Não fiquei com receio nenhum. Vocês também foram umas pessoas que nos passaram muita confiança e portanto também não...(...)"	P1_#20
Falta de solidez da AKF (face à dimensão do projecto)	"(...) O único receio que eu tinha era que, eu não conhecia a Fundação, não tinha qualquer referência da Fundação, o meu único receio era a Fundação não estar bem constituída, não ter uma base sólida e no final o objectivo não ser conseguido. Ou seja, que comessem bem, que fizessem uma boa gestão, mas que, não tendo uma base sólida, não tendo uns pilares bem edificados, fosse difícil depois um projecto tão grande ser positivo e ter vantagens. O meu único receio era esse. Porque eu verifiquei que era um projecto bastante grande, não é uma simples creche, é uma creche com grandes dimensões, não só ao nível de espaço mas também a nível de alunos, ou seja, teria de ser uma grande organização, muito bem estruturada e organizada para poder realmente fazer frente e conseguir levar a cabo todos os actos para poder chegar ao objectivo(...)"	P3_#7	

Expectativas (antes da mudança)	Maior resposta aos mais vulneráveis	"(...) E quando ouvi falar na Fundação Aga Khan e ouvindo depois os primeiros objectivos da Fundação, achei interessante e achei que seria útil e vantajoso para as crianças. E eu senti uma grande dificuldade, sendo mãe de 3 filhos, senti uma grande dificuldade em encontrar creche com um valor de prestações que correspondesse à minha situação financeira(...)"	P3_#3
		"(...) Eu identificava que muitas famílias pertenciam à classe média-alta e à classe alta. Na altura (antes da transição) surgiu uma polémica porque mães com posses identificadas diziam que tinham a opção de escolher uma escola pública, porque preferiam uma escola pública. Eu disse que não deveria ser assim porque eu não tenho opção, a minha situação económica só me dá opção para que os meus filhos frequentem uma escola pública, eu não tenho opção de escolher uma escola pública ou privada. E nessa altura, surgiu um conflito porque pais com possibilidades, ao pôr numa pública estão a tirar vagas a pais que não têm essas possibilidades, e eu disse que se fosse para isso, então que viesse a Fundação, que seria bem-vinda para que existissem mais vagas e os pais não fossem prejudicados, esses pais com menos posses, porque eu com grande dificuldade tenho 3 filhos e não me tinha sido dada nenhuma garantia de que os meus filhos entrariam e eu precisava das vagas para poder trabalhar, como é óbvio(...)"	P3_#22
	Melhoria da gestão/rentabilização dos espaços	"(...) Tendo conhecimento já do Centro anteriormente, eu verificava que existia uma má gestão a nível de recursos, a nível de pessoal não, porque realmente eram bastante bons, mas a nível de recursos, a nível de rentabilização das salas, do espaço, penso que tinha uma má gestão. Eu sabia da existência de salas fechadas, sabia da existência de espaços a necessitarem de obras. (...)"	P3_#4
		"(...) Na altura, a Seg. Social indicou-me sempre que não sabiam se existiam vagas para os meus filhos. Eu na reunião deixei bem clara a minha posição, contrária à maioria dos presentes, de que estava de total acordo com a mudança, uma vez que entendia que Seg. Social não estaria a desenvolver um bom trabalho, não em relação ao pessoal mas sim em relação à rentabilização do espaço, à preservação do edifício, às condições, (...)"	P3_#17
		"(...) Eu sabendo qual era o objectivo da comunicação, fiz pesquisa na internet sobre a Fundação. Do que consegui identificar na internet, pareceu-me que a Fundação tinha bons objectivos e boas ideias para desenvolver e uma das mais valias, que depois também foi identificada na reunião, foi que existiriam mais vagas, rentabilizariam mais o espaço, existiriam mais funcionários. (...)"	P3_#20

		"(...) Bom, a educação da filha, aquilo que eu entendi foi que, de facto, havia coisas a melhorar em termos da gestão nesta escola, nomeadamente, de proporcionar mais actividades, E apesar de tudo isso, o projecto era bom, projecto educativo era bom. E entendi que havia muitas coisas a nível dos serviços públicos que deveriam de ser mudados e aqui não achava que fosse uma necessidade mudar, quer dizer, mudar em termos de parceria ou que fosse, ou transferência de gestão, enfim, achava que havia outras prioridades, que este projecto educativo era bom e o que era bom seria para manter. (...)"	P2_#10
	Mais vagas	"(...) Claro que pensando na adaptação, as mudanças são sempre difíceis, existem sempre aspectos positivos e negativos, mas olhei sempre com bons olhos a mudança. Não fui uma mãe resistente, pelo contrário, aceitei bastante bem porque eu penso que cada vez existem mais necessidades a nível das creches, ou seja, cada vez existem mais pessoas a precisarem porque os empregos assim o exigem e as mães têm que deixar os filhos em algum lado, para poderem trabalhar, porque cada vez mais as mulheres têm de trabalhar e tem um papel importante na sociedade. Por isso, é importante que existam vagas para todos, claro que nunca vai haver para todos, mas quantas mais, melhor. (...)"	P3_#5
		"(...) E eu sabia que esta era uma situação que poderia ser mais rentabilizada para dar mais vagas a outras crianças, até porque já me tinham dito que não saberiam se existiriam vagas para os meus filhos ou não e eu achei uma mais-valia a Fundação vir e fazer obras, e abrir mais salas, abrir mais vagas. Iria ser mais útil para a sociedade (...)"	P3_#6
		"(...) Eu manifestei-me, existia uma certa divergência, foi uma reunião muito conflituosa, muito quente, porque as pessoas estavam bastante exaltadas, não queriam a passagem, viam a passagem com maus olhos. Eu dei a minha opinião, deixei a minha opinião bastante explícita, que estava a favor da mudança, porque queria que os meus filhos entrassem, queria mais vagas, porque, como eu, existem muitas mães na mesma situação que eu, que têm de optar ou pelo emprego ou por ficar com os filhos, e hoje em dia isso não é possível, temos de optar pelos dois, pelo emprego e pela vida familiar, porque sem um o outro também é difícil de gerir(...)"	P3_#21
		"(...) o poder integrar mais crianças, que acho que isso teria sido possível com uma gestão mais eficiente(...)"	P2_#12

	Abertura à Diversidade	"(...) à pedagogia, também, que não seria a mais sensata, respeitando as diversidades de cada um. (...)"	P3_#18
		"(...) Para além disso, eu identificava que eram raras as crianças que não fossem da raça branca, ou que não fossem de origem portuguesa. Não existia diversidade cultural na escola. 98% das crianças, senão mais, eram crianças da raça branca. Familiares e descendentes ou conhecidos de pessoas que trabalhavam na Segurança Social.(...)"	P3_#23
	Maior abertura à comunidade	"(...) de estar mais aberta à comunidade (...)"	P2_#11
Mais valias identificadas após um ano de projecto	Contínua melhoria e cultura de inovação	"(...) Acho que depois esteve tudo bem. Foi 100% notório o esforço que vocês fizeram para arrancar com as coisas. Isso é de louvar e de vos tirar o chapéu. O que fizeram, e vê-se o esforço e a dedicação com que vocês têm assumido isto e têm feito um trabalho. E toda a gente comenta que, de facto, é visível e não é nada que só alguns estejam atentos, é claramente visível o esforço que têm feito e a dedicação que têm e com os recursos que têm que não são seguramente todos aqueles que gostariam de ter. O que vocês têm feito, são notórias as melhorias que têm sido feitas. Isso não tem problema. (...)"	P1_#17
		"(...) Muito sinceramente, acho que correu tudo bem. Vocês que estão à cabeça desde projecto, vê-se que há um esforço muito grande da vossa parte, penso que não foi só aquela questão inicial, às vezes até para tentar impressionar. Vocês estão sempre a inovar, sempre a mexer, uma pessoa chega e há qualquer coisa. Fico muitíssimo contente.(...)"	P1_#21
	Materiais, organização dos espaços	"(...) Já reparei que há aqueles tapetes, aquela área para os miúdos brincarem no corredor. Já vi que estão a fazer uma hortinha lá em baixo, já vi que estão a cuidar da relva. Quer dizer, nota-se que não foi aquele fulgor inicial e agora deixa andar, vejo que, de facto, vocês estão em constante, sempre a procurar mexer a fazer qualquer coisa.(...)"	P1_#22
		"(...) Eu também não tenho conhecimentos muito aprofundados para dizer algo sobre isso, aquilo que eu acho é que houve uma preocupação de rentabilizar o espaço, de oferecer um bom serviço à comunidade, e essencialmente é isso.(...)"	P2_#18
	Envolvimento dos pais	"(...) Acho que também acabam por ter um bom relacionamento com os pais. As pessoas que trabalham aqui, não tenho rigorosamente nada a dizer, as educadoras, as auxiliares, vejo que as coisas funcionam bastante bem. (...)"	P1_#23

		"(...) Eu como mãe sinto-me bastante satisfeita, a Direcção e todos os funcionários que compõem a Direcção e a organização estão sempre disponíveis para resolver, para ajudar, para resolver qualquer problema que exista a nível pessoal e a nível da instituição, estão sempre disponíveis. Vejo uma grande abertura, porque acho que isso é bastante importante porque sabemos que podemos sempre contar com a Direcção para tentar sempre melhorar. (...)"	P3_#24
		"(...) Existe uma grande relação entre pais e a escola, o que eu acho que é bastante importante (...) porque existem actividades que envolvem os pais, a escola, isso é bom não só a nível da relação pais e filhos, mas a nível da instituição. Por exemplo, as reuniões de pais para modificação da escola, projectos para a festa final da escola que envolvem os pais. (...)"	P3_#25
		"(...) Mas acho que vocês têm se esforçado imenso para envolver os pais, aquelas reuniões que fizeram. Vê-se que há uma preocupação vossa em que os pais também se sintam bem de terem cá os filhos. (...)"	P1_#27
	Alimentação	"(...) Também achei muito importante o cuidado que vocês deram ao facto de terem agora a alimentação aqui cozinhada. Que acho que é importantíssimo. Eles tinham aquela coisa do cook chill e acho muito importante e foi mais um esforço muito grande que vocês fizeram. O facto é que a cozinha está a funcionar, as refeições são servidas e isso é uma mais-valia. (...)"	P1_#24
	Admissões	"(...) Também a clareza com que vocês fazem agora as inscrições, as recepções, acho que no geral, de facto, melhorou tudo. (...)"	P1_#25

	Modelo pedagógico	<p>"(...) o portfólio, que acho que é de extrema importância, que começou a ser realizado este ano, que eu vejo com muito bons olhos, eu acho, penso, tenho a certeza que nós nos esquecemos facilmente das coisas e se não tivermos documentado, relatado, fotografado, filmado, eu faço isto no dia-a-dia, eu penso que o portfólio deveria ser um documento que todos os seres humanos deveriam levar consigo. Nós acabamos sempre por esquecer e o portfólio, se ficar registado, não existe forma depois de nos esquecermos, é como se fosse um diário, entre aspas, que depois podemos sempre continuar ao longo da vida. Até para que a criança depois, quando estiver na idade mais adulta, consiga identificar e ver quais são as suas origens e ver o que se passou e consiga identificar-se melhor. Identifico que a pedagogia aplicada pela Fundação, penso que é uma das melhores pedagogias, é neutra, é orientadora, respeita a diversidade, respeita todas as crianças e culturas, eu penso que estão a desenvolver um bom trabalho, eu vejo o desenvolvimento da minha filha, da mais velha, vejo que está muito mais preparada a nível pedagógico, a nível da sua formação como pessoa, vejo realmente aspectos positivos que nestes poucos meses consigo identificar. Nos outros filhos também e vejo que a Fundação está a fazer um bom trabalho. A nível de espaço também, acho que rentabilizam da melhor forma o espaço que têm, os materiais são excelentes, desenvolvem cognitivamente, penso que a Fundação está a fazer um bom trabalho.(...)"</p>	P3_#26
		<p>"(...) Em relação à minha filha, eu acho que ela é uma criança que se integra muito bem mas, de facto, estou muito satisfeita com o projecto em si porque vejo que ela está satisfeitíssima, está sempre pronta para vir para a escola, nomeadamente quando está doente, diz que quer vir para a escola, por ela até vinha, doente e tudo, o que quer dizer que ela se sente bem aqui. Também noto que o desenvolvimento dela a nível de comunicação foi excelente. Eu notei, enfim, não sou técnica de educação, naturalmente terá a ver com a idade, mas eu notei nos primeiros meses um desenvolvimento muito significativo e fiquei muito satisfeita com o método pedagógico que utilizam. E ela está feliz, ela aprende imensas coisas, ela é uma criança muito comunicativa, que sabe imensas canções, eu já revivi todas as canções que já tinha esquecido na minha infância. Portanto, quer dizer que aqui aproveitam bem o tempo, no sentido de os formar, no sentido em que eles estejam felizes e portanto estou tranquila e estou satisfeita.(...)"</p>	P2_#17
	Competências da AKF	<p>"(...) A instituição Fundação Aga Khan revelou capacidade, competências.(...)"</p>	P2_#15

Expectativas em relação ao futuro	Estabelecimento de uma relação de confiança	"(...) Nós também tentamo-nos envolver. Eles, de facto, passam aqui imenso tempo e gostamos de privilegiar a relação com as pessoas. Não gostamos de ser aquelas pessoas que chegam e dizem o meu filho está aqui e até amanhã. Acho que é importante termos uma cultura de confiança e a educadora estar à vontade para falar connosco e nós estarmos à vontade para falar com a educadora. Acho que sem dúvida é muito importante. Não sou, de facto, daqueles pais carrancudos e exigentes, acho que as crianças não ganham nada com isso e são eles que cá estão(...)"	P1_#26
	Melhoria contínua/cultura de inovação	"(...) Espero que a Fundação aprenda com as coisas que não foram tão positivas. Tenho a certeza que sim, que será cada vez melhor e acho que esse é o objectivo da Fundação, cada vez ser melhor(...)"	P3_#27
	Continuidade do projecto / dos filhos no Centro	"(...) Espero que os meus filhos continuem aqui até fazerem a transição. (...)"	P3_#28
		"(...) Eu gostaria, eu sei que isso não vai ser possível, mas julgo que é pena que um projecto, que já deu provas, sem dúvida, em pouco tempo (muito mais haverá para apreciar), mas já deu provas de ser um bom projecto educativo e é pena que ele acabe no final do pré-escolar, porque depois não tem o 1ª ciclo nem por aí adiante. Isso aí é pena porque sem dúvida que o saber aproveitar as capacidades e o desenvolvimento das crianças nesta fase é crucial. Nem sempre isso ocorre nas escolas públicas. Ao longo de muitos anos considerou-se a escola pública como um parente pobre do ensino, como uma secundarização, enfim, para classes mais desfavorecidas, o que tenho imensa pena. Julgo que agora, pelo menos foi notório no presente e no anterior Governo, uma preocupação com a melhoria da escola pública. E julgo que seria de aproveitar as competências em graus de ensino mais elevados (as competências que a Fundação Aga Khan tem). Que só temos todos a ganhar. De facto, face ao mundo competitivo em que vivemos, o desenvolvimento, a aprendizagem, o desenvolver de determinados raciocínios, de determinadas formas de pensar, de estar na vida, devem ser apreendidas logo de tenra idade(...)"	P2_#19
	Formação sólida dos filhos	"(...) As expectativas que tenho para eles é que tenham uma boa orientação para que quando façam a transição, façam-no da melhor forma, consigam ter uma boa adaptação. Eu penso que a base é importante por isso sei que tendo uma boa base de formação, poderão crescer e conseguir alcançar outros objectivos(...)"	P3_#29

	<p>Maior rentabilização do espaço</p>	<p>"(...) Eventualmente fazer também um aproveitamento fora das horas lectivas porque eu julgo que os espaços escolares, tanto das IPSS como das escolas públicas, são muito desaproveitados, porque, por exemplo, ainda ontem estive numa conferência ali na Eça De Queiroz, de facto, aquela escola foi remodelada pelo Engº Sócrates e está esplêndida. Tem um auditório fabuloso e é uma pena que não se disponibilizem esses espaços para a comunidade usufruir deles. Eu julgo que a nível de actividades, conferências, actividades que envolvam as crianças e os familiares, tudo o que tenha a ver com, todo o processo de envolvimento da comunidade, esses espaços podem ser aproveitados fora do tempo lectivo, inclusivamente ao sábado e ao domingo.(...)"</p>	<p>P2_#10</p>
--	---------------------------------------	--	---------------

## **Anexo 5 – Pedido de Autorização para Realização de Entrevista (Exemplo Pais)**

### **Pedido de Autorização**

Exm<sup>o(a)</sup> Sr<sup>(a)</sup> Encarregado de Educação

No âmbito da parceria entre a Fundação Aga Khan Portugal e o Instituto da Segurança Social, a Fundação está a desenvolver um estudo de caso do processo de transição do Centro Infantil Olivais Sul para gestão da Fundação Aga Khan, decorrida durante o ano de 2009. Este estudo está a ser realizado no âmbito da dissertação de mestrado de Prity Ranchordas, colaboradora da Fundação Aga Khan.

O estudo visa documentar e analisar o processo de transição, procurando recolher dados sobre a forma como o processo foi vivido pelos intervenientes, com vista à sistematização de aprendizagens.

A recolha de dados consiste na recolha de documentação e na realização de entrevistas, nomeadamente com alguns pais, representantes da Segurança Social e elementos da equipa anterior e actual do Centro Infantil Olivais Sul, para compreender as suas opiniões em diversos níveis no que respeita o processo de transição. Sempre que possível, as entrevistas serão gravadas em áudio.

Como tal, solicitamos a sua autorização para proceder à recolha de dados atrás descrita, comprometendo-nos desde já a garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos, que apenas serão usados no âmbito do estudo de caso.

Agradecendo a colaboração de V. Ex.<sup>a</sup>, solicito que assine a presente declaração. A investigadora compromete-se em entregar uma cópia da presente declaração.

Data:

Assinatura do Entrevistado

Prity Ranchordas

**Anexo 6 – Resumo de notícias da comunicação social e convocatória da Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública**

Meio de Comunicação e Data	Conteúdo
Sol, 26-06-2009	Sobre a manifestação à porta da Segurança Social contra o fim da privatização de equipamentos sociais e a recolocação dos funcionários entretanto afastados ou colocados em mobilidade especial. Refere o Centro Infantil A-da-Beja e o Centro Infantil Olivais Sul. Inclui um testemunho de uma das funcionárias do Centro infantil Olivais Sul.
Jornal de Notícias, 27-06-2009	Sobre a manifestação realizada contra a entrega de equipamento públicos à gestão privada. Refere o Centro Infantil A-da-Beja e o Centro Infantil Olivais Sul. Inclui um testemunho de uma das funcionárias do Centro infantil Olivais Sul e um testemunho de uma mãe cujos filhos estão no Centro Infantil Olivais Sul e que receia o aumento de mensalidades.

**federación nacional dos sindicatos da função pública**

**A População e utentes dos Equipamentos de Acção Social do ISS, IP. Aos trabalhadores dos Equipamentos de Acção Social do ISS, IP**

**26 de Junho de 2009- é dia de Luta!**

**GREVE**

**(dos trabalhadores dos Equipamentos de Acção Social do ISS, IP)**

**CONCENTRAÇÃO**

**(frente ao Instituto Superior Técnico) – Alameda - 14.30h – junto dos Recursos Humanos do ISS,IP- com deslocação para o Ministério do Trabalho e da Solidariedade**

No dia 26 de Junho:

- Vamos lutar pelos Equipamentos de Acção Social do ISS, IP
- Vamos lutar pelo Serviço Público de Qualidade
- Vamos lutar contra a "mobilidade especial" e despedimentos!

**MTSS e CD do ISS, IP criam condições para enviar trabalhadores para a "mobilidade especial"**

**1. Trabalhadores em regime de destacamento em Equipamentos de Gestão Privada- Mobilidade especial é objectivo do ISS, IP**

O Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, em conjunto com o Conselho Directivo do ISS, IP e os seus Centros Distritais, continuam o seu caminho de destruição dos Equipamentos de Acção Social do ISS, IP, tendo já definido de forma concreta um conjunto de Equipamentos, a serem "descartados". Só não vê quem não quer, que o MTSS e ISS, IP, estão com o firme objectivo de enviar os trabalhadores (às centenas) para a mobilidade especial (em especial os trabalhadores de Cadeiras Auxiliares).

Só a luta e a denúncia pública podem travar esta situação!!

A situação anunciada na Mansão de Sta Maria de Marvila, com a tentativa de "despachar" cerca de 100 trabalhadores, deve, ~~deve~~ fazer reflectir e levar à participação e mobilização de trabalhadores em situação de destacamento de Equipamentos de Gestão Privada. Também a entrega confirmada de dois Centros Infantis na área de Lisboa, Centro Infantil (A - da Beja) e do Centro Infantil dos Olivais Sul, bem como informações de entrega(s) de Equipamento(s) na zona Norte do país, são motivo de preocupação.

**2. Desprezo pelos trabalhadores e pelo Serviço Público é a marca do MTSS e CD do ISS,IP!**

Os Sindicatos da Federação Nacional da Função Pública, têm insistentemente, solicitado reuniões junto do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, bem como junto do Conselho Directivo do ISS, IP, sem que estes senhores se dignem responder. Esta postura típica do Governo PS/Sócrates, da postura anti-trabalhador e anti serviço público. É um forte sinal das péssimas intenções que residem neste processo.

A Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública pediu também reuniões aos Grupos Parlamentares com assento no Parlamento. A nível de cada Sindicato têm sido solicitadas intervenções junto dos Grupos Municipais. No entanto, estas iniciativas, não bastam, é preciso, lutar, denunciar em conjunto com pais, utentes e populações.

**3. Os utentes, as populações devem ser parte activa desta luta!!**

A luta que iremos realizar no dia 26 de Junho de 2009, é também uma luta pelo Serviço Público de Qualidade e preços reduzidos (ou gratuitos). Basta comparar o aumento da preços que sucedeu na sequência da entrega de equipamentos, para compreender que muitas das famílias deixarão de poder colocar os seus filhos (ou familiares) nos Equipamentos de Gestão Privada.

Apesar do discurso bondoso que sucede acerca da entrega dos Equipamentos, de que terão melhor qualidade (mentira), o que se verifica é o seu contrário, com aumentos de preços para os utentes.

Atiãs o objectivo destas "entregas" é lavar as mãos das responsabilidades sociais do Estado, numa linha de tudo privatizar e encarecer.

Assim, apelamos à massiva participação de pais e utentes e na luta de dia 26 de Junho, com a participação massiva na luta de dia 26 de Junho

**26 de Junho Greve dos trabalhadores dos Equipamentos de Acção Social do ISS,IP**

**CONCENTRAÇÃO de TRABALHADORES E UTENTES- FRENTE AOS RECURSOS HUMANOS DO ISS,IP 14.30 h – EDIFÍCIO ALAMEDA (frente ao Instituto Superior Técnico)**

**Anexo 7 – Resumo das Descrições de Funções dos colaboradores necessários para a concretização de um projecto na área da infância**

<b>Função</b>	<b>Resumo da Descrição de Funções</b>	<b>Fontes</b>
Técnico de Acompanhamento à Creche Familiar	Trata-se de um profissional com formação em educação de infância ou outra área relacionada com as ciências da educação, que acompanha, supervisiona, orienta o trabalho desenvolvido por amas.	Perfil deste profissional não está definido por lei. A instituição define os termos de referência da função, com vista a cumprir com o previsto na lei no que diz respeito ao apoio que deve prestar às amas
Auxiliar de Educação	Elabora planos de actividade das classes, submetendo-os à apreciação dos educadores de infância e colaborando com estes no exercício da sua actividade.	BTE nº32/2008
Ajudante de Acção Educativa	Participa nas actividades socioeducativas; ajuda nas tarefas de alimentação, cuidados de higiene e conforto directamente relacionados com a criança; vigia as crianças durante o repouso e na sala de aula; assiste as crianças nos transportes, nos recreios, nos passeios e visitas de estudo.	BTE nº32/2008
Auxiliar de Serviço Geral	Procede à limpeza e arrumação das instalações; assegura o transporte de alimentos e outros artigos; serve refeições em refeitórios; desempenha funções de estafeta e procede à distribuição de correspondência e valores por protocolo; desempenha outras tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria profissional e não excedam o nível de indiferenciação em que esta se integra.	BTE nº32/2008
Assistente Social	Estuda e define normas gerais, esquemas e regras de actuação do serviço social das instituições; procede à análise de problemas de serviço social directamente relacionados com os serviços das instituições; assegura e promove a colaboração com os serviços sociais de outras instituições ou entidades; estuda com os indivíduos as soluções possíveis dos seus problemas (descoberta do equipamento social de que podem dispor); ajuda os utentes a resolver adequadamente os seus problemas de adaptação e readaptação social, fomentando uma decisão responsável.	BTE nº32/2008 Define os termos basilares da função. Cada instituição pode especificar, em função dos objectivos do projecto.
Psicólogo	A descrição de funções prevista no BTE é abrangente. Num contexto de infância, o psicólogo tem como principais responsabilidades: assegurar um atendimento individualizado às famílias, identificando necessidades e promovendo a sua autonomia na resolução das mesmas; atender as famílias das crianças que frequentam o Centro; realizar, a pedido, avaliações psicológicas de crianças, adultos e famílias; avaliar a situação sócio-familiar das famílias apoiadas; realizar relatórios e sinalizações sociais.	BTE nº32/2008 – define a abrangência da profissão. A instituição define em concreto as funções em função dos objectivos do projecto.
Administrativo	Assegurar o trabalho administrativo do Centro de Educação de Infância e o seu bom funcionamento operacional e logístico.	A instituição define em concreto as funções em função dos objectivos do projecto.

## **Anexo 8 – Mais-Valias identificadas pelos pais após um ano de projecto**

Apresentam-se de seguida alguns excertos de entrevistas com a perspectiva dos pais relativamente às vantagens ou benefícios do projecto:

- **Contínua melhoria e cultura de inovação**

*"(...) Acho que depois esteve tudo bem. Foi 100% notório o esforço que vocês fizeram para arrancar com as coisas. Isso é de louvar e de vos tirar o chapéu. O que fizeram, e vê-se o esforço e a dedicação com que vocês têm assumido isto e têm feito um trabalho. E toda a gente comenta que, de facto, é visível e não é nada que só alguns estejam atentos, é claramente visível o esforço que têm feito e a dedicação que têm e com os recursos que têm que não são seguramente todos aqueles que gostariam de ter. O que vocês têm feito, são notórias as melhorias que têm sido feitas. Isso não tem problema. (...)"*

*"(...) Muito sinceramente, acho que correu tudo bem. Vocês que estão à cabeça desde projecto, vê-se que há um esforço muito grande da vossa parte, penso que não foi só aquela questão inicial, às vezes até para tentar impressionar. Vocês estão sempre a inovar, sempre a mexer, uma pessoa chega e há qualquer coisa. Fico muitíssimo contente.(...)"*

(Fonte: Entrevistas a pais, Junho, 2010)

- **Materiais, organização dos espaços**

*"(...) Já reparei que há aqueles tapetes, aquela área para os miúdos brincarem no corredor. Já vi que estão a fazer uma hortinha lá em baixo, já vi que estão a cuidar da relva. Quer dizer, nota-se que não foi aquele fulgor inicial e agora deixa andar, vejo que, de facto, vocês estão em constante, sempre a procurar mexer a fazer qualquer coisa.(...)"*

*"(...) Eu também não tenho conhecimentos muito aprofundados para dizer algo sobre isso, aquilo que eu acho é que houve uma preocupação de rentabilizar o espaço, de oferecer um bom serviço à comunidade, e essencialmente é isso.(...)"*

(Fonte: Entrevistas a pais, Junho, 2010)

- **Envolvimento dos pais**

*"(...) Acho que também acabam por ter um bom relacionamento com os pais. As pessoas que trabalham aqui, não tenho rigorosamente nada a dizer, as educadoras, as auxiliares, vejo que as coisas funcionam bastante bem. (...)"*

*"(...) Eu como mãe sinto-me bastante satisfeita, a Direcção e todos os funcionários que*

*compõem a Direcção e a organização estão sempre disponíveis para resolver, para ajudar, para resolver qualquer problema que exista a nível pessoal e a nível da instituição, estão sempre disponíveis. Vejo uma grande abertura, porque acho que isso é bastante importante porque sabemos que podemos sempre contar com a Direcção para tentar sempre melhorar. (...)"*

*"(...) Existe uma grande relação entre pais e a escola, o que eu acho que é bastante importante (...) porque existem actividades que envolvem os pais, a escola, isso é bom não só a nível da relação pais e filhos, mas a nível da instituição. Por exemplo, as reuniões de pais para modificação da escola, projectos para a festa final da escola que envolvem os pais. (...)"*

(Fonte: Entrevistas a pais, Junho, 2010)

- **Modelo pedagógico**

*"(...) o portfólio, que acho que é de extrema importância, que começou a ser realizado este ano, que eu vejo com muito bons olhos, eu acho, penso, tenho a certeza que nós nos esquecemos facilmente das coisas e se não tivermos documentado, relatado, fotografado, filmado, eu faço isto no dia-a-dia, eu penso que o portfólio deveria ser um documento que todos os seres humanos deveriam levar consigo. Nós acabamos sempre por esquecer e o portfólio, se ficar registado, não existe forma depois de nos esquecermos, é como se fosse um diário, entre aspas, que depois podemos sempre continuar ao longo da vida. Até para que a criança depois, quando estiver na idade mais adulta, consiga identificar e ver quais são as suas origens e ver o que se passou e consiga identificar-se melhor. Identifico que a pedagogia aplicada pela Fundação, penso que é uma das melhores pedagogias, é neutra, é orientadora, respeita a diversidade, respeita todas as crianças e culturas, eu penso que estão a desenvolver um bom trabalho, eu vejo o desenvolvimento da minha filha, da mais velha, vejo que está muito mais preparada a nível pedagógico, a nível da sua formação como pessoa, vejo realmente aspectos positivos que nestes poucos meses consigo identificar. Nos outros filhos também e vejo que a Fundação está a fazer um bom trabalho. A nível de espaço também, acho que rentabilizam da melhor forma o espaço que têm, os materiais são excelentes, desenvolvem cognitivamente, penso que a Fundação está a fazer um bom trabalho. (...)"*

*"(...) Em relação à minha filha, eu acho que ela é uma criança que se integra muito bem mas, de facto, estou muito satisfeita com o projecto em si porque vejo que ela está satisfeitíssima, está sempre pronta para vir para a escola, nomeadamente quando está doente, diz que quer vir para a escola, por ela até vinha, doente e tudo, o que quer dizer que ela se sente bem aqui. Também noto que o desenvolvimento dela a nível de comunicação foi excelente. Eu notei, enfim, não sou técnica de educação, naturalmente terá a ver com a idade, mas eu notei nos primeiros meses um desenvolvimento muito significativo e fiquei muito satisfeita com o método pedagógico que utilizam. E ela está feliz, ela aprende imensas coisas, ela é uma criança muito comunicativa, que sabe imensas canções, eu já revivi todas as canções que já tinha esquecido na minha*

*infância. Portanto, quer dizer que aqui aproveitam bem o tempo, no sentido de os formar, no sentido em que eles estejam felizes e portanto estou tranquila e estou satisfeita.(...)"*

(Fonte: Entrevistas a pais, Junho, 2010)