

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E EMPRESA



E quem me abraça agora?

*Aspectos Psicossociais da Organização e Funcionamento dos Centros de
Acolhimento na Primeira Infância*

Ana Rita Vieira Neves Fontoura

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Intervenção Comunitária e Protecção de Menores

Orientador (a):

Professora Dr.^a Ana Margarida Passos, Professora Auxiliar, ISCTE

Setembro, 2008

Agradecimentos

Queria agradecer em primeiro lugar à Professora Doutora Ana Passos, pela orientação, pela disponibilidade e pela calma e tranquilidade que me foi transmitindo nos momentos de maior angústia.

À minha mãe pela atenção, pelo carinho, pela perseverança e pela ajuda nos momentos mais complicados em que sei que nunca deixou de acreditar em mim.

Ao Cláudio pela paciência e acima de tudo pelo afecto, que manifestou ao longo de todo este processo.

Às minhas colegas do projecto Desafios porque sem o apoio delas nada disto seria possível.

À Carina que foi atravessando todos estas fases comigo e experienciando todas estas alegrias e angústias decorrentes também da construção da sua dissertação.

Não posso deixar de agradecer aos especialistas entrevistados a colaboração prestada.

Um agradecimento especial à Direcção e equipa do Centro de Acolhimento Temporário pela disponibilidade e colaboração na realização desta investigação, especialmente no acesso à informação do serviço.

Dedico este trabalho a todas as crianças que por uma constelação de factores se encontram em cuidado institucional.

Resumo

Uma das medidas utilizadas pelas Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo, na sua intervenção é o acolhimento institucional. No âmbito da aplicação desta medida, a criança sofre um corte com a família, com sérias implicações ao nível da vinculação, base para a identificação e determinação de relações duradouras e mútuas. Tal facto torna a qualidade do atendimento uma questão central.

A questão insere-se num campo mais lato directamente articulada com as políticas sociais e com a diversidade de actores. Os modelos organizativos diferem mas sempre reflectem as políticas públicas de carácter social, configuradas de forma específica, em função dos recursos, das solicitações identificadas e das pressões exercidas, por outros sistemas.

O conhecimento dos actores, no terreno, constitui uma fonte de conhecimento insubstituível, dado que a forma como se percebem as crianças é fundamental para o desenvolvimento de atitudes de estimulação e apoio ou os seus contrários o que, necessariamente, se reflecte no funcionamento dos centros de acolhimento.

Definimos como objecto de estudo deste trabalho o diagnóstico do dispositivo organizacional de um centro de acolhimento temporário. Ou seja, pretendemos avaliar em que medida o dispositivo organizacional adoptado, em termos de estrutura e de funcionamento, garante os interesses superiores das crianças acolhidas.

Desenvolvemos um trabalho que articula a natureza qualitativa, descritiva/interpretativa, com o método quantitativo. A base da metodologia integrou a pesquisa documental, a realização de entrevistas semi-estruturadas a especialistas e a técnicos do centro de acolhimento, bem como a aplicação de um questionário. O tratamento conjugado dos dados obtidos permitiu-nos identificar os aspectos críticos desta problemática.

Palavras-chave: necessidades das crianças, técnicos; sistema sócio-técnico; clima organizacional

[2956 Childrearing & Child Care]

Abstract

Institutional care is one of the measures used by child protection services. The application of this measure leads to a family separation with serious implications on child attachments, basis to the identification and lasting relationships. This fact turns the question of care quality into a central issue.

This question is in a broad field directly articulated with social policies and with the diversity of actors. The organizational models differ but always reflect the public policies of social character, shaped in a specific way, depending from other systems on: resources, solicitations and pressions.

The knowledge of the actors in this domain has an irreplaceable value, because the way how they perceive children seems to be crucial to the development of stimulation and support attitudes or their opposites, which necessary reflects the functioning of temporary refuge care.

We define as object of our study the diagnosis of the organizational gadget of a temporary care refuge. This means that we intend to evaluate in which measure the organizational gadget, in terms of structure and functioning, guarantees the superior interests of children in refuge.

We develop a work that articulates qualitative, descriptive and interpretative nature with the quantitative methods. The methodology of basis integrates the documental research, the semi-structured interviews and questionnaire application. The analysis of data as allowed to identify critical aspects of this problematics.

Key-words: children needs; staff; sociotechnical system; organizational climate

[2956 Childrearing & Child Care]

Índice

INTRODUÇÃO GERAL.....	1
I PARTE – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	5
Capítulo 1 – A problemática da protecção da criança na passagem do século XX para o século XXI em Portugal.....	6
1. Os direitos da criança e as convenções internacionais.....	6
2. A criança em perigo: uma perspectiva histórica.....	6
3. O sistema nacional de acolhimento.....	8
3.1. O quadro legal.....	8
3.2. Alguns dados sobre a procura e oferta.....	9
4. Acolhimento institucional.....	10
4.1. Campo e objecto de estudo.....	10
4.2. Estudos e projectos realizados sobre esta problemática: nacionais e transnacionais.....	11
Capítulo 2 – Enquadramento teórico – conceptual.....	13
1. A criança.....	13
1.1. Necessidades afectivas e relacionais.....	13
1.2. Cuidado institucional.....	14
1.3. Perturbações da vinculação.....	16
2. A vida no interior da instituição.....	17
3. As políticas de proximidade e a diversidade dos actores.....	20
3.1. Acolhimento temporário.....	20
4. Abordagem sistémica das organizações.....	21
4.1. O sistema sócio-técnico.....	21
4.2. Equipas de trabalho – Equipas multidisciplinares.....	24
4.3. Clima e cultura Organizacional.....	25
II PARTE – METODOLOGIA.....	27
Capítulo 3 – Considerações e opções metodológicas.....	28
1. Tipo de abordagem.....	28
2. Estratégia de investigação – Estudo de caso.....	29
2.1. Referencial de análise.....	29
2.2. Plano de investigação.....	31

2.2.1. Estudo 1 – Estudo exploratório de carácter qualitativo.....	31
2.2.2. Estudo 2 – Estudo do diagnóstico organizacional de carácter qualitativo e quantitativo.....	31
3. O CAT em estudo.....	32
4. Apresentação das técnicas utilizadas.....	33
4.1. Análise documental.....	33
4.2. A entrevista.....	33
4.3. O questionário.....	34
5. Análise e interpretação de dados.....	34
5.1. Análise de conteúdo.....	35
III PARTE – ESTUDOS EMPÍRICOS.....	37
Capítulo 4 – O discurso dos actores.....	38
1. Estudo 1 – Análise e interpretação.....	38
1.1. Estudo 1 – Discussão dos Resultados.....	47
2. Estudo 2 – Análise e interpretação.....	48
2.1. 1ª Fase – Estudo qualitativo.....	48
2.1.1. Estudo 2 – Discussão da 1ª fase.....	61
2.2. 2ª Fase – Estudo Quantitativo.....	62
2.2.1. Estudo 2 – Discussão da 2ª fase.....	69
IV PARTE – REFLEXÕES FINAIS.....	71
Capítulo 5 Discussão e reflexão crítica.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	

INTRODUÇÃO GERAL

O presente trabalho de investigação insere-se no Curso de Mestrado em Intervenção Comunitária e Protecção de Menores.

A aplicação da medida de colocação “Acolhimento Institucional” suscita questões éticas e emocionais, quer pelas premissas de carácter epistemológico relativas ao funcionamento humano, quer pelos diversos estudos que acentuam as consequências nefastas que comporta o afastamento de uma criança do seu contexto familiar, que muitas vezes não é identificado pela mesma como um contexto de perigo. Dada a condição de criança, menor de doze anos, esta não pode opor-se a um adulto, principalmente quando se trata de uma autoridade no sentido formal (Oriente & Sousa, 2005). As decisões são tomadas à revelia das crianças e submetidas ao poder dos adultos. Impedir a criança de participar na sua própria história de vida é tratá-la como objecto e desvalorizá-la. A “*coisificação*” configura-se quando alguém é utilizado como um meio para atingir um fim (Hycner, 1995). Isto significa que nem sempre são salvaguardados os superiores interesses das crianças, quando é aplicada a medida de acolhimento institucional. Tais pressupostos levaram a que definíssemos como objecto de estudo deste trabalho o diagnóstico do dispositivo organizacional de um centro de acolhimento temporário. Ou seja, pretendemos avaliar em que medida o dispositivo organizacional adoptado, em termos de estrutura e funcionamento, garante os interesses superiores das crianças acolhidas.

A questão insere-se num campo mais lato, directamente articulada, com as políticas sociais no que se refere à concepção e aplicação das mesmas, acentuando-se com o modelo de referência e sua aplicação. Hoje, reconhece-se, a necessidade de congregar diferentes estruturas organizativas do Estado e da sociedade civil para, nesta matéria, como em muitas outras, criar as condições necessárias ao acréscimo da eficácia e da eficiência da acção pública. Contudo, as medidas para agilizar o processo de mudança tardam e as equipas no terreno não conseguem dar as respostas sociais adequadas às complexas situações em que têm que decidir.

Se consultarmos os relatórios de avaliação da actividade das comissões de protecção de crianças e jovens em perigo (CPCJ), feitos anualmente, para a identificação dos problemas existentes em matéria da protecção das crianças e jovens em perigo, continuamos a verificar um grave conjunto de insuficiências. Percebemos que há questões variadas e que, muitas delas se observam ano após ano: “*À semelhança dos anos anteriores verifica-se que (...) a*

*afecção da quase totalidade dos membros é a tempo parcial. As principais necessidades de reforço técnico incidem nas áreas do direito e psicologia. Em termos das principais dificuldades (...) destacam-se (...) a escassez de respostas sociais (63,7%), a insuficiência de disponibilidade dos membros das CPCJ (61%) e a ausência de priorização do trabalho por parte dos serviços (53,6%) ”. É, ainda, referida como “*esporádica ou inexistente a atribuição de verbas para participação em acções de formação, conferências e seminários*”; “*a sobrecarga de trabalho e a falta de motivação e interesse dos membros*” (Alvarenga, 2007, p. 69). Das necessidades e dificuldades apresentadas pelas CPCJ destacam-se as necessidades de formação para os técnicos, falta de técnicos, falta de motivação dos técnicos e a escassez de recursos sociais. É necessário interrogar.*

Para promover a protecção e a inserção social das crianças e jovens em risco, importa, não só, a conciliação entre a vida profissional e familiar, como a promoção da melhoria das condições de apoio à família e a capacitação dos técnicos ao serviço das instituições com competência em matéria de infância e juventude. Ou seja, é preciso trabalhar na exploração de conexões entre as políticas sociais e políticas organizacionais para responder às necessidades de cada caso.

Quem são as crianças que são encaminhadas para o acolhimento institucional? Quais são as suas necessidades? Quem lhes vai dar os cuidados que a família, no momento, não pode oferecer-lhes? Como funciona a instituição que as acolhe? Como está organizada? De que recursos dispõe? Será que a instituição de acolhimento tem capacidade para oferecer um ambiente propício, para o pleno desenvolvimento cognitivo, social e afectivo das crianças e adolescentes inseridos neste contexto?

As políticas públicas dispõem de programas de intervenção, para proceder à melhoria das condições de atendimento de crianças e adolescentes encaminhados para a instituição? Os dados disponíveis sobre a problemática de conduta emocional e social, dos menores que vivem nestes centros, está a ser ponderada de modo a adequar o sistema de serviços de apoio e protecção de menores e a estimular uma rede de serviços sociais de apoio modernos, engastada na comunidade?

A qualidade da prática depende, em parte, do apoio que os profissionais recebem a fim de poderem reflectir sobre as experiências e ajustar-se adequadamente às necessidades do público-alvo com quem trabalham. Que tipo de apoio é dispensado aos profissionais? Que estudos estão a ser realizados sobre o desenvolvimento profissional, na área da intervenção psicossocial? São questões que suscitem investigação urgente neste domínio, não obstante, estão fora do âmbito deste trabalho.

As crianças podem ser maltratadas de duas formas: mau trato infligido no seio da família de origem e inadequação dos procedimentos institucionais accionados para resolver os problemas (Lalayants & Epstein, 2005). Nos últimos anos, as instituições, num esforço de eficácia e eficiência, estão a constituir equipas multidisciplinares, para se libertarem da rigidez das estruturas e da preocupação, de que os esforços não coordenados possam causar danos colaterais (Bell, 2001). Nestas circunstâncias, parece-nos pertinente aprofundar esta problemática.

Para o efeito, pretendemos realizar um estudo de caso, observação detalhada de um contexto particular (Stake, 1978) que permita efectuar um diagnóstico do funcionamento da organização, no concernente à dinâmica psicossocial, num centro de acolhimento temporário (CAT) situado na área metropolitana de Lisboa, tendo por foco os técnicos que aí trabalham. Com este estudo de caso, pretendemos identificar necessidades mas, também, o sistema de acção que as produz, em ordem a uma intervenção adequada ao aumento da sua eficiência e eficácia.

Para a sua realização, utilizou-se uma abordagem de componentes qualitativas e quantitativas com o recurso a diversas formas de recolha e tratamento de dados para a triangulação da informação: análise documental, entrevistas, e inquérito estruturado por questionário. Nesse sentido: foram realizadas quatro entrevistas a especialistas na área da infância e três entrevistas aos elementos do CAT, tendo em vista captar o conhecimento circulante acerca desta problemática e identificar “*as regras do jogo*” que prevêm e definem as actividades dos indivíduos, assim como das suas relações, em função das intenções prosseguidas pela organização; e um questionário estruturado aos funcionários que trabalham no contexto de realização do estudo, focando dimensões fundamentais, como identidade, conflito intragrupal, liderança, percepção de suporte organizacional, reflexividade, satisfação organizacional, bem-estar, desempenho e crenças.

O presente trabalho está estruturado em quatro partes principais: a primeira diz respeito à contextualização do estudo, a segunda à metodologia, a terceira ao estudo empírico e a quarta parte às reflexões finais.

A primeira parte, estruturada em dois capítulos, corresponde à contextualização do estudo e à apresentação da literatura que serviu de suporte ao seu desenvolvimento.

A segunda parte, organizada num capítulo, apresenta as considerações e opções metodológicas e o contexto de investigação, descrevendo-se o tipo de estudo, a estratégia de investigação, os eixos de análise, as técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados.

Na terceira parte, organizada, também, num capítulo, configuram-se os estudos empíricos, apresentando-se os dados recolhidos, descrição e análise. Na quarta e última parte, a das reflexões finais, organizada num capítulo, apresentamos a discussão e as reflexões críticas sobre o estudo efectuado e no qual são apresentados os aspectos chave sobre os contextos e processos do dispositivo organizacional do centro de acolhimento estudado, conscientes de serem pequenos passos num caminho que necessita ainda de ser muito desbravado.

PARTE I

CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Capítulo 1

A problemática da protecção da criança na passagem do século XX para o século XXI em Portugal

1. Os direitos da criança e as convenções internacionais

De acordo com os direitos da criança, tal como foram reconhecidos, pela Convenção das Nações Unidas (1989) deve-se garantir à criança o direito de viver com os pais, a não ser que isso seja incompatível com os legítimos interesses da criança. Os laços afectivos familiares são de grande importância para a criança construir e preservar o seu sentido de identidade, essencial para o seu desenvolvimento integral – intelectual, social e moral (UNICEF, 2004).

Mas há crianças maltratadas, que vivem entregues a si próprias, que não recebem os cuidados ou a afeição adequados à sua idade e sofrem maus-tratos físicos e psicológicos ou são vítimas de abusos sexuais (Strecht, 1999).

Segundo Calheiros & Monteiro (2000), em Portugal, a definição legal de mau trato pressupõe objectivos e momentos de intervenção diferenciada, através do *Direito da Família* (1995), da *Organização Tutelar de Menores* (1992) e do *Código Penal* (1996).

Nesse quadro, construído a partir de um conjunto de programas e medidas avulsas, as políticas sociais, apesar de um avançado quadro jurídico-legal, transformam-se num conjunto de práticas quotidianas que não coincidentes, como por exemplo, no concernente ao apoio à família, que se traduz, muitas vezes, na ausência de infra-estruturas de apoio em boas condições e a baixo custo (Tomás & Fonseca, 2004).

Dão corpo, a essas políticas, a Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo, as medidas propostas na Lei Tutelar Educativa, no Código Civil, no Guia dos Direitos da Criança, e outros relativos a Prestações Familiares/Segurança Social e Código Penal.

2. A criança em perigo: uma perspectiva histórica

A emergente preocupação e cuidados com a infância surgem de uma forma definitiva nos finais do século XIX, tendo em conta as mudanças que se verificaram após a Revolução

Industrial. Com o final da I Guerra Mundial foi aprovada em 1924, pela 5.^a Assembleia da Sociedade das Nações, a Carta da União Internacional de Protecção à Infância, Declaração de Genebra. Apesar de alguns passos dados, anteriormente, é após a II Guerra Mundial que esta questão passa a ter mais espaço, sobretudo após a criação da *United Nations Children's Fund* (UNICEF), em 1947.

Em 1948, é aprovada a Declaração Universal dos Direitos do Homem. A 20 de Novembro de 1959, a Assembleia-geral das Nações Unidas aprova a Declaração dos Direitos da Criança, que apesar de não vincular os Estados dá uma significativa projecção à questão da protecção à infância. Em 1989, as Nações Unidas dão um significativo avanço em matéria de infância, com a aprovação da Convenção dos Direitos das Crianças.

Portugal, apesar de ter sido um dos primeiros países a aprovar uma Lei de Protecção à Infância (1911), só na revisão constitucional de 1976, e após a Revolução do 25 de Abril, vê consagrados na Constituição da República, como direitos fundamentais, a Infância (art.º 69) e a Juventude (art.º 70).

O desenvolvimento político, científico, cultural e social que se verificou em Portugal, nos anos subseqüentes à Revolução de Abril, impôs ao país a ratificação das regras e convenções internacionais, em matéria de infância.

É, contudo, nos anos noventa que se verifica o surgimento de políticas sociais com vista à protecção e acompanhamento das situações de infância e juventude, iniciando-se uma maior participação comunitária na protecção das crianças e adolescentes, e se começam a procurar formas de encontrar soluções alternativas à institucionalização, ou de outra forma a uma menor participação do Estado sobre o encaminhamento e acompanhamento destas situações. Em 1991, através do Decreto-Lei n.º 198/91 de 17 de Maio, verifica-se a reformulação das Comissões de Protecção de Menores (entidades oficiais não judiciárias com competência para acompanhar e aplicar medidas de protecção a crianças e jovens, com o consentimento dos progenitores ou seu representante legal), compostas por equipas pluridisciplinares, contando, nomeadamente, com a colaboração de um representante do Ministério Público, da Segurança Social, da Saúde, da Escola, da Polícia, da Autarquia e, demais pessoas individuais e entidades ligadas à problemática da protecção à infância e juventude. Em 1995, é extinta a Direcção Geral dos Serviços Tutelares de Menores que dá lugar ao Instituto de Reinserção Social.

3. Sistema nacional de acolhimento

3.1. Quadro legal

A conjuntura sócio-política, existente no país, em 1999, permitiu uma nova abordagem à protecção e promoção da situação da criança e jovem em perigo - Lei n.º 147/99 de 1 de Setembro.

Com esta nova regulamentação, o universo abrangido pelas situações de perigo das crianças e jovens é alargado, conforme se especifica no anexo à Lei n.º 147/99, art. 3.º, que considera que uma criança ou jovem se encontra em situação de perigo quando se encontra numa das seguintes situações: *“a) está abandonada ou vive entregue a si própria; b) está sujeita a maus-tratos, físicos ou psíquicos, ou é vítima de abusos sexuais; c) não recebe os cuidados necessários à sua idade; d) é obrigada a trabalhos excessivos ou inadequados à sua idade; e) está sujeita a comportamentos que afectam a sua segurança ou o seu equilíbrio emocional; f) entrega-se a actividades ou consumos que afectam gravemente a sua saúde, segurança, formação, educação ou desenvolvimento sem que os pais, ou quem tenha a guarda da criança se oponham de modo adequado a essa situação”* (Ramião, 2004, p. 25).

Face à verificação de qualquer uma das situações referidas anteriormente, justifica-se, segundo a mesma Lei (artigo 4.º) uma intervenção para a promoção dos direitos e protecção da criança. Essa intervenção, segundo os termos da mesma Lei, *“deve ser efectuada logo que a situação de perigo seja conhecida, atendendo prioritariamente aos interesses e direitos da criança mas, simultaneamente, sendo dada prevalência às medidas que as integrem na família e levem os pais a assumir os seus deveres para com as crianças.”* (Ramião, 2004, p. 25).

Com a reforma de 1999, as Comissões de Protecção de Menores, sofreram algumas alterações, passando a denominar-se Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo e passando a utilizar a Lei n.º 147/99, de 1 de Setembro, no âmbito da sua intervenção. Neste momento não só os pais ou representantes legais da criança deverão dar o seu consentimento, mas também a própria criança, se for maior de 12 anos de idade, demonstrando ou não a sua oposição a esta intervenção.

A Lei n.º 147/99 de 1 de Setembro traz reformas inovadoras no que se refere à protecção das crianças em perigo, uma vez que pretende a garantia absoluta dos seus direitos. Esta inovação é descrita (art. 4.º) através dos princípios orientadores da sua intervenção: interesse superior da criança; privacidade; intervenção precoce; intervenção mínima;

proporcionalidade e actualidade; responsabilidade parental; prevalência na família; obrigatoriedade da informação; audição obrigatória e participação; e subsidiariedade.

Também o juiz deixa de ter um papel tão decisivo como lhe era incumbido nos diplomas anteriores. Através das fases do processo judicial verifica-se uma maior participação e articulação entre o Tribunal e as entidades em matéria de infância e juventude e os próprios pais ou representantes legais das crianças e jovens. Assim, numa primeira fase, é elaborado um acordo de promoção e protecção da criança/jovem, que responsabiliza todos os intervenientes, como resposta mais adequada à situação.

No que diz respeito ao trabalho das Comissões, de acordo com o previsto no art. 35º da Lei 147/99, deve realçar-se o facto de estas terem como finalidade *“afastar o perigo em que as crianças ou jovens se encontram, proporcionando as condições que permitam proteger e promover a sua segurança, saúde, formação, educação, bem-estar e desenvolvimento integral, e, por último, garantir a recuperação física e psicológica das crianças e jovens vítimas de qualquer forma de exploração ou abuso”* (Ramião, 2004, p. 61). para o que podem dispor de medidas de dois tipos: medidas em meio natural de vida, a partir do apoio aos pais ou a outro familiar, ou pessoa de confiança, para a autonomia de vida e, medidas de colocação em acolhimento familiar, institucional ou junto de pessoa de confiança seleccionada para futura adopção.

Nota-se que são privilegiadas as medidas em meio natural de vida, nomeadamente, em detrimento das medidas de colocação. Estas medidas tem regulação no diploma através dos art.º 60 a 63, que determinam a sua duração, execução e cessação, não se permitindo assim decisões abusivas quando uma medida é decretada.

Assim, verificamos que constituem instrumentos essenciais do sistema nacional de protecção das crianças, para além da Constituição da República Portuguesa, os Direitos da Criança, para além da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias, de 18 de Dezembro de 2000 (C-364/1) e, naturalmente, a Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo (Lei nº 147/99, alterada pela Lei nº 31/2003).

3.2. Alguns dados sobre a procura e a oferta

Em Portugal, segundo o Plano de Intervenção Imediata, o sistema nacional de acolhimento de crianças e jovens conta ao nível das respostas com 354 instituições: 230 lares de infância e juventude, 94 centros de acolhimento temporário, três centros de acolhimento

de emergência, três apartamentos de autonomização, sete centros de apoio à vida e 17 Lares Residenciais. Este mesmo estudo revela que cerca de metade das instituições de acolhimento (43%) se encontram em situação de sobrelotação, acolhendo mais crianças do que a sua capacidade permite, vindo por isso constringidas, as necessárias condições de acolhimento e de tratamento individualizado às crianças (CPL, CDSS-ISS, CSSM, IASA & SCML, 2007).

No Relatório Anual das CPCJ relativo a 2006, a medida de promoção e protecção mais aplicada foi a de apoio junto dos pais (79,4%), seguida pela de apoio junto de outro familiar (9,8%) privilegiando, tal como previsto na lei, a manutenção da criança/jovem no seu meio familiar. Não obstante, a medida de acolhimento em instituição foi a terceira medida mais aplicada (7,6%), o que correspondeu a 571 crianças institucionalizadas, com medida aplicada pelas comissões, só nesse ano (Alvarenga, 2007).

Segundo os dados estatísticos recolhidos junto dos CAT e LIJ (Lares de infância e juventude) apresentados, em 2005 estavam acolhidas 13.833 crianças em Portugal (Maia Neto, 2006), das quais 1514 com idade inferior a 6 anos (CPL, CDSS-ISS, CSSM, IASA & SCML, 2007).

4. Acolhimento institucional

4.1. O campo e o objecto do estudo

O acolhimento institucional pode ser visto como uma forma de promover a protecção da criança ou jovem, de lhe oferecer uma intervenção especializada ou como um meio de preparação para a sua reintegração na família ou colocação numa outra instituição (Ramião, 2004). É uma solução que visa a defesa do superior interesse da criança ou jovem mas, deve constituir o último recurso, dando primazia às medidas executadas em meio natural de vida, devendo sempre o acolhimento constituir-se como solução de transição. Em Portugal, o acolhimento pode ser de curta duração ou prolongado. No primeiro caso, terá lugar em Centros de Acolhimento Temporário – CAT; no segundo caso, terá lugar em Lares de Infância e Juventude – LIJ.

No acolhimento em instituição, previsto no artigo 49º e seguintes da Lei n.º147/99, a criança ou jovem é entregue a uma entidade que dispõe de meios técnicos e materiais para a acolher de forma permanente, e que garante os cuidados adequados proporcionando condições que permitam o seu desenvolvimento global adequado (Ramião, 2004). Nesta trama, a equipa técnica constitui um factor decisivo e pode constituir uma mais-valia, se considerarmos a sua

composição multidisciplinar, na intervenção em situações complexas. A lei determina a obrigatoriedade da existência de uma equipa técnica pluridisciplinar - Psicologia, Serviço Social e Educação e, desejavelmente, de Medicina, Direito e Enfermagem - à qual compete o diagnóstico da situação das crianças e jovens acolhidos e a definição e execução do projecto de promoção e protecção (Lei nº 147/99, art. 54.º). De uma maneira geral, o trabalho, realizado nos CAT, é executado por equipas de técnicos especializados coadjuvados por auxiliares que, de certo modo, podemos considerar multifuncionais, dada a presença constante junto da criança acolhida e a diversidade de tarefas que realizam.

Para a admissão e colocação institucional das crianças há um conjunto de critérios que, invariavelmente observam: os motivos do pedido de acolhimento, as vagas existentes ou previstas no CAT, a área geográfica de proveniência das crianças, as problemáticas das crianças (sócio-familiares, de saúde, etc.), o historial de colocações anteriores das crianças ou das suas colocações previstas, entre outros (CPL, CDSS-ISS, CSSM, IASA & SCML, 2007).

Nos termos da Lei (art. 34º), a colocação institucional, enquanto medida de promoção dos direitos e de protecção das crianças e jovens em perigo, tem como finalidade proteger efectivamente as crianças, garantir o seu bem-estar e desenvolvimento global e promover a reabilitação física e/ou psicológica daquelas que foram vítimas de qualquer forma de maus-tratos, no sentido amplo do termo. Assim entendido, o CAT é mais do que um mero abrigo, uma casa, um espaço físico que proporcione refúgio à criança. Não se pode limitar a um papel relativamente passivo de controlo e provisão das suas necessidades básicas. Compete-lhe assumir um papel activo e proactivo, acrescentando à função educacional a componente terapêutica. Trata-se, pois, de um trabalho intencionalizado, mais do que uma mera estadia num contexto diferente ou um compasso de espera no entretanto das soluções necessárias que, transcendendo a criança, afectam toda a sua vida. O próprio acordo de promoção e protecção, no âmbito do qual é prevista a medida de colocação institucional, estipula e contratualiza os deveres das instituições de acolhimento, definindo o seu papel e prestação relativamente a cada criança acolhida. Neste sentido, a planificação é um aspecto crítico do funcionamento dos centros de acolhimento.

4.2. Estudos e projectos realizados sobre esta problemática: nacionais e transnacionais

Milhões de crianças em todo o mundo estão a crescer sem um ou ambos os pais. Muitos mais estão em risco de ser separados, dado o impacto da pobreza, desestruturação,

SIDA ou devido a crises, tais como desastres naturais e conflitos armados. As crianças sem o cuidado parental encontram-se em risco mais elevado de discriminação, cuidados desadequados, abuso e exploração e o seu bem-estar é insuficientemente monitorizado. Muitas crianças são colocadas desnecessariamente durante demasiado tempo em instituições onde recebem menos estimulação e atenção individualizada. Ambientes de cuidado desadequados podem condicionar o desenvolvimento emocional e social e deixar as crianças mais vulneráveis à exploração, abuso sexual e violência física (UNICEF, 2006).

O projecto “*Daphne*” constituiu uma comissão Europeia recente que fez uma pesquisa em 32 países europeus (excluindo os países de expressão russa) e mapeou o número e as características das crianças com menos de três anos em instituições de cuidado residencial (Johnson, Browne, & Hamilton – Giachritsis, 2006). Foi reportado que 23.099 crianças com idade inferior a três anos, numa população de 20.6 milhões de crianças, estavam em cuidado institucional por mais que três meses e sem nenhum dos progenitores, o que significa que 11 em cada 1000 crianças, com idade inferior a três anos, estão em instituições de cuidado residencial.

Uma pesquisa da UNICEF (2004) realizada em países de expressão russa revelou que a maioria destes países tem 30 ou mais crianças por cada 10.000, em casas de acolhimento para crianças dos zero aos três anos. Segundo a mesma pesquisa, nos Estados Unidos da América, em 30 de Setembro de 2001, 542.000 crianças, com idades compreendidas entre os zero e os 18 meses estavam em cuidado institucional e, aproximadamente um quarto, 130.857, tinha menos de cinco anos de idade. Estes dados permitem-nos estimar que nos Estados Unidos aproximadamente 11.777 crianças, com menos de cinco anos de idade, estão em instituições de cuidado residencial (Johnson et al., 2006). Fora do mundo desenvolvido da Europa e da América do Norte, o problema da institucionalização é vasto e necessita de apuramento estatístico mas encontra-se indisponível (UNICEF, 2006)

Os dados mais recentes, apurados pela UNICEF, indicam que 1.5 milhões de crianças, na Comunidade Europeia, vivem em cuidado público. Na Europa e Ásia Central mais de um milhão de crianças vive em instituições de cuidado residencial.

Capítulo 2

Enquadramento teórico-conceptual

1. A Criança

A Psicologia do Desenvolvimento mostra que o direito da criança, a ser tratada de acordo com a sua idade, é uma condição importante para a construção do seu sentido de autonomia e individualidade (Lourenço, 1993).

O grau de adaptação das experiências às necessidades de cada criança aumenta as probabilidades de crescer física, intelectual e emocionalmente saudável e assim ir ao encontro das expectativas da família e da sociedade (Brazeltone & Greenspan, 2002).

1.1. Necessidades afectivas e relacionais

Até ao final do quinto ano de vida o psiquismo da criança organiza-se, estrutura-se, desenvolve-se sobre um potencial genético de base, com as vicissitudes de um passado embrionário e as condições do acto de nascimento. Depois é a função materna que decide (Ferreira, 2002). O início da vida extra-uterina é uma nova etapa de uma nova experiência de “*dependência*” – agora não só do corpo da mãe mas da qualidade do que é ser mãe. Sem “*mãe*” um bebé não existe e sem “*holding*” não cresce por dentro (Winnicott, 1960). A mãe tem capacidade para intuir, fantasiar e agir o desejo do bebé, sentindo o que ele sente e não sabe, ainda, exprimir em palavras (Bion, 1984). Esta qualidade específica da mãe que organiza o interior psíquico do bebé, dando progressivamente um sentido ao mundo que o rodeia, estando atenta e disponível para esta função, faz com que retire também o prazer de receber (Ferreira, 2002).

Freud & Burlingham (1960) referiram que as crianças para atravessarem com êxito as fases da primeira infância, não precisavam apenas de não passar privações: precisavam de cuidados sensíveis e afectivos para poderem formar as capacidades de confiança, empatia e solidariedade. As interacções com bebés e crianças baseadas no apoio, carinho e afecto contribuem para o desenvolvimento adequado do sistema nervoso central. A interacção dos gestos emocionais, e a formar a noção do “*eu*” (Brazeltone & Greenspan, 2002)

Podemos recordar os estudos de Spitz e Bowlby nos anos quarenta do século passado. O primeiro descreveu o sofrimento depressivo, muitas vezes levando à morte de pequenos bebês subitamente privados dos contactos com as suas mães; e o segundo descreveu a ligação entre as falhas no processo de vinculação e perturbações posteriores. Meltzer, Hoxter, Weddell, & Wittenberg (2008) escrevem que a privação de uma criança pode afinal ser entendida como a ausência de um adulto que dê uma constância na prestação de cuidados, que esteja suficientemente presente e emocionalmente disponível para receber os sentimentos da criança e pensar nela. Tal como Brazelton & Greenspan (2002) afirmaram, as crianças têm necessidade de ter relações afectivas contínuas; de protecção física, de segurança e disciplina; de experiências adaptadas às diferenças individuais; de experiências adequadas ao desenvolvimento; de estabelecer limites, de organização e de expectativas; de comunidades de apoio estáveis e de continuidade cultural.

Bowlby (1981) afirma que as crianças são gravemente afectadas pela ausência de uma ligação próxima e contínua com um adulto prestador de cuidados. Dizer que uma criança está vinculada a alguém significa que ela está disponível para procurar a proximidade e o contacto com uma figura específica. Trata-se da vinculação, uma ligação contínua e íntima, apresentada pela criança em relação à mãe ou adulto prestador de cuidados, de uma noção especial, que é a distância entre o bebé e a figura parental e os comportamentos que permitem modelar e adaptar esta distância às necessidades da criança. A vinculação é a base para a identificação e determinação de relações duradouras e mútuas, que são a base para a formação de uma rede de apoio social. A rede de apoio social decorre das relações de vinculação iniciais da criança e da disponibilidade dos pais em responder às suas necessidades.

Segundo Tyler (1984) a rede de apoio social é dinâmica e construída ao longo da vida de um indivíduo e pode proteger dos efeitos negativos causados por adversidades. Tal rede corresponde à oportunidade de aprofundamento dos relacionamentos, permitindo à criança obter melhores condições para o seu desenvolvimento, tornando-se assim, uma criança resiliente, ou seja, capaz de enfrentar as situações adversas ajustando-se a elas com mais facilidade.

1.2 Cuidado institucional

Os filmes de Spitz e Bowlby revelaram ao mundo a importância que tem a relação afectiva na saúde física, emocional, social e intelectual das crianças e as consequências dos cuidados institucionais (Jonhson et al., 2007). As consequências danosas do cuidado

institucional são conhecidas há muitos anos. As publicações de Goldfarb (1945) e Bowlby (1951) tiveram grande influência e iluminaram um número de prejuízos emocionais, comportamentais e cognitivos que caracterizam os indivíduos criados em cuidado institucional (Johnson et al., 2007).

Muitos estudos se seguiram observando sistematicamente os aspectos negativos da institucionalização (Wolkind & Rutter, 1973; Bronfenbrenner, 1996) e descrevendo os seus efeitos nefastos (Triseliotis, Borland, & Lambert, 1995; Sinclair & Gibbs, 1998; Loos, Ferreira, & Vasconcelos, 1999; Palácios, 2003; Fernández, Álvarez, & Bravo, 2003; Dell’Aglío & Hutz, 2004). Estes e outros estudos enfatizaram questões relacionadas com o ambiente institucional: salientando características de atendimento impessoal e padronizado como bloqueador da construção de laços afectivos; elevado número de crianças por prestador de cuidados, falta de actividades planeadas e fragilidade das redes de apoio social e afectivo, que acabavam por promover vivências desestruturantes para os indivíduos (Altoé, 1990; Carvalho, 2002; Roy, Rutter, & Pickles, 2000). Outros, chegavam a denunciar que as crianças institucionalizadas, mesmo a receber cuidados primários, andavam tardiamente, demoravam a falar e tinham dificuldade no estabelecimento das ligações afectivas (Rizzini & Pilotti, 1995). O impacto de tais experiências negativas significa que apesar do “*background*” social carente e das dificuldades familiares, a grande maioria das crianças preferiria não ser colocada em centros de acolhimento (Sinclair & Gibbs, 1998).

A privação institucional atrasa o crescimento social e estende o período crítico ou sensitivo das vinculações para os anos posteriores, o que pode, na ausência desta interacção, comprometer para sempre o processo contínuo de desenvolvimento social das crianças que se opera entre familiares e parceiros e onde se adquirem comportamentos, competências, valores e crenças (Ainsworth, 1964). Este, é sem dúvida, o grande problema que acompanha a maior parte dos menores sobre responsabilidade do Estado, o abandono afectivo e emocional que compromete a relação de vinculação. A questão do abandono é muito complexa e vai para além das necessidades materiais de cada criança. Conhecer o significado do abandono para as crianças institucionalizadas não é apenas entrar na subjectividade individual, mas reconhecer a subjectividade social que também a constituiu (Oriente & Sousa, 2005).

Não obstante, outros estudos também valorizam os cuidados prestados nas instituições. Freud & Burlingham (1960) num estudo clássico com crianças órfãs de guerra criadas em centros de acolhimento, constataram que apesar de separadas das mães e a viverem sobre cuidados múltiplos, estabeleciam contactos com os pares em igual situação de vida, envolviam-se em parcerias uns com os outros e aprendiam a interagir mais precocemente,

usufruindo claramente, de uma possibilidade vital de convivência humana em grupo, através da brincadeira e do faz de conta. Nestes casos, mesmo sem uma acção planeada, as instituições são capazes de fornecer a possibilidade às crianças de se desenvolverem social e emocionalmente, na medida em que interagem em relações que significam vínculos essenciais entre seres que estão a crescer e a procurar a sua inserção numa mesma sociedade (Martins & Szymanski, 2004). Também Dell’Aglío & Hutz (2004) salientam que, em casos extremos de situações familiares adversas, a instituição pode ser a melhor solução. Segundo Yunes (2004), a instituição tendo em conta a história da criança pode não constituir um risco para o desenvolvimento, dependendo esta condição dos mecanismos através dos quais os processos de risco operaram os seus efeitos negativos sobre eles.

Em qualquer dos casos, existe um elevado número de crianças que passa repetidamente por experiências de vida marcadas pela intrusão e por ausências dolorosas. Onde deveriam ter sentido uma riqueza relacional, muitos sentiram o vazio ou uma explosão desagregadora do seu universo infantil. *"A sensação de ser gostado, amado, fomenta a segurança. A segurança promove a autonomia. A autonomia promove o gosto de descobrir, conhecer. Conhecer favorece o desejo de crescer, pensar, sonhar, criar. Não ser gostado implica insegurança. Insegurança leva a maior dependência emocional. Esta fomenta a regressão, o desejo de involuir, estagnar, ou então, o medo de conhecer, o desejo de ignorar, esquecer ou, em último caso destruir."* (Strecht, 1999, pp. 211-212).

1.3 Perturbações da vinculação

A relação de vinculação constrói-se progressivamente: o esquema geneticamente programado é modelado pelo meio social (Tyler, 1984). A criança dirige-se de forma preferencial a figuras discriminadas em busca de *"nurturance"*, de conforto, de apoio e de protecção ao mesmo tempo que surge a angústia perante o estranho e o protesto em caso de separação (Ainsworth, 1964).

O sistema de *"caregiving"* é definido por Bowlby (1981) como sendo a vertente parental da vinculação. Trata-se da capacidade de prestar cuidados e de se ocupar de alguém mais novo. Segundo o relatório anual das CPCJ relativo a 2006, os agregados familiares de origem das crianças e jovens sinalizados caracterizam-se maioritariamente por: *"famílias nucleares com filhos ou famílias monoparentais femininas. A maioria dos responsáveis pelos agregados familiares (...) apresenta baixos níveis de escolaridade. Revela-se preocupante que, cerca de um quarto dos progenitores tem menos de 18 anos, sendo portanto menores de*

idade com filhos a cargo sinalizados como estando em situação de perigo. Pouco mais de metade dos responsáveis vive do rendimento do trabalho, sendo que cerca de um terço apresenta situações económicas precárias e habita em contextos territoriais com problemas sociais identificados. (...) destacam-se os problemas de alcoolismo; problemas de progressão ou abandono escolar à medida que a idade aumenta (...). A negligência, a exposição a modelos de comportamento desviante e os maus-tratos psicológicos e físicos são transversais a todos os escalões etários” (Alvarenga, 2007, pp. 56-58).

Quando, a criança cresce numa situação irregular pressupõe-se que a base de segurança tenda a desaparecer, o que pode prejudicar as suas relações com os outros, havendo, também, prejuízos para as mais diversas questões do desenvolvimento. Caso ocorra uma ruptura, há dor e depressão. No caso da privação materna, seja este afastamento de ordem física ou emocional, muitas são as consequências, tanto de ordem física quanto intelectual e social, podendo, inclusive, protagonizar o aparecimento de *“patologias físicas e mentais”* (Oppenheim, Koren-Karie, & Sagi, 2001).

As perturbações da vinculação nos primeiros anos de vida estão presentes nas situações de mal-estar psíquico e promovem padrões extremos de relação ou comunicação: excessivamente abandonnicos ou muito intrusivos. Ora no decurso do desenvolvimento humano, a qualidade da relação vivida com quem está mais próximo nos primeiros anos de vida, marca as raízes do relacionamento connosco próprios e com os outros. É o que interiormente aprendemos e vivemos que vamos depois transferir para o exterior, seja na família, na escola ou na sociedade (Strecht, 1999).

Tratando-se de um grupo alvo considerado de risco, crianças que experienciaram: separações, perdas, ausências, descontinuidade, intermitência na prestação de cuidados ou, maus-tratos, abusos emocionais, físicos ou sexuais – a questão da qualidade do atendimento prestado, torna-se, ainda mais preocupante quando consideradas as suas necessidades, bastante peculiares.

2. A vida no interior da instituição

As crianças em cuidado institucional passam grande parte do tempo com um prestador de cuidados, sendo a relação estabelecida parte significativa da experiência da criança. O prestador de cuidados não parental funciona como um progenitor substituto: brinca com a criança e é, também, responsável pela sua segurança física e emocional (Cassibba, Van Ijzendoorn, & D’Odorico, 2000). A qualidade das relações com estes adultos pressupõe que

se olhe e trate destas crianças. O nível de comunicação afectiva deve ser adequado aos diferentes níveis de desenvolvimento emocional e tem de ser de confiança e perseverança, evitando a repetição traumática das situações a que, crianças e jovens estiveram sujeitos. A tarefa não é simples, o desafio é constante e implica um desgaste emocional profundo. Técnicos que estavam previamente capacitados e disponíveis podem ser tão adversamente afectados pela baixa moral, depressão, emoções negativas, exaustão e “*burnout*” que deixam efectivamente de cuidar as crianças (Heron & Chakrabarti, 2003). Estes factores levam a que os técnicos adoptem de forma exponencial percepções negativas daqueles com quem trabalham, o que pode resultar num processo de despersonalização e desumanização (Maslach & Jackson, 1984).

Alguns estudos apontam ou sugerem a associação entre as respostas comportamentais das crianças e jovens institucionalizados e os técnicos que lhes prestam cuidados (Gendreau, 1978; Savells, 1983; Figueiredo, 1987; Bierrenbach, 1987; Fauser, Gerolamo, & Marazina, 1989; Bandeira, Koller, Hutz, & Forster, 1995). Os estudos existentes documentam a sobrecarga de trabalho a que estão sujeitos, os baixos ordenados, a falta de poder de decisão e a falta de qualificações profissionais (Baldwin, 1990; Skinner, 1992; Wardhaugh & Wilding, 1993; Kent, 1997).

Importa questionarmo-nos como é que os técnicos percebem as crianças nestes ambientes? Mais especificamente, que forma toma a relação técnico - criança quando as necessidades da criança não são conhecidas? Hicks, Archer, & Whitaker (1998) consideraram que o trabalho destes técnicos é de actividade pensante e reflexiva na medida em que o seu trabalho é desenvolvido através dos significados que os técnicos colocam nos acontecimentos, nomeadamente, no comportamento das crianças.

Não obstante, há poucos estudos acerca das percepções que os técnicos têm das crianças (Heron & Chakrabarti, 2003) e nenhum estudo acerca das interacções na dinâmica organizacional, processo entre os inputs e outputs, no que concerne à institucionalização de crianças. Isto parece ser surpreendente na medida em que a forma como os técnicos percebem as crianças parece ser crucial na compreensão do que acontece actualmente nos centros de acolhimento (Justo, 1997; Heron & Chakrabarti, 2003).

As abordagens teóricas acerca do desenvolvimento humano consideram os ambientes e os contextos como sistemas complexos de multicomponentes. Assume-se que há uma activa interacção entre os indivíduos em desenvolvimento, os ambientes e os componentes desses mesmos ambientes que, em conjunto, afectam o processo de desenvolvimento humano (Bronfenbrenner, 1996; Vigotsky, 1987). A perspectiva contextualista assume que o processo

de desenvolvimento toma lugar em determinados micro contextos, como a casa ou a classe da escola ou macro contextos, como a cultura; e acredita que a presença ou ausência de um destes pode alterar profundamente o contexto de desenvolvimento da criança e como tal o seu processo.

As instituições diferem das famílias, quer na organização do contexto, quer nos papéis dos seus participantes. Estes factores afectam os comportamentos dos participantes, crianças e trabalhadores e necessariamente o processo de desenvolvimento da criança. Algumas das diferenças contextuais mais importantes residem no facto de as instituições serem sistemas que dependem de outros para se sustentarem em que os técnicos têm papéis sociais fixos e comportamentos sociais definidos e as famílias são sistemas de auto-suporte em que os membros desempenham múltiplas funções; acima de tudo uma instituição é um local de trabalho para os trabalhadores e uma habitação permanente para as crianças; (Sloutsky, 1997).

Tal pressuposto, leva-nos a considerar fulcral enquadrarmo-nos na abordagem organizacional proposta pelo modelo sócio-técnico e a analisarmos o dispositivo organizacional que acolhe técnicos e crianças. As organizações são feitas de pessoas e não podem existir sem elas, porque são as pessoas que desempenham as tarefas e que usam a tecnologia (Sutton & Sutton, 1990), o que nos remete para alguns aspectos da dinâmica psicossocial - a relação entre grupos e os seus efeitos no desempenho e as formas de conflito que o acompanham, a liderança e os estilos de liderança, assim como o clima da organização - e a política institucional.

Apesar de os estudos de Bowlby (1981) terem notado as consequências negativas do cuidado institucional e questionado os modelos de cuidado existentes, há poucas políticas de cuidado que foram sensíveis às suas teorias e que continuam a focalizar a sua intervenção na prestação de cuidados às necessidades físicas das crianças e no controlo do seu ambiente. (Johnson et al., 2007). É possível perceber que a atenção despendida a estas crianças e jovens esteve sempre marcada por objectivos de controlo social, actualizados nas práticas de carácter correcional - repressivo e existencialista, que se alternaram e misturaram ao longo de diferentes fases da assistência social (Bazon & Biasoli-Alves 1998).

A estas crianças e jovens tem de ser garantido suporte exterior básico, como casa, comida, roupa, mas acima de tudo, adultos presentes e genuinamente presentes enquanto pessoas. Esta é a primeira razão porque o cuidado institucional deve ser feito em equipa e ser regularmente supervisionado (Strech, 1998).

Bazon & Biasoli-Alves (1998) constataam que as coordenadoras de serviços de protecção de crianças, após um dado período em que receberam acompanhamento e

supervisão, demonstraram progressão, embora se queixem das dificuldades inerentes ao trabalho e ao contexto que as rodeia. Estes e outros estudos corroboram a ideia de que é de fundamental importância, a formação e o apoio oferecidos em serviço, nos moldes de um acompanhamento ou supervisão continuados, vinculado às dificuldades/necessidades mais específicas, em detrimento do puro e simples exercício temporal da profissão (Redl & Wineman, 2002; Guindon, 1970; Gendreau, 1978; Boisvert, 1990).

3. As políticas de proximidade e a diversidade dos actores

A tendência para a acentuação de uma intervenção local, explorando as vantagens da proximidade ao contexto social e às situações familiares, remete-nos para uma outra faceta desta problemática – a contextualização da acção política e a diversidade dos actores. Segundo Mény & Thoenig (citado por Muller, 2004) uma política pública é uma construção, realizada a partir de um conjunto de medidas inscritas num quadro geral de acção que afecta um conjunto de indivíduos e grupos, através de um processo marcado por metas e objectivos. É ao longo deste processo que os problemas se transformam em objectos de intervenção política, produto de um trabalho específico realizado por diferentes actores, colocados em diferentes níveis da acção (decisão de topo, intermédia e operacional) que podem pertencer aos organismos centrais, aos sindicatos, ao mundo associativo ou a grupos criados pelas circunstâncias, como os centros de acolhimento temporário, unidades orgânicas, integradas em organizações mais amplas e complexas.

3.1 O acolhimento temporário

O Acolhimento Temporário é uma resposta social que surge para responder às actuais necessidades suscitadas pela temática das crianças e famílias em situação de risco, devendo caracterizar-se, fundamentalmente, por garantir o acolhimento imediato e absolutamente transitório de crianças em situações de urgência, decorrentes de abandono, maus tratos, negligências ou outros factores. As características de urgência e transitoriedade desta resposta implicam estudos interdisciplinares rápidos e diagnósticos correctos, conducentes a projectos de vida bem definidos, cujo objectivo prioritário deverá ser, sempre que for possível, a reintegração na família, o que pressupõe trabalhar a família tornando-a progressivamente mais competente e responsável.

Os CAT devem ser unidades de dimensão reduzida, não devendo a sua capacidade ultrapassar as 20 crianças, evitando-se o peso institucional e tornando-o assim mais flexível e com um ambiente mais próximo do familiar. A dinâmica de funcionamento deste tipo de resposta deve contar com a intervenção de equipas multidisciplinares bem preparadas e quantitativamente suficientes bem como com a participação efectiva das crianças e suas famílias em todo o processo.

São objectivos dos centros de acolhimento proporcionar às crianças a satisfação de todas as suas necessidades básicas em condições de vida tão aproximadas quanto possível à da estrutura família e proporcionar os meios que contribuam para a sua valorização pessoal e social. Para tal, compete aos centros de acolhimento: respeitar a individualidade e privacidade das crianças; e acompanhar e estimular o seu desenvolvimento físico, intelectual, bem como a aquisição de normas e valores. A admissão de crianças em centros de acolhimento deverá obedecer, nomeadamente, às seguintes condições: necessidade de substituição urgente e transitória do meio familiar; e rejeição ou conflito com o meio familiar ou social de que decorre risco de marginalização.

Tem de existir articulação entre os centros de acolhimento e as estruturas familiares e comunitárias. Deve ser feito o acompanhamento e a avaliação sistemática de cada situação de modo a permitir encontrar a resposta mais adequada, salvaguardando-se sempre o interesse das crianças. Para cada criança deve existir um processo individual devidamente organizado contendo todos os dados relativos à sua situação pessoal, social e familiar.

Cada centro de acolhimento deve ter um Regulamento Interno donde constem, designadamente, os elementos seguintes: regras de funcionamento; direitos e deveres do pessoal; e direitos e deveres das crianças (Fernandes & Silva, 1996).

4. A abordagem sistémica das organizações.

4.1. Sistema sócio-técnico

O conceito de sistema sócio-técnico emerge no contexto da falência da visão mecanicista e formal das abordagens clássicas das organizações (Trist & Emery, 1961) e o reconhecimento de que todas as organizações têm características que são governadas por mais do que a sua proposta primária (Sutton & Sutton, 1990).

Trist, Susman, & Brown (1977) consideraram que as organizações eram compostas por um subsistema técnico que incluía o processo de trabalho e a tecnologia envolvida na

execução de tarefas; e por um subsistema social que incluía as atitudes e motivações dos indivíduos, a organização de tipo informal, os valores e as normas inscritas na cultura organizacional. Embora vistos como dois sistemas distintos, a sua dinâmica enquanto subsistemas do funcionamento interno das organizações é fundamentalmente interactiva e independente. Daqui resulta uma actividade sistémica com capacidade de produzir a auto-regulação do sistema organizacional e otimizar o conhecimento técnico das relações existentes entre a componente técnica e a organização (Ferreira, 2001).

Leavitt (1951) considerou, no seu modelo, que existiam quatro factores interdependentes nos sistemas sócio-técnicos: tarefas, pessoas, tecnologia e organização, defendendo, também, que qualquer organização modela e é modelada pela natureza dinâmica das suas interacções com as pessoas, tarefas e tecnologias e das interacções entre elas, tendo de haver coordenação, para a obtenção de sucesso nestas. A harmonia/desacordo existente entre as pessoas e as tarefas não é apenas orientada pelo que as pessoas sentem acerca dos trabalhos que tem, mas depende também da relação que têm com a organização e com as tecnologias que usam. A harmonia/desacordo existente entre as pessoas e as tecnologias que usam será afectada pela forma como as pessoas reportam à organização à qual pertencem e para os trabalhos que desempenham. A harmonia/desacordo existente entre as pessoas e a organização será influenciada pelos seus sentimentos acerca das tarefas que desempenham e pela tecnologia que usam. A harmonia/desacordo existente entre o sistema organizacional como um todo irá depender, primeiro e de forma mais preponderante, em como é que as pessoas se sentem umas com as outras. O sucesso ou a falha do sistema irá depender em se a afinidade interpessoal é boa ou má (Sutton & Sutton, 1990).

Partindo destes pressupostos analíticos qualquer organização pode ser descrita como uma realidade sistémica que importa um conjunto de matérias-primas, energia e informação do ambiente circundante, na forma de inputs e exporta produtos e serviços para esse ambiente na forma de outputs (Gillard & Johansen, 2004). A transformação sócio-técnica que enforma o funcionamento interno das organizações, dos inputs em outputs, implica três actividades principais: operações, manutenção e regulação (Liu, 1983).

“A abordagem sócio-técnica decorre então de duas premissas básicas: apoia-se na teoria geral dos sistemas ao considerar as organizações como sistemas abertos compostos por dois sub-sistemas fundamentais: o subsistema técnico e o subsistema social; em segundo lugar, apoia-se em técnicas e métodos de investigação baseados na pesquisa-acção” (Ferreira, 2001, p. 66) para intervir nas organizações.

As organizações como sistemas abertos estão em articulação com o ambiente circundante, o que lhes permite reorganizar espontaneamente o seu funcionamento interno de forma a atingir maior heterogeneidade e complexidade e, por conseguinte, um estado de estabilidade (Hoyle, 1973). Na concepção das organizações como sistemas abertos, a tecnologia joga um papel crucial, pelos limites que impõe às suas capacidades de adaptação e porque também tem uma enorme influência na estruturação do equilíbrio que é necessário manter entre as relações sociais no trabalho e o grau de satisfação dos indivíduos e dos grupos nas organizações (Ferreira, 2001). Isto significa que a organização se caracteriza pelas suas relações com o meio, pelas suas relações entre os seus subsistemas, pela capacidade cognitiva dos seus elementos, pelas suas intenções e pela sua cultura (Sutton & Sutton, 1990).

Na perspectiva da abordagem sócio-técnica, para uma mesma tecnologia, é possível estruturar uma organização de trabalho baseada nas decisões e participação do trabalho em grupo. É o grupo, através do seu funcionamento interno, que coordena e controla a execução das tarefas não existindo uma supervisão externa ao mesmo. As relações entre os diferentes trabalhadores passam a ser presididas pela cooperação e solidariedade, fomentando a coesão e a integração social imprescindíveis para a consecução dos objectivos do grupo e da organização. A comunicação e a interacção entre os diferentes membros do grupo são dinamizadas substancialmente, aumentando a satisfação e a motivação no trabalho decorrente da execução das tarefas. Finalmente, o trabalho, enquanto actividade humana e social relacionada com qualquer tecnologia, atinge uma maior eficiência em grupo do que circunscrito a uma função polarizada no trabalho individual centrado na especialização e na competição entre os diferentes indivíduos que executam de forma independente uma determinada tarefa (Ferreira, 2001).

Nenhuma organização pode funcionar apoiando-se unicamente nas relações formais codificadas nos regulamentos. As pessoas associam-se por interesse, por afinidade ou por necessidade e formam-se grupos que emergem espontaneamente no seio da organização. Os grupos vão frequentemente criar e manter estratégias para melhorar o desempenho geral. A organização informal tem, portanto, uma função de adaptação.

A estrutura organizacional, normalmente descrita sob a forma de regras e de procedimentos é dinâmica – evolui no tempo e reage às mudanças que ocorrem no seu meio. Mintzberg (1999) afirma que a estrutura pode ser resumida à forma como é feita a divisão de trabalho em diferentes tarefas e como estas são coordenadas. O autor distingue cinco configurações estruturais (formas organizacionais): a estrutura simples e a *adhocracia* – adequadas a ambientes instáveis, devido à flexibilidade e à adaptabilidade rápida das suas

estruturas; a burocracia mecanicista, a burocracia profissional e a divisionalizada - mais adequadas aos ambientes de menor incerteza, com menos flutuações. Em cada configuração estrutural existe um mecanismo de coordenação dominante, uma parte diferente da organização que desempenha o papel principal.

De uma maneira geral (Kast & Rosenzweig, citado por Bertrand & Guillemet, 1994) consideram-se dois tipos principais de estruturas: a “estável - mecânica” e a “orgânica - adaptável”. A organização que possui uma estrutura estável aposta na integração vertical, funciona bem quando há poucas mudanças. Pelo contrário, uma estrutura mais orgânica, menos estruturada formalmente, possui uma maior flexibilidade e adapta-se mais facilmente à mudança.

Dos contributos dos diferentes autores citados, podemos afirmar que é impossível compreender uma organização se apenas se considerar a dimensão formal. É preciso considerar, igualmente, as redes de relações informais. Na realidade, as organizações são o resultado e uma constituição de síntese entre relações formais - estruturas planificadas, regras codificadas frequentemente em regulamentos e manuais de procedimentos num esforço deliberado para estabelecer modelos de relações entre as partes constituintes - e relações informais.

4.2. Equipas de trabalho – Equipas multidisciplinares

Desde que, o abuso de crianças reemergiu como um problema social nas décadas de cinquenta e sessenta, tem havido uma grande preocupação com os profissionais e com as organizações. Em resposta a estas preocupações, os profissionais e as organizações têm sido persuadidos, incentivados e ordenados a colaborarem em conjunto, para melhorarem a avaliação e a identificação do abuso e para melhor protegerem a criança. Uma das formas de obter esta cooperação mais próxima foi através do estabelecimento de equipas multidisciplinares (Bell, 2001). O seu interesse particular advém da oportunidade que têm de se desenvolver enquanto grupos e equipas, e, assim, estabelecerem traços particulares de comunicação e interacção, estruturas, culturas e formas de funcionamento; factores que terão necessariamente impacto sobre como as equipas desenvolvem as suas tarefas.

Segundo a perspectiva sócio psicológica, da compreensão das equipas multidisciplinares (Bross, Krugman, Lenherr, Rosenberg & Schmitt, 1988; Sheppard & Zangrillo, 1996) os traços de comunicação e interacção têm um grande impacto no desempenho, efectividade e no grau de satisfação dos membros com o grupo. A quantidade de

comunicação e o tipo de comunicação entre os membros do grupo afecta e é afectado pelos papeis, status e poder dos membros do grupo (Keller & Holland, 1983; Tutzauer, 1985). Verifica-se, ainda, que a estrutura do grupo, particularmente o seu tamanho, membros e subgrupos afectam o seu funcionamento (Carletta, Garrod, & Frazer- Kraus, 1998; Carter & West, 1998).

Savoie & Beaudinn (1995, citado por Passos, 2001) consideraram que a existência de uma equipa de trabalho depende, fundamentalmente, de quatro atributos. Em primeiro lugar, a equipa de trabalho surge como um sistema social (organização) como uma entidade, sendo a sua existência reconhecida quer pelos seus membros, quer por todos aqueles que estão familiarizados com o próprio sistema. Por outro lado, a equipa constitui ela própria um sistema social, no sentido em que tem fronteiras bem definidas, membros com funções diferenciadas, mas simultaneamente interdependentes na concretização dos objectivos. A realização de uma ou mais tarefas pelos membros da equipa, para a qual existe uma responsabilização colectiva, produz determinado produto que pode ser, segundo os autores, potencialmente avaliado. O sistema social é composto por indivíduos com personalidades distintas que assumem uma multiplicidade de funções associadas aos seus estatutos. Mas o ajustamento do sistema social às intenções organizacionais não é fácil. Implica a coordenação dos recursos humanos e dos recursos materiais e financeiros, no contexto das intenções e dos valores da organização.

4.3. Clima e Cultura Organizacional

Na literatura sobre as organizações, dispomos de várias definições de cultura organizacional. Schein (1985) define a cultura organizacional como um conjunto de pressuposições inventado, descoberto ou desenvolvido num dado grupo, quando aprende a regular os problemas da adaptação ao seu meio externo e à integração interna. Ao falar de cultura organizacional podemos utilizar três níveis: os produtos e as criações, os valores e as hipóteses de base ou pressupostos, e, um terceiro nível, o das convicções, dos pressupostos das regras, das orientações de base e das crenças. É o paradigma cultural da organização onde encontramos os fundamentos da acção exercida pela organização (Schein, 1985).

Do mesmo modo que a cultura, o clima organizacional inclui comportamentos repetidos, normas, valores dominantes, regras do jogo. As regras do jogo são, normalmente, muito diferentes segundo o local da organização que se observa. É o clima, resultado de todos os comportamentos do sistema psicossocial, que dá a cada organização um carácter único.

Isto é, o clima organizacional não existe fora das pessoas: é o fruto da sua personalidade, das suas interações e dos seus processos de influência (Bertrand & Guillemet, 1994).

Partindo do quadro conceptual apresentado, e tendo presente que as organizações são sistemas complexos construídos com base nos interesses específicos de um grupo com objectivos, constata-se que as organizações são marcadas pela cultura, que resulta das interações sociais, entre os actores internos e externos, que as enforma. Os sistemas sociais traduzem, a intersecção das normas e valores da sociedade em que estão inseridos com os das culturas, grupal e individual originária, ou seja, possuem traços culturais que tendem a moldar a acção dos seus participantes e a estrutura da organização. A cultura do trabalho em equipa é uma série de crenças e assunções partilhadas de como os membros da equipa conseguem produzir trabalho de forma colaborativa, isto é como é que a equipa se identifica, comunica e resolve os problemas em conjunto.

II PARTE

METODOLOGIA

Capítulo 3

Considerações e opções metodológicas

1. Tipo de abordagem

Como oportunamente foi referido, a protecção infantil é um domínio complexo das políticas sociais, quer do ponto de vista da sua definição, quer a partir da prática das organizações que a suportam.

A complexidade da problemática suscitou-nos a necessidade de cruzar uma perspectiva do interior, centrada nos pontos de vista dos actores, e uma perspectiva do exterior, organizada a partir das explicações dos investigadores. O interesse capital pelo significado conferido pelos actores às acções nas quais se envolvem, diariamente, levaram-nos, a optar por uma pesquisa que combina técnicas e instrumentos qualitativos com instrumentos utilizados nas abordagens quantitativas. Bogdan & Biklen (1994) informam que alguns autores fazem uma utilização conjunta das abordagens qualitativa e quantitativa.

Ghiglione & Matalon (1992) afirmam que habitualmente se considera que um processo completo de inquirição deve começar por uma fase qualitativa, sob a forma de um conjunto de entrevistas não directivas. A investigação qualitativa tem uma série de actividades interpretativas, não existindo uma teoria ou paradigma que seja seu distintamente. A quantidade de histórias que envolvem cada método ou estratégia de investigação revelam os múltiplos usos e significados que são trazidos por cada prática. Múltiplos paradigmas teóricos reclamam o uso de métodos e estratégias de investigação qualitativa, desde os estudos construtivistas aos culturais, passando pelos marxistas e pelos estudos de modelos étnicos (Denzin & Lincoln, 2003).

Ghiglione & Matalon (1992) argumentam que a uma fase qualitativa se segue uma fase quantitativa, normalmente, a aplicação de um questionário. O questionário visa diagnosticar atitudes, opiniões ou percepções dos colaboradores e pode incidir sobre os diversos aspectos do funcionamento geral da organização ou apenas sobre aqueles que forem considerados relevantes em cada situação concreta (Vala, Monteiro, Lima, & Caetano, 1994).

2. Estratégia de Investigação – Estudo de Caso

O termo estratégia diz respeito à forma como a investigação é programada, ajustando a estrutura conceptual e as opções metodológicas ao contexto empírico específico (Afonso, 2005). Optámos por realizar um *estudo de caso*, uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita no espaço e no tempo. Aquilo que consideramos como caso não precisa de ser uma pessoa ou uma empresa, poderá ser uma organização, um programa ou uma população. Este pressuposto longe de trivializar a noção de caso acentua a sua distintividade (Stake, 1978).

A elaboração de um estudo de caso implica a adopção de uma perspectiva holística para que possa ser abrangida a complexidade da situação concreta, complexidade que acaba por impor uma perspectiva interdisciplinar e, portanto o compromisso entre diferentes modelos conceptuais. Daí a utilização de componentes qualitativas e quantitativas no nosso estudo.

Este estudo irá incidir sobre aspectos singulares do funcionamento e organização de um Centro de Acolhimento Temporário (CAT). A opção por um CAT, como campo de estudo natural radica na íntima convicção de que este constitui ou pode constituir um recurso positivo, pleno de potencialidades, que importa dinamizar e potenciar no itinerário de risco dos menores. Tal opção significa ainda, que o objecto de análise recai na *acção*, uma acção que abrange os comportamentos físicos e os significados que lhe atribuem os actores principais no processo de acolhimento e acompanhamento das crianças acolhidas.

Num contexto marcado pela complexidade das situações e a diversidade das abordagens, a *triangulação* é uma exigência. A triangulação permite-nos multiplicar os modos de produção de dados, através do uso de técnicas diversificadas – pesquisa documental, entrevista, questionário – e as fontes de produção de dados – pessoas diferentes, tempos e circunstâncias diferentes (Becker, 1999, pp. 46-64) Com a triangulação podemos, portanto, clarificar o significado da informação recolhida e identificar significados complementares ou alternativos.

2.1. Referencial de análise

O quadro referencial de análise é constituído pelo próprio *sistema social* formado por um conjunto de actores relevantes, pelas suas inter-relações, actividades e processos sociais, pelos resultados e efeitos da sua acção e pelos constrangimentos endógenos e processos de

estruturação que modelam e remodelam actores, enquadramentos culturais e instituições sociais (Burns & Flan, 2000). Como os sistemas sociais são essencialmente dinâmicos, por acção de factores exógenos e também por acção das actividades internas, significa que ao definirmos como objecto de análise o funcionamento institucional sabemos que esse funcionamento resulta de múltiplos processos. As instituições, sistemas partilhados de regras, valores e outras informações, condicionam os agentes sociais ao nível dos valores e dos sistemas de regras de decisão e acção social mas também são pressionados por eles através de processos de interacção desenvolvidos entre actores e estruturas, designadamente no que concerne o acolhimento de crianças e jovens. Ou seja, há factores exógenos, como os contextos socioculturais e as condições materiais; e factores endógenos, como os regimes de regras, as estruturas e os meios sociotécnicos que interferem na intenção partilhada de proporcionar estruturas de vida tão aproximadas quanto possível às das famílias, com vista ao seu desenvolvimento físico, intelectual e moral e à sua inserção na sociedade.

Focando o dispositivo organizacional, esperamos reunir a informação necessária para analisar as interacções entre o sistema social – constituído por pessoas, atitudes valores e normas – e o sistema tecnológico – ligado às tarefas executadas na organização, equipamentos e instalações – e assim, criar as condições necessárias para efectuar um diagnóstico organizacional das dimensões que se cruzam no funcionamento de um centro de acolhimento temporário (CAT), tendo por referência as necessidades da criança.

Nesta pesquisa pretendemos, atendendo ao nosso objecto de estudo – centro de acolhimento temporário (CAT) - e aos pressupostos teóricos apresentados caracterizar o espaço de acção - campo de análise - identificando as questões críticas que constituam eventuais constrangimentos à protecção infantil e reunir informação que permita fundamentar propostas de intervenção neste domínio.

Para o efeito, definimos duas dimensões de análise – as necessidades da criança e o dispositivo organizacional em que os técnicos se inserem.

Relativamente às necessidades da criança, definimos como objectivos: identificar os aspectos chave do desenvolvimento da criança na primeira infância; e identificar o processo experienciado pelas crianças em situação de acolhimento temporário.

Relativamente ao centro de acolhimento temporário, definimos como objectivos: fazer um diagnóstico organizacional das diversas dimensões do funcionamento e da estrutura do centro; e identificar o papel dos técnicos no funcionamento do dispositivo organizacional.

2.2. Plano de investigação

O nosso estudo iniciou-se com um levantamento de informação escrita existente, em literatura científica relevante, no domínio da protecção da criança e do acolhimento das crianças em risco. Simultaneamente, procedemos ao levantamento dos normativos legais que enquadram a protecção de crianças e jovens em risco e o acolhimento em instituição. Analisados os parâmetros estabelecidos por lei (Lei nº 147/99 de 1 de Setembro) optámos pela realização de dois estudos.

2.2.1. Estudo 1 – Estudo exploratório de carácter qualitativo

Neste âmbito, foram realizadas entrevistas a especialistas. Estas entrevistas constituem parte de uma estratégia de aprofundamento do tema; têm por objectivo identificar as necessidades, as exigências e as soluções encontradas pelos entrevistados, para resolver os problemas percebidos na problemática da protecção da criança em risco. Através destas entrevistas a especialistas, na área de protecção de menores e da primeira infância, procurámos ainda, aprender alguma coisa, sobre o quadro de referência no interior do qual, o inquirido responde às questões colocadas, no âmbito das necessidades relacionais e afectivas, das crianças e das potencialidades das instituições e dos interesses que aí se cruzam. Esperamos, igualmente, obter um conhecimento mais amplo das rede social de suporte das instituições que acolhem crianças, na medida em que, essa rede pode ser de importância decisiva no suporte dos centros de acolhimento de crianças.

Para o efeito, foram contactados especialistas com experiência e, ou projectos de investigação nesta área. Contactámos especialistas de diferentes valências – psicologia, medicina e educação - para que a problemática fosse alvo de um olhar definido, a partir de diferentes pontos de vista.

2.2.2. Estudo 2 – Estudo do dispositivo organizacional - carácter qualitativo e quantitativo

Num primeiro momento, prosseguimos o estudo em meio natural, com a realização de novas entrevistas, agora, aos gestores e aos técnicos. A pesquisa passou para o interior da organização, para a descrição e análise do discurso dos actores, das imagens e dos significados que eles constroem sobre a sua própria acção e o funcionamento do dispositivo

organizacional. Combinámos portanto, procedimentos dedutivos – perspectivados a partir do resultado de investigações anteriores – e procedimentos indutivos – montados a partir da exploração do terreno.

Num segundo momento foi construído e aplicado um questionário ao universo dos técnicos da organização, para poder aferir acerca da: estrutura e procedimentos organizacionais; dinâmica organizacional; e, cultura organizacional - crenças, imagens e representações dos técnicos relativamente às necessidades relacionais e afectivas dos intervenientes.

3. O CAT em estudo

O objecto de estudo da nossa investigação é um Centro de Acolhimento Temporário localizado na área da Grande Lisboa e pertencente a uma associação sem fins lucrativos. A associação é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que desenvolve a sua actividade nos domínios da protecção e defesa dos direitos da criança e família. Tem como principais objectivos proceder ao estudo interdisciplinar das questões relativas à protecção jurídica e administrativa dos menores e família; promover, dinamizar e organizar serviços comunitários de apoio à criança, ao jovem e à sociedade familiar, sendo o seu âmbito nacional; dinamizar formação especializada na área da protecção das crianças e jovens em perigo, junto dos técnicos que exercem funções quer nas Comissões de Protecção, quer em equipamentos sociais destinados a esta problemática.

Este centro destina-se a crianças privadas do meio familiar, vítimas de violência ou provenientes de famílias cuja situação exija apoio transitório que permita estabilização de vida e o futuro encaminhamento adequado das crianças.

O acolhimento é sempre feito com vista à realização de um diagnóstico interdisciplinar; elaboração de projecto de vida de cada criança e desenvolvimento desse projecto, com a maior colaboração possível da família e da comunidade, perspectivando sucessivamente o regresso à família nuclear ou biológica alargada, directamente ou com a mediação de uma família de acolhimento. Quando se esgotam as possibilidades de integração na família biológica e a adopção não é possível, opta-se pela colocação em instituição que garanta o acompanhamento dinâmico e individualizado.

O CAT acolhe cerca de 12 a 14 crianças, com idades compreendidas entre os zero e os 12 anos. Este centro tem a finalidade de Acolher – Proteger – Encaminhar, apoiado em 5 vertentes (jurídica, social psicológica e clínica).

Os princípios orientadores são os constantes na Lei de Promoção e Protecção das Crianças e Jovens em Perigo – Lei n.º 147/99, de 1 de Setembro, que estão presentes na intervenção diária com as crianças e na sua integração durante o acolhimento.

4. Apresentação das técnicas utilizadas

4.1. Análise documental

Neste âmbito foram analisados os seguintes documentos: a Lei n.º 147/99 de 1 de Setembro e alguns documentos oficiais do CAT, tais como: regulamento interno, manual de procedimentos, planos de actividades e planta da casa.

4.2. A entrevista

A utilização da informação verbal tem vindo a dominar as ciências sociais. Fazer perguntas é normalmente aceite como uma forma eficaz (frequentemente única) de obter informação sobre comportamentos e experiências passadas, motivações, crenças, valores e atitudes, isto é, sobre um conjunto de variáveis do foro subjectivo não directamente mensurável (Foddy, 1996). Ao optarmos pela entrevista como técnica de recolha de dados, fizemo-lo pela grande vantagem da entrevista sobre as outras técnicas, dado permitir a captação imediata e corrente da informação e em virtude do nosso objectivo de recolher dados descritivos da linguagem dos próprios sujeitos (Bogdan & Biklen, 1994), o que nos permite desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos relacionados com a temática em análise. Tal como foi notado por Creswell (2005), numa investigação em que não existem estudos similares, torna-se fulcral um estudo detalhado do fenómeno central (aspecto chave, ideia ou processo estudado na investigação qualitativa), que passa necessariamente por auscultar os especialistas.

Para a realização do primeiro grupo de entrevistas contactámos um leque diversificado de especialistas e por entrevistas pouco estruturadas, dado que pretendíamos recolher informação acerca das diferentes dimensões que se cruzam nesta problemática.

No concernente ao segundo grupo de entrevistados, técnicos do CAT, optámos pela utilização de entrevistas semidirectivas para que os entrevistados pudessem estruturar o seu pensamento em torno do objecto perspectivado sem dispersão. Nesta perspectiva, formulámos questões abertas para que se pudesse interagir com os sujeitos de forma natural, não intrusiva.

4.3. O questionário

Neste estudo, a fase preliminar da concepção do questionário passou pela análise das entrevistas realizadas aos especialistas e aos técnicos superiores do centro de acolhimento em estudo, que nos deram indicadores mais preciso sobre a incidência dos fenómenos e constructos que necessitaríamos de estudar. Assim, com base nos resultados obtidos foi construído e aplicado um questionário ao universo dos técnicos desta organização, para reunir informação acerca do contexto organizacional e do sistema sócio-técnico.

O questionário realizado neste estudo tinha como finalidade aferir acerca dos fenómenos e constructos emergentes no contexto de trabalho em equipa. Considerámos importante questionar todos os funcionários afectos ao CAT.

5. Análise e interpretação de dados

Walcott (citado por Afonso, 2005) sugere três conceitos básicos para orientar a organização e a exploração de dados: descrição, análise e interpretação. Segundo o autor, há várias formas de organizar e apresentar os dados numa lógica descritiva. Uma delas pode ser a organização da descrição em função de uma estrutura analítica deduzida do enquadramento conceptual do estudo. Optando pela produção de um texto de carácter analítico, trata-se de identificar os aspectos essenciais da situação em estudo e descrever as suas relações. A estratégia de abordagem centra-se na apresentação dos dados mais significativos e na identificação de regularidades. Quando os dados são organizados num registo interpretativo, a tónica do tratamento de informação centra-se na construção de significados.

A necessidade de compreender e dar sentido à informação não dispensa os ensaios e tentativas de explicação e mesmo de conceptualização da matéria recolhida. As pessoas não agem com base em respostas predeterminadas a questões e objectos predefinidos, as pessoas “constroem” o seu mundo com o auxílio dos outros – pessoas do passado, pessoas que se encontram nos seus locais de trabalho – mas, não o fazem deliberadamente. Os significados são construídos através das interacções. Assim sendo, a interpretação é essencial, devendo, naturalmente, respeitar critérios de oportunidade e moderação.

5.1. Análise de conteúdo

Berelson (1952) definiu a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (citado por Vala, 1990); mais tarde, Krippendorff (1980) ligou a técnica à ideia de replicabilidade dos dados e define a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto” (citado por Vala, 1990).

A proposta de Berelson, de restrição da análise de conteúdo ao conteúdo manifesto implica a ideia que esta técnica serve objectivos predominantemente descritivos. Esta preocupação é importante, alerta-nos para a necessidade de proceder criteriosamente, para afastar inferências ingénuas contudo, como Vala (1990), pensamos que a análise de conteúdo não deve servir apenas a descrição.

No caso da análise de entrevistas, a primeira questão é “o *quê*”. A partir do “*quê*”, como notam Ghiggliione & Matalon (1992) sabemos “*quem*” falou e a “*quem*”, “*como*” e “*para que fim*”. Perante as entrevistas, o investigador vê-se confrontado com um *corpus* constituído pelo discurso de um certo número de pessoas interrogadas segundo a mesma técnica. O que disse cada um, a propósito de uma questão particular? Que diferenças e semelhanças existem entre os entrevistados? Como colocar o discurso de modo a usar de forma mais fácil, sem diluir o que é mais relevante? Tudo isto supõe um conjunto de juízos sobre a pertinência que se apoia necessariamente em pressupostos que dependem, quer do quadro conceptual no qual o investigador se insere, quer daquilo que ele pretende fazer do seu trabalho. Uma análise de conteúdo não tem sentido se não for orientada para um objectivo.

Categorias de análise

A categorização é uma tarefa que realizamos diariamente em ordem à redução da complexidade do meio ambiente - identificamo-lo, ordenamo-lo e damos-lhe um sentido, para melhor o apreender e explicar. As categorias são elementos chave na análise de conteúdo.

Admitindo que uma categoria corresponde a um certo número de sinais da linguagem que representam uma variável na teoria do analista (Hogenraad, 1984), uma categoria será composta por um termo - chave que indica a significação central do conceito que se quer apreender. Assim, como nota Vala (1990) a inclusão de um segmento de texto numa categoria pressupõe a detecção de indicadores que descrevem o campo semântico do conceito. O que importa ao analista são conceitos, e a passagem dos indicadores aos conceitos é uma operação

de atribuição de sentido. Tais operações exigem a utilização de critérios que permitirão associar determinada unidade de análise a determinada categoria.

Uma análise de conteúdo pressupõe a definição de três tipos de unidades: unidade de registo, unidade de contexto e unidade de enumeração.

- Unidade de registo - *“é o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria”* (Vala, 1990, p. 114). Podemos classificá-las como formais e semânticas. As unidades formais englobam *“a palavra, a frase, uma personagem, a intervenção de um locutor numa discussão, a interacção ou ainda um item”*. As unidades semânticas estão geralmente ligadas a um tema ou unidade de informação e implicam uma operação sobre o sentido.
- Unidade de contexto - consiste no *“segmento mais largo do conteúdo que o analista examina quando caracteriza uma unidade de registo”* (Vala, 1990, p. 114) e, por conseguinte, depende do tipo de unidade de registo que escolheu. Contudo, quanto mais extensas são as unidades de registo e de contexto, maiores são os problemas que se colocam à validade interna.
- Unidade de enumeração – esta unidade pode ser de dois tipos: aritméticas e geométricas. As aritméticas servem para contar o número de vezes que aparece um determinado conteúdo, o número de imagens representando um determinado tipo de situação, a intensidade das atitudes (escalas), etc. As unidades geométricas servem para medir o espaço consagrado a determinado conteúdo; normalmente, são utilizadas nas análises de imprensa e nas histórias de vida (Ghiglione & Matalon, 1992). No quadro de análise das entrevistas, apenas interessam as unidades do primeiro tipo.

Portanto, há vários métodos de análise de conteúdo. Podemos designar a modalidade utilizada como uma análise temática, dado que identificámos, em cada texto um determinado número de temas principais (categorias) e, relativamente, a cada um desses temas principais identificámos um certo número de temas secundários (subcategorias) que especificam os primeiros, em diferentes aspectos.

III PARTE

ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo 4

O discurso dos actores

1. Estudo 1 – Análise e interpretação

Para a concretização deste trabalho, começamos por fazer uma prospecção sobre a literatura e projectos de investigação da especialidade, para averiguar da possibilidade de reunir um conjunto de “especialistas” que se dispusessem a colaborar, discutindo connosco, as questões mais críticas da problemática do acolhimento e protecção das crianças em risco.

Sujeitos e Procedimentos

Para tal seleccionámos quatro especialistas de diferentes valências – Psicologia, Educação e Medicina. Foram critérios de selecção a experiência na área da protecção da criança, a dinamização de projectos de investigação e intervenção, o trabalho realizado com crianças na primeira infância e suas famílias ou o desempenho de cargos de direcção em centros de acolhimento. Optámos por cruzar os saberes de diferentes áreas para apreender a globalidade desta problemática vista a partir de diferentes perspectivas.

Dadas as características dos especialistas, nomeadamente a produção de textos de carácter científico sobre crianças em risco, maltratadas ou negligenciadas, optámos por realizar entrevistas semi-directivas, muito pouco dirigidas. O guião utilizado serviu apenas para listar os temas. No interior de cada tema, os métodos aproximaram-se dos utilizados numa entrevista livre, como o preconizado por Ghiglione & Matalon (1992) quando se pretende conhecer um quadro de referência: aspectos chave para o desenvolvimento das crianças; principais problemas com crianças em situação de acolhimento institucional; e três aspectos prioritários a considerar num centro de acolhimento. Na sequência do exposto as entrevistas foram sobretudo para ouvir o entrevistado e por isso tiveram uma duração de cerca de 45 minutos.

Considerando a particularidade dos inquiridos e o nosso objectivo: aprofundar as questões que se imbricam nesta problemática, para a análise de conteúdo optámos por uma análise temática, conforme o método proposto por Ghiglione & Matalon (1992). Assim procedemos ao isolamento dos temas presentes no discurso, estabelecendo a distinção entre

temas principais e temas secundários, sendo que estes especificam os primeiros, nos seus diferentes aspectos.

Resultados

Como se apresenta no quadro 1, da análise das entrevistas realizadas, resultou como tema dominante a política de protecção da criança, considerada a partir do paradigma político, enquanto referencial de acção, das características das instituições que acolhem e da cultura institucional. Os especialistas focaram ainda, os centros de acolhimento temporário, a partir dos técnicos e dos serviços prestados às crianças acolhidas, pronunciando-se igualmente acerca da necessidade da sua reconfiguração.

QUADRO 1 – Temas emergentes da análise das entrevistas aos especialistas

Tema principal	Tema secundário
Questões críticas da política de protecção da criança	Paradigma ou referencial de acção política
	Quadro legal
	Serviços de apoio social
	Famílias
	Rede social envolvente
	Discriminação social
Características das instituições que acolhem	Imagens/ Representações das instituições
	Dimensão
	Estrutura – mecânica
	Massificação - pouco personalizada
	Orientação e sistema de regras
	Relação com a família
	Cultura Institucional
	Crenças, referências, valores
Perfil dos Profissionais	Tarefas e funções
	Remuneração
	Competências específicas
	Avaliação
	Formação
	Controlo Emocional
Necessidades de desenvolvimento das crianças	Psicoafectivas
	Básicas
	Estáveis
	Projectos de vida das crianças

Reconfiguração do Centro de Acolhimento	Reorganizar espaço Físico
	Abrir a instituição à comunidade
	Flexibilizar/ diferenciar procedimentos consoante necessidades
	Definição de papéis
	Coordenação
	Formação
	Estimular a interacção adulto – criança
	Gerir a relação criança – família

O discurso, no âmbito de cada tema, levou-nos a considerar cinco dimensões de análise: necessidades das crianças; problemas emergentes no contexto institucional; paradigma dominante; acolhimento temporário e institucionalização; técnicos; e, propostas de intervenção; relativamente às quais passamos a apresentar os dados.

A - Necessidades das crianças

Na perspectiva dos entrevistados primeiro vêm “as questões sociais, afectivas e emocionais”, porque as “ questões cognitivas” são consequência do que ocorre nessas dimensões. Em seu entender, “se uma criança estiver bem e tiver algumas das condições básicas resolvidas, possivelmente, toda a parte psicomotora e o domínio cognitivo se desenvolvem, claro se devidamente estimulada, acompanhada e trabalhada” (L1, L2)

A criança tem de ver satisfeitas as “necessidades básicas que têm a ver com a alimentação e o bem-estar físico” (L3), isto é “ter um abrigo para o frio e para o calor, estar alimentada e ter as respostas médicas para as necessidades. As necessidades básicas têm de ser garantidas por uma prestação de cuidados de qualidade” (L1; L2; L3) e “adequadas às exigências das diferentes fases de desenvolvimento” (L1).

“No primeiro ano de vida para além das necessidades emocionais de carinho e conforto os bebés precisam de experienciar que os adultos os ajudam a aliviar o desprazer” (L4). A questão da segurança afectiva, a possibilidade de o indivíduo poder estabelecer relações privilegiadas com dois, três ou quatro adultos (L2), é muito importante porque as crianças devem ter “relações calorosas, afectuosas, consistentes” (L3) e “prolongadas no tempo” (L2). “A relação e a interacção são pontos-chave dentro desta segurança e desta ideia de auto-regulação das crianças” (L2) e à luz da “teoria da vinculação permitem criar um meio seguro e previsível e a oportunidade da criança explorar o meio” (L2). “No fundo, pode haver necessidade de criar uma dependência para criar uma independência depois”.

“As crianças precisam de previsibilidade” (L2), “de rotinas para prever o que vai acontecer” (L1, L4).

B - Problemas que podem emergir no contexto institucional

No cuidado em instituição as consequências são várias. “É do conhecimento da literatura mas também dos técnicos que os miúdos são muito menos saudáveis fisicamente nestes contextos do que em contextos mais próximos, mais familiares” (L2). No entanto, são as “consequências emocionais as que poderão ser mais complicadas (L2), por exemplo, “quando não se criam laços entre a criança institucionalizada e os cuidadores” (L4).

Num “contexto institucional, não consigo respeitar a individualidade de cada uma das crianças” (L1), porque “não há enquadramento legal que o permita ” (L3), dado que não faz sentido “ enquanto o bebe é muito pequenino falar em relações mas sim em relação, e uma relação não são várias mães, é uma mãe, o que nenhum contexto institucional assegura; isso só se consegue num contexto natural, familiar” (L3).

A maioria das instituições “está sobrelotada” (L2), “a resposta é “ massificada”, o que não deixa espaço para os sujeitos individuais e, conseqüentemente, dificulta a identificação a figura de referência. O elevado número de adultos com que se cruzam nas 24 horas do dia, durante os 365 dias do ano, retiram-lhe a possibilidade de identificar um actor principal e um padrão de referência para o seu desenvolvimento, do ponto de vista emocional” (L1). Por arrasto, não são garantidas “dimensões fundamentais do desenvolvimento, nos primeiros anos de vida: segurança e previsibilidade, na sua vida e nos seus afectos. Esta lacuna é acentuada pelo facto de, na maior parte das vezes, não ser construído um projecto de vida para a criança” (L2).

Daí resulta, “um conjunto de psicopatologias que estão associadas à inexistência desse vínculo” (L2) e, em última análise, “pode ficar seriamente comprometida, a possibilidade da criança desenvolver e ser capaz de activar um sistema de vinculação saudável, o grande compromisso humano de todos os pontos de vista” (L3).

C - Paradigma dominante

O paradigma dominante é um paradigma centrado na família e nos laços de sangue “a própria lei portuguesa (...) é muito defensora da família biológica” (L1, L2), pelo que as instituições ficam presas à “ ideia de recuperar a família, e recuperar qualquer ligação que ainda possa existir com a família de origem” (L3). “Tem de se deixar de ter a ideia que as relações emocionais mais fortes são exclusivas dos progenitores” (L4).

“As assistentes sociais acreditam que deviam esperar o tempo que fosse preciso para investir na família, mas investir. O problema é que, na maioria dos casos, estão convencidas de que não estão a fazer o suficiente e, por mais que façam, para a situação em que a criança está, tudo será sempre pouco, porque acreditam que o desejável era a criança voltar para os pais, e enquanto isso não se conseguir tudo o que se faz é insuficiente” (L3).

“É muito complicado, não há nada a favor de uma maior celeridade dos processos, mesmo quando as pessoas expressam a ideia de que os laços de sangue nem sempre devem prevalecer. Não sei até que ponto, é que depois, no seu quotidiano, essas pessoas não continuam a valorizar os laços de sangue.” (L3)

Ora, o problema é que, muitas vezes, estamos na presença de famílias que “nunca vão ser autónomas” (L3) e que são “pouco acessíveis à resolução do problema” (L2); ou seja “há um grande investimento na família, porque existe a ideia de que se deve dar muito tempo para esta se organizar e o bebe fica à espera” (L3) e a “família não se restaura” (L1).

A relação com o sistema judicial também não é eficaz, aliás, o “próprio sistema judicial não funciona (...) o que implica alongar o tempo de espera *sine die*” (L2).

Muitas vezes, a criança é “(...) retirada de emergência, não estando preparada para a separação (...) é retirada de imediato e isso acarreta um sofrimento enorme, porque, a maior parte das vezes, tem laços afectivos, não só à família como à comunidade, e portanto, essa separação é traumática (L2). Quando “uma criança é integrada numa instituição, isso significa que qualquer coisa de muito grave aconteceu antes, e tem de ser muito grave, porque isso sempre significa que a comunidade familiar e toda a rede que é suposto existir à volta de um bebé não funcionou” (L3). “O Estado não fomenta a criação de ligações junto das crianças institucionalizadas, o estado coloca as crianças em situação institucional e continua a desprotegê-las” (L4)

“A forma como o processo se dá tem sempre consequências graves para a criança mas pode atingir um estado de mal-estar agravado se não se der tempo à criança para se preparar” (L2). Por outro lado, e apesar de “muitas vezes, a família conhecer os mecanismos para retardar o processo da criança”, em muitas situações de emergência, em Portugal, não há uma verdadeira intervenção com as famílias” (L2) “(...) não há um programa de desenvolvimento para as famílias, e estas não sabem cuidar de bebés. Com algumas famílias é isso que se tem de fazer, é andar sempre a ver, a monitorizar e ajudar a pessoa a organizar-se e a cuidar do seu bebé” (L3).

Há ainda um constrangimento que não é tomado em conta. “Quais são as diferentes pretensões dos sistemas envolvidos nas intervenções com as famílias como é que isso se conjuga, tendo por base sempre o interesse da criança?” (L1)

D - O acolhimento temporário e a institucionalização

O acolhimento temporário é visto como “uma situação transitória” (L1), “uma resposta muito curta de avaliação”(L3), “um mal necessário”(L1), que existe “porque existem famílias que não tomam conta dos seus bebés”(L3). Uma situação que serve “para ser feita a avaliação da situação e para se determinar um futuro para a criança, enquanto parte de um plano de intervenção, para a aplicação de uma medida” (L2) que pode passar por “encontrar uma nova família” (L2). O acolhimento temporário, “tem que ser vivido sempre nesta perspectiva” (L1).

O problema da institucionalização é o tempo “(...) quando as crianças, estão numa instituição durante muito tempo, sobretudo se for de grandes dimensões, há um número e uma mobilidade excessiva das pessoas de referência, na vida das crianças. Em centros deste tipo, com turnos, com férias, com fins-de-semana, chegam a trabalhar 70, 80, 100 pessoas e a rotatividade é permanente” (L1, L2).

“Nos modelos que eu conheço, as condições em que as crianças aí permanecem não são favoráveis ao desenvolvimento porque, normalmente, nestes centros juntam as grandes dimensões a uma cultura massificante, de trato indiferenciado e de fechamento ao exterior, pouco favorável à promoção da auto-regulação e da autonomia” (L2). Para que possam assimilar os hábitos sociais têm de ser respeitados na sua diferença” (L4), o contrário “significaria que (...) a criança sai de um meio hostil e vai para outro que, por razões diversas, é igualmente hostil. Trata-se de um meio estranho, onde não há figuras de afecto”. (L2). Ora, a instituição “não garante esta necessidade (vinculação) da relação privilegiada com o prestador de cuidado, (...) o que é típico é que, de oito em oito horas, roda o turno, mudam as pessoas todas, e isto, como é obvio, não é forma de tratar de bebés, portanto, não há uma promoção do desenvolvimento do bebé pelas pessoas que trabalham na instituição” (L2).

É importante “preservar a relação com a família e criar condições para que esta relação seja normativa e saudável, mesmo estando a criança em instituição dado que este laço é para a vida, tornando-se fulcral cuidá-lo e protegê-lo, seja em que condições for” (L2). Claro que, “apesar de a família ser uma dimensão fundamental, nem sempre pode ser prevalecente” (L2).

Não podemos “ser atraídos pela cultura da ingenuidade, e acreditar que alguns deveres cumpridos por algumas famílias têm algum valor”, até podem ser “positivos, mas não atingem o mínimo necessário, para que se possa, em segurança, entregar a criança; muitas

vezes, aparecem, cá fora, casos gravíssimos de devolução de crianças às famílias disfuncionais, que depois foram dar em mortes ou em situações muito complicadas” (L3).

E - Técnicos

Segundo os entrevistados, uma das dificuldades das equipas nos centros de acolhimento é “não reflectirem nem se darem ao trabalho de pensar sobre isso” (L3). “Há quase que uma cultura mecanicista do ponto de vista da resposta à criança, negligenciando sistematicamente a reflexão e a avaliação, bem como a necessária formação” (L1). As pessoas que normalmente estão no centro de acolhimento, não foram estudar, não foram ler artigos científicos e há uma infinidade de informação que acabam por não tomar em consideração nem perceber; lidamos permanentemente, com esta consternação de como as pessoas não conseguem perceber aquilo que acontece aos miúdos dentro das organizações (L2, L3).

Nas instituições “a maioria dos técnicos são muito maus, são muito incompetentes, não percebem, não alcançam a dimensão do ponto de vista humano, funcionam de acordo com o senso comum e não funcionam de acordo com uma postura técnica e científica sobre as coisas” (L1, L2, L3). “Embora possa ser uma atitude defensiva por parte dos funcionários, a falta de vínculos pode trazer consequências emocionais e psicológicas a longo prazo, devem existir relações privilegiadas entre a criança e os funcionários da instituição” (L4).

“Há profissionais qualificados a trabalhar, há com certeza profissionais empenhados, isso há, mas depois a eficácia desse empenho perde-se exactamente pela falta de orientação e organização”, pelo que se torna fulcral a componente “da supervisão externa a estas equipas, um olhar de fora que identifique as diferenças” (L1).

É preciso ter muito cuidado com “a selecção, formação e exigências que se fazem a estes profissionais” (L2, L4), logo o “perfil dos profissionais que estão nas instituições, assume particular relevância” (L1). Tudo isto se inscreve no quadro da organização do centro (L2).

Na perspectiva das entrevistadas, há auxiliares fantásticas para tomar conta de bebés “(...) claro que as pessoas têm de saber fazer as coisas, têm de saber mudar uma fralda, tem de saber preparar um biberão, tem de saber fazer coisas deste nível, não é líquido outra vez que o técnico faça isso melhor, depende das características pessoais de quem lá está, o que é mau é que não haja uma coordenação de todo esse aspecto com um olhar técnico” (L1, L3).

“As próprias decisões e as relações das pessoas nos tribunais são complicadíssimas porque as pessoas que estão lá também são incompetentes, também não tiveram nenhuma preparação específica” (L3).

Outro aspecto importante, prende-se com a articulação entre as equipas “da Segurança Social e do CAT e com as equipas dentro do CAT, dado que nos centros há uma equipa que trata da prestação de cuidados e há outra equipa que trata dos aspectos todos do projecto de vida, que no fundo tem a ver com o sair o mais rapidamente possível dali” (L3), verificam-se uma “série de equívocos, porque os papéis não estão definidos: Quem é que avalia a família de origem? Como se articulam se articulam estas equipas com equipas da segurança social?” (L3)

É preciso, ainda, ter presente, que “(...) é um trabalho muito duro do ponto de vista emocional” (L1, L2, L3, L4): “porque se eles ficam, ficam, são miúdos com sintomas, muitos deles difíceis; e quando se estabelece uma ligação eles vão-se embora, é complicado” (L3). “Também é difícil encontrar alguém que o que ambicionou para a sua carreira fosse ter aquela função dentro de um centro de acolhimento, (...) ser educadora e depois estar lá dois ou três dias seguidos, por exemplo, a dormir, a dar comida, a estimular, a arrumar roupa e a organizar e a supervisionar o trabalho, não foi isso que elas imaginaram” (L3) e nas “IPSS ganha-se muito mal, a tabela é inferior a da função pública” (L3).

F - Propostas de intervenção

Segundo os entrevistados, “os centros de acolhimento devem ser concebidos, dentro do que é possível, o mais próximo do contexto familiar, casas pequenas, com uma distribuição do espaço muito parecida com aquilo que é um espaço de uma casa de família” (L1, L2, L3). Cada centro deve ser de dimensões reduzidas e ter um número reduzido de crianças (L1, L2, L3, L4) (...), depois para “esse número reduzido de crianças é preciso perceber que se tem de ter um número equivalente de funcionários, é um modelo muito caro” (L3).

Diferenciação/ Individualização.

Neste modelo, a resposta institucional implica “que os espaços estejam organizados e que tudo seja como numa casa: o espaço físico tem de ser organizado no sentido de criar uma identidade própria das crianças, respeitando um pouco a diferença que cada um tem, tanto ao nível da escolha, como da organização dos materiais – cores, tamanhos (L1, L2, L3).

Nesta perspectiva é também importante “quebrar as rotinas, sobretudo, relativamente aos meninos mais pequenos” (L1), “levar as crianças para fora da instituição diminui o tempo de permanência dentro da mesma e facilita a aprendizagem da vida na comunidade” (L2). Em relação “aos meninos mais velhos, seria muito importante também implicá-los já, um pouco

nas escolhas, levá-los a tomar decisões relativamente às suas coisas, para a apropriação do espaço e dos objectos” (L1).

É importante “fazer a diferenciação e, sempre que possível, haver uma resposta individualizada a cada criança” (L3). Assim, será mais fácil “criar um contexto ou *setting* em que a criança não só se possa sentir segura como ir crescendo com a ideia de que será capaz de explorar o meio e de ser autónoma no mesmo” (L3), porque para todos os efeitos, estas crianças vieram de meios muito frágeis e vão continuar a ter uma vida que pode ser muito fragilizante” (L2, L4).

Flexibilização

Flexibilizar a resposta educativa interna, “o papel do educador que fica dentro da instituição onde está e assume a funcionalidade e as rotinas do residente, não se pode deixar absorver pela tal funcionalidade que confunde o seu papel com o da cozinheira ou com o da senhora da limpeza, mergulhando nos procedimentos burocráticos” (L1), ou seja, “tem de estar definida intervenção directa destes profissionais com as crianças” (L3). Os estabelecimentos não podem funcionar pela orientação da rotina: “vá agora vai lavar as mãos, vai pôr não sei o quê, agora tens de lanchar, vá agora a seguir vai brincar e a seguir tens de ir tomar banho” (L1); Até porque é frustrante ver o nosso papel ali completamente diluído no dos outros. “Uma medida interessante seria que existisse uma pessoa responsável pelos bebés e outra responsável pelos autónomos, o que permitia que as educadoras não confundissem as responsabilidades” (L3).

Profissionais

A equipa “tem de ter uma componente técnica, não podem ser só prestadores de cuidados sem formação técnica, deveria ser obrigatório dentro da equipa de prestadores de cuidados existirem técnicos especializados”, ou seja, “teriam de ter formação de base e competências pessoais, em termos estruturais e organizacionais” (L2, L3). “Aumentava o grau de exigência com os técnicos e com as pessoas que trabalhavam nesta área, dado que em termos de na instituição é importante que as crianças tenham à sua volta adultos seguros, capazes, com competências específicas para trabalharem neste tipo de locais” (L2, L3, L4). Segundo as entrevistadas teria de ser “ministrada formação pela própria organização, uma vez que não há nenhuma escola que prepare as pessoas para fazer este tipo de trabalho” (L1, L3).

Características do tipo de trabalho a desenvolver com a população alvo do centro

É necessário “trabalhar muito as interações, as relações e a resiliência das crianças, dando-lhes competências de auto-regulação, resiliência e de auto-controle, dado que estas questões ligadas à teoria da vinculação permitem à criança criar um meio seguro e previsível e conferem-lhe a oportunidade de explorar o meio circundante” (L2), “no contexto institucional devemos estar muito preocupados com estas dimensões que vão possibilitar às crianças ter um conjunto de representações sobre as relações com os outros e sobre si próprias” (L2, L4).

Neste sentido deverá, ainda, “ser a mesma pessoa ou o mesmo número restrito de pessoas a prestar cuidados ao bebé, porque isso é o que lhe permite vir a desenvolver laços de vinculação” (L3).

Outro dos aspectos a cuidar seria o trabalho com as famílias, “intervinha muito na família, salvaguardava a relação, cuidava da relação família - criança durante o período de permanência” (L2). “Um plano de trabalho seria trabalhar com a família para a criança poder voltar ou para aquela relação no futuro ser melhor” (L2).

1.1. Estudo 1 - Discussão dos resultados

Os dados evidenciam alguma mudança, mas o paradigma dominante é ainda um paradigma centrado na família e nos laços de sangue o que, associado à coordenação deficiente e à falta de competências técnicas e instrumentos de avaliação leva: por um lado, ao prolongamento da permanência da criança no centro de acolhimento e ao agravamento do mal-estar da criança; e, por outro lado, ao não investimento na criação de mecanismos de apoio da criança no processo de passagem do meio familiar para o meio institucional e outros serviços de apoio às famílias para evitar a institucionalização da criança.

Parece essencial centrar a política relativa à protecção infantil num novo paradigma organizacional, centrado nos destinatários da acção - as crianças.

No que diz respeito aos técnicos, segundo os actores inquiridos, é evidente a necessidade de investir na formação, numa formação que garanta o aumento da capacidade técnica dos serviços e a criação de estruturas transversais que articulem, naturalmente, o centro de acolhimento com a comunidade circundante.

2. Estudo 2 – Análise e interpretação

2.1. 1ª Fase – Estudo Qualitativo

Com este segundo estudo entrámos no interior da organização. Visitámos o CAT e contactámos os técnicos presentes, no sentido de os entrevistar futuramente. Foram agendadas três entrevistas a realizar a três técnicas. As entrevistadas eram todas do sexo feminino, duas são técnicas superiores de Serviço Social, sendo uma delas da direcção da entidade de tutela; a terceira é uma Educadora de Infância destacada pelo Ministério da Educação, com funções de direcção no CAT. Têm, respectivamente, cinco, dezassete e quinze anos de serviço neste CAT.

Constatando que no discurso dos especialistas é sobretudo enfatizado o paradigma, ou referencial da acção política, o quadro legal e os serviços de apoio social, pouco personalizados ou mesmo “massificados” que impedem a satisfação das necessidades afectivas da criança e a sua estabilidade emocional, considerámos que deviam ser aspectos estruturantes das entrevistas a realizar, junto dos técnicos do CAT em estudo, os parâmetros de concepção, as alavancas que influenciam a divisão de trabalho e os mecanismos de coordenação que vão afectar o funcionamento da organização (Mintzberg, 1999) e as necessidades afectivas da criança. Em consequência, foram contemplados, no guião do segundo conjunto de entrevistas, dois grandes blocos de questões.

No primeiro bloco, Parâmetros de concepção consideramos três grupos de questões:

- A concepção da estrutura _ entidade de tutela, agrupamento em unidades (CAT) e dimensão das unidades;
- A concepção dos postos de trabalho _ especialização do trabalho e formação dos técnicos;
- A concepção das ligações laterais_ sistemas de planeamento e controlo e mecanismos de ligação.

No segundo bloco, a Situação da Criança, consideramos dois grupos de questões:

- Os problemas que a afectam mais frequentemente e os aspectos – chave necessários ao seu desenvolvimento;
- As fases do seu trajecto, desde o acolhimento até à transferência, para uma “nova” família, ou o encaminhamento para uma outra instituição.

Neste estudo, optámos por uma análise de conteúdo diferente que combina a identificação de temas principais e secundários com a gradual construção de um sistema de categorias, consistindo cada categoria num termo-chave que indica a significação central do

conceito e nos indicadores que o cercam e descrevem o campo semântico desse conceito. (Vala, 1990; Calheiros & Monteiro, 2000).

Procedimentos

1. Considerámos cada entrevista uma *unidade de contexto* e procedemos à sua organização em cinco blocos, em função dos nossos objectivos;
2. dentro de cada bloco considerámos diferentes dimensões e dentro de cada dimensão, considerámos *n* áreas de análise, em função da complexidade do tema e da amplitude da resposta dos entrevistados;
3. a partir das dimensões e áreas de análise, construímos um sistema de categorias, que foram ainda subdivididas em subcategorias, consoante o texto produzido pelo entrevistado;
4. a fidelidade do codificador foi testada nos planos inter e intra-codificador;
5. a estrutura analítica assim constituída, apresenta-se seguidamente em sete quadros (um para cada dimensão) onde se registam: áreas de análise, categorias e subcategorias

Resultados

Tais disposições deram origem à organização dos quadros que se apresentam seguidamente:

QUADRO 2 - A concepção da estrutura

Área de análise	Categoria	Subcategoria
Entidade de tutela	APDMF – IPSS	Missão
		Objectivos
		Desafios
		Unidades orgânicas/ Contextos de acção
	Responsabilidade na Formação	Entidade Pagadora
		Entidade formadora
		Entidade promotora
		Temas de formação
		Participantes
		Escolha dos temas
CAT	CAT	Casa
		Missão e Objectivos
		Vertentes do Trabalho

	Estrutura Organizacional	Especialização vertical
		Especialização horizontal
		Divisão administrativa
		Distribuição das Tarefas
	Mecanismos de coordenação	Ajustamento
		Regras
		Reuniões
		Planeamento
		Supervisão
	Gestão de Recursos	Materiais e Financeiros
		Humanos / Selecção
		Recrutamento
		Apoios da Comunidade

QUADRO 3 – A concepção dos postos de trabalho

Equipa técnica	Técnicos	Características Gerais
		Formação académica
		Trabalho em Equipa
		Natureza da Acção
	Especialização	Psicólogos
		Educadores
		Jurista
		Serviço social
	Pessoal Auxiliar	Auxiliares
		Cozinheira
	Condições de trabalho	Horário de Trabalho
		Natureza do trabalho
		Remuneração

QUADRO 4 – A concepção das ligações laterais

Sistema de planeamento e controlo	Tipo de Planeamento	Alvo do Planeamento
		Quem decide – decisores
		Quem operacionaliza
	Avaliação	Finalidade
		Instrumentos
		Modalidades: auto e hetero – avaliação
Mecanismos de ligação	Cargos de ligação	Comunicação

QUADRO 5 – Clima e cultura organizacional

O ambiente	Externo	Dependência de recursos externos	
		Dependência de pedidos e decisões externas	
	Interno	Adaptação/integração	
		Valores e padrões partilhados	Visão do papel da organização
			Princípios e linhas de acção
			Normas - Regularidades observáveis
			Rituais
			Crenças
	Percepção geral do funcionamento da organização	Modelo Funcional	
		Atitudes Predominantes	
		Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	

QUADRO 6 – A Criança

A situação da criança	A criança	Problemas mais frequentes (zero – três anos)
		Atitudes - Relação com os adultos
		Aspectos - chave para o desenvolvimento integral
	Processo de admissão das crianças	Situação desejada – planificada
		Recepção Individualizada
		Preparação do grupo de crianças
		Emergência
		Necessidades da criança
	Tempo de permanência	Tempo previsto
		Tempo real
		Programa de trabalho com as famílias
		Programa de trabalho para a integração da criança
	Processo de transferência	Procedimento geral desenvolvido a partir da criança
		Família biológica
		Adopção

QUADRO 7 – Avaliação do CAT

Avaliação do CAT	Balanço da actividade do CAT	Pontos fortes
		Pontos críticos
		Pontos fracos

A – Contexto organizacional

O contexto organizacional é feito por um conjunto de factores interligados – representa as forças sociais, culturais, políticas, tecnológicas e económicas, que exercem influência numa organização (Bertrand & Guillemet, 1994).

A imagem que os técnicos dão do Centro de Acolhimento Temporário - CAT, é uma unidade organizacional de pequena dimensão mas de grande complexidade, dado: a natureza da missão e dos objectivos/serviços a prestar (1), a relação com o meio e a sua incrustação numa rede de interdependências nas diferentes fases do processo de trabalho para a prestação do serviço esperado (2) e a precariedade de recursos (3).

1. A missão da Associação “ajudar a reconstruir afectos, sentimentos de auto estima, sentido de responsabilidade” (E1) e os desafios a que pretende responder de forma positiva, tanto no domínio do acolhimento, como no domínio da informação como no domínio da formação, através das suas seis unidades orgânicas – Centros de Acolhimento Temporário – indiciam, desde logo, um empreendimento complexo. Tais indícios acentuam-se, face ao propósito de, em cada CAT, “apostar na família biológica e, só esgotadas as possibilidades de retorno à família biológica, ser perspectivado um outro projecto de vida para a criança” (E1). “Acolher as crianças em perigo, vítimas de negligência e maus-tratos, encaminhá-las e ajudá-las a criar um projecto de vida” (E2), “não é tarefa fácil, especialmente quando o dispositivo organizacional vive da interacção de diferentes vertentes – social, psicológica, jurídica, educacional e clínica” (E2). Segundo as entrevistadas, o trabalho ao nível interno tem de ser feito em articulação, relativamente a cada criança que acolhem e a cada família.

O modelo de funcionamento está definido no Regulamento Interno, como um “modelo de conteúdos funcionais que reporta cada pessoa mediante a sua categoria” (E1). As “funções que cada um desempenha estão muito bem definidas” (E2), independente mente das intenções e das tentativas de “tirar a palavra instituição da cabeça das pessoas” (E3) a orgânica que está subjacente ao seu funcionamento “leva a pensar que se trata de uma instituição” (E3). O trabalho é coordenado, sobretudo, através das regras escritas - Regulamento e Manual de Procedimentos – mas, também, através de reuniões – reuniões de equipa alargada com uma

periodicidade mensal e reuniões mais restritas, da equipa técnica, de três em três semanas (E1, E2 e E3). “As reuniões são muito importantes porque para além de falarem das crianças falam das metodologias que cada uma acha que deve utilizar” (E3). Para a definição de um “projecto de vida, para ver a situação da família fazem uma reunião com a equipa alargada – a cozinheira, a senhora da limpeza, as educadoras, as auxiliares” (E2).

No que diz respeito ao Planeamento, podemos considerar um sistema central, de controlo dos desempenhos, de natureza geral e um sistema de planeamento das acções que incide sobre as acções específicas que irão ocorrer no futuro, a curto prazo. Consoante o âmbito e amplitude deste mecanismo, assim pode haver um comportamento diferente, mais ou menos descentralizado. Deste modo, é possível encontrar um plano de actividades para um ano, com actividades fixas, mas, como se trata de um centro de acolhimento temporário e há crianças que entram e outras que saem, é possível proceder à sua discussão e adaptação, relativamente a coisas simples, como os anos de cada criança e as actividades lúdicas.

“Para além do plano anual, temos as actividades de dinamização do grupo feitas, quer com os educadores, quer com a psicóloga que, às vezes, já estão escritas. As restantes actividades são realizadas ou pensadas, em função das necessidades destas crianças” (E2).

“(…) o que está escrito é adaptado ao grupo em si e esse é um trabalho feito com os educadores e com a psicóloga, portanto, sempre muito em função da criança. É em função de um determinado grupo de meninos que convidamos pessoas a virem à Casa falarem sobre determinados temas com aqueles meninos, com aquele, portanto vamos sempre adaptando”. (E2)

“(…) fazemos um plano de intervenção individual, simples mas muito direccionado para aquela criança em especial (…) os itens são mais ou menos os mesmos (…) mas, há algumas coisas que mudam um bocadinho”. (E3)

As actividades “são planificadas semanalmente pela directora adjunta mas, o planeamento é sempre feito em articulação com as colegas” (E1); “combinam, entre todas, as metodologias a seguir a partir dos registos e das grelhas que vão fazendo - como foi a noite, o fim-de-semana e outros relativos à escola e à saúde” (E3).

Nestas tarefas contam com o apoio de uma psicóloga, da Segurança Social que faz “um pouquinho a supervisão da casa, ou seja, está presente nas nossas reuniões de equipa técnica” (E2). Aliás, é corrente a ideia de ter de haver “sempre uma avaliação do trabalho, desde a planificação à aplicação” (E1).

O Registo diário ou Diário de Bordo é um documento de trabalho que valorizam muito “é o nosso veículo de comunicação interna” (E1, E2), bem como outros “caderninhos” de registos, já instalados nas rotinas da casa.

A casa está em constante movimento e para ajudar a gerir esse movimento, a direcção mobiliza o que está à volta, de tal modo que, há quem acredite “trabalhar num modelo sistémico/ecológico” (E2).

A natureza do serviço “obriga” a um trabalho de equipa, “para saber como está a criança tenho de relacionar-me muito bem com as minhas colegas” (E2). As decisões são decisões de equipa, portanto, deverão “saber ouvir com muito respeito diferentes saberes, o saber da psicóloga, da jurista”, terão de se ouvir “para chegar a um consenso” (E2). E “obriga”, também, a alguma flexibilidade, quanto às “regras estabelecidas no Regulamento e no Manual de Procedimentos” (E1) a “alguma abertura” (E3) para adaptar o “plano de actividades feito para um ano, as actividades fixas” (E2), às necessidades das crianças.

A avaliação é efectuada, precisamente, para criar alguma mudança “podemos não estar satisfeitos com o trabalho e dizemos (...) mas, podemos querer estimular e dar um reforço positivo, dos aspectos positivos” (E1). Como foi insistentemente referido por E1, há sempre uma avaliação do trabalho, desde a planificação à aplicação.

2. Entendendo as organizações como entidades sociais, sistemas de actividades deliberadamente estruturados e coordenados em ligação ao ambiente externo, fácil é entender que, quanto maior for a interacção com o ambiente, maior será a necessidade da organização se adaptar aos desafios desse ambiente. De certo modo, são os desafios ambientais que moldam as configurações estruturais (Mintzberg, 1999).

Neste caso, não só, nos discursos das entrevistadas mas, também, no conjunto dos documentos analisados, são evidentes as interdependências com o exterior: ao nível da entrada das crianças registe-se, que chegam de qualquer ponto do país mas, também, ao nível das decisões e dos recursos necessários ao funcionamento do Centro de Acolhimento.

Com a entrada de uma nova criança, abre-se uma porta de diálogo com uma nova família, uma nova comunidade e com os serviços da Segurança Social ou uma outra instituição – a Polícia, o Hospital ou o Tribunal - que apresenta o pedido para a entrada dessa criança (E1, E2), normalmente, com uma história de vida complicada. A interacção com outras entidades é uma das regularidades observadas de forma permanente “os técnicos devem interagir com as outras entidades que trabalham com as crianças - as equipas que prestam assessoria ao tribunal, os agentes policiais e outros serviços comunitários (E1). Trabalhar com a *comunidade*, significa trabalhar com várias comunidades, a comunidade de origem que fornece os dados para fazer a avaliação da família e a comunidade em que se

insere o CAT e a escola, que a criança passa a frequentar, bem como os serviços de pedopsiquiatria ou de psicologia clínica, de que dispõe e pode disponibilizar (E2).

A saída do CAT não é mais simples. “As crianças só saem do CAT quando, no seio da família biológica ou numa nova família estiverem reunidas as condições que garantam uma vida fora dos perigos” (E1) que motivaram o seu acolhimento ou seja: as crianças só voltam para a família, quando há a certeza de que os pais estão estabilizados, que arranjam emprego, uma casa “como deve ser” e estiver definida a logística necessária para a frequência da escola e a inscrição no centro de saúde da área (E3); e “só são encaminhadas para a adopção, depois de uma decisão jurídica da parte do Tribunal” (E2), só então, a assistente social informa a equipa de adopção e remete o processo da criança para a equipa; mas as crianças podem partir para um outro CAT ou para um Lar. Depois da saída da criança do Centro, “cabe ainda ao Tribunal comunicar aos técnicos se podem ou não acompanhar a situação durante mais seis meses” (E2). O Tribunal tem competência para decidir acerca de quem vai acompanhar a criança.

Simultaneamente, há que fazer o desmame” (E1) e “o luto” (E3). Em qualquer dos casos, “a transferência terá de ser feita gradualmente, ao ritmo da criança” (E1), da dinâmica familiar e das equipas da segurança social, CPCJ, equipas específicas que dão apoio aos Tribunais. Há trabalho regular com essas equipas “fazemos reuniões, trazemos as equipas até nós, ou vamos nós até elas e, em conjunto, definimos um plano de intervenção para cada família; não estamos a tratar só da criança, estamos a tratar, também, da família” (E2).

Antes de retornarem ao convívio com os pais, saem de fim-de-semana com eles e começam a fazer a aproximação. É um período difícil que exige o “registo continuado de novos dados porque é um período de pré - retorno para a família biológica” (E3), é o “projecto mais difícil e também aquele que demora mais tempo porque temos de ter a certeza que lhes vamos dar alguma sustentabilidade fora desta casa” (E3). No bairro, onde os pais vivem, é necessário “criar parcerias” para construir os pilares para a sustentabilidade necessária. O trabalho tem de ser feito com as famílias e a rede de suporte dessas famílias (E2).

3. Os poucos recursos materiais e financeiros acentuam ainda mais a dependência do exterior. “Dão-nos muito pouco dinheiro para podermos gerir a casa” (E3). Nestas circunstâncias, sem os recursos suficientes - “estou a falar de pequenas coisas que são necessários para as crianças e para estas famílias - é complicado gerir” (E2). Neste momento, por exemplo, não têm berços

suficientes. “Normalmente temos capacidade para quatro, neste momento, estamos com três (E3).

Num balanço global da actividade do Cento, as três entrevistadas, três técnicas com X anos de trabalho neste CAT, pronunciaram-se de forma convergente em relação à insuficiência de recursos:

“Há falta de recursos, temos necessidade absoluta de um psicólogo a tempo inteiro” (E1).

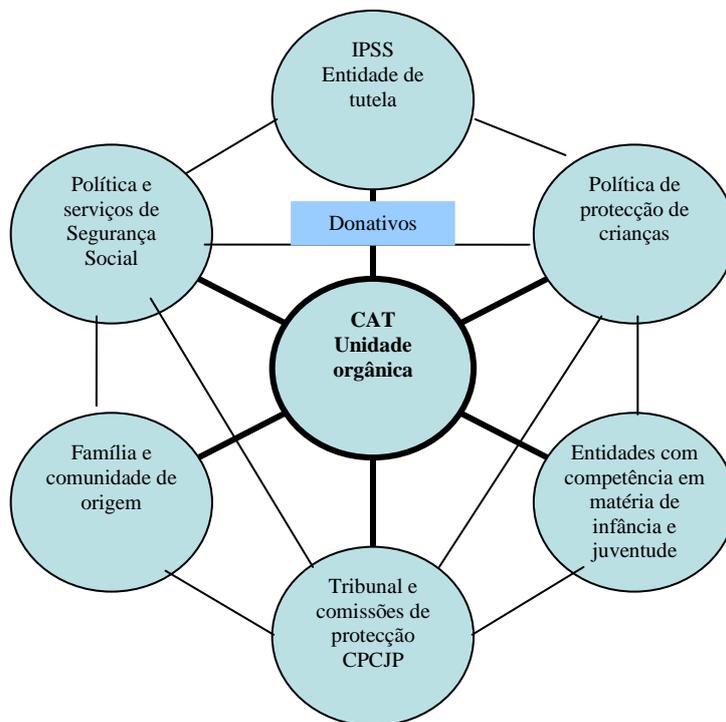
“A falta de recursos financeiros é angustiante, porque, às vezes, queremos fazer outras coisas e não é possível, queremos fazer outro tipo de actividades e temos de pedir” (E2).

“As mais difíceis, aquelas mais negativas é na realidade lutarmos com as dificuldades financeiras, quer para o pessoal, quer para as crianças quer para a casa em si, dão-nos muito pouco dinheiro para podermos gerir a casa, portanto nós estamos constantemente a pedir donativos para tudo e mais alguma coisa” (E3).

Estas são as maiores dificuldades, tanto no que diz respeito aos recursos humanos, nomeadamente, na vertente da psicologia, como no que diz respeito aos recursos materiais e financeiros. “As condições financeiras não são boas (...) estamos constantemente a pedir donativos, para tudo e mais alguma coisa, e, constantemente, estamos a agradecer às pessoas que nos dão donativos (coisas boas) e que, no fundo, nos suportam. Vivemos muito dos donativos” (E3).

Na figura 1 sistematizamos as relações de interdependência com o exterior.

Figura 1 - Esquema de interdependências com o exterior



B - Equipa técnica

A equipa técnica é uma equipa jovem. É uma equipa jovem muito interessada, motivada para melhorar as suas práticas no quotidiano (E1, E2). Quase todas com uma formação académica elevada. “Todos os técnicos têm licenciatura e, mesmo, as nossas ajudantes de lar estão a tirar uma licenciatura.” (E2). Além disso, “ são de uma grande entrega, dão-se de corpo e alma ao que fazem, são criativas, mais do que nós [d direcção], porque elas é que estão diariamente com as crianças.” (E3)

As funções de cada um estão bem definidas mas “a interacção é permanente e há partilha de responsabilidades, em todas as fases do processo de acolhimento”. (E1).

A natureza do trabalho que realizam, apesar do Regulamento escrito e do Planeamento geral, feito ao nível da direcção, como já foi referido, no ponto anterior, desenvolveu a discussão desses planos e as ligações laterais na equipa. Há a percepção de que, em relação a grande parte do trabalho, a execução seria impossível, sem um certo grau de comunicação informal.

As educadoras têm uma função muito específica que é elaborar, assim que a criança entra, os planos educativos individuais. De certo modo, podemos dizer que a educadora é uma figura que faz a ligação entre os elementos da equipa.

“É objectivo da direcção que as educadoras orientem as auxiliares, mas a sua função principal é o acompanhamento das crianças; é fundamental que partilhem o dia-a-dia daquela criança e a ajudem a superar algumas dificuldades” (E1) a nível da escola, ao nível das suas frustrações e dos seus medos.

Por “norma é o educador que vai receber a criança” (E1), mas nem sempre é assim, “há situações de emergência a que é preciso dar resposta. Quando há um pedido urgente, se houver vaga, obviamente que entra” (E2), já aconteceu ficarem aqui, a dormir na sala (E3).

As educadoras desempenham um papel fundamental no centro de acolhimento:

- “fazem um dossier que vai acompanhar a criança, com todos os dados desde que ela chegou até a sua saída, a nível social, jurídico, psicológico, de saúde e a nível educacional, portanto o percurso todo.
- marcam as consultas e a vacinação, levam as crianças à escola, preparam os recados para o dia seguinte, os passeios escolares, etc” (E3)
- “acompanham as crianças em todas as actividades - dentista, recolha de roupas para fazer aqui o banco de roupas e depois manda-las para as outras casas, estimulação”, etc .(E3)

Neste caso, constata-se que a comunicação informal é fundamental para o trabalho que aqui se desenvolve “criamos um caderno de registos, cabe-nos ler o registo; o registo tem a situação da criança, o que fez, o que não fez, como é que correu, se dormiu bem, tudo o que

aconteceu nesse dia. Depois, temos o caderninho dos telefonemas e temos outra coisa que é o caderno de recados”. (E2)

O técnico de serviço social trabalha com as famílias. A assistente social, neste CAT, articula as famílias, com a segurança social, os tribunais, os lares e outros centros de acolhimento temporário.

“Sou eu que faço juntamente com a família e com a psicóloga, muitas vezes, também, faço um plano individual de intervenção para a família, cabe-me a mim depois fazer isto com esta família, Esta é a minha função para além de fazermos as informações para o tribunal”. (E2).

O CAT tem uma jurista, a meio tempo, que nas reuniões com os Tribunais, está sempre presente, é a defensora da criança. Nas reuniões da equipa técnica também está presente e faz a desmontagem da linguagem jurídica que nem sempre é perceptível. Deste modo, “faz um bocadinho a ponte da casa com os tribunais (...) articula muito com a assistente social, quando é necessário algum contacto com os tribunais ou com comissões” (E2).

“A psicóloga faz a avaliação a cada criança, do desenvolvimento de cada criança e o seu acompanhamento o que a leva a trabalhar, não só, o grupo das crianças, como, em conjunto com as educadoras, a fazer um plano de intervenção/estimulação para as educadoras aplicarem diariamente a cada criança”. (E2).

A psicóloga “tem de fazer as avaliações, tem de acompanhar em algumas consultas específicas (...) e tem de participar em todas as reuniões de equipa para partilhar com todos a evolução de cada situação. Para além disso, tem de orientar pedagogicamente as educadoras e as auxiliares de serviço geral”. (E1)

Ainda, em conjunto com as educadoras, faz “a articulação dos meninos com a escola (...) para trabalhar de forma mais psico-educativa aqui na casa (...) quando é necessário, apoia a direcção e faz visitas domiciliárias mas, depois, reporta-se ao trabalho específico que faz aqui, com cada criança” (E2).

O CAT tem o apoio de uma psicóloga da segurança social que “faz um pouquinho a supervisão da casa”, ou seja, está presente nas nossas reuniões de equipa técnica e é a orientadora de estágio profissionais e académicos das estagiárias”. Faz a avaliação, acompanhamento de crianças e, como é psicóloga educacional, muitas vezes, “após a avaliação e os primeiros contactos com a criança, vê se é importante que aquela criança tenha um acompanhamento exterior à Casa”; encaminha-as e faz, também, “a avaliação de como é que as coisas estão a correr na escola com aquelas crianças” (...) (E2).

No processo de trabalho, sucedem-se as interdependências entre o social, o jurídico, o educacional e as dimensões psicológicas e clínicas - as vertentes fundamentais do trabalho – pelo que, seria impensável trabalhar sem ser com uma grande articulação - com as colegas no interior na Casa e com os outros serviços da comunidade. As assistentes sociais para poderem trabalhar a situação de uma família precisam de saber como é que está a criança, precisam de interagir com as educadoras e as auxiliares que acompanham diariamente a criança.

“(…) trabalhamos de forma articulada, com cada criança que acolhemos e cada família que nos chega (...) de forma articulada, vamos avaliar estas necessidades e como é que estes pais conseguirão ou não dar a volta por cima e depois, daí a um tempo, estabelecemos prazos, de forma a avaliar a situação e só depois é que se define o projecto de vida de cada criança”. (E2).

“(…) as nossas decisões são decisões de equipa multidisciplinar, portanto temos de saber ouvir com muito respeito diferentes saberes, o saber da psicóloga, da jurista, temos de nos ouvir todos para chegar a um consenso” (E2).

C – Condições de trabalho

Exige muita disponibilidade e dedicação mas, não só, é importante ser, criativo e assertivo pois, “estas famílias são diferentes”. Há quem não tenha horário (a directora técnica e a assistente social) mas “essa isenção implica menos ou mais horas (...) há pais que vêm ver os meninos aos fins-de-semana, se quisermos ter em conta o horário de trabalho deles, teremos de ter uma grande disponibilidade” Há quem tenha horário rotativo (as educadoras, que trabalham por turnos) mas, “ter horários rotativos significa que a que está a trabalhar não pode sair porque faz falta aqui na casa, portanto, temos que nos revezar para que a criança não fique sozinha num hospital (...) assim, as actividades e os horários acabam por se definirem a partir das rotinas da casa e das pessoas que aqui estão, senão também não era impossível”. (E3).

Neste CAT, há quatro ajudantes de lar que também fazem parte da Associação, e duas educadoras destacadas do ministério.

Durante a noite, há duas pessoas a trabalhar: uma educadora e uma auxiliar. “Fazem as coisas básicas - a arrumar a roupa, ou a engomar a roupa que precisa de ser engomada porque são muitas crianças, muitos lençóis, muitos “xixis” logo mais lençóis, etc.(...) organizam a casa, preparam a mesa para o pequeno-almoço das crianças e a educadora vai vendo como estão as crianças, obviamente, têm a possibilidade de descansar. Fazer noites não é fácil e acordar as crianças por causa dos “xixis”, depois quando são bebés é a rotina dos bebés durante a noite e depois temos também, antes disso, depois do jantar há um espaço onde podem ficar um bocadinho a ver televisão, ou a ver um filme, ou a contar uma história” (E2)

Aceitam esta situação por necessidade, por vezes, “desabafam que não têm vida pessoal (...) o tipo de horário limita-as, não têm fins-de-semana completos, e isto tudo acaba por lhes criar algum mal-estar, porque querem organizar a sua vida, casar, ter filhos e este horário de oito em oito horas é complicado” (E2). “É necessário mas (...) ninguém gosta de trabalhar em turnos, de oito em oito horas, e, ter de fazer uma noite sem dormir (...)”(E2).

Além do mais os ordenados são baixos. “As casas da Associação pagam o que está estipulado por lei, através das tabelas das IPSS, mas são ordenados muito baixos. (...) as técnicas, sempre que surgir uma oportunidade de ganhar um pouco melhor, agarram essa oportunidade e vão-se embora”. (E1). “As condições de trabalho aqui, neste CAT, são excelentes, as condições financeiras são péssimas; o que nos permite continuar é o facto de haver uma equipa muito coesa, muito boa”. (E3)

D - Cultura e clima organizacional

A cultura remete-nos para valores que regem o funcionamento da organização e as práticas de gestão e o clima é uma metáfora que procura exprimir a partilha de percepções entre os membros da organização, acerca de diversos aspectos do seu funcionamento.

Do exposto, fácil é entender que o paradigma sócio-cultural se encontra entre os fundamentos da acção exercida pela organização, tanto na mobilização de energias, como na focalização de certos objectivos – de abertura, de aproximação, de adaptação ou de integração.

Neste caso, este aspecto assume importância capital pois, a todo o momento, é necessário proceder a escolhas que implicam adaptação/integração:

“(...) só esgotadas as possibilidades de ficarem na família biológica é que podemos perspectivar outro projecto de vida”.

“(...) devem interagir com as outras entidades que trabalham com as crianças - os agentes policiais, as equipas que prestam assessoria ao tribunal, etc.”

“(...) temos de ir adaptando a criança à nova situação e de ter em conta as expectativas dela

A transferência terá de ser feita gradualmente, ao ritmo da criança (...)” E1

Nestas matérias, em que a emoção sempre se cruza com a razão, o consenso não é fácil.

“(...) o trabalho é exigente e de grande proximidade com estas crianças (...) por mais complicados que sejam os problemas e as razões porque estes meninos vieram para cá, temos que ver estes problemas de uma forma mais profissional e não de uma forma emocional”. E3

“O excesso de tecnicismo e de teorização não facilita (...) sabermos todos muito sobre o desenvolvimento psicomotor, como se faz isto ou aquilo, porém, para além dessas coisas todas, têm de existir as boas práticas (...) as “boas práticas” começam com o acolhimento e sempre dependem do papel do educador no CAT”. (E3)

“(…) as crianças precisam de vínculos, porque se não tiverem vínculos afectivos não se desenvolvem (….) não me interessava muito que estivesse a fazer uma pré-primária ou não, o que me interessa na realidade, é criar segurança e que eles saibam que eu estou ali para brincar com eles e ao brincar também podem aprender”.(E3)

No entanto, há convergência na necessidade da criança ter figuras de referência. Na família de origem por pior que fosse a vida, argumentam, havia uma figura de referência, com a retirada da família retiraram-lhes a sua figura de referência. “Há bebés que chegam aqui e não sabem para onde olhar! Cada criança precisa de ter a sua figura de referência e de vinculação” (E1, E2, E3).

Um outro aspecto em que há convergência é no papel das educadoras que consideram ser determinante:”O bem-estar das crianças passa pelo bem-estar das educadoras, se elas não estão bem também não conseguem transmitir esse bem-estar às crianças” (E3)

E – Avaliação do CAT

Na avaliação do CAT, os entrevistados destacaram, como pontos fortes, a qualidade das suas actividades que, segundo os mesmos, se pautam pela qualidade no acolhimento e pelas boas práticas no dia-a-dia, realçando a criatividade e a interiorização da missão e acima de tudo, o sentido de responsabilidade para minimizar o sofrimento destas crianças.

Neste âmbito, destacaram a formação que a associação tem dado e as condições de trabalho que tem proporcionado a todos para poderem trabalhar “com estas crianças de risco” e as características da equipa que tem de ser (e é) uma equipa muito forte.

2.1.1. Estudo 2 – Discussão da 1ª fase

Emerge a convicção de que não bastam o nível de conhecimento técnico e o nível da formação e competência dos técnicos; as questões políticas e as questões económicas constituem duas áreas de acção e influência significativas: por um lado, as leis nacionais, os serviços governamentais e a regulamentação e burocratização; e, por outro lado, as questões económicas – recursos parcos e irregulares - condicionam as decisões e constroem em grande parte o funcionamento do CAT.

Neste contexto, apesar das decisões escritas, tomadas pelas pessoas que ocupam a direcção da Associação e das funções claramente definidas e especificadas, no desenvolvimento das tarefas, as regras e os procedimentos são discutidos e adaptados. As decisões são frequentemente ultrapassadas pelo número de entidades intervenientes nos

processos de trabalho e a imprevisibilidade do comportamento dos elementos ambientais – internos e externos.

As crianças têm diferenças de carácter constitucional que podem ser compensadas pelo ambiente, pelas pessoas que estão à sua volta, mas também podem ser agravadas por esse mesmo ambiente se a sua individualidade não for respeitada.

2.2. 2ª Fase – Estudo Quantitativo

O objectivo deste estudo foi de realizar um diagnóstico do clima. Para tal, foi construído e aplicado um questionário ao universo dos técnicos do CAT.

A fase preliminar da concepção do questionário passou pela análise das entrevistas realizadas a especialistas, e, aos técnicos especializados do centro de acolhimento em estudo, que nos deram indicadores mais preciso sobre a incidência dos fenómenos e constructos que necessitaríamos de estudar.

Os resultados obtidos neste questionário em associação com outros métodos de análise permitiram-nos realizar um estudo de caso exploratório desta instituição que poderá, caso a sua pertinência se constate, ser replicado noutras equipas de outros centros de acolhimento temporários.

Método

Participantes

Este estudo foi realizado com a equipa de indivíduos que exercem funções num centro de acolhimento temporário na área metropolitana de Lisboa, o universo da população é composto por um total de 12 sujeitos, todos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 24 e os 53 anos ($M = 33,25$; $DP = 10,35$). Podemos dizer, com base na análise dos dados que as habilitações dos elementos da equipa se distribuem maioritariamente pelo ensino superior (66,7%). A média de anos de serviço é de 11,4 anos ($DP = 10,46$) e a média de anos de serviço neste centro de acolhimento é de 5,7 ($DP = 5,37$).

Instrumentos

No questionário aplicado eram primeiramente solicitados alguns dados pessoais, tais como: idade, sexo, habilitações literárias, área de formação, anos de serviço e anos de serviço no local actual de trabalho. Este questionário era composto por nove escalas e visou o estudo dos aspectos psicossociológicos do funcionamento das equipas, em contextos organizacionais.

Devido à dimensão da nossa amostra não é possível verificar através de ACP's se os indivíduos compreenderam os conceitos tal como propostos na literatura, pelo que, utilizámos as dimensões descritas na mesma.

1. Identificação Organizacional: A Identificação Organizacional foi operacionalizada através de uma adaptação da escala de Ashforth & Mael (1989), tendo sido apresentados sete itens numa escala de Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente) em que os participantes respondiam relativamente à medida com que concordavam com as afirmações apresentadas (por exemplo, “Quando eu falo deste Centro de Acolhimento, geralmente digo “nós” e não “eles””). Estudos anteriores revelaram coeficientes de alfa adequados, nomeadamente, o de Tavares, Caetano, & Silva (2007) em que o coeficiente obtido para esta escala foi de .85. Foi construído um índice de Identificação Organizacional com base nos sete itens descritos na escala. Valores mais elevados correspondem a maior Identificação Organizacional.

2. Conflito Intragrupal: Com base no modelo multidimensional do conflito intragrupal de Jenh (1995), a medição do tipo de conflito percebido pela equipa foi operacionalizado através da apresentação de 13 itens numa escala de Likert de sete pontos (1 = nunca; 7 = sempre) relativa à frequência com que ocorriam as situações apresentadas. Foram utilizados cinco itens para medir o conflito de tarefa (por exemplo, “Existe desacordo na sua equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”); quatro itens para medir o conflito relacional (por exemplo, “Existem conflitos pessoais entre membros da equipa do seu Centro de Acolhimento”); e quatro itens para medir o conflito de processo (por exemplo, “Os membros do seu Centro de Acolhimento estão em desacordo sobre quem deve fazer o quê”). Diferentes estudos revelaram elevados coeficientes de Alfa de Cronbach para estas escalas, nomeadamente, os de Passos (2005), que revelaram .79 para o conflito de tarefa, .84 para o conflito relacional e .62 para o conflito de processo. Foram construídos três índices de conflito (relacional, tarefa e processo) com base nos itens descritos para cada escala, sendo que os valores mais elevados reflectem maior conflito intragrupal.

3. Liderança: Para a operacionalização da variável liderança utilizámos uma versão adaptada do Team Diagnostic Survey (Hackman & Wageman, 2005) (por exemplo, “A minha chefia tende a utilizar o seu poder para me ajudar a resolver os problemas do meu trabalho”). Os participantes respondiam a cinco itens numa escala de Likert de sete pontos (1 = Discordo

Totalmente; 7 = Concordo Totalmente) acerca da medida com que concordavam com cada uma das afirmações. No estudo realizado por Hackman & Wageman (2005) os Alfas de Cronbach para os níveis de equipa variavam entre .64 e .94. Foi construído um índice de Liderança com base nos cinco itens descritos na escala. Valores mais elevados reflectem maior Liderança.

4. Percepção de Suporte Organizacional (POS): Para a operacionalização da variável POS utilizámos uma adaptação de seis itens do questionário da Percepção de Suporte Organizacional de Rhoades & Eisenberger (2002) (por exemplo, “O centro de acolhimento preocupa-se de facto com o meu bem-estar”). Os participantes indicavam em que medida concordavam com cada afirmação, através de uma escala de Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente). Estudos pioneiros mostraram evidência de elevada consistência interna (Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993), tendo-se verificado a obtenção de Alfas de .71 a .84. Foi construído um índice de POS com base nos seis itens descritos na escala. Valores mais elevados correspondem a maior Percepção de Suporte Organizacional.

5. Reflexividade: A Reflexividade foi operacionalizada através da apresentação de seis itens, adaptados da escala de Carter & West (1998); e de West, Patterson, & Dawson (1999), numa escala de Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente) relativa à medida com que estavam de acordo com cada uma das afirmações apresentadas (por exemplo, “os membros do meu centro de acolhimento estão abertos á melhoria do modo como trabalham”). Vários estudos têm revelado bons coeficientes de Alfa de Cronbach, nomeadamente, os realizados por Tjosvold, Tang & West (2004) em que o coeficiente para esta escala foi de .88. Foi construído um índice de Reflexividade com base nos seis itens descritos na escala. Valores mais elevados reflectem maior Reflexividade.

6. Satisfação: A satisfação com a equipa foi medida através um único item. Os participantes indicaram numa escala de Likert de sete pontos (1 = muitíssimo insatisfeito; 7 = muitíssimo satisfeito) o grau de satisfação global com o emprego (“Tudo somado e considerando todos os aspectos do seu trabalho, diria que está”). Medir a satisfação com o emprego recorrendo a um único item é uma prática comumente aceite (Reichers & Hudy, 1997), quando o constructo está suficientemente descrito e não é ambíguo (Sackett & Larson, 1990). Diferentes estudos têm demonstrado elevado grau de fidelidade, nomeadamente, o de Reichers & Hudy (1997)

em que o coeficiente do alfa de Cronbach foi de .70. Foi construído um índice de Satisfação Global com base num item descrito na escala que reflectia a satisfação global. Valores mais elevados correspondem a maior Satisfação Global.

7. Bem-estar: Para a operacionalização do bem-estar, foi proposta uma escala baseada nos trabalhos de Warr (1990) e de Van Katwyk, Spector, Fox, & Kelloway (2000) que associavam as valências emocionais ao contexto de trabalho. A medição foi operacionalizada mediante a apresentação de 21 itens numa escala de Likert de sete pontos (1 = nunca; 7 = sempre) relativa à frequência com que ocorriam as emoções apresentadas (por exemplo “interessado (a)”; “receoso (a)”). Muitos estudos têm demonstrado elevado grau de fidelidade, nomeadamente os de Van Katwyc et al. (2000) que obtiveram coeficientes que variavam entre .80 e .95. Foram construídos dois índices de emoções (Positivas e Negativas) com base nos itens que reflectiam as emoções positivas ou negativas descritas na escala. Valores mais elevados reflectem mais Emoções Positivas ou Negativas.

8. Desempenho: Para avaliar o desempenho os participantes responderam a seis itens numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Muito Mau; 7 = Muito Bom) em que medida estavam de acordo que a sua equipa iria ter um bom desempenho (por exemplo “alcance dos objectivos”). Estes indicadores têm sido utilizados em diversos estudos empíricos, por exemplo Graça & Passos (2008), cujos alfas de Cronbach variam entre .69 e .88.

9. Crenças: Com base no modelo de avaliação do “Core Assessment Record (child aged 0 - 2 years)” descrito no Framework for the “*Assessment of children in need and their families*” (London Department of Health, 2000) e na análise das entrevistas feitas a especialistas, construímos uma série de afirmações acerca do tipo de crenças existentes na prestação de cuidados às crianças. Estas foram operacionalizadas através da apresentação de 12 itens numa escala de Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente) relativas à medida com que estavam de acordo com cada uma das afirmações apresentadas. Foram utilizados cinco itens para medir as necessidades afectivas (por exemplo, “Os prestadores de cuidados devem estar disponíveis para dar conforto à criança quando esta se encontra doente, triste ou em sofrimento”); dois itens para medir os cuidados disponibilizados pelo prestador (por exemplo, “O prestador deve estar tempo suficiente com a criança para que se estabeleça uma relação afectiva forte”); dois itens para medir a garantia de segurança (por exemplo, “A criança deve vestir-se de forma apropriada à idade, género, cultura e religião”); e três itens

para medir a estabilidade (por exemplo, “A criança deve ser reassegurada e contida quando ocorre uma separação”). Foram construídos quatro índices com base nos itens descritos para cada escala (necessidades afectivas, cuidados do prestador, garantia de segurança e estabilidade). Os resultados mais elevados reflectiam maior investimento em cada uma destas áreas.

Procedimento

Os dados foram recolhidos com o consentimento da direcção do centro de acolhimento temporário, sob a forma de aplicação individual, tendo sido garantida a confidencialidade e o anonimato. O questionário foi deixado no centro e recolhido uma semana depois. Foi pedido a todos os elementos que respondessem com base na sua experiência na realização deste trabalho, salientando-se a importância da sinceridade no que respeita à opinião pessoal e a não existência de respostas certas nem erradas. Os critérios de aplicação foram respeitados, nomeadamente, as instruções sobre a forma de preenchimento.

Nível de Equipa: Com o intuito de estudarmos as variáveis de interesse a nível grupal, os dados inicialmente recolhidos foram transformados em médias e desvios padrões como representantes da realidade das equipas. Posteriormente foi calculado o grau de acordo entre os membros que compõe a equipa através do índice de James (James, Demaree & Wolf, 1993) denominado $R_{wg}(j)$.

Resultados

O quadro 3 mostra as correlações entre as diferentes variáveis: *identificação; conflito (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo); liderança; percepção de suporte Organizacional; reflexividade; emoções (positivas e negativas); satisfação global; desempenho e crenças (necessidades afectivas, garantia de segurança, estabilidade e cuidados do prestador)* que foram calculadas através do coeficiente de correlação de Spearman para variáveis não paramétricas.

QUADRO 8 – Matriz de correlações, médias, desvios-padrão e correlações* entre as variáveis estudadas

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Identificação	6,01	,70	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conflito Relacional	2,13	,48	-,70*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conflito de tarefa	2,88	,72	-,02	,51	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conflito de Processo	2,64	,82	-,36	,88**	,73*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderança	6,27	,54	,27	-,42	-,21	-,26	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Percepção de Suporte Organizacional	5,91	1,76	-,02	-,30	-,29	-,40	,84**	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reflexividade	5,96	,93	-,02	,27	,45	,43	,33	,44	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Emoções Positivas	5,26	,57	,41	-,09	,29	,12	,60	,35	,28	1,00	-	-	-	-	-	-	-
Emoções Negativas	2,13	,41	-,63*	,64*	,18	,44	-,01	,09	,62	-,18	1,00	-	-	-	-	-	-
Necessidades Afectivas	6,78	,43	,49	-,39	-,38	-,14	,65*	,25	-,07	,57	-,31	1,00	-	-	-	-	-
Garantia de segurança	6,79	,50	,25	-,39	-,38	-,12	,65*	,25	-,07	,42	-,21	,85**	1,00	-	-	-	-
Estabilidade	6,78	,38	-,12	-,16	-,35	,01	,59	,28	-,04	,48	,03	,60*	,77**	1,00	-	-	-
Desempenho	6,42	,54	,08	,05	,34	,28	,34	,29	,46	,69*	-,20	,17	,17	,40	1,00	-	-
Cuidados do Prestador	6,63	,64	,18	-,10	-,34	-,35	,05	-,06	-,06	-,22	,06	,00	,12	,24	-,23	1,00	-
Satisfação Global	6,00	,95	,61*	-,52	,00	-,18	,46	,26	-,07	,64*	-,67*	,57	,33	,32	,76**	-,05	1,00

*<0.05

**<0.01

A análise dos coeficientes de correlação revela a existência de correlações negativas e estatisticamente significativas entre: identificação e conflito de relação, e identificação e emoções negativas ($r=-.70$, $N=12$, $p<0.05$; e $r=-.63$, $N=71$, $p<0.05$); e entre emoções negativas e satisfação global ($r=-.67$, $N=12$, $p<0.05$). Revela a existência de correlações estatisticamente significativas e positivas entre satisfação global e identificação, satisfação global e emoções positivas, satisfação global e desempenho ($r=.61$, $N=1$, $p<0.05$; $r=.64$, $N=12$, $p<0.05$); e $r=.76$, $N=12$, $p<0.01$); entre conflito relacional e conflito de processo, e conflito relacional e emoções negativas ($r=.88$, $N=12$, $p<0.01$; $r=.64$, $N=12$, $p<0.05$); entre conflito de tarefa e conflito de processo ($r=.73$, $N=12$, $p<0.05$); entre liderança e percepção de suporte organizacional, liderança e necessidades afectivas, e liderança e garantia de segurança ($r=.84$, $N=12$, $p<0.01$; $r=.65$, $N=12$, $p<0.05$; e $r=.65$, $N=12$, $p<0.05$); entre emoções positivas e desempenho ($r=.69$, $N=12$, $p<0.05$); entre necessidades afectivas e garantia de segurança, e necessidades afectivas e estabilidade ($r=.85$, $N=12$, $p<0.01$; e $r=.60$, $N=12$, $p<0.05$); e entre garantia de segurança e estabilidade ($r=.77$, $N=12$, $p<0.01$).

Como nos interessava perceber se os constructos acima descritos eram percebidos pelos diferentes elementos da equipa da mesma forma, calculamos o índice de Rwg (j) para percebermos se havia ou não homogeneidade na percepção dos mesmos.

QUADRO 9 – Índices de Rwg (j)

	Rwg (j)
Identificação	0,88
Conflito Relacional	0,94
Conflito Tarefa	0,87
Conflito Processo	0,83
Liderança	0,93
Percepção de Suporte Organizacional	0,22
Reflexividade	0,78
Emoções Positivas	0,92
Emoções Negativas	0,96
Necessidades Afectivas	0,95
Garantia de Segurança	0,94
Estabilidade	0,96
Desempenho	0,93
Cuidado do Prestador	0,90
Satisfação Global	0,77

Os dados apresentados no quadro acima revelam que para todas as variáveis a equipa tem uma visão homogénea ($r_{wg}(j) > 0,70$) com excepção da percepção de suporte organizacional ($r_{wg}(j) = 0,22$), o que significa que, para esta variável específica, não há uma visão partilhada por todos os membros.

Face ao exposto, fomos investigar grupos que partilhassem a mesma visão. Começamos por falar da separação mais evidente no CAT (Licenciados vs Ensino básico ou secundário).

QUADRO 10 – Médias, Desvio- Padrão e Rwg (j) no grupo de licenciados e grupo com ensino básico ou secundário

		Percepção de Suporte Organizacional		
		Média	Desvio Padrão	Rwg (j)
Formação	Licenciados	6,71	0,32	0,97
	Ensino básico ou secundário	3,78	2,41	-0,45

Verificamos que há uma visão de percepção de suporte organizacional partilhada pelo grupo de licenciados ($r_{wg}(j) = 0,97$) mas o mesmo não acontece com o grupo do ensino básico ou secundário ($r_{wg}(j) = -0,45$). Este valor significa uma distribuição bimodal, ou seja, estas pessoas não devem ser tratadas como um todo, porque têm visões divergentes sobre a mesma realidade.

2.2.1. Estudo 2 – Discussão da 2ª fase

Se considerarmos que uma das características do clima organizacional diz respeito à percepção geral do funcionamento da organização, então, estes resultados apontam para um bom clima organizacional, dado que encontramos valores médios muito elevados para as variáveis: *desempenho* ($M=6,42$); *liderança* ($M=6,27$); *identificação* ($M=6,01$); *satisfação global* ($M=6,00$); *reflexividade* ($M=5,96$); e *percepção de suporte organizacional* ($M=5,91$); e, simultaneamente encontramos valores médios baixos para os diferentes tipos de conflito (conflito relacional ($M=2,13$); conflito de tarefa ($M=2,88$); e conflito de processo ($M=2,64$); e para as emoções negativas ($M=2,13$).

Os índices que construímos para as crenças, também, aparecerem com valores médios muito elevados: *garantia de segurança* ($M=6,79$); *necessidades afectivas*

(M=6,78); estabilidade (M=6,78); e cuidados do prestador (M=6,63) o que significa que há um conjunto de crenças e valores partilhados na organização.

Existe uma correlação muito elevada entre a liderança e as necessidades afectivas e a garantia de segurança o que evidência uma liderança em acção, ou seja, o líder é reconhecido, representa um papel fundamental.

IV PARTE

REFLEXÕES FINAIS

Capítulo 5

Discussão e reflexão crítica

Com esta pesquisa focalizada num centro de acolhimento temporário (CAT), pretendemos, de acordo com os pressupostos teóricos apresentados, caracterizar o contexto de acção e as interacções entre o sistema social e o sistema tecnológico para a identificação das questões críticas que eventualmente constituam constrangimentos à protecção infantil; e, reunir informação que permita fundamentar propostas de intervenção neste domínio. No entanto, é necessário ter sempre presente que há diferenças consideráveis nas “casas” de acolhimento de crianças, nomeadamente, na cultura, tamanho e sistema de valores, o que torna impeditiva a realização de generalizações, sobretudo em estudos de pequena escala (Heron & Chakrabarti, 2003) como o que apresentamos, pelo que os seguintes resultados devem ser entendidos como específicos do contexto analisado, como aliás é próprio de qualquer estudo de caso.

Para a realização do nosso estudo, começamos por reunir um *corpus* documental e construir um quadro teórico de referência, organizado em duas dimensões de análise – as necessidades da criança e o dispositivo organizacional em que os técnicos se inserem. Relativamente às necessidades da criança, definimos como objectivos: identificar os aspectos chave do seu desenvolvimento na primeira infância e; identificar o trajecto vivido pelas crianças, a partir do momento que entram num centro de acolhimento temporário. Relativamente ao centro de acolhimento temporário, definimos como objectivos: fazer um diagnóstico organizacional das diversas dimensões do funcionamento e da estrutura do centro e; identificar o papel dos técnicos no funcionamento desse dispositivo organizacional.

Cruzando os elementos decorrentes da análise das entrevistas, feitas a dois tipos de actores: os especialistas, situados no exterior desse dispositivo e os técnicos, elementos situados no interior do CAT, identificamos algumas comunalidades, quer na identificação das necessidades das crianças, quer na identificação dos constrangimentos organizacionais, inerentes ao trabalho desenvolvido, que fundamentam a necessidade de reconfigurar os modelos existentes.

Não obstante, os resultados da nossa pesquisa descrevem uma realidade diferente daquela que esperávamos encontrar. Através de uma análise cuidada dos

discursos dos especialistas e dos técnicos verificámos que existem três dimensões sobre as quais assenta a possibilidade de eficiência e eficácia no CAT: paradigma e implicações no funcionamento do dispositivo organizacional; inserção do CAT numa rede interorganizacional; e clima e cultura organizacional.

Relativamente a estas dimensões, o discurso dos técnicos devolve-nos uma imagem muito positiva acerca da sua acção, e que é contrário ao que os especialistas teorizam, “reconhecendo embora a competência e empenhamento de alguns técnicos”.

No concernente ao conjunto das medidas políticas, tomadas nas últimas décadas, no âmbito da protecção de menores, constatamos haver uma mudança de linguagem e de paradigma, ganhando progressivamente centralidade a criança e os seus superiores interesses.

O dispositivo organizacional estudado manifesta a intenção de seguir os princípios orientadores definidos pela lei, focalizando a sua missão e as suas estratégias na acção facilitadora do desenvolvimento das crianças em detrimento do modelo anterior, de carácter assistencialista, enquanto fornecedor de abrigo indiferenciado para todos.

Neste mesmo sentido, o CAT em estudo, tem uma dimensão reduzida e possui uma estrutura semelhante à familiar, o espaço é o de uma casa com pessoas afectas a tempo inteiro, que acompanham as crianças durante 24h por dia, nomeadamente ao fim-de-semana e nas férias. A cada criança é atribuído um quarto que podem partilhar com mais três crianças, objectos de uso pessoal e um espaço próprio onde podem guardar os seus pertences. O processo de acolhimento e o acompanhamento da criança no centro são feitos de forma individualizada, numa tentativa de ir ao encontro das necessidades identificadas. Na mesma perspectiva de individualização, também o planeamento das actividades a curto prazo procura ir ao encontro dos interesses específicos de cada criança.

O CAT desenvolve um trabalho em cinco vertentes específicas, constituindo os profissionais uma equipa multidisciplinar coesa, articulada no sentido de responder adequadamente às solicitações, a partir da relação das funções específicas de cada um, definidas no manual de procedimentos do CAT. Assim, a estrutura organizacional, por vezes, assemelha-se a uma adhocracia, a uma estrutura orgânica, selectivamente descentralizada, a funcionar numa lógica de projecto, na medida em que pressupõe flexibilidade e adaptabilidade permanente às características situacionais.

A associação que tutela o CAT orgulha-se de fazer e promover formação, relativamente aos temas centrais da problemática da protecção de menores. Bazon & Biasoli-Alves (1998) constatarem que as coordenadoras de serviços de protecção de crianças, após um dado período em que receberam acompanhamento e supervisão, demonstraram progressão. Estes e outros estudos corroboram a ideia de que é de fundamental importância, a formação e o apoio oferecidos em serviço, nos moldes de um acompanhamento ou supervisão continuados, vinculado às dificuldades/necessidades mais específicas, em detrimento do *puro e simples exercício temporal* da profissão (Redl & Wineman, 2002; Guindon, 1970; Gendreau, 1978; Boisvert, 1990).

Nestas circunstâncias, o dispositivo organizacional apresenta um clima favorável à colaboração e ao aparecimento de atitudes positivas, nomeadamente, no que diz respeito à *vinculação, à organização, ao desempenho, à criatividade e à satisfação*, comuns ao grupo de profissionais. Também na sua relação com o exterior, o CAT, apesar de inserido numa rede interorganizacional onde se cruzam diferentes comunidades e diferentes instituições, à excepção das *histórias complicadas destes meninos* e do trato, nem sempre fácil, com as famílias, está a funcionar numa perspectiva de colaboração e aprendizagem.

Numa análise mais detalhada consideramos que esta “harmonia” oculta algumas vulnerabilidades.

Apesar dos normativos da lei apontarem para um novo paradigma no qual os superiores interesses da criança são nucleares, no CAT, o paradigma dominante é ainda muito centrado na recuperação da família biológica o que faz com que a criança fique muito tempo à espera, à espera de uma recuperação que pode não acontecer, o que, muitas vezes, leva ao agravamento do seu mal-estar e à confrontação de posições diversas entre os técnicos. Neste caso, cada um dos três técnicos entrevistados apresenta um modelo de funcionamento diferente: funcional; ecológico e sistémico e social, construído no decurso da acção, o que traduz lógicas de acção diferentes e explica uma configuração estrutural deslizante, entre uma perspectiva funcionalista hierarquizada e uma perspectiva construtivista, mais flexível e dinâmica.

Considerando as relações e as tarefas, a maneira como as tarefas são distribuídas pelas diferentes pessoas da organização (diferenciação), a maneira de coordenar as diferentes actividades (integração) as relações de poder, no interior da organização e os procedimentos que orientam a organização, formais e informais, desenha-se uma

estrutura em que a coordenação, de carácter hierárquico, dispensa as regras e os procedimentos escritos, em nome das necessidades do momento. Isto significa que, segundo as circunstâncias, as tarefas definidas previamente, tanto podem variar no sentido do desenvolvimento da participação dos envolvidos, como no sentido da rentabilização de recursos de que resulta a conversão dos especialistas em “tarefeiros” multifuncionais.

O estudo conduzido por Trist & Bamforth (1951) demonstra que as comunicações sociais na mina de carvão eram absolutamente necessárias para dar segurança aos mineiros que trabalhavam em condições perigosas. No nosso caso, nada é muito nítido mas, são diversas as manifestações de compromisso, entre o sistema social informal com o sistema técnico formal, no quotidiano do CAT.

Trist & Emery (1961) sustentam que um grupo de trabalho só é eficaz se for capaz de gerar a sua própria coordenação interna. A tarefa primordial de gestão de uma organização no seu conjunto, é referir o sistema global ao seu ambiente e não apenas há regulação interna *per se*. Neste caso, temos um sistema de planeamento misto: ao nível central, define-se o planeamento geral anual, ao nível dos operacionais, define-se o planeamento de actividades a curto prazo. Isto significa que o planeamento anual pode constringer a intenção de flexibilizar e de adaptar os seus conteúdos às diferenças individuais das crianças, diferenciando-os apenas, por faixa etária.

Isto significa que a relação informal tem um impacte ao nível pessoal, na estimulação da responsabilidade e cooperação mas também da conformidade, e, um impacte ao nível da organização, na construção da coesão e da satisfação (Bertrand & Guillemet, 1994). Também a formação, independentemente da sua pertinência, pode ser entendida como uma forma de vinculação dos técnicos/formandos à missão da organização, dado que a formação prestada depende muito dos especialistas disponíveis, o que para além de criar discrepância entre oferta e procura, pode significar uma oportunidade de entrar na subjectividade dos técnicos e induzi-los à aceitação de certos valores.

Considerando os resultados apresentados no questionário, aplicado para o diagnóstico do clima organizacional, e particularmente, os valores elevados que se reportam à identificação organizacional, à reflexividade, à percepção de desempenho e à satisfação, e, os baixos valores dos indicadores de conflito, a par de uma percepção de suporte organizacional que não é partilhada pela equipa reporta-nos ao que é o lado negro da identificação (Dukerich, Kramer, & Parks, 1998), que significa o aumento do

conformismo do indivíduo para com as acções e políticas organizacionais, com consequente diminuição dos comportamentos de inovação e criatividade dos membros da organização. A confiança excessiva no colectivo, pode conduzir a fenómenos de desmobilização social e de pensamento de grupo (Asch, 1951), com consequente diminuição da iniciativa individual, da capacidade de aprendizagem organizacional e de adaptação à mudança.

As referências anteriores colocam a questão dos conflitos intragrupais. O conflito é um fenómeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre organizações (Deutsch, 2003). Na literatura da especialidade é comum a distinção entre duas dimensões dos conflitos que, embora diferenciadas, se inter-relacionam: a dimensão tarefa e a dimensão afectiva (Pearson, Ensley & Amanson, 2002). É considerado por alguns autores (Tjosvold, 1991) que o conflito de tarefa promove a identificação dos membros com a equipa e, sobretudo, com as suas decisões. O facto de as ideias de todos os membros serem discutidas, aquando do processo de tomada de decisão, permite que esta seja percebida como justa e facilita a responsabilização de cada membro pelas acções subsequentes, o que não se verificou neste estudo.

Numa análise mais detalhada, são vários os constrangimentos e as incoerências que detectamos:

De acordo com os dados quantitativos temos que em média o conjunto de técnicos e auxiliares se encontra há cerca de seis anos no CAT, considerando o desvio padrão percebemos que efectivamente há quem esteja a desenvolver trabalho há muito tempo, mas há um grupo mais jovem que não chega a ter um ano de serviço e que segundo o estudo qualitativo, só espera uma oportunidade para se ir embora, o que significa que há uma grande mobilidade por parte dos operacionais. Esta questão particular pode por em causa o processo de vinculação da criança a uma figura de referência, dado que impede as relações afectivas contínuas, afectando essa quebra de ligação, com o adulto, a protecção e a segurança (Brazelton & Greenspan, 2002).

A referida mobilidade, segundo os estudos por nós realizados, decorre sobretudo de três factores: baixa remuneração, desgaste e expectativas face ao trabalho, o que está de acordo com a literatura que documenta a sobrecarga de trabalho a que estão sujeitos, os baixos ordenados e a inserção numa rede de dependências do exterior, nomeadamente ao nível da decisão (Baldwin, 1990; Skinner, 1992; Wardhaugh & Wilding, 1993; Kent, 1997).

A especificidade do trabalho, implica um constante recomeçar com crianças com histórias de vida complicadas, horários de trabalho, por turnos, incluindo noites e fins-de-semana, que colidem com a vida pessoal, não permitindo uma relação de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, sem que para o efeito haja uma remuneração justa.

A análise efectuada a este dispositivo organizacional revelou sérias limitações aos recursos necessários para o desenvolvimento da uma actividade regular, dados os constrangimentos decorrentes da situação financeira. Objectivamente, verifica-se uma necessidade premente de angariar fundos, pedir donativos, celebrar acordos de parceria ou colaboração com diferentes entidades locais, para salvaguardar necessidades básicas da casa e das crianças. Os poucos recursos levam, ainda, à utilização de voluntários, que, entre outras tarefas, acompanham as crianças nas actividades de fim-de-semana e nas férias. Ao nível dos recursos - humanos, materiais e financeiros - é evidente uma grande dependência do exterior

Neste contexto, a liderança é fundamental para permitir a eficiência da equipa, tal como já foi observado por diversos autores (Cohen & Bailey, 1997; Kozlowski, Gully Salas, & Canon- Bowers, 1996). Nestes casos, os líderes de equipa apresentam uma série de comportamentos que visam melhorar a produtividade da equipa, incluindo a estruturação e o estabelecimento de propostas, bem como a procura de recursos e remoção dos obstáculos que impedem o trabalho, ajudando os membros individuais a contribuir para a equipa com as suas competências.

A atenção e o tempo que os líderes conferem a estas actividades dependem das suas próprias preferências, crenças, nível de autoridade, iniciativa e maturidade. No conjunto dos estudos há um grupo de crenças construídas em torno do desenvolvimento da criança que se manifesta como fundamental na acção quotidiana. Estas crenças parecem decorrer da acção dos líderes no sentido de aproximar a visão dos operacionais da missão da organização.

Concluindo, no interior da organização, constatámos que os objectivos, as intenções e os valores se imbricam num complexo cultural, decorrente de processos cruzados que envolvem todos os elementos da organização, que tanto possibilita o exercício de uma forte influência modeladora de carácter individual, como constriange todo o dispositivo, marcando-o de forma indelével pelo poder institucionalizado.

A principal limitação do nosso estudo foi o número reduzido de técnicos afectos ao centro, o que impôs constrangimentos ao tratamento estatístico dos dados e nos

levou, neste campo, a ter por referência as dimensões das escalas descritas na literatura; por outro lado, relativamente à escala de crenças, por nós construída, dado o reduzido número de técnicos, também não foi possível aferir quanto à sua validade.

Este estudo poderá ser replicado em vários outros centros de acolhimento temporário, constituindo um *multicase study*, para diagnosticar os dispositivos organizacionais, comparar práticas e aferir a escala construída.

Reflexões Finais

O princípio que deve orientar a acção dos que trabalham com crianças acolhidas deverá ser sempre o de garantir à criança as condições necessárias ao pleno desenvolvimento, tanto no presente, como no futuro.

Pressupondo, como Fukui (1981) que não existe uma família, mas uma diversidade de combinações circunscritas histórica e socialmente, o convívio entre as pessoas pode ser variado, indiferente ou não a laços de sangue e, mesmo assim, definido como um conjunto de relações familiares. Por conseguinte, podemos dizer como Gomes (1994) que a família pode entender-se de acordo com a moderna historiografia, como uma instituição social básica, histórica, que se transforma sincrónica e diacronicamente, desaparecendo a ideia de família como algo natural.

É necessário transformar a organização num ambiente de desenvolvimento, capacitando-a com recursos e instrumentos adequados às problemáticas das crianças e dos jovens.

Parece ficar cada vez mais claro que para a criança se desenvolver globalmente necessita de estar ligada a outras pessoas adultas, não necessariamente da família nuclear, que sejam mais experientes e que possam dar-lhe atenção, carinho e respeito. Isto implica investir na formação dos intervenientes da área, que envolva incentivos e valorização, e uma política de recursos humanos que aposte decididamente nas condições de trabalho e na melhoria da qualidade dos serviços para uma melhor produtividade.

As crianças e os adolescentes institucionalizados precisam de interagir efectivamente como pessoas, objectos, símbolos e com um mundo externo acolhedor (Bronfenbrenner, 1996). Assim, os centros de acolhimento precisam de ser parte integrante da rede de apoio social e afectivo.

Considerando a importância actual de qualificar os serviços de atenção directa, parece imprescindível colocar na pauta de discussões a figura do educador. É impossível negar o papel que ele desempenha em termos da qualidade do atendimento oferecido, da influência que ele exerce na vida de crianças e adolescentes, na construção que estes últimos farão em termos de ideias, de ideais e de auto-imagem.

A Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo em vigor, consagra os mecanismos e recursos necessários para que se consiga atingir o seu principal objectivo – a promoção e protecção dos direitos das crianças – embora alguns aspectos particulares careçam ainda de regulamentação específica. Por outro lado, alguma experiência de trabalho no terreno, permitiu constatar que esses mecanismos e recursos existentes, são por vezes escassos e mal rentabilizados.

Finalmente, importa porém ter presente que a principal estratégia norteadora para a redução da emergência das situações de perigo, deverá ser a prevenção. Daí que, as principais medidas de intervenção social nestes estádios devam ser dirigidas a proporcionar às famílias os meios indispensáveis para que se consigam estruturar, sem necessitar do recurso a vias judiciais para a resolução das questões que envolvem as crianças e jovens a seu cargo.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa.
- Ainsworth, M. (1964). Patterns of attachment behavior shown by the infant in interaction with his mother. *Merrill-Palmer Quarterly*, 10, 51-58.
- Altoé, S. (1990). Internato de Menores: Educar para (de) formar. *Fórum Educacional*, 14, 50-76.
- Alvarenga (2007). *Avaliação da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em 2006*. Lisboa: ISS, IP.
- Asch, S. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (org.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh: Carnegie Press.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Baldwin, N. (1990). *The Power to Care in Children's Homes*. Aldershot: Avebury.
- Bandeira, D., Koller, S., Hutz, C. & Forster, L. (1995). Desenvolvimento psicossocial e profissionalização: Uma experiência com adolescentes de risco. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 9, 185-207.
- Bazon, M. & Biasoli-Alves, Z. (1998). A formação de educadores segundo o modelo da psicoeducação. Em C. Hutz (Org.), *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia do Desenvolvimento* (p. 71). Gramado, RS: SBPD.
- Becker, H. (1999). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Bell, L. (2001). Patterns of interaction in multidisciplinary child protection teams in New Jersey. *Child Abuse & Neglect*, 25, 65-80.
- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994). *Organizações: Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bierrenbach, M. (1987). Instituição fechada e violência: Uma visão de dentro. Em E. Sader, M. Bienrenbach & C. Figueiredo (Orgs.), *Fogo no pavilhão: Uma proposta de liberdade para o menor* (pp. 37-128). São Paulo: Brasiliense.
- Bion, W. (1984). *Elements of psychoanalysis*. London: Karnac Books.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boisvert, Y. (1990). Profession: Éducateur. *Revue Canadienne de Psycho-Éducation*, 19, 129-136.

- Bowlby, J. (1981). *Cuidados maternos e saúde mental*. São Paulo: Martins Fontes
- Brazelton, T. & Greenspan, S. (2002). *A criança e o seu mundo: Requisitos essenciais para o crescimento e aprendizagem*. Lisboa: Editorial Presença.
- Brofenbrenner, U. (1996). *A Ecologia do desenvolvimento humano*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Bross, D., Krugman, R., Lenherr, M., Rosenberg, D. & Schmitt, B. (1988). The new child protection team handbook. New communicators and innovators in research and development organizations. *Academy of Management Journal*, 26, 742-749.
- Burns, T. & Flan, H. (2000). *Sistemas de regras sociais: Teoria e aplicações*. Oeiras: Celta Editora.
- Calheiros, M. & Monteiro, M. (2000). Mau trato e negligência parental – Contributos para a definição social de conceitos. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 34, 145-176.
- Carletta, J., Garrod, S., & Fraser-Krauss, H. (1998). Placement of authority and communication patterns in workplace groups: The consequences for innovation. *Small Group Research*, 29(5), 531-559.
- Carter, S. & West, M. (1998). Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583-601.
- Carvalho, A. (2002). Crianças institucionalizadas e desenvolvimento: Possibilidades e Desafios. In: Lordelo, E., Carvalho, A. & Koller, S. H. (Eds), *Infância Brasileira e Contextos de Desenvolvimento, vol. 1*, 19-44. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Cassibba, R., Van Ijzendoorn, M., & D’Odorico, L. (2000). Attachment and play in child care centres: Reliability and validity of the attachment Q-sort for mothers and professional caregivers in Italy. *International Journal of Behavioral Development*, 24(2), 241-255.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- CPL, CDSS-ISS, CSSM, IASA, & SCML (2007). *Plano de intervenção imediata – Relatório de caracterização sumária das instituições de acolhimento e acolhimento familiar – 2006*. Lisboa: ISS.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Pearson Education International.

- Dell'Aglio, D. & Hutz, C. (2004). Depressão e desempenho escolar em crianças e adolescentes institucionalizados. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(3), 341-350.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2003). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. London: Sage Publications.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dukerich, J., Kramer, R., & Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversations* (pp. 245-256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fausser, A., Gerolamo, L. & Marazina, I. (1989). FEBEM. Em L. B. Neto (Orgs.), *Prática e paixão: Memórias e mapas no trabalho com a menor -idade* (pp. 23-50). São Paulo: Oboré.
- Fernandes, M. & Silva, M. (1996). *Centro de acolhimento para crianças em risco (condições de implantação, localização, instalação e funcionamento)*. Lisboa: DGAS – Núcleo de documentação técnica e divulgação.
- Fernández, J., Álvarez, E., & Bravo, A. (2003). Evaluación de resultados a largo plazo en acogimiento residencial de protección a la infancia. *Infancia y Aprendizaje*, 26(2), 000-000.
- Ferreira, J. (2001). Teoria geral dos sistemas e abordagem sociotécnica. Em J. Neves, J. Ferreira & A. Caetano (Orgs), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 49-75). Lisboa: McGraw - Hill Editores.
- Ferreira, T. (2002). *Em defesa da criança – Teoria e prática psicanalítica da infância*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- Figueiredo, C. (1987). A questão do menor: Uma proposta democrática. Em E. Sader, M. Bienrenbach & C. Figueiredo (Orgs.), *Fogo no pavilhão: Uma proposta de liberdade para o menor* (pp. 129-141). São Paulo: Brasiliense.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editores.
- Freud, A., & Burlingham, D. (1960). *Meninos sem lar*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Fukui, L. (1981). A família em questão. *Cadernos de Pesquisa*, 37, 3-4.
- Gendreau, G. (1978). L' intervention psycho-éducative: Solution ou défi. Paris: Fleurus.

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). Análise de Conteúdo. In: Ghiglione, R. e Matalon, B., *O Inquérito, Teoria e Prática* (pp. 177-228). Oeiras: Celta.
- Gillard, S., & Johansen, J. (2004). Project management communication: A systems approach. *Journal of Information Science*, 30 (1), 23–29.
- Graça, A. & Passos, A. (2008). *Liderança de Equipas no Contexto das CPCJ*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Gomes, J. (1994). Socialização Primária: Tarefa Familiar? *Cadernos de Pesquisa*, 9, 54-61.
- Guindon, J. (1970). *Les étapes de la reeducation des jeunes délinquants et des autres*. Paris: Fleurus.
- Hackman, J., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Heron, G. & Chakrabarti, M. (2003). Exploring the perceptions of staff towards children and young people living in community-based children's homes. *Journal of Social Work*, 3(1), 81-98.
- Hycner, R. (1995). *De pessoa a pessoa: Psicoterapia dialógica*. São Paulo: Summus.
- Hicks, L., Archer, L. & Whitaker, D. (1998). The prevailing cultures and staff dynamics in children's homes: Implications for training, *Social Work Education* 17(3), 361–73.
- Hogenraad, R. (1984). *Notes de recherche I: Contenus mentaux et analyse du contenu*. Louvain –la-Neuve: Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation.
- Hoyle, A. (1973). A view of development administration as an open system. *International Review of Administrative Sciences*, 39, 361-368.
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1993). Rwg: an assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Johnson, R., Browne, K., & Hamilton-Giachritsis, C. (2006). Young children in institutional care at risk of harm. *JTrauma, Violence & Abuse*, 7(1), January, 34-60.
- Justo, S. (1997). A institucionalização vivida pela criança de orfanato. Em A. Merisse, S. Justos, L. da Rocha & M. Vasconcelos (Orgs.), *Lugares da infância: Reflexões sobre a história da criança na fábrica, creche e orfanato* (pp. 53-69). São Paulo: Arte e Ciência.

- Keller, R., & Holland, W. (1983). Communicators and innovators in research and development organizations. *Academy of Management Journal*, 26, 742-749.
- Kent, R. (1997) *Children's safeguards review*. Social Work Services Inspectorate, Edinburgh: The Scottish Office.
- Kozlowski, S., Gully, S., Salas, E., & Cannon - Bowers, J. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, et al. (Eds.), *Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership*, vol. 3: 253– 292. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lalayants, M. & Epstein, I. (2005). Evaluating multidisciplinary child abuse and neglect teams: a research agenda. *Child Welfare*, 84, 433-458.
- Leavitt, H. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Liu, M. (1983). *L'approche socio-technique de l'organizational climate*, Harvard University, Boston.
- London Department of Health. (2000). *Assessment of children in need and their families*. Published by the Stationery Office, London.
- Loos, H., Ferreira, S. & Vasconcelos, F. (1999). Julgamento moral: estudo comparativo entre crianças institucionalizadas e crianças da comunidade de baixa renda em relação à emergência do sentimento de culpa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 12, 47-69.
- Lourenço, O. (1993). Crianças para o amanhã. Em Estrela M. & Estrela, A. (Orgs), *Colecção Ciências da Educação*. Porto: Porto Editora.
- Maia Neto, F. (2006) A agilização dos projectos de vida das crianças institucionalizadas. Retirado 8 de Agosto, 2008, de <http://www.reapn.org/download>
- Maslach, C. & Jackson, S. (1984). Burnout in Organizational Settings. In S. Oskamp (ed.) *Applied Social Psychology*, Annual 5. Beverly Hills, CA: Sage.
- Martins, E. & Szymanski, H. (2004). Brincando de casinha: significado de família para crianças institucionalizadas. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9, 177-187.
- Meltzer, D., Hoxter, S., Weddell, D., & Wittenberg, I. (2008). *Explorations in autism: a psycho-analytical study*. London: Karnac Books.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Muller, P. (2004). *Les politiques publiques*. Paris: PUF.

- Oppenheim, D., Koren-Karie, N., Muccillo G. & Sagi, A. (2001). Mother's emphatic understanding of their preschoolers' internal experience: Relations with early attachment. *International Journal of Behavioral Development*, 25, 16-26.
- Oriente, I. & Sousa, S. (2005). O significado do abandono para crianças institucionalizadas. *Psicologia em Revista*, 11(17), 29-46.
- Palacios, J. (2003). Instituciones para niños: Protección o riesgo. *Infancia y Aprendizaje*, 26(3), 353-363.
- Passos, A. (2001). Grupos e equipas de trabalho. Em J. Neves, J. Ferreira & A. Caetano (Orgs), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 335-356). Lisboa: McGraw - Hill Editores.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, Instituto de Superior de Ciências do Trabalho e Empresa, Lisboa.
- Pearson, A., Ensley, M. & Amanson A. (2002). An assesment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-117.
- Ramião, T. (2004). *Lei de protecção das crianças e jovens em perigo anotada e comentada. Jurisprudência e legislação conexas*. Lisboa: Quid Júris – sociedade editora.
- Redl, F. & Wineman, D. (2002). *L'enfant agressif*. Paris: Fleurus.
- Reichers, J., & Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rizzini, I. & Pilotti, F. (1995). *A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à Infância no Brasil*. Rio de Janeiro: Universitária Santa Úrsula.
- Roy, P., Rutter, M. & Pickles, A. (2000). Institutional care: Risk from family background or pattern of rearing?. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 41, 139-149.
- Sackett, P., & Larson, J., Jr. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 419-489). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Savells, J. (1983). Child abuse in residential institutions and community programs for intervention and prevention. *Child Abuse & Neglect*, 7, 473-475.

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheppard, D. & Zangrillo, P. (1996). Coordinating investigations of child abuse. *Public Welfare, Winter*, 21-31.
- Shore, L., & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637–643.
- Shore, L., & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- Sinclair, I. & Gibbs, I. (1998) *Children's homes*. Chichester: Wiley.
- Skinner, A. (1992) *Another kind of home: A review of residential child care*. Edinburgh: HMSO.
- Sloutsky, V. (1997). Institutional care and developmental outcomes of 6 – and 7 – year –old children: A contextualist perspective. *International Journal of Behavioral Development*, 20(1), 131-135.
- Stake, R. (1978). The case study method in social inquiry. *Educational Researcher*, February, 5-8.
- Strech, P. (1998). *Crescer vazio*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- Strech, P. (1999). *Preciso de Ti – Perturbações Psicossociais em Crianças e Adolescentes*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- Sutton, D. & Sutton, M. (1990). Wheels within wheels: A development of traditional socio-technical thinking. *Management and Development*, 21(2), 122-132.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). "Não há bela sem senão". A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho -família. *Psicologia*, XXI(1),133-149.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Tjosvold, D., Tang M., & West M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Tomás, C. & Fonseca D. (2004). Crianças em perigo: O papel das comissões de protecção de menores em Portugal. *Revista de Ciências Sociais*, 47(2), 383-408.
- Triseliotis, J., Borland, M., Hill, M. & Lambert, L. (1995) *Teenagers and the Social Work Services*. HMSO.

- Trist, E., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Trist, E., & Emery, F. (1961). Socio-technical systems. In Churchman, C. & Verhulst, M. (Eds.), *Management Science, Models and Techniques, Vol 2*, (83-97). Oxford: Pergamon.
- Trist, E., Susman, G., & Brown, G. (1977). An experiment in autonomous working in an american underground coal mine. *Human Relations*, 30(3), 201-236.
- Tutzauer, F. (1985). Toward a theory of disintegration in communication networks. *Social Networks*, 7, 263-285.
- Tyler, F. (1984). El comportamiento psicosocial, la competência psicosocial individual y las redes de intercambio de recursos como ejemplos de psicología comunitária. *Revista Latino-Americana de Psicologia*, 16, 77-92.
- United Nations Children's Fund (2004). *A convenção sobre os direitos da criança*. Retirado 8 de Agosto, 2008, from http://www.unicef.pt/docs/pdf_publications/convencao_direitos_crianca2004.pdf
- United Nations Children's Fund (2006). *Children without parental care*. Retirado 8 de Agosto, 2008, from http://www.unicef.org/protection/files/Parental_Care.pdf
- Vala, J., Monteiro, M., Lima, L., & Caetano, A. (1994). *Psicologia social das organizações*. Oeiras: Celta Editora.
- Vala, J. (1990). A análise de conteúdo. Em Silva, A. & Pinto, J. (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Van Katwyk, P., Spector, P., Fox, S., & Kelloway, E. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230.
- Vigotsky, L. (1987). *The collected works of L. S. Vigotsky* (Vol. 1). New York: Plenum.
- Wardaugh, J. & Wilding, P. (1993). Towards an explanation of the corruption of care. *Critical Social Policy*, 37, 4-31.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Winnicott, D. (1960). The theory of the parent-infant relationship. *International Journal of Psycho-Analysis*, 41, 585-595.
- West, M., Patterson, M., & Dawson, J. (1999). A path to profit? Teamwork at the top. *Centrepiece*, 4, 6-11.
- Wolkind, S. & Rutter, M. (1973). Children who have been "in care" – an epidemiological study. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 14, 97-107.

Yunes, M., Miranda, A. & Cuello, S. (2004). Um olhar ecológico para os riscos e as oportunidades de desenvolvimento de crianças e adolescentes institucionalizados. In: Koller, S. H. (Ed.), *Ecologia do Desenvolvimento Humano: Pesquisa e Intervenções no Brasil* (pp. 197-218). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Curriculum vitae

Informação pessoal

Apelido(s) - Nome(s)

Vieira Neves Fontoura, Ana Rita

Data de nascimento

30 de Outubro de 1978

Nacionalidade(s)

Portuguesa

Correio(s) electrónico(s)

rita.n.fontoura@sapo.pt

Experiência profissional

Datas

Desde Janeiro de 2005

Função

Psicóloga Clínica

Principais actividades e responsabilidades

Gestão e avaliação de processos

Entidade

Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco

Datas

De Fevereiro de 2003 a Junho de 2005

Função

Psicóloga Clínica

Principais actividades e responsabilidades

Avaliações e acompanhamentos psicológicos, e, orientação escolar e vocacional.

Entidade

Escola Básica 2, 3

Datas

Desde Outubro de 2001

Função

Psicóloga Clínica

Principais actividades e responsabilidades

Avaliação e elaboração de psicodiagnóstico, acompanhamentos individuais (em processos de apoio psico - pedagógico, pedagogia terapêutica e psicoterapia).

Orientação escolar e profissional.

Entidade

Centro de Apoio Psicológico e Psicoterapêutico

Datas	Desde Outubro de 2001
Função	Coordenadora e Psicóloga Clínica
Principais actividades e responsabilidades	Gestora e coordenadora da equipa que está a implementar o projecto no terreno, adequa as estratégias às necessidades dos envolvidos e aos recursos existentes. Acompanhamento pedagógico e psicológico, e psicoterapia a crianças e adolescentes. Dinamiza acções de educação parental, Orienta e supervisiona estágios académicos de Psicologia Clínica integrados no projecto.
Entidade	"Projecto Desafios"- Projecto de Prevenção Primária de Comportamentos de Risco

Formação académica

Datas	1996 - 2001
Designação do certificado ou diploma atribuído	Licenciatura em Psicologia Clínica e do Aconselhamento
Estabelecimento de ensino ou formação	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Pós-Graduações

Datas	2007
Designação do certificado ou diploma atribuído	Especialista em Protecção de Menores
Estabelecimento de ensino ou formação	Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação - Universidade de Lisboa

Formação Profissional

Tema	Processo de Psicanálise Pessoal
Datas	Desde Outubro de 2002
Tema	Supervisão de casos clínicos
Datas	Desde Outubro de 2001
Tema	Curso de Formação de Agente de Prevenção Local
Entidade Promotora	Câmara Municipal
Datas	2001

Tema	Curso de Formação de "Animadores de Campos de Férias"
Entidade Promotora	Associação
Datas	Dezembro de 2001.
Tema	Curso de Formação em Metodologias Preventivas "Jogos de Afectos"
Entidade Promotora	Câmara Municipal
Datas	2001
Tema	Curso de Formação "Aventura Social"
Entidade Promotora	Câmara Municipal
Duração	2001
Tema	Curso de Formação Básica, teórico - prática, "Métodos de Avaliação e de Intervenção em Pessoas com Autismo e outras Perturbações Globais do Desenvolvimento",
Entidade Promotora	Universidade
Datas	2000
Tema	Curso de Formação em "Terapias Cognitivo – Comportamentais"
Entidade Promotora	Hospital
Datas	1999
Participação em Projectos	
Tema	Uns e Outros da Educação Multicultural à Construção da Cidadania"
Entidade Promotora	Instituto de Inovação Educacional, Ministério da Educação
Datas	2002.
Participação em Congressos	
Tema	E quem me abraça agora?
Entidade Promotora	Congresso Internacional de Psicologia Comunitária
Datas	2008