

Associação de Moradores de Alecrim

Relação dos actores entrevistados na AMA

Cargo actual	Habilitações Académicas	Cargo desempenhado	Situação profissional	Tempo de serviço
Presidente da Direcção	1.º ano do Instituto Comercial	Presidente da Direcção	Bancário	
Presidente da Assembleia	9.º ano	Secretário geral	Coordenador de todos os serviços	1995-2009
Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância	Licenciatura em Educação de Infância	Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância		10 anos
Educadora de Infância	Licenciatura em Educação de Infância	Educadora de Infância		3 anos

Guião de entrevista N.º 1

Data: 29/07/2009

Nome: sexo masculino

Idade: 55

Cargo: Secretário geral

Habilitações literárias: 9.º ano

Situação profissional: Coordenador de todos os serviços da instituição

Tempo de serviço nesta associação: 26 anos como membro da associação e há 14 anos como funcionário

Cargos que desempenha na associação: Presidente da Assembleia Geral

Tipo de entrevista: semi-dirigida

Destinatário: Presidente da Assembleia Geral

Objectivos da entrevista:

De dirigente passou a funcionário da instituição, quais os motivos e desde quando?

Trabalho nesta associação desde 1995 e nessa altura fiz ver à associação, que com a construção deste novo edifício era necessário haver alguém a coordenar, foi proposto o cargo e exigi que não fosse a direcção a decidir, uma vez que era eu o presidente da direcção, pela direcção não vinha, deixei que fosse Assembleia Geral a decidir e a escolher a pessoa para o cargo. Não estava a pedir emprego, nem estava à procura de emprego, pois tinha, e o que vim ganhar para aqui foi precisamente o mesmo que ganhava na empresa que trabalhava. No entanto é um trabalho que gosto, gosto de lidar com pessoas.

Quais os motivos que o levaram a ser o sócio n.º 1 desta associação?

Aqui não se tratou de ser ou escolher ser o sócio n.º1 era um grupo de 5 e na altura, engraçado porque foi eu que fiz a proposta de se constituir essa comissão que veio no seguimento de outras, que serviram apenas para abrir caminho, para “partir pedra”, estávamos num beco sem saída e lancei a ideia de uma comissão de gestão, depois dentro da comissão de gestão nós distribuimos os cargos um como presidente, outro como secretário, outro como tesoureiro, outro 1.º vogal e o outro como 2.º vogal e eu não fui o sócio n.º1. Eu sou o sócio n.º 1 porque o sócio n.º1 desistiu, eu era o sócio n.º 2, e nós distribuimos nessa altura, os cargos por nós, o sócio n.º1 ficou o presidente o sócio n.º 2 o secretário e por aí fora, fomos nós os 5 que pusemos esta associação a funcionar. Entretanto o senhor que era o presidente por razões só ele é que saberá, que nunca me disse, foi-se embora e fiquei presidente da associação, entretanto de cinco em anos ou de dez em dez são revistos os sócios e como o sócio n.º 1 tinha desistido, fiquei eu como o sócio n.º 1.

Concorda que o principal objectivo desta comissão foi defender os interesses dos moradores sobretudo na resolução dos problemas que se faziam sentir com a má construção do edifício?

Sim, os principais problemas eram a má construção do edifício.

E como passaram de uma associação que tinha o principal objectivo resolver os problemas de construção do edifício para a construção do centro social?

Estávamos no ano de 1983/84 primeiro avançamos com os estatutos da associação, que foram baseados na lei que rege as instituições que agora não me lembro o nome e a partir daí fizemos

que a associação fosse uma associação de moradores, e ao mesmo tempo uma instituição particular de solidariedade social. Nessa altura fomos ter com o senhor presidente da Câmara, porque 50% do rés do chão do edifício estava vazio e o objectivo era construir aí um centro social, só que as instalações eram o que eram, só que naquela altura valia tudo, se fosse agora, nunca teria sido possível. Quem geria aquilo era a Câmara Municipal, nós fomos ter uma conversa com o senhor presidente da Câmara, eu e mais duas pessoas, e dissemos: “senhor presidente nós queremos abrir um centro social no nosso edifício, pois consta-nos que o senhor quer entregar isto à Santa Casa da Misericórdia e nós como moradores não estamos de acordo queremos ser nós próprios a gerir os nosso centro, os nossos destinos”. Cada morador deve ser protagonista do seu próprio desenvolvimento. Devíamos fazer com que os moradores fossem protagonistas deste projecto novo. As coisas não correram logo como prevíamos, os frutos não apareciam mas o certo é que ao final de 25 anos cá está, o que esperávamos.

Nessa altura pedimos ao presidente da Câmara que queríamos gerir isto, mas que para isso teria de nos dar o mesmo que dá às outras instituições e se o senhor nos der vamos provar que temos as mesmas capacidades dos outros moradores. O presidente olhou-nos nos olhos e disse que gostou de ouvir o que disse. A Câmara acabou por pagar as obras daquele espaço que estava livre e foi assim que começou a funcionar o centro social [de Alecrim].

E quem foram os primeiros trabalhadores dessa associação, foram os dirigentes da associação, familiares?

Familiares eram poucos, havia a esposa de um dirigente que já não está cá, está noutra instituição, e alguns familiares mas poucos, mas foi a Câmara que abriu concurso e foram seleccionados.

Quais foram as primeiras valências que tiveram?

Primeiro foi o ATL e logo de seguida o jardim de infância e a creche.

Tiveram logo apoios financeiros?

Sim, sim, a Câmara de Famalicão foi fundamental, apoiou-nos muitos com meios financeiros e destacou logo 3 técnicos para aqui para o centro, um engenheiro e duas técnicas de serviço social. Eram novas, foi a sua primeira experiência e tiveram um trabalho difícil, hoje reconheço que fomos uns chatos para elas.

Quando é que a associação começou a contratar os primeiros técnicos?

Os primeiros utentes que tivemos eram muito pobres e não dava para adquirir técnicos, a primeira directora técnica era uma técnica da Câmara Municipal. Quando a associação fez 10 anos, a associação deu um salto qualitativo e foi nessa altura que começamos a contratar os primeiros técnicos. O público começou a ser mais diversificado, já não era só os pobrezinhos [de Alecrim] mas também pessoas de fora que começaram a procurar os nossos serviços. Essa classe média veio contribuir para que nós pudéssemos dispor de técnicos licenciados.

Quando foi a ordem de aparecimentos das outras valências?

Depois do ATL, da creche e do jardim de infância, veio o centro de dia.

Mas foi necessidades que vocês sentiram?

O centro de dia foi um engano, fizemos um diagnóstico dos idosos que gostariam de passar connosco e disseram que sim, haviam muitos idosos no edifício, mas tão depressa vieram como foram, pois acharam que era mais interessante estar em casa, à porta, daí que divulgamos o centro de dia para o exterior, compramos uma carrinha e começamos a ir buscar pessoas ao exterior foi muito interessante, abrimos um intercâmbio com o exterior.

Pelo que me vou apercebendo, as valências foram progredindo sempre que foram abertas ao exterior?

Sim, logo no início detectamos que 80% eram [de Alecrim] e 20% de fora, mas passados 25 anos, hoje mais de 80% dos nossos utentes são de fora [de Alecrim], [de Alecrim] não chega a 20%.

E depois do centro de dia, qual a valência seguinte?

Depois do centro de dia, ficamos por aí, apenas abrimos a casa de abrigo as mulheres vítimas de violência doméstica, conseguimos um apartamento emprestado pela Câmara, que hoje já não é, já é nosso. Este serviço era prestar a mulheres de Famalicão e não mulheres [de Alecrim] como é óbvio, não poderiam ficar perto das suas residências.

Depois em 2003 é que aparece o lar de idosos, com a construção deste novo edifício.

Como vê a evolução desta associação, houve fases mais favoráveis, fases de maior expansão, se pudesse realizar etapas na vida da AMA, quais destacaria (as que houve modificação, avanços, recuos,...)?

A evolução maior foi quando tivemos a possibilidade de construir este edifício, em 1995/96, ao fim de mais ou menos 10 anos. Os nossos saldos das contas da associação eram sempre positivos e propus que esse dinheiro fosse sempre amealhado, primeiro foi para comprar uma viatura para associação, depois foi sempre colocado no banco e a certa altura já tínhamos o dinheiro exigido, a uma IPSS, para se propor a uma obra desta. Conseguimos através dos donativos, através dos saldos positivos, fizemos sempre uma gestão muito apertada e conseguimos este terreno. Valei no ano de 1995 ser o presidente da liga católica portuguesa e de o meu trabalho ser em Lisboa, havia 50% de trabalho aqui e em Lisboa e isso permitiu uma ligação ao IGAP.

Sendo o sócio n.º1 e uma pessoa que esteve sempre ligado a esta associação, considera-se o rosto da associação?

Não, o rosto da associação são os moradores [de Alecrim] porque esta associação nasceu com os moradores [de Alecrim], iniciamos a associação fazendo muitas assembleias com os moradores, vendo o que era os seus anseios e as suas aspirações, os desejos, o tipo de vida que queriam ter, a capacidade de colocar isto nos estatutos da associação, de forma breve. Assim, o rosto da associação são os moradores [de Alecrim], havia quem lhe desse corpo e o facto de eu ter sido da presidente da JOC e ser animador aos meus 18 anos, adquiri uma experiência muito grande de associativismo juvenil, essa experiência valeu-me e fez com que eu impulsiona-se todos. As críticas de início são muitas, as pessoas têm uma capacidade de criticar em vez de ajudar e começou a existir um rosto, ou seja uma associação com um rosto, mas não estou a falar da minha pessoa, estou a falar de um grupo e as pessoas já tinham alguém a quem se dirigir. As pessoas na altura tinham muita dificuldade em perceber o porquê de uma associação, tive de explicar que se nós conseguíssemos construir uma associação todos nós éramos beneficiados, um dia podemos pensar nos outros lá foram, mas agora temos de pensar em nós.

Se o senhor tivesse abandonado esta associação, nessa fase inicial acha que tinha tido o mesmo sucesso?

Não sei, as pessoas é que foram protagonistas desta associação, eu fui sendo presidente da direcção sempre que entrava em declive, a pessoa que tem pegado sempre na associação sou eu, quando havia crise a meio de um mandato fui sempre eu que fiquei com a função de presidente da direcção. Se reparar nos quadros os inícios de mandato são sempre de Janeiro e eu iniciei um mandato em Julho 1985 e outro se a memória não me falta em Julho de 1993, sempre que houve queda da direcção eu assumi. Preocupei-me sempre que houvesse actas, para um dia poder contar a história da associação.

Com a criação do novo centro social, separado do edifício, alterou a imagem pública da associação, e a relação com os habitantes é mesma ou também foi alterada?

Sem dúvida que foi alterada, neste momento estou a preparar um livro, não sei se vai ser publicado ou não, já tenho 180 páginas escritas, mas lembro de alguns nomes que nos foram chamando quando viemos para cá de “ciganos, bairro das prostitutas, os gremelis”.

Hoje 50% dos habitantes que vieram cá viver no edifício há 26 anos já não são os mesmos e ainda bem, porque se as pessoas saíram é porque melhoram a sua qualidade de vida e a associação deu um forte contributo para isso e que não fosse por mais nada, só com isto, a associação de moradores já tinha razão de ser. As pessoas compraram apartamentos noutros lados aqui no centro da cidade. No edifício temos dois públicos distintos, um primitivo e outro que veio depois, mas que se tem apresentado dificuldades em cumprir regras, principalmente de etnia cigana, mas não são esses que nos dão mais problemas, mas sim o problema do alcoolismo. Se perguntar quais são os principais problemas às pessoas [de Alecrim] vão dizer que são os ciganos ou a droga, mas não são, o problema [de Alecrim] é o alcoolismo embora não seja aceite pelas pessoas.

Quando o centro social estava [em Alecrim] as pessoas estavam habituadas a ver as crianças, a ver os jogos, mas lentamente vão-se habituando e o importante é que as pessoas continuam a procurar aqui para colocar os seus filhos.

Aqui na associação quais as actividades/festas que têm maior destaque e maior aderência?

O dia [de Alecrim] por exemplo, as pessoas não podem passar sem festejar este dia, é o dia de Páscoa, existe sempre uma missa campal, acontece desde 1983. Depois a festa comunitária,

feira de final de ano que é sempre no recinto [de Alecrim], pois o centro social é um complemento [de Alecrim]. Depois há outras actividades que fazemos, por exemplo, quando a associação fez os 10, 15, 20 e 25 anos, são actividades marcantes que trazem personalidades à instituição, que a projectam para o exterior.

E o que acha de mais importante nestes rituais, se assim lhe podemos chamar?

Sim são rituais. Nós temos dois géneros de comunidades, temos a comunidade do centro e temos a comunidade [de Alecrim] e estas festas são um momento de unir estas duas comunidades. Primeiro aquilo que existia em redor do edifício [de Alecrim], no início era exclusão, hoje é promoção. Levar as pessoas do centro para o recinto do edifício [de Alecrim], para o palco que lá colocámos, fazemos ali uma sardinhada, com fêveras assadas e caldo verde, etc...etc...as pessoas sentadas ali na mesa, dá um aspecto de festa popular, bairro popular. Estes convívios são muito interessantes pela união das comunidades, uma é porque estão lá os meus filhos e vou conhecer outros pais, outras experiências mesmo ao nível da educação, etc... É um género de comunidade que se vai construindo durante 5 anos e depois as pessoas saem, mas tarde as pessoas voltam, voltam para ver amigos e agora já se fala em construir a associação dos antigos alunos. Já temos aqui os filhos, dos que tiveram aqui há 25 anos.

Considera que associação têm uma função de protecção/guarda sobre os jovens [de Alecrim], pensa que a retaguarda destes jovens é disfuncional; Quais os objectivos das actividades de guarda, tem uma função educativa, para transmitir valores/hábitos?

Entre os dirigentes e colaboradores são proporcionadas inúmeras actividades aos jovens, na base do voluntariado, entre elas o desporto que são cerca de 200 entre jovens e adultos, o desporto é uma terapia para combater o vandalismo, a delinquência juvenil, temos também na cultura o grupo de teatro, o coro que está a funcionar com pessoas de 15 localidades diferentes. A colónia balnear é uma actividade que já fazemos há 26 anos, pois os jovens que participam muitas vezes não têm essa possibilidade de o fazer com os pais. O campo de férias não o fizemos estes dois últimos anos, pois exige muito pessoal e às vezes não sei se vale a pena, tantos gastos para poucos ganhos. Este ano realizámos um mas recorreremos a uma empresa externa para servir de suporte, nós é que planeamos e essa empresa organizou, foi um trabalho mais profissionalizado, decorreu no Gerês.

Quem é que pagou esta actividade?

Os pais pagaram uma parte e a associação pagou a outra. Nós temos trabalhado muito os pais através do projecto educativo, eles propõe muitas coisas, as coisas não são impostas pelos dirigentes, as coisas são recolhidas do meio e depois são postas ao serviço das pessoas.

Falam num dos boletins que com a certificação existe uma nova cultura organizacional, que aspectos contempla esta nova cultura, na sua opinião?

Uma associação de moradores ninguém acreditava que uma associação de moradores pudesse estar certificada, fomos umas das primeiras do concelho a estar certificadas, só agora os Mundos de Vida é que nos passou à frente, conseguiu certificar todas, até aí era a única no distrito de Braga a ter 6 respostas sociais certificadas.

Uma nova cultura organizacional é a gente a participar na vida da organização, o facto de implementarmos o sistema de qualidade, parte começa nas pessoas, a instituição começa a dar mais importância às pessoas que noutras ocasiões não lhe daríamos tanta importância, começa precisamente nas mulheres que têm a seu cargo a limpeza e a higienização, das cozinheiras, começa por baixo, é um trabalho da base para o topo, e não do topo para baixo. Não foi a direcção que decidiu mas mostrou boa vontade em implementar o sistema e é precisamente as pessoas que têm mais dificuldade em entrar no sistema as primeiras a aderir, por isso é que eu digo que a comunicação entre as pessoas hoje é diferente de antigamente, hoje as pessoas são mais responsáveis, os dirigentes mais capacitados, os utentes mais satisfeitos e os funcionários mais qualificados, todos fazem parte de um projecto que prima pela inovação, solidariedade e pela criatividade. O pessoal acabou por inculir que a associação também era deles, porque algumas das pessoas que trabalham na associação, repare cerca de 70 funcionários, muita gente pensa que veio para a associação para arranjar um emprego, mais nada.

Com a certificação os colaboradores e utentes ficaram mais satisfeitos, o serviço não é o mesmo, os utentes estão mais participativos, as pessoas vieram a descobrir que têm voz activa na instituição, as pessoas vieram sentir que os seus filhos estão numa instituição de qualidade, que são bem tratados, que estão preservados de doenças infecto-contagiosas e de uma série de coisas, digo isto porque fazemos tudo por tudo, que uma criança que esteja doente seja isolada, para não contagiar os outros e os pais sabem disto, nós não escondemos nada. Hoje o pai vem buscar uma criança e tem que assinar, vem entregar e tem que assinar, como quem diz: "a

partir de agora vocês são responsáveis pelo meu filho e depois sou eu” e para além disso adoptamos uma série de procedimentos novos que os pais ficaram muito contentes com isso. Temos tudo registado, uma ordem que se dá oralmente tem que ser registada, se não depois é a palavra de uma pessoa contra a outra.

Então só com a certificação é que conseguiram esta integração das pessoas?

A certificação ajudou apesar de nós há já muito tempo que estávamos a trabalhar neste sentido, houveram pessoas mais antigas que não aguentaram esta pressão e foram-se embora, “disseram eu não estou para isto, não estou para escrever, vou-me embora”, mas as que cá ficaram, foram muitas delas novamente estudar e agora dizem: “afinal fazemos o mesmo trabalho até em menos tempo e com tudo registado”.

Na sua opinião que tipo de valores, objectivos, missão tem esta associação?

Vários mas os principais são a educação e a solidariedade.

Acha que os colaboradores também partilham estes mesmos valores e objectivos?

A grande maioria sim, até porque nós fizemos um investimento muito grande na formação, fizemos um acordo com a Escola Cior e são muito poucas as pessoas que têm apenas o 6.º ano, meia dúzia delas, apenas temos uma, mas é um caso isolado que não sabe ler, nem escrever. Temos cerca de 20 pessoas licenciadas e muitas com o 9.ºano e muitas com o 12.º ano.

Com estas alterações todas, como caracteriza a gestão da associação?

É uma gestão de contenção, eu faço uma gestão em acordo com as directoras, eu tenho três directoras, uma directora para infante juvenil, outra para os idosos e outra para o serviço social e fazem equipa comigo, elas estão mais voltadas para a parte pedagógica e eu mais para a gestão, tenho a responsabilidade dos recursos humanos, a responsabilidade da formação, a responsabilidade da qualidade e ainda a responsabilidade da segurança e higiene no trabalho. Eu já disse ao presidente, um dia que eu saia daqui vai haver dificuldade em arranjar, uma pessoa para tantas responsabilidades.

E na parte pedagógica as directoras pedem-lhe a opinião, planeiam junto de si?

Sim, sim, mas geralmente respeito aquilo que elas e os pais decidem. Não há intervenção da direcção desde que esteja dentro dos princípios da instituição. A equipa técnica reúne uma vez por mês, com cerca de 17/18 pessoas são todos os técnicos e as que têm funções de coordenar, para além das directoras existe ainda duas coordenadoras, uma que é responsável pela cozinha e outra que é responsável pela limpeza. Na limpeza fomos nomear a pessoa mais nova na instituição nesta área e isso causou um mau estar nas pessoas mais antigas, mas aquela era a pessoa mais capaz.

Dentro da equipa técnica, quais as áreas em que existe maior atrito, maior desacordo, em que discordam mais?

Praticamente nós trabalhamos por consenso, engraçado que sou que presido à equipa técnica, elaboro a ordem de trabalho e deixo sempre um capítulo para outros assuntos, mas antes de elaborar a ordem de trabalho tenho sempre o cuidado de perguntar às directoras se existe algum assunto para a ordem de trabalho. Claro que elas discordam entre elas, mas mais entre elas do que entre elas e a minha pessoa, eu por natureza sou uma pessoa de consensos, tento fazer consensos ou sobretudo estar muito atento aquilo que cada pessoa diz e depois pegar naquilo que me parece mais importante, do que a [Maria] disse, do que a [Manuela] disse e o que a [Mariana] disse parece-me que nós temos aqui pontos comuns e pego nesses pontos comuns e mostro às pessoas e assim de certo modo elas sentem-se valorizadas, o seu contributo está ali, eu considero que uma das qualidades que tenho é a capacidade de pegar naquilo que as pessoas disseram e de sintetizar e dar uma outra dinâmica e isto de algum modo tem contribuído para melhorarmos a nossa forma de trabalhar aqui na instituição.

E como é a relação entre os outros colaboradores?

Há uma coisa que eu digo sempre às pessoas que eu tenho a capacidade de chefia cá dentro, uma educadora dentro da sua sala tem a chefia da sala, contudo nós temos que ter a capacidade de aproveitar as qualidades dos outros, mesmo que seja uma auxiliar, mesmo que seja uma ajudante da acção educativa, mesmo que seja uma trabalhadora da limpeza que nós

aqui não chamámos trabalhadora da limpeza, mas sim auxiliar, seja quem for, às vezes tem uma palavra, tem algo a dizer, porque pode ser muito bom para a instituição e portanto o que eu peço sempre é que estejam atentos a esses pormenores e que comuniquem a mim ou à direcção, para que a gente se achar que é bom para a instituição implementar. Também tenho uma capacidade de ouvir os pais, os dirigentes mas também não sou adepto de que só nós é que temos razão.

Todos os aspectos/assuntos que os colaboradores querem passar para a direcção passam sempre pelo senhor, ou comunicam directamente á direcção?

Podem passar directamente, há liberdade para isso, se querem falar directamente com o senhor [Manuel] podem falar com ele directamente. Por norma consultam-me mais vezes, porque estou maior parte do tempo aqui.

Que tipos de conflitos existem entre os colaboradores e a direcção?

Há uma coisa que os trabalhadores nunca estão de acordo é com os vencimentos, sobretudo os que ganham o salário mínimo, pois o salário mínimo tem subido muito nos últimos anos e nós por norma tínhamos sempre um salário mínimo superior, ao que era de lei, cerca de 30€, mas agora é impossível. Outro dos desconfortos é quando a gente corta no final do mês, uma hora ou duas que a pessoa faltou, as pessoas dizem que a falta devia ser justificada com retribuição e pronto, isto são os conflitos maiores. Pode acontecer também às vezes que uma auxiliar prolongue a conversa com pais sobre assuntos, que não lhe dizem respeito e tem de ser chamada a atenção, do resto, conflitos aqui na instituição não tem havido. Eu fiz duas formações de gestão de conflitos e isso tem contribuído para isso, eu não sou pessoa de conflitos, nem de os animar nem de os provocar, não sou de alimentar conflitos.

Com a evolução/crescimento da associação, acha que foi mais difícil de gerir, que tipos de problemas trouxe, houve consequências ao nível da cultura inicial, houve mais conflitos, mais lutas de poder?

As pessoas hoje por norma são mais cultas, primeiro a responsabilidade dos dirigentes, hoje os dirigentes apesar não vir cá tantas vezes, quanto eu desejaria, mas sinto que por eles

pertencerem aos corpos gerentes da instituição é uma honra, porque a nossa associação serve de exemplo para muitas outras. Depois por exemplo os associados, nós temos cerca de 617 sócio a pagar quota, não é muito, só pagam 15 € por ano mas são 617 sócios activos, que pagam todos quotas e isto é sinal que as pessoas viram no associativismo algo de diferente. Muitas vezes as pessoas vêm se queixar e não são sócios e eu digo: “você têm uma entidade activa a quem se podem queixar, uma associação faz-se de sócios e se não tiver sócios não existe associação você está aí a fazer uma crítica que não tem razão de a fazer, porque não é sócio”. Por isso noto que hoje a cultura organizacional da instituição é muito maior e os valores que a associação defende é muito maior, mas sendo tudo mais difícil de gerir.

A primeira contabilidade da associação fui eu que a fiz, hoje temos uma funcionária para o fazer, mas fui que ensinei quando passei a contabilidade, já tinha sido secretário da JOC e depois na tropa aprendi muito no que respeita a funções administrativas e depois trouxe para a vida civil. Hoje já não é assim, quando entrou o POC, o plano de contabilidade nós mandámos a nossa funcionária uma semana para Braga, para formação e a partir daí perdi o controlo de saber fazer as contas. Primeiro era a escriturária que fazia, mas depois indo, indo e hoje já temos uma contabilista e amanhã vamos ter um gestor profissional.

Consegue identificar três características que marcam esta associação de outras?

É uma associação de moradores, somos uma comunidade e que está aberta ao exterior, que faz parcerias com outras instituições, com muitas instituições aqui do concelho, a nível nacional e internacional.

O que marca mesmo esta associação?

Existe as palavras que tem vindo a ser escritas nos boletins, desde o início que nós primamos pela Inovação, Criatividade e Solidariedade. Agora nos 25 anos nós fomos buscá-las.

Guião de entrevista N.º 2

Data: 05/08/2009

Nome: sexo feminino

Idade: 33

Cargo: Educadora de Infância

Habilitações literárias: Licenciatura em Educação de Infância

Situação profissional: Educadora de Infância

Tempo de serviço nesta associação: 3 anos

Cargos que desempenha na associação: Educadora de Infância

Tipo de entrevista: semi-dirigida

Destinatário: Técnico

Objectivos da entrevista:

É sócia desta associação? E os restantes funcionários?

Sim. A mim eu quis fazer parte da associação e o que eu sei é que quase todos os funcionários são sócios da associação, acho que fica bem fazermos parte da associação onde trabalhamos.

Existem muitos funcionários que são familiares/amigos dos dirigentes?

Acho que não, acho que as pessoas entram para cá por concurso e escolhe-se a que achar melhor.

Na sua opinião, qual a resposta social, a que a associação dá mais destaque e porquê?

A Infanto-juvenil, por o trabalho que temos tido aqui dentro e também pelo que há lá fora, temos a mostra pedagógica, nós tentamos abranger todas as áreas mas focamos sempre mais na parte infanto-juvenil.

Como é a relação com os pais/encarregados de educação?

Cada vez melhor, com o trabalho que estamos a fazer hoje em dia, estamos cada vez a chamar os pais mais para nós e com as actividades que temos feito ainda mais. Os pais têm mostrado mais aderência, ao início era mais difícil mas agora têm participado mais, mostram mais interesse nas actividades. Por exemplo conseguimos que houvesse uma grande participação na festa de Natal, foi a primeira vez que os pais participaram com uma actividade, deu uma boa imagem e os pais ficaram satisfeitos com o resultado

Se pudesse nomear uma pessoa para o rosto da associação, quem destacaria e porquê?

No meu caso vou olhar à parte infanto-juvenil era a nossa directora.

Mas na associação no seu todo, uma pessoa que de alguma forma se destaque pelo seu trabalho, que seja impulsionadora desta associação?

Talvez, o nosso presidente o Senhor [Manuel], mostra que é uma pessoa muito afável, quando chega cá vai às salas, tem contacto com os pais, por isso acho que sim, que representa muito bem a nossa associação.

Qual é a imagem que o presidente da assembleia tem no interior e no exterior da associação?

Aqui no interior como o organizador da nossa empresa, como um gestor. No exterior, penso que o vêem bem, não tenho muita informação sobre isso.

Considera o Sr. [Pedro] um líder cá dentro, como o caracteriza?

Um líder sim, controla a associação no seu dia a dia, mas depois temos as directoras que o ajudam. Quando temos algum problema é sempre com a nossa directora que o resolvemos e acho que é em todos os grupos assim.

O presidente da Assembleia e coordenador de todos os serviços age de acordo com as pessoas, ouve-as, ouve a sua opinião?

Aquilo que conheço, penso que ouve a opinião as pessoas, contudo não estou muito no contacto directo com ele.

Qual o grau de autonomia que vocês têm para propor aspectos novos e são implementados?

Total, nós temos as reuniões com as nossas directoras e propomos as nossas actividades, aquilo que gostávamos de fazer e de realizar, para abirmos novos horizontes, para podermos progredir.

Quais as actividades/festas na associação que têm maior destaque e maior aderência?/Qual a importância destes rituais?

A festa de Natal, porque é como digo estou cá há pouco tempo, mas desde que estou, há uma melhoria contínua, as pessoas interessam-se mais, ainda este ano, nós vimos houve a participação dos pais, parece que não mas tem até nós vimos que temos feito coisas bonitas. Eu falo deste ano que teve mais destaque, pela participação dos pais.

O que mudou na associação com a certificação?

Quando eu entrei já tinham começado, mas notei uma melhoria contínua, pela organização, muitas coisas nós já fazíamos mas agora está mais organizado a nível do papel, sabemos onde temos as coisas, as entradas e saídas estão com as assinaturas dos pais, sabemos quem pode e não pode vir buscar, nós já sabíamos mas agora está tudo justificado.

E a relação entre as pessoas o que mudou?

Acho que continua boa. Acho que houve uma melhoria sim dos nossos serviços.

“A certificação permitiu uma maior satisfação dos clientes ” dizem num dos boletins, em que medida?

Os pais gostam, por exemplo da alimentação, o uso das toucas parece que não mas é uma melhoria que nós mostramos. Na organização vêm que há mais registo.

Que tipo de valores lhe foram transmitidos quando entrou nesta associação?

Os humanos, a nível de partilha, do saber entre os colegas mesmo os de lar. Uma boa partilha de trabalho, não há rivalidades, nunca senti, sempre que achei que era um bom ambiente de trabalho.

Considera que os colaboradores partilham estes valores no dia a dia?

Sim, penso que sim.

Na sua opinião qual é a missão desta associação?

A missão não sei.

Vê esta associação ainda ligada ao edifício [de Alecrim]?

Sim, tentamos às vezes ir lá com as crianças. A nossa directora muitas vezes fala, vão até lá, os moradores estavam habituados. A festa de final de ano é lá no edifício, para que a população possa interagir connosco. Na de Natal também vêm.

Em que áreas existe maior atributo, maior desacordo entre a equipa técnica?

Fazemos uma reunião com toda a equipa técnica uma vez por mês e as únicas coisas que discutimos é quem é que vai organizar a festa, quem é que vai ornamentar o palco, temos que dividir não pode ser sempre as mesmas áreas a fazer.

Que tipos de conflito existem entre os outros colaboradores: auxiliares, serviços gerais, cozinha?

Nunca observei nada.

Tem alguma ligação com a direcção da associação?

Sim.

A que nível, têm reuniões com o presidente da direcção?

Isso não, mas como ele é sempre uma pessoa muito presente e é fácil chegar até ele.

Com o presidente da assembleia têm reuniões com ele?

Sim a da equipa técnica é com ele.

Como caracteriza a cultura desta associação, mais integradora (existe um só grupo, que trabalha em função dos mesmo objectivos) ou mais diferenciadora (existem vários sub grupos, existem objectivos dispersos)?

Penso que o objectivo é o mesmo.

E qual é esse objectivo comum a toda a associação?

Penso que cada área tem os seus objectivos, porque tem se ser. Mas ao nível da associação o objectivo principal tem que ser ter prestígio, os pais que têm aqui as crianças ou os idosos que falem sempre bem disto. O objectivo principal é satisfazer bem o nosso cliente.

Guião de entrevista N.º 3

Data: 05/08/2009

Nome: sexo feminino

Idade: 33

Cargo: Directora Pedagógica do Infanto-juvenil /Educadora de Infância

Habilitações literárias: Licenciatura em Educação de Infância

Situação profissional: Educadora de Infância

Tempo de serviço nesta associação: 10 anos

Cargos que desempenha na associação: Directora Pedagógica do Infanto-juvenil /Educadora de Infância

Tipo de entrevista: semi-dirigida

Destinatário: Técnico

Objectivos da entrevista:

É sócia desta associação? E os restantes funcionários?

Sim, e os restantes funcionários penso que sim. Pelo que ouço falar do passado as funcionárias antigas participavam muito nas assembleias gerais e agora já não acontece. As funcionárias antigas participavam activamente nas assembleias. Muitos desses funcionários antigos são moradores [de Alecrim].

Existem muitos funcionários que são [de Alecrim]?

Sim os mais antigos são [de Alecrim], penso que ouvi falar quando vim para cá é que um dos objectivos da associação foi dar emprego aos moradores [de Alecrim]. Na minha altura eu entrei porque não havia nenhuma educadora de infância [de Alecrim] e depois um ou dois anos depois abriu concurso para uma auxiliar e foi só aberto às pessoas [de Alecrim], mas entrou uma auxiliar de fora, porque não tinha concorrido ninguém [de Alecrim] e essa funcionária sabia que o concurso era só para o pessoal [de Alecrim] mas mesmo assim concorreu, meteu a carta na nossa caixa do correio e foi a única carta que recebemos, fizemos a entrevista e entrou porque o concurso foi dirigido para as pessoas [de Alecrim], isto quando estávamos no edifício [de Alecrim].

E os restantes técnicos são moradores [de Alecrim]?

Não somos todos de fora, excepto o [Miguel] que é o filho do Presidente da Assembleia, que estava no centro juvenil só que ele pediu uma licença sem vencimento, mas neste momento já não está cá há três anos.

Na sua opinião, qual a resposta social, a que a associação dá mais destaque e porquê?

Que a associação dá mais destaque eu penso que é a infância, porque as actividades de exterior que permitem mostrar a nossa casa são as da infância, os desfiles, eu acho que não é só com a nossa casa acontece com todas casas, a infância tem sempre muito mais as actividades de exterior organizadas pela Câmara, também são para a infância e as pessoas também saem para a rua é para verem as crianças, acham piada ver as crianças. Depois há as festas, há uma actuação dos idosos, o restante são as crianças e isso tudo leva a que se evidencie mais o sector infante juvenil.

Como caracteriza a população que atendem, tendo vindo a sofrer alterações, relativamente à residência, à classe social, é igual à que atendiam á dez anos atrás?

Não. Quando eu vim para cá já tinha algumas crianças no edifício que não eram [de Alecrim], que vinham porque e isso ainda acontece hoje porque os pais já foram moradores ou porque era próximo da central das camionetas. Outras também porque alguém lhes tinha dado referência [de Alecrim] tinha vindo, tinha gostado e não era o que se falava lá fora, do edifício [de Alecrim]. Contudo a visão não era do centro social mas sim [de Alecrim] e ainda por cima dentro do bairro [de Alecrim] porque as pessoas tinham uma ideia que era só ciganos, droga eu também tinha e então entrar dentro do bairro era um problema para as pessoas, depois vem uma entra, conhece e gosta chama outra e também fica a gostar.

Eu quando vim para aqui, ainda tinha muitas crianças [de Alecrim] mas já uma boa parte que eram de outras freguesias.

Com a passagem para este novo edifício, separado [de Alecrim] têm mais procura de pessoas de fora?

Muito, muito mais. O local onde foi construído, ao lado desta estrada aqui, temos outra visibilidade, é um edifício, muitas pessoas já não associam ao bairro, como não associam ao bairro até vêm e conhecem e depois gostam das instalações e acabam por vir e ficar. O nível sócio económico das crianças que frequentam hoje é mais elevado, nota-se a diferença das famílias que de certa forma de mais fácil trato.

Se pudesse nomear uma pessoa para o rosto da associação, aquela pessoa que segura e conduz esta mesma, quem destacaria e porquê?

O Sr. [Pedro]. O Sr. [Manuel] tem sim um papel de gestor, é um óptimo gestor, gere até demais, o que é muito bom, porque na crise que estamos se não fosse assim a gerir, não sei onde iríamos. Tenho a certeza que estes dez anos de gestão, do senhor [Manuel] criaram a situação actual em que estamos, que conseguimos sobreviver a esta crise, porque ele é um bom gestor. Se falarmos do início quem impulsionou foi o senhor [Pedro] porque ele é o motor desta casa, ele dedica a vida dele a esta casa, mais do que qualquer outra coisa. O que o prende a esta casa já não é só um emprego mas como uma espécie de um filho que tem que o ajudar a crescer. O Sr. [Manuel] pode vir e dar uma ideia mas depois o que se faz à volta dessa ideia é tudo impulsionado pelo Sr. [Pedro]. Também o Sr. [Pedro] está cá o dia todo e o Sr. [Manuel] não e o Sr. [Pedro] vive para isto, para o associativismo.

Qual é a imagem que o presidente da assembleia tem no interior da associação, como é que as pessoas o percebem?

No geral,...a equipa técnica é diferente porque temos um contacto maior com ele, se por exemplo estivermos a falar do pessoal auxiliar vêm como o nosso chefe, ele é o nosso chefe. As pessoas têm respeito ao Sr. [Pedro], podem não gostar de uma coisa ou outra dele mas respeitam-no e no geral toda a gente reconhece que o Sr. [Pedro] faz falta nesta casa. Nós que estamos com ele nas reuniões até conhecemos a outra parte do Sr. [Pedro] mas as outras pessoas só conhecem quando ele vai a passar e tem que chamar a atenção, por um motivo ou outro e às vezes não gostam e criam uma maior impressão dele.

Eu falo por o meu lado, porque não tenho contacto com os funcionários daquele lado (LAR) excepto com a directora.

E fora da associação qual a imagem que as pessoas têm do Sr. [Pedro] (presidente da assembleia)?

Para o exterior... eu penso que as pessoas vêm como uma pessoa importante cá dentro, às vezes o [Pedro] é confundido com o presidente. Porque será? Porque ele é a pessoa que vêm em todo o lado, a tomar medidas, é ele que vai às reuniões, que vai representar a nossa casa, em tudo e as pessoas habituem-se a ver aquele rosto e associam àquela casa.

Considera o Sr. [Pedro] um líder cá dentro, como o caracteriza?

Acho, como o caracterizo... complicado...ele esforça-se por ser democrático, de vez em quando não o é mas o esforço é por ser democrático. Por exemplo nas reuniões de equipa técnica são para vermos as actividades que vamos fazer, para planificar, para vermos o que está bem e o que está mal, para ver opiniões, toda a gente dá opinião, por vezes as opiniões divergem de tal maneira, que se cria a confusão, quando é só um sector é mais fácil, mas quando são todos os sectores é a confusão total, principalmente quando é na divisão de funções, como estamos próximas umas das outras e cada uma quer defender a sua e aí é o Senhor [Pedro] que tem a última palavra e é ele que consegue ser o mediador entre os sectores.

Qual o grau de autonomia que a senhora como directora têm para propor aspectos novos e são implementados?

Eu tenho toda a autonomia, mas tudo passa pelo Senhor [Pedro]. As auxiliares e as educadoras propõem e eu levo ao Sr. [Pedro], por sua vez o Sr. [Pedro] leva ao Sr. [Manuel], o que não impede que uma educadora me faça uma proposta e eu diga vamos as duas ao Sr. [Pedro]. Normalmente as auxiliares não têm contacto com o Sr. [Pedro], porque também não querem,

preferem falar comigo, ou com as educadoras das suas salas. As educadoras não vão falar com o Sr. [Pedro] sem falarem comigo primeiro, porque eu não permito isso, excepto se é pessoal, agora se é de serviço têm de passar por mim.

A senhora como directora tem muito contacto com o presidente da direcção, têm reuniões em conjunto?

Com a direcção não, não existe reuniões com o presidente da direcção, mas também não há essa necessidade formal. Porque a nossa relação informal com ele é tão grande. Como é que lhe hei-de explicar... eu tenho um gabinete meu, que é de todos e ao final do dia o presidente quando vem é para este gabinete então toda a gente vem e acaba por falar com ele e eu também. Contudo há assuntos que não posso falar com ele que só com o Sr. [Pedro], mas do resto coloco por dentro de todas as situações ele mesmo desloca-se à sala, fala com as pessoas, brinca com os meninos e é aqui a grande diferença entre ele e o Sr. [Pedro] que não o faz para não levar a outras situações, se os meninos se meterem com ele, o Sr. [Pedro] até fala se não, não o faz, para criar um certo respeito nas pessoas. Ao Sr. [Manuel] os meninos chamam de Tio [Manuel].

Há assuntos, por exemplo as comunicações de faltas, o meu pessoal diz-me a mim quando vai faltar e eu autorizo ou não autorizo e depois vou ao Sr. [Pedro] para que me ajude na decisão e depois essa comunicação vai para o Sr. [Manuel]. Se o Sr. [Manuel] estiver cá e eu estiver a preencher uma comunicação de faltas, não avanço para o Sr. [Manuel] vou levar ao Sr. [Pedro]. Por isso como estamos muitas vezes com ele não existe necessidades de reuniões, o que é muito bom, porque por exemplo quando nós precisamos de alguma coisa, uma vez que há essa aproximação tão grande, eu já conheço as alturas ou os momentos em que posso pedir alguma coisa ou quando não posso pedir, relativamente a compras. Dá para manipular, primeiro vai-se falando um pouco, no dia seguinte solta-se mais um bocado e ao final de uma semana, já se disse tudo e já se pode pedir.

Desde que está cá se pudesse realizar etapas na vida da associação, quais destacaria (as que houve modificação, avanços, recuos,...)?

O grande avanço desta associação foi a mudança para este edifício e a melhor, sobretudo a nível de condições físicas, já não temos que vir três dias antes e colocar um lenço na cabeça, para pintar paredes e andar a colar desenhos nas paredes para tapar tinta que saiu, ou buracos, já temos orgulho de abrir as nossas portas e mostrar ao cliente o que temos porque sabemos que

é bom, é diferente de abrir uma porta quase a cair, desviar um pai daquele sítio para não dar conta de que está a cair uma gotícula de água é tão diferente, demos um grande passo e se estivéssemos no edifício antigo não tínhamos as crianças que temos, já estávamos a sofrer a crise.

E a nível das relações humanas entre os funcionários mudou alguma coisa com o novo edifício?

Claro que se perdeu muita coisa, a saudade que nós dizemos da salinha de fumo, que havia uma salinha que era a nossa casa de banho, que ninguém entrava lá dentro e que toda a gente se encontrava lá para fumar de uma ponta à outra, nos intervalos no final íamos lá todos ter, aparecia a do centro de dia, depois do ATL depois de não sei o quê encontrava toda a gente. O refeitório era numa ponta então toda a gente tinha de vir lá de baixo àquele refeitório, toda a gente se conhecia, hoje há pessoas aqui, que dou Bom dia e Boa tarde, porque não conheço, principalmente da parte dos idosos.

Com a criação do novo centro social, separado do edifício, alterou a imagem pública da associação?

Claro que sim.

Quais as actividades/festas na associação que têm maior destaque e maior aderência?

A festa do Natal e a festa de final do ano, que são abertas ao exterior e dá-nos a possibilidade de mostrar aquilo que fazemos. A festa de Natal este ano teve a participação dos pais. Um dos objectivos do projecto pedagógico é fomentar a participação dos pais e foi o primeiro ano que conseguimos uma participação dos pais de 99%. Para isso é preciso dar muito de nós, é preciso por exemplo, na reunião de pais do início do ano, as auxiliares ficarem com as crianças até às sete meia/oito para os pais irem às reuniões, fazemos um prolongamento gratuito para que os pais possam ir à reunião. No dia da Mãe e dia do Pai realizámos uma actividade que todos os pais participassem para se conhecer, no dia do Pai fizemos um jogo de futebol, no dia da mãe uma dança de aeróbia e um jogo de rabi, mas para isso temos de ir para casa às oito da noite e as funcionárias que têm filhos, têm de adiar o dia da mãe para outro dia. As actividades do dia do Pai e do dia da Mãe são sempre das seis e meia às oito e as festas são ao sábado. As reuniões são sempre às seis e meia de sexta feira.

O que mudou na associação com a certificação, num dos boletins referem que “existe uma nova cultura organizacional”, que aspectos contempla esta nova cultura?

Cultura do registo isso é novo, porque as boas práticas nós já tínhamos, o que nós fizemos foi registadas, uma coisa é dizer que temos e outra coisa é provar que temos e essencialmente é isso.

E a relação entre as pessoas continuou sofreu alterações?

Não acho que sofreu alterações, há a preocupação em sermos os melhores e ninguém esquecer disto ou daquilo. Eu penso que até há um pouco de competição entre os sectores, há a preocupação em conseguirmos que quando vier uma auditoria o nosso lado (infanto juvenil) não tenha nenhuma não conformidade. É assim, o nosso lado não tem, ficamos sempre na expectativa de que o outro lado não tenha, mas se tiver que ter que seja o outro lado.

“A certificação permitiu uma maior satisfação dos clientes e colaboradores” dizem num dos boletins, em que medida?

Os pais ficaram mais contentes porque começaram a ver a cultura do registo, não é que as coisas que fazamos já não fazíamos mas agora fica tudo registado. Por exemplo, temos o controlo de entradas, quando o pai vem entregar a criança tem que assinar, quando vem buscá-la tem que assinar, isto para os pais tem muito valor. Dantes vinha um tio buscar e não tínhamos o bilhete de identidade, então ligávamos aos pais se podíamos entregar ao tio, o pai dizia claro, oh esqueci-me de dizer, agora não, os pais já sabem que não podemos entregar a quem não tiver cópia do bilhete de identidade. Às vezes ficam chateados no momento mas depois até agradecem e ficam contentes. É uma segurança muito melhor.

Que tipo de valores emitem esta associação, na sua opinião?

A missão agora, ... será prestar serviços de excelência, digamos assim, aos nossos clientes, mas principalmente aos mais desfavorecidos. Temos de marcar não só cá dentro mas lá fora que temos serviços de excelência.

Vocês colaboradores têm noção/presente que isto é uma associação de moradores?

Não percebo dessa forma, custa-me perceber dessa forma. Não digo que não tenhamos ligação, porque fazemos a festa de final de ano lá fora, no recinto [de Alecrim]. Mas a associação de moradores não me lembro. Eu vejo isto como centro social, eu até nem tenho crianças [de Alecrim] na minha sala e poucas temos no meu sector. E nós estamos aqui até nos esquecemos, se calhar o Sr. [Pedro] vê, eu não. A mim os moradores não me dizem nada.

Em que áreas existe maior atritos, maior desacordo entre a equipa técnica e outros colaboradores e direcção/líder?

No geral estamos muito bem, atritos há, há alturas em que existem sempre os atritos. Vou-lhe dizer aquilo que eu penso, a minha opinião relativamente aos atritos. Na altura em que se começa a trabalhar para o exterior só se vê a infância e o meu pessoal é quase como uma obrigação, nunca se vê o outro e isso começa o atrito. Na festa do final do ano é um arraial é preciso assar sardinhas, enfeitar,... tudo e nós temos as crianças e nós fazíamos, fazíamos até que cansamos. Um dia dissemos a partir de agora é um ano cada um, este ano somos nós e para o ano são vocês. Este ano era o ano dos idosos mas sei que eles não conseguem sem nós e nós se queremos passar uma boa imagem da casa e não ficarmos mal, temos que ajudar. Mas eu também disse tens que me pedir, discutis-te comigo o ano passado e agora tens que dar a mão à palmatória.

Depois temos a mostra pedagógica que é a infância, pronto lá vamos nós. Mas depois há a festa do associativismo que não somos nós, mas também tenho que arranjar algum do meu pessoal. Os maiores atritos são nessas actividades de fora, que temos que participar sempre porque ninguém pode.

Naquilo que chocamos é naquilo que contactamos, porque não podemos chocar quando não contactámos.

Que tipos de conflito existem entre os colaboradores e os colaboradores e o senhor [Pedro]?

Quando o Sr. [Pedro] tem de chamar a atenção é a mim que me chama e é a doer, diz-me que directora é, que não viu isto ou aquilo, e “dá-me na cabeça e é a doer”.

Mas gosto do Sr. [Pedro], porque estou próxima dele, ao contrário de outras pessoas que têm uma opinião diferente dele e muitas vezes dizem faço isto ou aquilo por si não é por mais ninguém.

Como directora pensa existir união ou alguma diferenciação entre as educadoras/auxiliares?

Damo-nos muito bem, pedimos sempre a colaboração das auxiliares e isso agrada-lhes.

Que diferença encontra na cultura inicial interna desta associação e agora, depois deste crescimento/evolução toda? Existem mais conflitos, interesses diferentes, mais sub grupos, mais jogos de poder?

Existem interesses em busca da excelência e estamos como anteriormente disse mais separados do outro lado, dos idosos.

Considera que esta associação com o seu desenvolvimento está a transformar-se numa estrutura mais típica de uma empresa?

Nós temos que funcionar como uma empresa perante a concorrência é formação que nós tivemos agora com a qualidade, começamos a ver os utentes como clientes e ter que lhes prestar um serviço de excelência. Nós somos uma empresa em termos do número de funcionários, não sei se pequena ou média empresa, mas somos uma empresa. Por um lado é mais fácil de lidar com o cliente, mas temos que fazer sempre a distinção que o nosso cliente é o pai e o filho, a quem temos de prestar serviços diferentes. A maneira de trabalhar com a criança é a mesma, com os pais é que é diferente, porque quem exige são eles.

Guião de entrevista N.º 4

Data: 07/09/2009

Nome: sexo masculino

Idade: 58

Cargo: Presidente da Direcção

Habilitações literárias: 1.º ano do Instituto Comercial

Situação profissional: Bancário

Tempo de serviço nesta associação: 12 anos

Cargos que desempenha na associação: Presidente da Direcção

Tipo de entrevista: semi-dirigida

Destinatário: Presidente da Direcção

Objectivos da entrevista:

Há quantos anos é presidente desta associação?

Há 12 anos como presidente da direcção, como dirigente não, como dirigente sou sócio fundador, ou seja, há quase 26 anos, nas outras direcções cheguei a ser vogal, secretário, tesoureiro da direcção, presidente da assembleia geral e agora como presidente da direcção estou há 12 anos, estou desde o início, logo na primeira lista ia sendo presidente só que eu não aceitei.

Como caracteriza a população que atendem, tendo vindo a sofrer alterações (de onde é)?

Cada vez mais, no edifício tem saído muitas pessoas que estavam cá desde o início e que diziam que tinham [Alecrim] no coração, eu nunca disse isso e ainda estou cá. As pessoas saem e volta outras, porque a Câmara não deixa que os filhos dos habitantes de cá ocupem essas casas e depois o que acontece, é que vem pessoas de fora, que não têm regras nenhuma, depois é preciso mandar lá as nossas assistentes sociais irem lá falar com elas, mas não entra bem. Quando viemos para cá éramos todos novos, eu vim para cá há 30 anos e agora os que vem para cá vem com vícios e como diz o ditado “burro velho não tem orelhas”, vêm com uma certa idade e com hábitos maus e a gente chama a atenção, mas eles dizem: “Quem é você, para mandar, você manda mas é daquele lado!”

Acha que os habitantes separam o edifício do centro?

Às vezes, mas a população lá fora liga sempre o centro [a Alecrim] [edifício], o que é pena, não conseguem separar mesmo que este edifício tenha uma porta voltada para a avenida [esta avenida fica no dado oposto ao edifício e não tem ligação com este].

Mas com a construção do novo centro social separado do edifício [de Alecrim], não acha que alterou essa imagem?

Sim, alterou mas muita gente ainda liga [a Alecrim]. Temos umas condições excelentes e não vejo nada igual por aí, ainda fui estes dias à inauguração do “Mais Plural” [uma nova IPSS que abriu no concelho] e não vi nada de especial. Quando recebemos a visita do que era o Vereador da Cultura nessa altura, disse que não conhecia nenhum que tivesse umas condições tão boas

como as nossas e que quando filho nascesse era para cá que vinha e nós não lhe pagamos para ele dizer isto, e assim foi e já vai no segundo filho que está cá. E cada vez mais obras, estamos a aumentar a creche e o lar.

Mas relativamente aos vossos utentes/clientes acha que têm sofrido alterações, acha que são de outros lados?

Eu já ouço dizer clientes, outras utentes e depois aqueles que dizem que pagam e que têm direito a ser clientes e outros ligados as (Ip´s) que dizem que não tem nada que ser clientes mas sim utentes, já não sei em que ficamos. Dizem clientes porque nós somos certificados e quem nos veio certificar foi uma empresa, por isso nunca sabemos o que devemos dizer e o que faço nos papéis é colocar sempre utentes/clientes.

Agora o que eu posso dizer relativamente à população que atendemos quer nas crianças, quer nos idosos é que 90% são de fora [de Alecrim], e porque é que é assim, porque quando abrimos o centro nós [de Alecrim] éramos todos casais novos e tínhamos filhos pequenos, era 90% do edifício agora os nossos filhos casaram e foram para fora [de Alecrim] e se moram nas freguesias vizinhas não vêm trazer cá os filhos. Não é que os nossos filhos não queiram cá viver, porque a vida não está fácil, eles preferiam estar cá a pagar uma prestação de 75€ ou 100€ do que uma prestação ao banco de 500€ só que, muitas vezes eles regressam porque não conseguem pagar a prestação ao banco e têm de ficar em casa dos pais, porque a Câmara não os deixa ocupar as casas vazias, e depois deixa vir para aqui aquele pessoal que não tem regras nenhuma, porque viviam na palhota, que chovia, e a Câmara diz que são esses que têm direito.

E essa nova população que a Câmara alberga, não traz os filhos para o centro social?

Não, esses geralmente ficam com eles em casa. Mas são capazes de não terem dinheiro e não os colocam cá porque não têm dinheiro e quase todas as mães estão em casa e ficam com eles, mas se fosse os novos casais, os nossos filhos, esses colocavam cá os filhos.

Disse que 90% da população que atendem é de fora, verifica-se isso em todas as valências?

Sim, em todas, nas crianças e nos idosos e no atendimento ao domicílio até tivemos que comprar carrinhas e por aí vês, se fossem do edifício íamos a pé, do edifício temos dois ou três.

Na sua opinião, qual a resposta social, a que a associação dá mais destaque e porquê?

Não separo, todas elas são boas, não faço destaque nenhum.

Se pudesse nomear uma pessoa para o rosto da associação, quem destacaria e porquê?

Não destaco ninguém, o rosto da associação à partida é sempre o presidente da direcção é ele que dá a cara, se corre bem é o mérito para toda a gente mas se corre mal é o presidente, quando é para assinar é o presidente, não ponho rosto, mas se tivesse que pôr era o presidente.

Que poder deposita a direcção no presidente de assembleia, uma vez que é o coordenador de todos os serviços?

Ele não é presidente da assembleia geral cá dentro, ele é o coordenador de todos os serviços.

E acha que esse senhor sabe separar isso?

Claro, que remédio. Devia saber mais, porque muitas vez diz "eu sou o presidente da assembleia geral e eu é que represento os moradores aqui dentro" mas não representa nada. Ele é o presidente da assembleia geral para coordenar os trabalhos, não é para representar o pessoal, nem os sócios.

E o facto desse senhor pertencer aos órgãos dirigentes, as pessoas não o vêem como um dirigente?

Sim, até porque ele já saiu de ser o presidente da direcção há doze anos e ainda hoje, muita gente lá fora acha que ele é que é o presidente. Quem está cá, até pensa e sabe quem o presidente, mas ele muitas vezes lá fora diz: "eu sou o presidente [em voz alta] da assembleia [em voz baixa].

Acha então que esse senhor tem necessidade de se fazer passar pelo presidente?

Se lhe perguntares a ele, ele diz que não, ele não quer aparecer em nada, não quer ser fotografado em nada, mas quando aparece uma fotografia, vê-lo sempre ao lado do presidente. Por exemplo no boletim cultural eu dou-lhe assim, trabalha lá e quando o boletim é feito ele traz-me uma prova e só daqui a três ou quatro dias é que sai, mas eu não sei quais as fotografias que são postas, só diz foto, foto, também neste aspecto sou um pouco desleixado, mas quando sai as fotos, ele está sempre, sai a fotografia está sempre ele ao pé de mim.

Sendo esse senhor o responsável por todos os serviços, e passa aqui o seu dia, acha que as pessoas o podem ver como um líder?

Não sei se é como um líder, se é como um ditador. Como um líder não o vêm! Como um ditador [risos] isso não sei. As pessoas lá de fora do edifício quando têm um problema, vêm cá durante o dia, como sabem que é ele que cá está, procuram, mas não porque é um líder mas como alguém que cá está. Não é líder porque não assume, ele sabe até onde pode ir, e sabe que se ultrapassar um determinado nível, leva “um chuto no rabo” e até pode ser despedido por justa causa. Quando acontece determinada coisa ele sabe o que pode resolver e o que não pode, e diz: “deixa logo o [Manuel] [presidente da direcção] vir que ele é que resolve”.

E os colaboradores de cá dentro como o vêm, uma vez que ele é a pessoa que manda neles?

Como líder não, líder é outra coisa.

Qual é a sua definição de líder?

Líder é uma pessoa que tem confiança, que sabe mandar, agora se mandamos determinada ordem mas se as pessoas têm medo em a cumprir, não cumpre e ele é capaz de me fazer a vida negra, isso não é um líder. E ele está aqui, porque a direcção deixa, porque eu tenho o meu trabalho durante o dia e não posso ser interrompido para resolver os problemas daqui, agora quando eu estiver reformado podem ter a certeza que vai ser diferente. Por exemplo quando eu estou de férias, passo aqui o tempo e ele sente isso no pêlo, as pessoas vêm ter comigo para falar e ele vai logo por traz e dá-lhe cada ensaboadela, que elas até tremem. Elas dizem “porra” esta semana o Sr. [Manuel] até está mas para a semana não está, “porra” deixa-me é primeiro

dizer a ele, mas no dia em que eu estiver reformado, elas [directoras e as pessoas] já podem vir ter comigo porque estou cá o dia todo.

Mas esse senhor para agir assim é porque a direcção lhe deu muito poder?

Eu dei-lhe muito poder, eu mesmo, não é a direcção porque a direcção não põe aqui os pés, eu mesmo lhe dei, porque eu tenho trabalho, e não vai estar a ligar de hora em hora para eu lhe resolver o problema. Ele é o meu braço direito.

Quando existe reuniões é ele que vai representar o presidente, mas já foi pior, agora já se reparte por alguns técnicos que estão lá em baixo, no serviço social, não se manda a [Maria] [directora do infante juvenil] nem a [Manuela] [directora dos idosos], porque não existe projectos para isso. Os doutores de lá de baixo têm tempo, podem ser eles a ir a essas reuniões.

Tem que haver uma pessoa que se imponha, tu nem imaginas o que é controlar 70 pessoas, tem de ser uma pessoa de ferro, isto aqui era uma rebaldaria, e mesmo assim é complicado, porque as mulheres são umas “abusadoras”.

Acha que ele deve mandar nas próprias directoras?

Elas não gostam, mas tem que ser assim. Eu não estou cá e tenho de colocar alguém a olhar por este pessoal.

Mas se depositasse essa autonomia nas directoras?

Eu já conheço a autonomia delas, elas querem tomar medidas à grande e à francesa. Elas querem é reunir quando lhes apetece, quando não querem trabalhar. Reuniões pedagógicas era, dia sim, dia não e as reuniões pedagógicas era só para “dar à língua” e para fumarem e as auxiliares ficavam doentes, porque a senhora educadora aparecia lá para dar os bons e dizia que ia para a reunião pedagógica e só aparecia ao meio dia e a desgraçada da auxiliar fica toda a manhã sozinha com os miúdos. E foi assim que foi combinado comigo e com o Sr. [Pedro] que ele é que ia marcar as reuniões pedagógicas e ia estar presente, para ver o que se falava e a partir daí foi ele que ficou responsável por dirigir toda a reunião e ele é um “gajo” que percebe

de tudo, por isto a gente vai andando e não precisa de cursos superiores para ir percebendo de tudo.

Mas poderá estar presente e não dirigir?

Não, ele tem que dirigir, porque existe coisas que têm de transmitir da direcção às educadoras e quando vem de fora actividades da Câmara tem que se transmitir e ele é que está a par disso.

O presidente costuma fazer realizar reuniões com os colaboradores?

Não tenho tempo para isso, porque teriam de ser feitas durante o dia e eu só chego aqui às cinco da tarde e existe pessoas que já saíram, o que eu combinei é que as directoras não vão embora sem se despedir de mim, que eu assim se tiver alguma coisa para lhe dizer lembro-me. Assim como elas sabem, que se tiverem alguma coisa para me dizerem, aproveitam essa altura e falam comigo. Isto é uma das normas. Às vezes quando quero falar com uma educadora, ligo à directora e digo para avisar a educadora para esperar um bocado que eu às cinco quero falar com ela, mas nunca falo com a educadora sozinha, a directora está sempre presente.

Como designa a relação entre os colaboradores?

É sempre difícil que gerir e por isso tenho uma pessoa que não pode ser um “banana”, mas tem de ser alguém que imponha ordem, pois não é fácil de gerir 70 pessoas e tem de ter muita força. Porque às vezes basta ter uma ou duas “parvalhonas” de um lado ou do outro para gerar confusão. Tanto a directora [Maria] [directora do infante juvenil] como a directora [Manuela] [directora do idosos] vêm ter comigo “passadas” e dizem que tiram-me do sério, com uma ou duas que se lembrou de armar confusão. O sector que dá menos conflitos é o serviço social, a casa de abrigo tem duas ou três funcionárias e os outros são os doutores que não dão problemas, agora aqui em cima [infante juvenil e idosos] é que é mais confuso.

Desde que está cá se pudesse realizar etapas na vida da associação, quais destacaria (as que houve modificação, avanços, recuos,...)?

O grande destaque eu ainda não era presidente e foram as obras de reabilitação do edifício.

Mas mais a nível do centro social?

Foi a construção do novo edifício, foi de 8 para 80, lá em baixo parecia um comboio, aquilo parecia uma carruagem.

Com a criação do novo centro social, separado do edifício, alterou a imagem pública da associação?

Acho que sim, só a construção deste edifício alterou.

Acha que os funcionários ligam este centro ao edifício [de Alecrim]?

Sim, até porque temos lá funcionários a trabalhar no edifício.

E as pessoas que procuram o centro social, para colocar os seus familiares, ligam isto ao edifício [de Alecrim]?

Isso não, eles querem é boas condições para os filhos deles e os idosos também.

Acha que a procura pelos vossos serviços aumentou, com a passagem para este edifício?

Acho que não, até pelo contrário, tínhamos sempre uma lista de espera enorme e agora não temos, mas isto também é geral, abriram muitas estruturas semelhantes à nossa. E dantes também tínhamos menos capacidade, menos número de acordos e agora temos muitos mais miúdos. Se tínhamos acordo para 30 passou para 60, se tínhamos acordo para 75 agora passou para 150, mas os pais quando vêm colocar aqui os filhos, não ligam nada ao edifício.

Quais as actividades/festas na associação que têm maior destaque e maior aderência?/Qual a importância destes rituais?

A festa do final do ano lectivo e a festa do Natal, mas com uma diferença de lá de fora, a festa de final de ano fazemos no edifício [de Alecrim], no recinto e os pais adoram a sardinha assada, a bifana,... e depois vem um grupo musical, é uma festa!... que é para os pais e para os moradores.

A festa de Natal, quando não tínhamos este edifício tínhamos que arranjar um espaço fora de cá, agora temos o refeitório, é um pouco apertado para todos, mas é no nosso espaço, não vamos para casas emprestadas, mas o convite está aberto aos pais, também aos moradores independente de terem cá familiares.

O que mudou na associação com a certificação, num dos boletins referem que “existe uma nova cultura organizacional”, que aspectos contempla esta nova cultura?

E é verdade, nós já tínhamos uma cultura organizacional mas agora é mais reforçada. Mas para estarmos certificados andamos três anos e agora qualquer coisinha, tem um documento e depois temos o HCCP e isso tem imensos papéis, agora na entrada de uma criança o pai de registar, bem como na saída. Qualquer coisa que se faça tem que se comunicar aos pais, por escrito, nós temos aqui uma funcionária só para isso.

Nós temos auditorias internas e auditorias da APCER, e as auditorias internas actuam antes de vir as auditorias da APCER, não estamos à espera da auditora da APCER. Não há nada que não se registe, tudo se regista.

Que tipo de valores, objectivos, missão tem esta associação, na sua opinião?

O que é que a gente vai transmitir [parou a pensar].

Qual a missão?

Nós temos aquilo que é da certificação que é a missão, estratégia, visão e não sei o quê.

E os objectivos?

Nós temos que ter sempre visão, não podemos estar sempre parados. Um dia destes a Segurança Social diz em vez de 50 toma lá 5 e nós o que fazemos, ou despedimos pessoal, ou temos de ter visão para o futuro, não vamos estar à espera que a Segurança Social nos corte a mesada, nós temos que ir buscar dinheiro a outros lados. Se há falha de crianças, nós temos que nos virar para os idosos, agora estamos em obras para criar mais camas. No edifício, nas antigas instalações temos lá os gabinetes dos técnicos do serviço social e das actividades recreativas e agora a nossa ideia é criar lá 15 TO que é para os idosos, depois alugar a idosos

independentes mas que precisem de apoio domiciliário e eles pagam uma renda de 75 ou 100€ e nós temos de lhe dar o apoio, isto é uma estratégia e é uma visão e não estar sempre a pensar no dinheiro da segurança social.

Considera que esta associação com o seu desenvolvimento está a transformar-se numa estrutura mais típica de uma empresa?

Isto aqui é uma empresa.